MANUAL PARA LA SUPERVISIÓN DE PROYECTOS EN EL ÁREA DE TURISMO APLICADO A LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD - GOBERNACIÓN DEL CAUCA

PRESENTADO POR:

HERNÁN RENÉ CALVACHE CÓRDOBA

PROYECTO DE PASANTÍA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TURISMO

POPAYÁN

2016

MANUAL PARA LA SUPERVISIÓN DE PROYECTOS EN EL ÁREA DE TURISMO APLICADO A LA SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD - GOBERNACIÓN DEL CAUCA

PRESENTADO POR:

HERNÁN RENÉ CALVACHE CÓRDOBA

ASESORA ACADÉMICA

MARÍA FERNANDA MORENO PRADO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TURISMO

POPAYÁN

2016

Tabla de Contenido

Introducción 7

1. Problema de Investigación 10

1.1. Planteamiento del problema. 10

1.2. Descripción del problema. 10

2. Justificación 12

3. Objetivos 14

3.1. Objetivo General: 14

3.2. Objetivos Específicos: 14

4. Conceptualización 15

4.1. Marco Teórico. 15

4.1.1. Planeación Estratégica. 15

4.1.2. Evaluación de proyectos. 16

4.1.3. Supervisión Contractual. 19

4.1.4. Manual de supervisión e interventoría. 20

4.1.5. Manual de contratación. 21

4.2. Marco legal 21

- **Ley 152 de 1994** 21
- **Ley 1474 de 2011** 22
- **Artículo 83 de la Ley 1474 de 2011** 22
- **Ley 83 de 1993** 22
- **Ley 1558 de 2012:** 23

- **Ordenanza 050 de 2009, ... 23**
- **Plan de Desarrollo Cauca Todas las Oportunidades 2012 – 2015: 23**
- **Plan de Desarrollo Turístico para el Departamento del Cauca 2012: 24**

5. Marco Metodológico. 24

5.1. Descripción de la metodología. 25

6. Desarrollo de actividades. 29

6.1. Capítulo I 30

6.1.1. Objetivo específico 1. 30

6.1.1.1. Estado del Arte: 30

6.1.2. Conclusión del Capítulo. 81

6.2. Capítulo II 82

6.2.1. Objetivo específico 2. 82

6.2.2. Conclusión del Capítulo. 94

6.3. Capítulo III 96

6.3.1. Objetivo específico 3 96

6.3.1.1. Manual para la supervisión de proyectos en el área de turismo aplicado a la secretaría de desarrollo económico y competitividad - gobernación del cauca ……98

6.3.2. Conclusión del Capítulo. 200

7. Conclusiones Generales. 202

Bibliografía 205

Índice de Tablas

Tabla 1 Fuentes de Información y descripción para la elaboración del estado del arte. 34

Tabla 2 Búsqueda por palabra clave. 40

Tabla 3 Búsqueda por combinación de palabras. 43

Tabla 4 Ficha Bibliográfica – Turismo. 50

Tabla 5 Ficha Bibliográfica – Turismo. 53

Tabla 6 Ficha Bibliográfica - Manual. 56

Tabla 7 Ficha Bibliográfica – Modelo. 59

Tabla 8 Ficha Bibliográfica – Esquema 61

Tabla 9 Ficha Bibliográfica – Procesos/Procedimientos. 63

Tabla 10 Ficha Bibliográfica – Metodología. 65

Tabla 11 Ficha Bibliográfica – Proyecto. 67

Tabla 12 Ficha Bibliográfica – Supervisión. 71

Tabla 13 Resultados para la combinación: Evaluación de Proyectos Estatales. 73

Tabla 14 Resultados para la combinación: Supervisión de Proyectos Estatales. 77

Tabla 15 Marco normativo específico – Manual de Supervisión. 106

Tabla 16 Normativa de Turismo aplicada al Manual de Supervisión. 113

Tabla 17 Documentación base, para la supervisión de proyectos y/o contratos. 137

Tabla 18. Seguimiento a la contratación estatal. 173

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Descripción del enfoque cualitativo aplicado al documento de práctica. 26

Ilustración 2 Principios que orientan la construcción de estados del arte Principios que orientan la construcción de estados del arte 32

Ilustración 3 Responsabilidades en el ejercicio de la Supervisión. 155

Ilustración 4 Flujograma, Proceso de Supervisión. 167

Ilustración 5 Flujograma, Proceso de Supervisión – Proyectos SGR. 168

Ilustración 6 Objetivos, plan de supervisión. 169

Introducción

El departamento del Cauca posee un territorio de gran variedad geográfica, como también atractivos y recursos históricos, culturales, naturales y sociales representados en un territorio de gran diversidad étnica, con presencia de numerosas culturas (indígenas, afrodescendientes, mestizos, blancos y migrantes de origen indoeuropeo) los cuales aún conservan sus tradiciones y costumbres, entregando así, una amplia base cultural de riqueza y atractivo. (Gobernación del Cauca, 2013).

Basados en este contexto se podría afirmar que turísticamente el departamento cuenta con características, valores, fortalezas y potencialidades idóneos para convertirse en uno de los destinos turísticos claves e importantes de Colombia. Razón por la cual desde el Sistema General de Regalías SGR, el gobierno nacional y departamental fundamentados en las metas establecidas en los Planes de Desarrollo se designa cierto rubro económico en busca de promover acciones específicas que contribuyan a incrementar los niveles de competitividad en los sectores: turístico, de servicios y empresarial. En este sentido, la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad del departamento del Cauca, por medio de la Coordinación Departamental de Turismo, viene adelantando actividades encaminadas al fortalecimiento de este sector por medio de proyectos que buscan canalizar y repartir estos recursos equitativamente en la región, partiendo de la utilización sostenible de sus potencialidades, atractivos y recursos.

Sin embargo, esta dependencia, no puede ejecutar directamente con su personal de planta estas iniciativas; debido a que no cuenta con la capacidad instalada necesaria para realizar

las diferentes actividades, en cuanto al sector turístico demande un proyecto. Por esta razón se opta por contratar a terceros quienes a partir de su experiencia puedan ejecutar las acciones conforme exijan los contratos que se deban celebrar.

En este sentido, el Estatuto de la Contratación Publica en Colombia, en aras de garantizar la igualdad, divulgación, la transparencia y la selección objetiva de sus procesos, es quien como cuerpo de normas adopta estas exigencias a fin de regular la actividad pre contractual y contractual celebradas en el país; de ahí que al celebrarlos, para la Administración sea una obligación ineludible el garantizar el logro de su ejecución total, con estándares claros de calidad en los bienes y los servicios que contrata. (Belalcazar Moreno, 2012); (Gobernación de Antioquia, 2014) & (Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia).

Por lo anteriormente descrito, la Administración Departamental en uso de sus facultades, reglamenta contar con una figura representada en este caso por el Coordinador Departamental de Turismo, que controle, evalúe y supervise la ejecución de cada uno de los proyectos y/o contratos celebrados por la dependencia, de conformidad con lo establecido en el Capítulo VII de la Ley 1474 de 2011. (Congreso de Colombia, 2011).

Desde esta perspectiva, se fundamenta la pertinencia de la presente práctica empresarial, en cuanto a que actualmente en la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca no se cuenta con una guía o manual de supervisión que establezca parámetros generales de apoyo, evaluación, control y seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico que pueda ser aplicado por la entidad al momento de verificar

los procesos y los resultados parciales y finales obtenidos mediante la ejecución de proyectos y contratos celebrados con terceros.

Identificada esta necesidad la Gobernación del Cauca en alianza institucional con la Universidad del Cauca, establecen como medio de solución, vincular un académico de último semestre con experticia y conocimientos en el sector turístico y empresarial, el cual bajo la modalidad de pasante diseñe un instrumento (manual) que facilite y oriente el proceso de supervisión para aquellos proyectos encaminados al fortalecimiento del sector turístico de la Región. Este manual se presenta como una alternativa para la supervisión de proyectos de inversión en el área de **"turismo"**, siendo una herramienta fundamental, para que la Secretaria pueda evaluar el desempeño de las actividades y el correcto uso de los recursos estatales.

Finalmente, el manual, permitirá verificar la ejecución física y financiera de los proyectos de inversión seleccionados como resultado del monitoreo, en términos de eficacia, eficiencia y calidad en la gestión de los bienes o servicios objeto de los mismos, respecto de la información suministrada por los ejecutores.

1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del problema.

A continuación se presenta la pregunta de investigación que se abordó durante la práctica profesional

¿Cómo debería diseñarse la evaluación de los procesos de supervisión que aplica la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca a los proyectos que ejecuta en el área de turismo?

1.2. Descripción del problema.

La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad creada por decreto 1020 de junio 2015, considera dentro de su escenario de acción promover iniciativas en el departamento que ayuden a fortalecer, priorizar y potencializar el campo productivo de la región, fomentando en sus iniciativas el crecimiento y progreso de la actividad turística, el emprendimiento, la minería sustentable, la ciencia, la tecnología y la innovación así como el desarrollo regional.

Sin embargo en aras de garantizar la ejecución eficiente de los recursos invertidos en iniciativas, especialmente del sector turístico, la Secretaría por ser una dependencia administrativa nueva carece en la actualidad de esquemas, modelos, guías y manuales, que permitan controlar de manera sistemática y concreta el accionar de sus proyectos.

Aunque existen algunos manuales ya establecidos para la supervisión de proyectos aplicados a otras dependencias nacionales, en ninguna de ellas se ha evidenciado uno específico que se direccione hacia el sector turístico y el cual pueda ser utilizado como línea base, apoyo y/o o herramienta documental al momento de supervisar este tipo de proyectos

La supervisión de alta calidad de la información por medio de la implementación de manuales y modelos propios promueve el uso ordenado y sustentado para la toma de decisiones oportunas, garantiza la capacidad de rendir cuentas de los proyectos y proporciona una base sólida para la evaluación y el aprendizaje. Es a través de la supervisión continua del desempeño del proyecto que se tiene la oportunidad de conocer lo que funciona bien y los desafíos que surgen. (Catholic Relief Services - Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012).

Por esta razón se presenta la creación de un manual como herramienta de apoyo, el cual pueda ser utilizado y aplicado en cada uno de los escenarios que involucre proyectos de desarrollo turístico y sobre los cuales el gobierno Departamental deba llevar a cabo el proceso de supervisión.

2. Justificación

La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad y la Coordinación Departamental de Turismo con el ánimo de ejercer mecanismos de control y vigilancia mediante la supervisión de contratos y/o convenios para lograr su cumplimiento en términos de lo establecido en la Ley 80 de 1993 y la Ley 1474 de 2011 para la ejecución de proyectos de desarrollo turístico financiados con recursos provenientes del Sistema General de Regalías (SGR), el gobierno nacional y departamental, los cuales propenden por generar desarrollo socio-económico a partir del aprovechamiento del capital social y el patrimonio cultural propio de las comunidades, como contribuir a la disminución de la pobreza y aumento del empleo (Gobernación del Cauca, 2013), y dando cumplimiento a los principios de la contratación, velando por la consecución de los fines estatales, la continua y eficiente prestación del servicio público y la efectividad de los derechos e intereses de los administrativos y en colaboración armónica con los particulares que celebran y ejecutan contratos con el Estado, plantea la necesidad de contar con un manual de supervisión para este tipo de iniciativas, el cual permita fortalecer la labor de los supervisores e interventores a fin de conseguir la efectividad en la gestión contractual (Departamento de Antioquia, 2014).

En concordancia con lo anteriormente expuesto, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca, en aras de fortalecer su estructura organizacional con documentos y soportes teóricamente argumentados que direccionen estratégicamente el accionar de sus componentes, a través de lineamientos establecidos que consideren la importancia de llevar a cabo las actividad de seguimiento, verificación y supervisión durante la ejecución de los proyecto y/o contratos estatales con el propósito de

prevenir y sancionar actos de corrupción e incumplimiento que se puedan presentar durante las etapas de planeación, ejecución y la liquidación de los procesos, considera pertinente solicitar y disponer de apoyo académico a través de los convenios establecidos con la Universidad del Cauca, lo cual permita desarrollar un trabajo sinérgico a través de la unificación de esfuerzos que contemple retroalimentar los conocimientos teórico-prácticos, a fin de elaborar un manual de supervisión que reconozcan la importancia de "fortalecer los mecanismos de acompañamiento, investigación, evaluación y control de la gestión pública", de conformidad con lo establecido en el Artículo 82 de la Ley 1474 de 2011.

La elaboración de este manual, permitirá, a la Secretaría contar con una herramienta práctica de planificación, organización, dirección y control que garantice el rendimiento eficaz, eficiente, transparente y coherente en sus procesos internos; así como también, al programa académico de Turismo adscrito a la Universidad del Cauca le permitirá aportar por medio de sus profesionales, al fortalecimiento y alcance de objetivos y metas pactados en los planes y programas de desarrollo del Departamento, el cual propende por el bienestar colectivo y el desarrollo social, cultural y económico de las comunidades locales.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General:

Diseñar un manual para la supervisión de proyectos en el área de turismo aplicado a la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca

3.2. Objetivos Específicos:

- Analizar manuales, modelos, esquemas, procesos, procedimientos y metodologías existentes para la supervisión de proyectos financiados con recursos del Estado.

- Definir los parámetros de evaluación contemplados en la supervisión de proyectos financiados con recursos del Estado, los cuales puedan ser involucrados en el desarrollo del manual planteado.

- Proponer un manual para la supervisión de proyectos en el área de Turismo aplicado a la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca.

4. Conceptualización

4.1. Marco Teórico.

Con el ánimo de comprender y contextualizarse teóricamente con el trabajo de práctica profesional, a continuación se citan algunos referentes teóricos que han sido utilizados para abordar claramente el tema o problema de estudio.

4.1.1. Planeación Estratégica.

Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente las preguntas "Qué hacer y Cómo Hacerlo". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, evaluación y/o supervisión de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van resolviendo uno a uno los siguientes interrogantes: Qué se quiere lograr, en qué situación se está, qué se puede hacer, qué se va a hacer. Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario (Chaparro Pineda, 2014).

4.1.2. Evaluación de proyectos.

"Es una manera de verificar la racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos. Una forma de medir el cumplimiento de objetivos y metas y de la capacidad para alcanzarlos. La evaluación de proyectos permite tomar una serie de recursos escasos, entre ellos el factor humano y el tiempo, y con un proceso lógico lograr: identificar recursos y organizar los mismos" (Bustos Rivero, 2011). Profundización del concepto (Ver Capitulo I).

- **Objetivo:** Se refiere a la meta o nivel que se debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

- **Eficacia:** Logro de los resultados planificados. Exige que la finalidad sea el logro oportuno de los objetivos, salvando de oficio los obstáculos puramente formales y evitando situaciones que limiten la toma de decisiones. La importancia de la eficacia reside en que un orden jurídico solo es válido cuando es eficaz.

- **Eficiencia:** Relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguido con el mismo. En términos del cumplimiento de las metas en los plazos programados en el cronograma establecido en la formulación y en los estándares técnicos de los bienes o servicios alcanzados en el desarrollo del mismos. En síntesis, se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos (Gerencie, 2015).

- **Recursos del Estado:** Los recursos que obtiene el Estado son utilizados para asumir la responsabilidad de brindar ciertos bienes y servicios a la comunidad, redistribuyendo el ingreso y la riqueza. Estas funciones las cumple a través de Gastos o Inversiones y los principales son:

- En educación: para escuelas, colegios y universidades.
- En salud: con hospitales y centros de salud.
- En protección del medio ambiente: como los ríos y el aire.
- En construcción de vivienda de interés social.
- En infraestructura: como carreteras y edificaciones.
- Apoyo al deporte, la recreación y la cultura.
- Apoyo a la agricultura.
- **Apoyo al turismo.**
- Pago de obligaciones laborales.
- Pago de servicios públicos.
- Adquisición de bienes y servicios para funcionar.

Se debe tener en cuenta que el Estado para que pueda cumplir con sus funciones, necesita recursos e ingresos.

Las fuentes principales del ingreso son: Los tributos, que corresponden a impuestos, tasas, multas y contribuciones; la venta de bienes y servicios, las rentas que se derivan de la

utilización o explotación de bienes del estado, como arrendamientos, intereses, utilidades, regalías y las donaciones que recibe.

El Congreso de la República, las Asambleas Departamentales y los Concejos Municipales y Distritales estarán en la capacidad de imponer contribuciones fiscales o parafiscales. La ley que expide el Congreso, las ordenanzas que expiden las Asambleas y los acuerdos que expiden los concejos deben fijar, directamente, los sujetos activos, pasivos y la base gravable de las tarifas de los impuestos según corresponda.

En Colombia algunos ejemplos de impuestos son: El de Renta, el Predial, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el de Industria y Comercio y el de Vehículos. De igual manera, se obtienen ingresos por la venta de bienes como el petróleo o el carbón; además ingresos por ventas de servicios como: el agua, energía, teléfono, transporte.

Ahora, cuando estos ingresos o recursos no son suficientes se recurre al CRÉDITO, es decir, a préstamos con entidades como los bancos o con otros gobiernos. (Casanare, 2014).

- **Financiación de Proyectos.**

El Estado debe estructurar el turismo como sector económico dentro del país de manera que se produzca una real participación en los ingresos de divisas, es decir asegurando que estas permanezcan en el país, y justamente es allí es donde la cadena de comercialización del turismo tiende a jugar un rol importantísimo como veremos más adelante. En general el Estado debe velar y asegurar la sostenibilidad económica, ambiental y social de este sector

económico. Dependiendo de quién sea el ejecutor, existen distintos tipos de proyectos de inversión en Turismo.

- **Proyectos Turisticos del Estado.**

Se trata en general de proyectos turísticos de gestión y que dicen relación con la promoción, marketing del turismo, la generación de información cuantitativa y cualitativa de diversas materias relacionadas, la ejecución de labores de control y fiscalización de las actividades turísticas, y todo tipo de gestiones de fomento en materias de atracción de inversión y ejecución de proyectos, además de la planificación del desarrollo turístico en el país en los distintos niveles de desarrollo existente (Gobernación del Departamento de Antioquia, 2014).

4.1.3. Supervisión Contractual.

"Con el fin de proteger la moralidad administrativa, de prevenir la ocurrencia de actos de corrupción y de tutelar la transparencia de la actividad contractual, las entidades públicas están obligadas a vigilar permanentemente la correcta ejecución del objeto contratado a través de un supervisor o un interventor, según corresponda". En Colombia para la supervisión, la entidad estatal podrá contratar y vincular personal de apoyo para los procesos desarrollados en su interior, a través de los contratos de prestación de servicios que sean requeridos(Congreso de la República de Colombia, 2011).

La supervisión consistirá en el seguimiento **técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico** que sobre el cumplimiento del objeto del contrato, es ejercida por la

misma entidad estatal cuando no requieren conocimientos especializados. Así mismo, los Supervisores están facultados para solicitar informes, aclaraciones y explicaciones sobre el desarrollo de la ejecución contractual, y serán responsables por mantener informada a la entidad contratante de los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, o cuando tal incumplimiento se presente" (Congreso de la República de Colombia, 2011). Profundización del concepto (Ver Capitulo I).

- **Parámetro:** Se conoce como parámetro al dato que se considera como imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación. A partir de un parámetro, una cierta circunstancia puede comprenderse o ubicarse en perspectiva (Definición.de, 2012).

4.1.4. Manual de supervisión e interventoría.

Se puede entender como manual aplicado al contexto a un libro o cartilla sobre en el cual se resume lo más sustancial de una materia; este debe ser de fácil ejecución, ligero y digerible. En este debe ir insertado todos los conceptos, como pautas que un supervisor debe tener en cuenta al momento de realizar un seguimiento a los proyectos; esto ayudará a fortalecer su labor y conseguir la efectividad en la gestión contractual.

El manual de supervisión e interventoría es un instrumento orientador; de gran utilidad para las personas naturales y jurídicas que ejercen labor de supervisión e interventoría de los diferentes contratos celebrados, con la finalidad de garantizar la correcta ejecución de los de

los mismo y la calidad de productos, bienes, obras y servicios contratados por la administración departamental. (Departamento de Antioquia, 2014).

4.1.5. Manual de contratación.

Es un instrumento facilitador, cuyo contenido corresponde a la normativa vigente y aquellas normas internas que expide el departamento en materia contractual y directrices y parámetros para el desarrollo de la gestión contractual. Esta es una fuente de consulta y actualización permanente para aquellos actores que participan en la contratación de la entidad. (Departamento de Antioquia, 2014).

4.2. Marco legal

- **Ley 152 de 1994 –** Ley Orgánica del Plan de Desarrollo – y contiene los temas fundamentales que el desarrollo turístico de una región debe abordar. Tales como la planificación, el desarrollo local y región de las comunidades, proyectos en el área turística, normativa y leyes que sustentan el progreso de la actividad (Congreso de la república de Colombia, 1994).

- **Ley 190 de 1995:** Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa (Congreso de la república de Colombia, 1995).

- **Ley 1474 de 2011,** Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

  Capítulo VII, Disposiciones para prevenir y combatir la corrupción en la contratación pública. Capítulo donde se quedan inmersos los artículos que cubren la supervisión de proyectos en el sector público; de este modo se emiten las directrices que se deben utilizar obligatoriamente para la creación del manual (Congreso de la República de Colombia, 2011)**.**

- **Artículo 83 de la Ley 1474 de 2011.** Por el cual las entidades públicas están obligadas a vigilar permanentemente la correcta ejecución del objeto contratado a través de un supervisor o un interventor, según corresponda; lo anterior a fin de proteger la moralidad administrativa, de prevenir la ocurrencia de actos de corrupción y de tutelar la transparencia de la actividad contractual. Ley que debe dar partida al trabajo de investigación (Congreso de la República de Colombia, 2011).

- **Ley 83 de 1993.** Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. La presente ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales (Congreso de la República de Colombia, 1993).

- **1150 de 2007.** Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. Ley que tiene por objeto introducir

modificaciones en la Ley 80 de 1993, así como dictar otras disposiciones generales aplicables a toda contratación con recursos públicos (Congreso de la República de Colombia, 2007).

- **Decreto 0734 de 2012:** Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones. El presente decreto reglamenta las disposiciones legales contenidas en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, así como otras disposiciones legales aplicables a la contratación estatal (Congreso de la República de Colombia, 2012).

- **Ley 1558 de 2012:** "por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones". Ley que se debe tener en cuenta al momento de desarrollar actividades relacionadas con el sector turismo (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2012). Punto de partida para hablar de turismo en cualquier escenario del país.

- **Ordenanza 050 de 2009,** por la cual se adopta la política pública de turismo del departamento del Cauca. Referentes contextuales que permiten el desarrollo del proyecto (Asamblea departamental del Cauca, 2009)

- **Plan de Desarrollo Cauca Todas las Oportunidades 2012 – 2015:** por la cual se establecen las metas planes y programas para ejecutar en este periodo en el

departamento del Cauca. El manual deberá desarrollarse conforme los parámetros establecidos en el área de turismo dentro de este plan.

- **Plan de Desarrollo Turístico para el Departamento del Cauca 2012:** Documento diagnóstico encaminado a orientar las fuerzas locales hacia la generación de nuevas estrategias de planificación y desarrollo turístico. Emite directrices que permiten desarrollar contextualmente el manual citado que se pretende desarrollar durante la práctica empresarial (Gobernación del Cauca & TDI Consultora en Turismo, 2012).

5. Marco Metodológico.

Considerando las características citadas en el problema que aborda el presente documento y el campo de acción que envuelve el trabajo de practica, el cual se fundamenta en proponer un manual para la supervisión de proyectos y/o contratos que sean celebrados por el componente de turismo adscrito a la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca, se planteó en primera instancia, llevar a cabo un estudio que basado en la investigación de **enfoque cualitativo** permitiese comprender y profundizar en el análisis de los fenómenos hallados durante la creación del manual, aportando a la correcta evaluación y seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico que sobre el cumplimiento del objeto del contrato o de la ejecución de proyectos en el área sector turístico recayera, garantizando así el correcto cumplimiento de los mismos, la calidad en los productos, bienes, obras y servicios contratados por la Administración departamental.

5.1. Descripción de la metodología.

Entiéndase por Método y/o investigación Cualitativa a…"*aquellas que utilizan "la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación"... Con frecuencia las investigaciones cualitativas requieren el retorno a etapas previas, permitiendo redefinir el tipo de muestra a ser tomada en cuenta, cantidad y forma de procesamiento* (Delgado de Smith, 2013).

A continuación la ilustración 1 expone gráficamente las etapas que sirvieron de base metodológica para llevar a cabo la ejecución de la presente práctica profesional.

Ilustración 1 Descripción del enfoque cualitativo aplicado al documento de práctica.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Delgado de Smith, 2013).

A continuación se amplia el esquema planteado anteriormente:

- **Problema:** El problema permite conocer y delimitar el terreno de lo desconocido, es decisivo en el resultado final. Su planteamiento adecuado no sólo implica considerar la situación problémica, es necesario también observar las posibles vías de solución (Varela, 2007).

- **Estado del Arte:** En cualquier proceso de investigación es necesario seguir diversos pasos, para abordar cualquier problema. Uno de ellos es el **"estado del arte"**, cuya elaboración es necesaria para afianzar la formulación del problema o tema

investigativo, lo cual mediante distintos abordajes y metodologías, busca llegar a resultados, conclusiones, respuestas y productos concretos (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

- **Recopilación y selección de fuentes de Información:** Esta etapa consiste en acudir a diversos lugares informativos como archivos, bibliotecas, hemerotecas, librerías, videotecas, filmotecas, museos, institutos de investigación, Internet, etcétera. Para ello es importante tener presentes las diversas fuentes que nos pueden ser útiles en la tarea de recabar información para cualquier tipo de investigación investigación (Genhiskahn, 2002).

- **Análisis documental:** Utiliza la información cualitativa de documentos escritos, recopilada en normas, cartillas, programas, manuales; leyes, dictámenes, informes, quejas registradas, juicios; discursos, declaraciones, mensajes, recortes periodísticos, folletos, etc., seleccionando los aspectos que interesan a las variables en estudio. Las técnicas son las de análisis documental, análisis del discurso, estudios legales; análisis comunicacional, entre las más frecuentes (García, 2008).

- **Selección de palabras claves:** La selección de palabras clave es considerada como el factor más importante en el proceso de investigación, convirtiéndose en el punto de partida al momento de indagar en cualquier fuente de Información. Lógicamente, elegir las palabras clave adecuadas es una parte importante del éxito de cualquier trabajo de investigación (Bing ads, 2002).

- **Recopilación de frases obtenidas a partir de la combinación de palabras:** A continuación del proceso de búsqueda de palabras claves viene la recopilación de frases cortas que sintetizan el objeto de la búsqueda. Es decir que permitirá obtener unos resultados más concretos frente al tema o concepto que se está indagando (Hidalgo, 2010).

- **Sistematización de la información:** Es una manera de clasificación sistemática que consiste en ubicar ordenadamente en un documento, programa, planilla, etc. la información obtenida mediante la implementación de los diferentes procesos de búsqueda documental (Definición ABC, 2009).

- **Establecer los parámetros adecuados para la supervisión:** Hace referencia a la busqueda que se abordará de manera especifica en el Capitulo II del presente documento, donde se pretende a partir del estado del arte obtenido, definir los parámetros de supervisión que se adecuan al objeto que se plantea en la este instrumento académico.

- **Diseño del manual para la Supervisión:** Dentro de la Metodología que se plantea para la presente practica profesional, el resultado final al que se desea llegar es a la elaboración de un manual que permita supervisar los proyectos y/o contratos que en materia de Turismo celebre la Administración con terceros.

Para la elaboración o diseño de este instrumento es necesario haber culminado las etapas anteriormente planteadas en el documento de práctica.

En los siguientes capítulos se desarrollará el Enfoque Cualitativo, desde su aplicabilidad y aporte al presente documento. Es de mencionar que las características del mismo se encuentran inmersas en los objetivos que se abordan en cada uno de los siguientes.

6. Desarrollo de actividades.

Para el desarrollo sistémico del presente título, el cual enmarca el informe final de práctica, se abordará a manera de capítulos cada uno de los objetivos planteados, es decir que cada uno de los capítulos citados mostrarán como se abordaron las actividades, como se abordó la metodología de trabajo y como fue el desempeño académico en cada una de ellas, finalizando con una conclusión breve que permita evidenciar los resultados obtenidos.

6.1. Capítulo I

6.1.1. Objetivo específico 1.

Analizar manuales, modelos, esquemas, procesos, procedimientos y metodologías existentes para la supervisión de proyectos financiados con recursos del Estado.

A continuación se presentan las fases metodologícas que contribuyen al logro del presente objetivo.

6.1.1.1. Estado del Arte:

En este escenario se presentan fragmentos de una serie de textos los cuales mediante el método de identificación distinción, separación y análisis documental, fueron seleccionados con el propósito de obtener información relevante que pudiese aportar a la constitución y desarrollo del presente capítulo.

Con el ánimo de ejercer un control estructurado para el análisis de estos documentos se seleccionaron la metodología de investigación documental denominada: **Estado del Arte** la cual se explica y aborda a continuación.

Definición conceptual y análisis académico para su aplicabilidad en el trabajo de práctica.

> *…Representa la primera actividad de carácter investigativo y formativo por medio de la cual el investigador se pregunta, desde el inicio de su trabajo, qué se ha dicho y qué no; cómo se ha dicho; y, a quién se ha dicho, con el fin de develar el dinamismo y la lógica que deben estar presentes en toda descripción, explicación o interpretación de cualquier fenómeno que ha sido estudiado por teóricos o investigadores…* (Vélez & Galeano, 2002)

Fundamentos para la construcción de estado del arte aplicado al documento de práctica.

El insumo esencial para la construcción del estado del arte se fundamenta en las diferentes formas que toman los objetos portadores de conocimiento, siendo así, documentos o productos tecnológicos los cuales requirieren de una dirección focalizada en cada escenario de búsqueda.

Es decir, definir la muestra documental es punto básico en la elaboración de un buen estado del arte, pues con ella se garantiza la base de identificación suficiente y válida de los resultados obtenidos en el campo de investigación y de los procesos asociados a la obtención de los resultados; en este caso el investigador determina los criterios para seleccionar la muestra documental que afecte positivamente el proceso de búsqueda que desarrolla así como ordenar sistemáticamente los que se relacionan con el tema de exploración.

Según en lo argumentado anteriormente, Hoyos (2000) indica los principios orientadores para la construcción del estado del arte los cuales están basados en los fines que se persiguen (finalidad), en hallar una estructura que le dé unidad (coherencia), en el respeto y la ética del investigador frente al manejo de los datos (fidelidad), en lograr una unidad dentro de la diversidad de los documentos analizados (integración) y en alcanzar un resultado final en el que se demuestre una visión de totalidad de los fundamentos teóricos como conjunto (comprensión).

Para entender esta premisa se presenta la siguiente ilustración, la cual recoge la idea principal acerca de los fundamentos necesarios para la construcción de estados del arte.

Ilustración 2 Principios que orientan la construcción de estados del arte Principios que orientan la construcción de estados del arte



Fuente: Contextualización de Hoyos (2000).

Elaboración del Estado del Arte.

Para la elaboración del estado del arte que fundamenta la práctica profesional, se inició en términos generales recopilando la mayor información posible y pertinente relacionada con el tema seleccionado, siendo en este caso ***"La supervisión de proyectos turísticos financiados con recursos del Estado",*** así como su inserción documental en ***"manuales y/o esquemas"*** internos, que en últimas permitiese obtener un material propio que facilitara el seguimiento, evaluación y supervisión a las iniciativas que en materia turística se vinieran gestando desde la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca. En segunda instancia dicha información fue consignada en fichas, permitiendo de esta manera estudiar la bibliografía seleccionada para tener una mayor comprensión del tema que se estaba estudiando. En dichas fichas se hace necesario anotar los conceptos básicos y unificadores, para seguir posteriormente a su interpretación y elaboración de la estructura, lo cual se convierte en el texto final.

Una vez se ha realizado el proceso anterior, se prosigue con la presentación del estado del arte, para lo cual Correa (2007) afirma que se debe tener en cuenta la utilización de un lenguaje claro y conciso, ser breve y directo; evitando fundamentalmente el uso de la primera persona, es decir, que en el proceso de escritura se hace importante utilizar palabras precisas, que posean significados exactos y prescindir del uso de lenguaje coloquial y los modismos. (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Con base a lo anterior y fundamentado en las teorías que respaldan el estado del arte como metodología de investigación se expone a continuación (a manera de etapas) su aplicabilidad en el documento de práctica profesional:

1. **Selección de fuentes de Información:**

A continuación se presentan las fuentes de información consultadas, entre las que prevalecen bases de datos, información primaria y secundaria (entrevistas, búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, catálogos de bibliotecas web, páginas web de búsqueda académica y no académica y páginas web específicas de los ministerios nacionales y entidades gubernamentales), las cuales fueron utilizadas para desarrollar el proceso de búsqueda de la información necesaria para elaborar el presente documento de práctica.

Tabla 1 Fuentes de Información y descripción para la elaboración del estado del arte.

	FUENTES DE INFORMACIÓN	**DESCRIPCIÓN**
DOCUMENTOS FÍSICOS	Biblioteca José María Serrano (Universidad del Cauca)	En el recinto se encuentran colecciones documentales de carácter bibliográfico, tesis, libros, entre otros, de gran utilidad para las facultades de Ciencias Naturales, Contables, Económicas, administrativas Exactas y de la Educación, Ingeniería Civil e Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones.

	Biblioteca de Derecho (Universidad del Cauca)	Con capacidad de albergar 35 usuarios simultáneos posee colecciones documentales de carácter bibliográfico, tesis, libros, entre otros, de gran utilidad para la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales.
DOCUMENTOS EN LA WEB (VIRTUALES)	Google Académico	Este buscador posee una base de datos disponible en internet que incluye artículos de revistas científicas y un amplio conjunto de trabajos de investigación científica de diferentes áreas y formatos de publicación.
	Leyex	Es un producto web especializado en el suministro de información en todas las áreas del conocimiento de una manera socialmente responsable. Leyex.info está organizado por módulos de consulta y contiene: Leyes, Decretos, Códigos, Circulares, Resoluciones, Jurisprudencia, CONPES, Laudos Arbitrales, Proyectos de Ley, Comunicados de Prensa de la Corte Constitucional, Tratados internacionales, Diario Oficial, Normativa internacional, Derecho Comparado, Noticias Económicas y Jurídicas, Revistas Económicas y Jurídicas, Constitución Política de Colombia. (Leyex)
	Hemeroteca (Universidad del Cauca)	Tiene a disposición del personal docente, administrativo y estudiantil Revistas Electrónicas que se pueden acceder en texto completo o abstract a través de internet,

	Biblioteca Luis Ángel Arango y su red de bibliotecas	Esta biblioteca digital busca poner a disposición del público material, contenidos e información, consultados por Internet, desde cualquier parte del país o del mundo. (Banco de la República/Biblioteca Luis Ángel Arango)
	MultiLegis	Es una plataforma multiusuario que permite al beneficiario escoger las publicaciones y herramientas Jurídicas, contables de comercio exterior y talento humano que se adapten a sus necesidades, empresas, firmas o instituciones educativas en diversos formatos o dispositivos. Las bases de datos que se encuentra en el portal web de la biblioteca de la Universidad del Cauca pone a disposición este tipo de plataformas y herramientas, las cuales a través de convenios establecidos interinstucionalmente permiten a los académicos acceder a la información requerida.
	Organización Mundial del Turismo OMT.	La Biblioteca de la Organización Mundial de Turismo (UNWTO Library) es una base de datos interactiva que ofrece un gran número de publicaciones de alta calidad de la Organización Mundial de Turismo de Naciones Unidas incluyendo libros, revistas y estadísticas en diferentes lenguas, así como un número creciente de documentos que se pueden definir como “literatura gris”. La información más reciente se presenta dentro de “Tourism Factbook”. (Organización Mundial de Turismo/Biblioteca)
	Portal web oficial del Departamento Nacional de	Este portal cuenta con una herramienta de búsqueda, la cual al ser utilizada para indagar normas, leyes, significados, entre

	Planeación (DNP) de La República	otros, prioriza los conceptos que se asemejan al campo de acción de la Oficina Nacional.
	Portal web oficial Gobernación del Cauca	Este portal cuenta con una herramienta de búsqueda, la cual al ser utilizada para indagar normas, leyes, significados, entre otros, prioriza los conceptos que se asemejan al campo de acción de la Oficina Nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Búsqueda y Análisis de Relevancia.

Selección de palabras claves: Como se puede evidenciar, las bibliotecas, hemerotecas, las bases de datos y la Internet se convierten en escenarios importantes de búsqueda de información para la elaboración del estado del arte.

> *… Los criterios de búsqueda se expresan, en primer lugar, en palabras claves, cuya debida combinación permite la identificación de fuentes. La organización actual de estos escenarios ofrece posibilidades muy dinámicas para el manejo de criterios de selección. En la selección de términos de búsqueda o palabras claves, la consulta a expertos en el dominio de conocimiento es fundamental. Son también de utilidad los tesaurus disponibles que estandarizan palabras claves. Las bases de datos bibliográficas, como han sido diseñadas permiten hacer búsquedas combinando una variedad de criterios…* (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Con el ánimo de adelantar un proceso fundamentado estructuralmente para la búsqueda de información relevante en el presente documento de práctica, se definió en primera instancia una serie de posibles combinaciones que se pudiesen llevar a cabo vinculando las palabras clave seleccionadas, las cuales se establecieron a partir de su interrelación y coherencia con el tema principal de la investigación, partiendo desde lo general, pasando por filtros conceptuales, hasta lograr obtener conectores apreciables que permitiesen llegar a la frase final que complementara en sí, la razón de ser del objeto a desarrollar.

A continuación se presentan las palabras clave que se utilizaron en la búsqueda para fortalecer teórica y conceptualmente la elaboración del manual para la supervisión de proyectos enfocados al área de Turismo de la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de La Gobernación del Cauca, así mismo se presentan las combinaciones pertinentes que permitieron llegar al concepto final y razón de ser del documento de práctica.

Palabras Claves:

Manual	Modelos	Esquemas	Procesos
Procedimientos	Metodologías	Supervisión	Proyectos
Financiación	Recursos	Estado	Turismo

Frases obtenidas a partir de la combinación de palabras:

A continuación se presenta un ejemplo que demuestra la inclusión de conectores entre las palabras clave, permitiendo obtener la combinación adecuada para su inclusión en el informe de práctica final.

PALABRA CLAVE	CONECTOR	PALABRA CLAVE	IGUAL	COMBINACIÓN
Proyectos	de	Turismo		Proyectos de Turismo

Combinaciones:

Proyectos de Turismo	Proyectos Turísticos del Estado	Supervisión de Proyectos
Supervisión Estatal	Manual de Supervisión	Recursos del Estado
Financiación de Proyectos		

Tomando como referente las palabras clave y las combinaciones definidas anteriormente se procedió a realizar la búsqueda de estas a través de las fuentes bibliográficas seleccionadas; tomando como intervalo de tiempo los años 2000 a 2016 y otras restricciones de búsqueda propias de cada fuente.

A continuación se presentan las tablas que representan únicamente las **Fuentes Bibliográficas/Palabras Clave,** ya que para las **Fuentes Bibliográficas/Frase o combinación** se optó por investigarlas y definirlas a partir del método de marco teórico.

Tabla 2 Búsqueda por palabra clave.

Palabras ---------- Fuente de Busqueda	Manual	Modelos	Esquemas	Procesos	Procedi-mientos	Metodo-logías	Supervisión	Proyectos	Financiación	Recursos	Estado	Turismo	Total Docu-mentos
Biblioteca José María Serrano (Universidad del Cauca)	113	98	79	57	49	89	111	97	54	75	32	40	894
Biblioteca de Derecho (Universidad del Cauca)	43	56	27	167	143	98	47	135	114	89	176	83	1.178
Google Académico	1.620.000	853.000	97.500	644.000	215.000	17.600	1.080.000	335.000	14.600	1.460.000	1.510.000	153.000	7.999.700
Leyex	185	231	166	625	538	314	110	641	876	788	939	435	5.848
Biblioteca web (Universidad del Cauca) y su red.	15456	5123	941	5828	2192	349	1436	3859	1223	7314	14250	3181	61.161

Biblioteca Luis Ángel Arango y su red de bibliotecas (Física y virtual)	1.030	1.380	347	2.940	939	669	117	2.770	446	3.800	7.870	420	22.728
MultiLegis	9.160	9.900	7.497	53.699	46.655	8.336	5.069	22.930	8.673	46.896	52.603	4.509	275.927
Organización Mundial del Turismo OMT.	2.020	464	24	391	182	32	32	8.030	38	2.990	1.960	25.000	41.163
Portal web oficial del Departamento Nacional de Planeación (DNP) de La República	2.460	5.700	4.330	10.700	4.410	718	156	11.700	3.680	11.800	9.450	2.230	66.934
Portal web oficial	6	21	8	139	8	10	6	226	16	165	77	26	708

Gobernación del Cauca													

Fuente: Elaboración Propia, adaptada de (Beltrán, 2013)

Tabla 3 Búsqueda por combinación de palabras.

Convinación de Palabra ---------- Fuente de Busqueda	Evaluación de Proyectos	Proyectos de Turismo	Supervisión de Proyectos	Supervisión de Proyectos de Turismo	Financiación de Proyectos	Manual de Supervisión	Recursos del Estado	Total Documentos
Biblioteca José María Serrano (Universidad del Cauca)	76	98	49	86	32	102	26	469
Biblioteca de Derecho (Universidad del Cauca)	249	0	32	101	134	68	157	741
Google Académico	16.800	19.700	15.100	9.607	14.600	256.000	1.000.000	1.331.807
Leyex	496	412	380	375	956	542	983	4.144
Biblioteca web (Universidad del Cauca) y su red.	34	29	10	32	43	35	325	508
Biblioteca Luis Ángel Arango y su red de bibliotecas	108	167	47	310	270	22	2.250	3.174
MultiLegis	647	616	807	546	2.319	382	21.890	27.207
Organización Mundial del Turismo OMT.	231	7.950	42	1.034	121	17	335	9.730

Portal web oficial del Departamento Nacional de Planeación (DNP) de La República	1.100	2.170	1.020	879	4.030	483	7.400	17.082
Portal web oficial Gobernación del Cauca	987	14	0	10	9	0	21	1.041

Fuente: Elaboración Propia, adaptada de (Beltrán, 2013).

Análisis de las fuentes bibliográficas y su aporte al trabajo de práctica.

- **Bibliotecas y Hemerotecas de la Universidad del Cauca:** En este punto se agrupan tanto las Bibliotecas y Hemerotecas virtuales como las físicas (entendidas como las que permiten acceder a textos y/o revistas tangibles) de la Universidad del Cauca. La consulta en esta fuente se desarrolló vía web, accediendo a cada una de las opciones bibliográficas ofertadas por el portal.

  Se encontraron 1.363 resultados en total (Físico - Virtual), de los cuales por la modalidad de presentación del documento se optó por filtrarlos, no solo por lo arrojado a raíz de la digitación o búsqueda de la palabra clave en textos físicos o virtuales, sino por su semejanza y coherencia no solo con las combinaciones establecidas, si no con la razón de ser del trabajo de práctica.

  El proceso de filtro documental permitió mediante la lectura de las diferentes fuentes encontrar la conceptualización mas apropiada con la tematíca que abordaba el presente trabajo de práctica.

- **Biblioteca Luis Ángel Arango y su red de bibliotecas – Banco de la Republica de Popayán (In situ) y Virtual:** Al igual que la fuente anterior, se agrupan tanto las Bibliotecas virtuales como las físicas (entendidas como las que permiten acceder a textos tangibles). La consulta se llevó a cabo especialmente (In situ), es decir en el sitio o instalaciones de la biblioteca, ya que su infraestructura e inventario permiten acceder a un

número considerable de textos útiles para el desarrollo del documento. Sin embargo se llevaron a cabo investigaciones por medio de su portal web sin obtener resultados considerables o sobresalientes al respecto.

Se encontraron en total 22.728 resultados (Físico - Virtual), de los cuales por la modalidad de presentación del documento se optó por filtrarlos, no solo por lo arrojado a raíz de la búsqueda de la palabra clave en la plataforma web y en las instalaciones, sino por su semejanza y coherencia con las combinaciones establecidas y con la esencia conceptual que buscaba el trabajo de práctica.

- **Leyex:** A medida que fueron surgiendo los resultados conceptuales tanto de las palabras claves como de las combinaciones, se pudieron encontrar leyes que fundamentaban tajantemente el tema a tratar en el trabajo de práctica, por esta razón se cita a continuación "Leyex", un portal web de búsqueda académica aliado a la Universidad del Cauca el cual se encuentra organizado por distintos módulos de consulta que contienen temas como: Leyes, Decretos, Códigos, Circulares, Resoluciones, Jurisprudencia, CONPES, Laudos Arbitrales, Proyectos de Ley, Comunicados de Prensa de la Corte Constitucional, Tratados internacionales, Diario Oficial, Normativa internacional, Derecho Comparado, Noticias Económicas y Jurídicas, Revistas Económicas y Jurídicas, Constitución Política de Colombia.

Toda esta información debidamente clasificada, concordada, actualizada y organizada técnicamente bajo un software de gestión elaborado con estándares mínimos internacionales.

- **Organización Mundial del Turismo OMT:** El portal oficial de la Organización Mundial del Turismo OMT, se convirtió en un aliado fundamental para el proceso de búsqueda; el glosario de términos "turísticos", así como artículos e iniciativas que se vienen adelantando alrededor del mundo se convirtieron en un complemento vital al momento de ensamblar el termino final, que en ultimas sería el tema que abordaría el documento de práctica profesional.

Combinaciones como proyectos turísticos y apoyo financiero, así como palabras clave como manuales, turismo, entre otras, fueron relevantes al momento de citar esta fuente como esencial para el desarrollo del documento.

- **Portal web oficial del Departamento Nacional de Planeación (DNP) de La República:** El portal web del DNP, así como su oficina (física en la Gobernación del Cauca), se convirtió en una herramienta útil para indagar a fondo el tema de Supervisión de Proyectos, así como también la existencia de manuales que regularían esta actividad en la misma, sin embargo aunque se cuenta con información relevante para muchos sectores económicos, sociales, académicos, ambientales, entre otros del país, no se halló en la oficina regional un manual que supervisara proyectos precisamente del sector turístico.

Esta herramienta de búsqueda filtra los resultados, basado en la concordancia y coherencia de la dependencia frente al tema que se está indagando.

- **Portal web oficial Gobernación del Cauca:** Aunque se convertía en un gran aliado al inicio del proyecto de práctica, se pudo evidenciar al momento de indagar en su interior, que al igual que otras páginas, esta filtra información de manera muy resumida, pues al ingresar tanto las palabras clave como las combinaciones, los resultados de búsqueda enviaban solo a artículos o textos que se relacionaban netamente con las tareas de la dependencia, es decir por ejemplo, para la palabra supervisión se hallaron seis resultados, de los cuales los artículos de relevancia y que aportaran a la esencia del documento fueron completamente bajos.

- **Google Académico:** Aunque cada fuente bibliográfica arrojó diferentes tipos de resultados a partir de la búsqueda en la web, se puede afirmar que esta plataforma agrupa en sí, gran parte de lo hallado en otras plataformas. Se podría decir entonces, que al digitar tanto las palabras claves, como su combinación los resultados arrojados terminaron siendo en su mayoría los mismo emitidos por las otras fuentes. Cabe resaltar que en este punto se involucra no solo el portal GOOGLE ACADEMIC, sino también el GOOGLE genérico o básico.

Es de resaltar que en este buscador posee una importante base de datos que incluye tanto artículos y textos, así como trabajos académicos que aportaron significativamente a la elaboración del documento.

Culminada la etapa de búsqueda conceptual a través de las diferentes fuentes bibliográficas y la revisión detallada de cada referente, se procede a filtrar nuevamente los resultados, a fin de obtener un número aún más reducido y con apreciaciones más concretas alrededor del tema que aborda el trabajo de práctica.

En este plano se pasó de tener una sumatoria total de 8.477.242 de resultados al inicio a un filtro total de 80 documentos de interés, los cuales durante la etapa de lectura, análisis, comprensión y resumen se disminuyeron por diferentes circunstancias; algunas ya que presentaban similitudes conceptuales, otras fundamentos básicos y no tan profundos acerca del temas, así como también terminología confusa y poco coherente con el objeto de estudio.

Cabe resaltar, que aunque posterior al segundo filtro se disminuye el número de documentos los cuales no presentaron gran peso fundamentado para la consecución de este capítulo, se presenta sin embargo un breve resumen que permite contextualizar con un número más bajo de referentes el escenario donde se puede evidenciar el aporte que cada uno de los textos o referente aportó para la constitución de un estado del arte sólido y bien cimentado.

A continuación se presentan las **“fichas bibliográficas**” diseñadas para fundamentar el estado del arte correspondiente al trabajo de práctica, lo anterior a fin de contextualizar teóricamente las palabras clave, las combinaciones, así como la normativa que se utilizaron con el tema que aborda este capítulo, permitiendo así, evidenciar el aporte que cada referente teórico logró aportar al

desarrollo de este documento. Cabe resaltar que para el desarrollo de este "ITEM" se escogió finalmente dos referentes conceptuales como mínimo para cada palabra clave; el número de referentes citados en las tablas serán proporcionales a la complejidad y/o extensión del tema.

Tabla 4 Ficha Bibliográfica – Turismo.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Turismo
Nombre del Documento	Entender el turismo: Glosario Básico
Autor	Organización Mundial del Turismo OMT
Referencia Bibliográfica	**Enlace:**http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico (Organización Mundial del Turismo OMT)
Descripción	El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. Debido a estos diversos impactos, la amplia gama y variedad de factores de producción requeridos para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al amplio

	espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, es necesario adoptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo. Este enfoque es muy recomendable con miras a la formulación y puesta en práctica de políticas de turismo nacionales y locales, así como de acuerdos internacionales u otros procesos en materia de turismo.
Conceptos Abordados	Aunque el tema principal es Turismo, el contenido conceptual hallado permite retomar palabras que utilizadas en un contexto general aportan significativamente al documento. **Otros conceptos abordados:** El turismo = fenómeno social cultural y económico. Turismo tiene que ver con ciertas actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. El turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. El Turismo posee una amplia gama y variedad de factores de producción requeridos para producir bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, por lo cual se hace necesario adoptar enfoques globales de desarrollo, la gestión y la **supervisión del turismo**. Políticas de turismo nacional y local.
Observaciones	El abordaje de este tema permite evidenciar una serie de conceptos concretos que aportan considerablemente al tema a abordar. El hecho de encontrar conceptos como Supervisión del turismo, los efectos que este

	genera en la economía, en el entorno natural, en las zonas edificadas y en la población local, así como la necesidad que se presenta para adoptar enfoques globales de **desarrollo y gestión** del turismo, respaldan condicionalmente a la consecución del tema abordado en los objetivos del documento. Se podría afirmar entonces, que al deducir el texto, este ya habla de la necesidad de formular iniciativas con el ánimo de aprovechar económicamente el turismo como motor de desarrollo para las comunidades, lo cual se puede traducir en proyectos, así como la necesidad de abordarlos a partir de políticas que arrojen ciertos lineamientos que permitan la supervisión de los mismos.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Tabla 5 Ficha Bibliográfica – Turismo.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Turismo
Nombre del Documento	El turismo como disciplina científica
Autor	Jafar Jafari
Referencia Bibliográfica	Department of Hospitality and Tourism. University of Wisconsin-Stout (Jafari, 2005) **Enlace:** jafari@uwstout.edu
Descripción	El turismo de hoy se ha convertido en una metáfora de la comunidad global, en una vara de medir en asuntos nacionales e internacionales, cuyo estancamiento o aceleración se convierten en indicadores de realizaciones socioeconómicas más amplias. **¿Deberían los países dejar su funcionamiento y la interpretación del barómetro turístico en las solas manos de la industria?** La participación bien informada del público se ha convertido en una necesidad. E1 turismo en un breve plazo, como lo muestra su historia, se puso cerca de la industria del petróleo, para luego de ponerse a la par con ella llegar a superarla y hoy es la mayor industria mundial. Los investigadores, empero, señalan que el mantenimiento de esta posición se encuentra más allá de sus propios medios y recursos. Cada país debe decidir por sí mismo el nivel de participación de sus instituciones en la construcción y el funcionamiento de la industria turística y cómo organizar su cuerpo de OTs dedicados a la anticipación del futuro. Así los OTs con su visión futurista podrán operar con los pies

	en la tierra de forma fundada y eficaz dentro del marco nacional, pues ellos mejor que nadie entienden sus raíces socioculturales, pueden ser conscientes de sus límites; protegen el legado ambiental y cultural de las comunidades de acogida; respetan los deseos y necesidades de esas comunidades; trabajan respetando su posición geopolítica singular, saben proponer metas bien informadas; pueden elegir formas de turismo compatibles con el entorno; desarrollan escenarios operativos ante acontecimientos previsibles e imprevisibles; y, por encima de todo, tratan al turismo no sólo como una industria, sino como una actividad importante de la que la comunidad local puede extraer importantes beneficios al tiempo que se conecta y contextualiza entre todos los sistemas de anfitriones y huéspedes en la aldea global a la que pertenecen todas las naciones del mundo. No hay otra forma posible de decirlo, la sostenibilidad del turismo se encuentra más allá de los parámetros tradicionales, de la misma forma que sus futuros predecibles e impredecibles. El turismo, en tanto que fenómenos sociocultural, herramienta económica, fuerza geopolítica práctica institucionalizada que se desarrolla en casa y fuera de ella, es demasiado importante para poder ser abandonado a sí mismo, sin guías y en las solas manos de la industria. La Plataforma de Interés Público tiene importantes desafíos en su horizonte.
Conceptos Abordados	Aunque el tema principal es Turismo, el contenido conceptual hallado permite retomar palabras que utilizadas en un contexto general aportan significativamente al documento. **Otros conceptos abordados:** Un OT u Observatorio Turístico debe ser anticipador. Con una amplia base asociativa, OT abarca y conoce el

	conjunto de elementos relevantes, geopolíticos, socioeconómicos y ambientales (así como las fuerzas tradicionales del mercado) que afectan a su destino y prevé el futuro, incluyendo lo probable (preparándose para ello en consecuencia) y lo que lo es menos, es decir, las hipótesis alternativas (diseñando los planes correspondientes). Para tener éxito, OT debe contar con una base asociativa que incluya representación del sector público y privado, es decir, agencias gubernamentales, empresas operativas, instituciones académicas, grupos de interés y asociaciones ciudadanas.
Observaciones	El anterior texto: Turismo como disciplina científica tal vez se ha convertido en un icono que no puede pasar desapercibido, cuando se ingresa al mundo del turismo. El texto aborda desde diferentes perspectivas el crecimiento del sector, así como las etapas y plataformas fundamentales desde lo científico, técnico, académico y operativo que sustentan la razón de ser del mismo. Por esta razón se considera elemental este texto al momento de hacer el filtro para la obtención de conceptos y argumentos de peso que sustenten las palabras clave del documento.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Tabla 6 Ficha Bibliográfica - Manual.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Manual
Nombre del Documento	Manual de supervisión e interventoría de contratos y/o convenios Real academia Española – Diccionario de la Lengua española – edición del tricentenario.
Autor	Superintendencia de Industria y Comercio Asociación de academias de la lengua Española
Referencia Bibliográfica	(Superintendencia de inndustria y comercio) (Real Academia de la lengua Española) (Manual)
Descripción	Enlazando los resultados arrojados por el portal google académico el cual direcciona su contenido hallado hacia el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE se puede entender entonces que el término manual hace referencia a un libro en que se compendia lo más sustancial de una materia. De fácil ejecución, ligero y fácil de entender. Así mismo el estado Colombiano por medio de sus manuales de contratación y supervisión enmarcan el término de manual como un documento dinámico que evoluciona de acuerdo a los principios de mejoramiento continuo que plantea el Sistema Integrado de Gestión. Al igual presentan al manual como una herramienta útil de fácil entendimiento que orienta a un equipo de trabajo hacia la ejecución de

	tareas concretas. Este manual servirá como directriz al momento de comprender y evaluar el desempeño de ciertos objetivos trazados.
Conceptos Abordados	Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia. De fácil ejecución Ligero Fácil de entender Fácil de dirigir Manuales de contratación y supervisión Documento dinámico Herramienta útil de fácil entendimiento que orienta hacia la ejecución de tareas concretas.
Observaciones	Basado en lo anterior se puede afirmar que un Manual es un libro en el cual se plasman o se dan instrucciones específicas para el uso de algo. En este caso se puede afirmar entonces que la compilación de los resultados expuestos en esta ficha se asemeja verdaderamente al objeto esencial que aborda este capítulo. Ante esta afirmación se afirma así mismo, que los resultados filtrados para la comprensión textual de los temas evidencian un claro interés por rescatar terminología idónea y digerible que pueda ser útil al momento de combinarlas para sustentar el objeto de estudio. Estos muchas veces son utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada.

	Basados en (Manual) Los tipos de manuales que manejan temas Departamentales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Tabla 7 Ficha Bibliográfica – Modelo.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Modelo
Nombre del Documento	Real academia Española – Diccionario de la Lengua española – edición del tricentenario.
Autor	Asociación de academias de la lengua Española / Joaquina de la Torre Escudero
Referencia Bibliográfica	(Real academia de la lengua Española); (De la Torre Escudero)
Descripción	Según texto extraído de la Real Academia de la lengua Española, cuando se habla de modelo se hace referencia a: Arquetipo o punto de referencia para imitar o reproducir algo. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar. Representación en pequeño de alguna cosa. Sin embargo en documento extraído del portal web de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), se afirma que un modelo es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales: Reducir la complejidad, permitiendo ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia. Hacer predicciones concretas, que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones.

	De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir.
Conceptos Abordados	Punto de referencia para imitar o reproducir algo. Se debe seguir e imitar. Abstracción teórica del mundo real.
Observaciones	Se puede afirmar basado en las definiciones ya planeadas, que aunque los modelos son herramientas o instrumentos utilizados muchas veces para seguir una continuidad lógica o adaptar ciertas actuaciones de algo, no sostiene peso cuando se busca únicamente como concepto unitario en las fuentes de consulta; se pudo inferir entonces que la mejor forma de poder sustraer información concreta de este, es poderlo combinar con otros términos que afirmen validez frente a lo que verdaderamente busca el presente documento de práctica. En pocas palabras el término "modelo" queda en el aire, si no se complementa con otra palabra, más sin embargo lo que se pudo obtener de la información se planteó ya en la ficha. Este proceso se desarrolló a partir de los filtros que se le adaptaron.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Tabla 8 Ficha Bibliográfica – Esquema.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Esquema
Nombre del Documento	Técnicas de Estudio: El esquema Pedagogía de la educación para padres y profesionales
Autor	Asociación de academias de la lengua Española Psicopedagogía
Referencia Bibliográfica	(Real academia de la lengua Española) (Psicopedagogia)
Descripción	La Real Academia de la lengua Española expresa el término "Esquema" como una representación gráfica o simbólica de cosas que pueden ser materiales o inmateriales. Así mismo presenta el término como un resumen de un escrito, discurso, teoría, etc., atendiendo solo a sus líneas o caracteres más significativos. **Ejemplo:** Esquema de una conferencia. Sin embargo aunque se presenta como termino independiente en el documento, se podría afirmar también que un esquema hace alusión a la expresión gráfica del subrayado que contiene de forma sintetizada las ideas principales, las ideas secundarias y los detalles de un texto. La importancia de este radica en permitir que de un sólo vistazo se obtenga una idea general del tema que se está abordando, lo anterior materializando en un gráfico resumen.
Conceptos Abordados	Representación gráfica o simbólica

	Resumen de un escrito, discurso, teoría, etc. Ideas principales, ideas secundarias y detalles de un texto. Gráfico resumen.
Observaciones	Aunque el término de "Esquema" se ve planteado en el objetivo que fundamenta este capítulo, se evidencia al igual que el concepto mencionado en la ficha anterior, que trabajados de forma independiente no toman peso relevante frente al tema objeto de estudio en el presente trabajo de práctica; es decir que se respeta la envergadura del termino para otro escenarios, pero no se adapta verdaderamente a las necesidades del presente documento.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Tabla 9 Ficha Bibliográfica – Procesos/Procedimientos.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Procesos / Procedimientos
Nombre del Documento	-Documentación, procesos y procedimientos -Manual de Procesos y Procedimientos
Autor	- Pontificia Universidad Javeriana - Gobernación del Magdalena
Referencia Bibliográfica	- (Javeriana) - (Gobernación del Magdalena)
Descripción	A continuación se presenta una breve conceptualización teórica que permitirá identificar la temática relacionada con el significado y elaboración de los procesos y procedimientos, así como su abordaje e inclusión en Manuales, como herramienta pedagógica de trabajo dentro de una organización.
Conceptos Abordados	Según documento extraído de la dirección general de recursos humanos de la vicerrectoría administrativa de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá se puede afirmar que un Proceso, es un conjunto de fases o etapas secuenciales e interdependientes que agregan valor a unos elementos de entrada para suministrar un resultado a un usuario externo o interno; mientras que un procedimiento se presenta como la descripción de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso e incluyen el qué, el cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea, involucrando el alcance, las normas y los elementos técnicos entre otros.

	Así mismo, la gobernación del Magdalena a través del Sistema General de Información, exalta los términos de esta manera: **Proceso.** Se define como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica. **Procedimiento.** Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.
Observaciones	Aunque para el diligenciamiento de esta ficha se ha establecido la modalidad de plasmar las palabras clave de forma independiente, en esa instancia se optó por trabajar conjuntamente estos términos de manera conjunta por la coherencia sistemática que se manejan al abordar dichos conceptos. Sin embargo aunque estos conceptos se pueden adoptar en el capítulo no necesariamente debe ser el punto de enfoque principal, ya que si bien es cierto que se pueden desarrollar al interior de la dependencia (gobernación), el manual, debe únicamente citar ciertos procesos y procedimientos que se vinculen directamente con el tema de supervisión tratado en el mismo.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Tabla 10 Ficha Bibliográfica – Metodología.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Metodología
Nombre del Documento	Definición.de metodología
Autor	WordPress
Referencia Bibliográfica	(WordPress)
Descripción	Hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal. Es importante la distinción entre el método (nombre que recibe cada plan seleccionado para alcanzar un objetivo) y la metodología (rama que estudia el método). El metodólogo no se dedica a analizar ni a verificar conocimiento ya obtenido y aceptado por la ciencia: su tarea es rastrear y adoptar estrategias válidas para incrementar dicho conocimiento. La metodología es una pieza esencial de toda investigación (método científico) que sigue a la propedéutica ya que permite sistematizar los procedimientos y técnicas que se requieren para concretar el desafío. Dentro de una investigación pueden desarrollarse muchas metodologías, pero todas ellas pueden encasillarse en dos grandes grupos, la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa.

	La primera es la que permite acceder a la información a través de la recolección de datos sobre variables, llegando a determinadas conclusiones al comparar estadísticas; la segunda, realiza registros narrativos sobre fenómenos investigados, dejando a un lado la cuantificación de datos y obteniéndolos a través de entrevistas o técnicas no-numéricas, estudiando la relación entre las variables que se obtuvieron a partir de la observación, teniendo en cuenta por sobre todo los contextos y las situaciones que giran en torno al problema estudiado.
Conceptos Abordados	Plan de investigación Ciencia. Conjunto de procedimientos que determinan una investigación. Método, Metodólogo Método científico Metodología de investigación cualitativa y cuantitativa.
Observaciones	Desarrollando la búsqueda desde los sitios académicos de búsqueda web, no se pudo hallar, directamente el significado de la palabra metodología; sin embargo por medio de la búsqueda genérica en la web, se encontraron los conceptos que se adaptaban directamente con las necesidades de la práctica; es de mencionar que aunque se encuentran metodologías de trabajo, investigación, entre otras, este no cumple con la razón de ser del documento.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Tabla 11 Ficha Bibliográfica – Proyecto.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Proyecto
Nombre del Documento	Contenido de Proyectos; Definición.de Proyecto
Autor (es)	Alberto Sendín Escalona; WordPress; Edmundo Pimentel
Referencia Bibliográfica	(Sedín Escalona); (WordPress); (Schulte, Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo, 2003) (Pimentel, 2008)
Descripción	El concepto de proyectos es suficientemente genético y amplio como para ser aplicado a múltiples ámbitos de nuestra vida cotidiana. En concreto, es fácil oír los conceptos de "proyecto político", "proyecto de vida", "proyecto de desarrollo", entre otro. Así mismo se puede afirmar que proyecto podría definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada. Lo habitual es que el objetivo perseguido por el proyecto deba ser cumplido en un cierto periodo temporal definido con anterioridad y respetando un presupuesto: de lo contrario, se dirá que el proyecto ha fracasado.

Por otro lado se puede continuar, afirmando que el estado cumple un papel importante dentro del desarrollo regional de una región a partir del desarrollo de proyectos e iniciativas que catapulten el sector económico dentro del país de manera que se produzca una real participación en los ingresos de divisas, es decir asegurando que estas permanezcan en el país, y justamente es allí es donde la cadena de comercialización del turismo tiende a jugar un rol importantísimo como veremos más adelante. En general el Estado debe velar y asegurar la Sostenibilidad económica, ambiental y social de este sector económico.

Dependiendo de quién sea el ejecutor, existen distintos tipos de proyectos de inversión en Turismo:

• Proyectos del sector privado: Se trata de proyectos de inversión directa (extranjera o nacional) en general en infraestructura, como lo serían plantas e infraestructura de gran escala y lamentablemente una alta tendencia a causar daños en los ecosistemas.

También se puede tratar de agencias de los distintos servicios que se requieren (agencias de viajes, tour operadores, arriendo de vehículos u otros). En muchas ocasiones este tipo de proyectos y actividades en los países en vías de desarrollo es implementado a través de empresas transnacionales extranjeras (TNC, por sus siglas en inglés) a través de Inversiones extranjeras directas (IED).

• Proyectos del Estado: En el caso de Estado, considerando sus labores en torno al turismo a través de una institución estatal, se trata en general de proyectos turísticos de gestión y que dicen relación con la promoción, marketing del turismo, la generación de información cuantitativa y cualitativa de diversas materias relacionadas, la ejecución de labores de

	control y fiscalización de las actividades turísticas, y todo tipo de gestiones de fomento en materias de atracción de inversión y ejecución de proyectos, además de la planificación del desarrollo turístico en el país en los distintos niveles de desarrollo existente. Para la óptima implementación de un proyecto turístico en general deberían cumplirse en el territorio una serie de condiciones para que el lugar sea atractivo para un inversionista desde el punto de vista de rentabilidad económica. Se requiere por ejemplo de infraestructura como vías de acceso, telecomunicaciones y servicios. Asegurar la existencia de estos elementos, a través de inversiones directas o a través de concesiones a privados es labor del Estado.
Conceptos Abordados	Proyecto de desarrollo Alcance de objetivos Periodo de tiempo Estado Desarrollo regional Sector económico Ingresos de divisas El estado deberá velar por la Sostenibilidad económica, ambiental y social del sector económico. Proyectos del sector privado Proyectos del Estado **Financiación**

	Recursos **Estado**
Observaciones	Basados en los textos recogidos acerca de la definición del concepto de Proyecto se puede afirmar que metodológicamente este es uno de los puntos clave de la razón de ser del presente documento, ya que este plantea la supervisión que se debe hacer desde la administración departamental a todo tipo de PROYECTO que vincule el sector turístico. Es por ello que ante la importancia de este concepto se optó por citar los autores que más se asemejaban con el tema de investigación. Así mismo dentro de este término se cobijan tres palabras clave citadas anteriormente, que aunque tienen alto impacto sobre el documento, es pertinente citarlos en este vínculo, por su inserción dentro del concepto de "Proyecto". Los términos a los que se hace alusión son: Financiación, Recursos, Estado. Los cuales ya se tomaron durante el desarrollo de este esquema.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Tabla 12 Ficha Bibliográfica – Supervisión.

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Palabra Claves del Artículo	Supervisión
Nombre del Documento	Técnicas de Estudio: Supervisión Sistema interactivo de consulta de indicadores de infraestructura educativa - SICIED
Autor (es)	Asociación de academias de la lengua Española Ministerio de Educación Nacional
Referencia Bibliográfica	(Real academia de la lengua Española) (Ministerio de Educación)
Descripción	Según La RAE, Real Academia de la lengua Española, define a la supervisión como la acción de ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. Así mismo conociendo genéricamente este concepto, podemos afirmar que para efectos del presente trabajo de grado es importante combinar con esta palabra la intervención estatal, es decir hablar de supervisión estatal, ya que en ultimas se asemeja aún más con el tema principal del documento; es decir que éste hace referencia al instrumento del cual se vale la Administración para cumplir con los cometidos estatales; asimismo, dichos cometidos se podrían integrar de manera general en la concepción clásica del servicio público, al estar esencialmente vinculados con la satisfacción de las necesidades colectivas y a la preeminencia del interés general. Según el Ministerio de Salud de la republica de Perú, en su documento de supervisión, monitoreo y evaluación, considera que la Supervisión evalúa los logros del personal que intervienen en el Plan Operativo y la calidad de su trabajo. Determina si el

	desempeño de cada uno de los miembros del personal concuerda con su descripción de trabajo, identifica las necesidades de capacitación del personal, con el fin de mejorar el desempeño del personal. Por otro lado; el Ministerio de Educación Nacional a través de la Fundación PROMIGAS y la Cámara de Comercio de Barranquilla en su documento: sistema interactivo de consulta de Indicadores de infraestructura educativa - SICIED, afirma que la supervisión es un proceso crítico para asegurar calidad, confiabilidad y altos niveles de cobertura y credibilidad de la información. Por tanto, lo procedimientos de supervisión son cuantificables, controlables y de obligatorio cumplimiento. La tarea de supervisión es desarrollada por el supervisor, quien es el responsable de acompañar el trabajo del equipo de Encuestadores y verificar la veracidad de la información recolectada. Se designará un supervisor para cada tres equipos de encuestadores. Para realizar esta tarea es indispensable mantener buenas relaciones con el equipo, esto implica respeto, cordialidad, comprensión y principalmente AUTORIDAD.
Conceptos Abordados	Inspección en trabajos realizados por otros. Supervisión estatal. Evaluación de los logros del personal que intervienen en el Plan Operativo y la calidad de su trabajo
Observaciones	Sin duda el termino Supervisión se convierte en el motor de este capítulo, al indagar profundamente por cada uno de los referentes analizados encontramos la importancia y relevancia de este frente al trabajo de practica; se puede considerar entonces, que la Supervisión será junto con el termino Manual y Proyecto el punto principal del presente documento.

Fuente: Adaptación propia, extraído de (Londoño Palacio, Maldonado Granados, & Calderón Villafáñez, 2014).

Conceptualización Bibliográfica por combinación de palabras:

Resultados con la combinación evaluación de proyectos.

Tabla 13 Resultados para la combinación: Evaluación de Proyectos Estatales.

RESULTADOS CON LA COMBINACIÓN EVALUACIÓN DE PROYECTOS ESTATALES
Cómo medir los resultados de los proyectos de desarrollo – Manual para los expertos en misión. **(Hayes, 1957)**
Aplicación de un modelo de opciones reales a la evaluación de proyectos de investigación y desarrollo en el sector de biotecnología en la ciudad de Bogotá. **(Segura, 2012)**
Evaluación de Proyectos – Presentación Grupo Asesor de Gestión de Programas y proyectos de Inversión Pública – Departamento de Planeación, Republica de Colombia **(Grupo Asesor de Gestión de Programas y proyectos de Inversión Pública, Departamento de Planeación Republica de Colombia, 2006)**.
Manual: Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales - División de desarrollo social. CEPAL. **(Cohen & Martínez)**.
Evaluación de proyectos en el sector público **(Gamboa Conejo, 1993)**.
Evaluación de proyectos **(Bustos Rivero, 2011)**.

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación de Proyectos.

En síntesis citando a (Musto, 1997), (Franco & Coehn, 1988) se ha definido la evaluación como aquella rama de la ciencia que se ocupa del análisis de la eficiencia, la cual se puede realizar ex-ante, durante o ex-post al proyecto. El énfasis en el carácter procesal de la evaluación quiere destacar que no se trata de un hecho ajeno y separado del proyecto en cuestión, sino que es una dimensión de éste.

Clasificación de la evaluación:

- **Evaluación ex-ante:** Hace referencia a aquella que se realiza previa a la ejecución del proyecto, con la cual se trata de medir su factibilidad, de acuerdo con las condiciones vigentes en que debe aplicarse. Ala vez, permite realizar ajustes en el diseño original. Según pertinencia o no, de acuerdo con las condiciones antes señaladas.

- **Evaluación concurrente:** Es el análisis que se efectúa durante la ejecución de un proyecto, para determinar si las actividades son pertinentes de acuerdo con la naturaleza y características de ese proyecto. Ala vez, permite medir los productos, efectividad y el impacto actual y previsible. Permite la realización de ajustes en cuanto a objetivos, políticas y estrategias de acción.

- **Evaluación ex-post:** Es el análisis de pertinencia, efectividad e impacto de un proyecto después de concluido. Se mide si los resultados son congruentes con la imagen-objetivo,

inicialmente formulada, y cuáles fueron los principales obstáculos en la ejecución: ofrece información para la planificación futura de proyectos.

Enfoques de evaluación de Proyectos

- **Evaluación Financiera de proyectos:** Juzga el proyecto desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera y juzga el flujo de fondos generado por el proyecto. Esta evaluación es pertinente para determinar la llamada "Capacidad Financiera del proyecto" y la rentabilidad de Capital propio invertido en el proyecto (Consultorio Contable, Universidad EAFIT, s.f.).

- **Evaluación Técnica de Proyectos:** La evaluación técnica de los proyectos tiene por objetivo garantizar el rigor técnico de las propuestas que serán puestas a consideración de un Comité de Selección de Proyectos, quién deberá decidir acerca del otorgamiento o no del subsidio solicitado por parte de las empresas proponentes del proyecto. En este sentido, resulta de gran importancia todo lo relacionado con el proceso de evaluación técnica de las propuestas y particularmente el desempeño del experto seleccionado, para poder contar con la información adecuada para la toma de decisión por parte del comité. (Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay, s.f)

- **Evaluación administrativa de proyectos:** Es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el

estado actual y el estado previsto en su planificación y se considera como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos. (Yani, 2011)

- **Evaluación legal de proyectos:** Las actividades sociales-económicas del hombre requieren normas que regulen el comportamiento de sus miembros. Todas las actividades empresariales, incluyendo los proyectos, se encuentran sometidas a ordenamientos jurídicos que regulan el marco en el cual los agentes económicos se deben desenvolver. El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión no debe ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades del proyecto tanto en su etapa de ejecución; como en su etapa de operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal constituido. (Morales, 2011)

Resultados con la combinación supervisión de proyectos estatales.

A continuación se muestra la tabla que permite evidenciar el peso argumentativo y relación más cercana del tema Supervisión con la práctica profesional; en esta se enmarcan los documentos encontrados que sirvieron de base conceptual para elaborar el presente capitulo. Es de aclarar, que los documentos que se citarán a continuación no fueron los únicos hallados; sino, que fueron los que presentaron mayor relación con el tema y los cuales se seleccionaron posterior al proceso de “filtro documental”.

Tabla 14 Resultados para la combinación: Supervisión de Proyectos Estatales.

RESULTADOS CON LA COMBINACIÓN SUPERVISIÓN DE PROYECTOS ESTATALES
Supervisión de Obras Civiles
Manual de contratación pública Departamento de Antioquia.
Contratación de actividades de ciencia, tecnología e innovación
Contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión
Manual de supervisión e interventoría-Veeduría distrital
Manual de supervisión e interventoría Veeduría distrital. Departamento Nacional de Planeación.
Lineamientos Generales para la Expedición de Manuales de Contratación
Manual de contratación Departamento Administrativo de la Función Pública
Informe de supervisión No. 2 - Departamento Administrativo de la Función Publica
Interventoría de proyectos y obras
Manual de contratación, supervisión e interventoría
Manual de funciones de interventores u supervisores
Manual de Supervisión e interventoría de Contratos y/o convenios
Manual de supervisión de los contratos y convenios celebrados por el director ejecutivo de administración judicial a nombre de la nación – consejo superior de la judicatura y por los directores ejecutivos seccionales. Dirección ejecutiva de administración judicial. Manual de contratación y supervisión Unidad administrativa especial Agencia nacional de defensa jurídica del estado Manual de supervisión Contrato interadministrativo FONADE – FONVIVIENDA Manual de supervisión e interventoría - Muchos ojos pocas manos.
Manual de Contratación de la Republica Colombiana 2014
Manual de Contratación, Supervisión e Interventoría COLDEPORTES - agosto 2015
Manual de Supervisión e interventoría (Bienes, servicios y obra pública) Bucaramanga 2014.
Interventoría y/o supervisión de, contratos de infraestructura vial y espacio público. Bogotá 2012.

Manual de supervisión de interventoría administrativa y financiera Departamento nacional de planeación - Bogotá, 2012. La supervisión de los contratos estatales en las entidades autónomas del nivel nacional de La administración pública
La supervisión de los contratos estatales en las entidades autónomas del nivel nacional de La administración pública.
Seguimiento y control de los contratos estatales. Procuraduría General de la Nación.
La eficacia de las supervisiones integrales en los contratos estatales para proteger la moralidad administrativa y evitar la corrupción. Luis Alberto Díaz Zagarra.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Supervisión de Proyectos.**

Conceptualización.

De conformidad con el artículo 83 de la Ley 1474 de 2011, en concordancia con el artículo 26 de la Ley 80 de 1993 y con el único fin de proteger la moralidad administrativa, de prevenir la ocurrencia de actos de corrupción y de tutelar la transparencia de la actividad contractual, las entidades públicas tienen la obligación de vigilar permanentemente la correcta ejecución del objeto contratado a través de un supervisor (Belalcazar Moreno, 2012).

Supervisión.

Según se expresa en el manual de supervisión e interventoría. Dirección jurídica Servicio nacional de aprendizaje – SENA, se entiende por supervisión a: la dirección general y responsabilidad de ejercer el control y vigilancia de la ejecución del contrato. (Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) , 2013).

Así mismo, en el artículo 83 de la Ley 1474 de 2011 (supervisión e interventoría contractual), se expresa que la supervisión consistirá en el seguimiento ***TÉCNICO, ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, CONTABLE y JURÍDICO*** que sobre el cumplimiento del objeto del contrato, sea ejercida por la misma entidad estatal cuando no requieren conocimientos especializados. Para la supervisión, la Entidad estatal podrá contratar personal de apoyo, a través de los contratos de prestación de servicios que sean requeridos, así como también contratar a terceros que puedan desarrollar el rol de interventoría cuando la envergadura o la dificultad de control del proyecto lo amerite.

Designación del supervisor e interventor.

Se deberá identificar la persona que llevará a cabo la labor de supervisión del contrato que se pretende realizar, quien deberá dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 1474 de 2011, las circulares emitidas por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, así como la Gobernación del Cauca.

Así mismo, la designación del supervisor y/o interventor le corresponde al ordenador del gasto y se establecerá mediante oficio, determinando el alcance, funciones y el grado de responsabilidad como consecuencia de su inobservancia. (Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) , 2013).

Fundamento legal aplicado a la supervisión.

La supervisión de los contratos es una de las obligaciones de servidor público a quien la ley otorga la facultad de celebrar contratos y convenios en una entidad pública u organismo del Estado, actualmente tiene fundamento constitucional y legal en las siguientes normas:

- **Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia**
- **Ley 80 de 1993 Estatuto General de Contratación de la Administración Pública**
- **Ley 270 de 1996 "Ley Estatutaria de la Administración de Justicia".**
- **Ley 1150 del 16 de julio de 2007. Eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993**
- **Decreto 0734 de 2012. Estatuto General de Contratación de la Administración Pública**
- **Acuerdo No. PSAA12-9256 de 2012. Marco lógico para la presentación de los Planes de Inversión de la Rama Judicial.** (Rama Judicial del Poder Público & Consejo Superior de la Judicatura, 2012)
- **Ley 190 de 1995. Preservación de la moralidad en la Administración Pública**
- **Ley 152 de 1994. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo: Planificación, desarrollo local y región de las comunidades, proyectos en el área turística, normativa y leyes que sustentan el progreso de la actividad.**
- **Ley 1474 de 2011. Prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.**

  Capítulo VII, Disposiciones para prevenir y combatir la corrupción en la contratación pública. (Congreso de Colombia, 2011)**.**

- **Artículo 83 de la Ley 1474 de 2011.** Supervisión e interventor. (Congreso de Colombia, 2011)

6.1.2. Conclusión del Capítulo.

Ya finalizada la etapa de búsqueda conceptual detallada tanto por palabras clave, marco teórico, como legal y/o normativo, relacionados con el tema de práctica y pasando por el proceso de filtro de las fuentes, dejando la conceptualización más coherente con la investigación, se puede concluir entonces, que aunque existen diferentes artículos y manuales de supervisión en diferentes secretarías institucionales adscritas a alcaldías y gobernaciones así como dependencias del Estado nacional, la mayoría no coincide en especializarse en un solo tema específico, es decir que algunos manuales existentes son generales y se aplican para proyectos de todas las áreas económicas.

Aterrizando la investigación al contexto local, es decir a la gobernación del departamento del Cauca se pudo evidenciar que efectivamente no existe un manual o cartilla que sustente la supervisión de los proyectos turísticos que se desarrollan en la región, es decir, que si bien la figura del supervisor así como la figura de apoyo al mismo existe con el ánimo de proteger, prever, investigar y sancionar los actos de corrupción que se puedan presentar cuando se ejecutan este tipo de proyectos con presupuesto del estado, no existe la misma que contemple actividades específicas para los procesos de planificación turística.

6.2. Capítulo II

6.2.1. Objetivo específico 2.

Definir los parámetros de evaluación contemplados en la supervisión de proyectos financiados con recursos del Estado, los cuales puedan ser involucrados en el desarrollo del manual planteado.

En el presente Capitulo se sepresentan los parámetro establecidos para la supervisión de proyectos y/o contratos celebrados entre la administración departamental y terceros, cabe mensionar que si bien la lectura del objetivo que aborda este segmento habla de parámetros de evaluación, la profundización en la investigación teórica permitió establecer y/o definir que el concepto que mas se asemeja al objeto que aborda la práctica profesional son los que establece la "supervisión contractual".

Con el ánimo de explicar la diferencia que se encontró entre los conceptos de Evaluación y Supervisión durante el abordage del estado del arte, se presenta a continuación una breve descripción que permitirá identificar por que este Capitulo se hace a partir del ultimo término.

- **"Diferencia entre Evaluación y Supervisión de proyectos".**

Según Arenas (2009) estos términos no se pueden catalogar como sinónimos y, en muchos casos, su interpretación puede dar lugar a que los resultados, que se esperan al finalizar el proyecto, no correspondan a las intenciones previstas.

Generalmente, el término **"supervisión"** se asocia con el proceso de "seguimiento" de las actividades previstas para que el proyecto tenga un inicio y un final exitoso. En ese caso el "seguimiento" resulta sinónimo de "monitoreo", cuya función es determinar que el proceso de desarrollo del proyecto está cumpliéndose en todos sus detalles cualitativos y cuantitativos. Eso no quiere decir que el proyecto esté alcanzando los objetivos y resultados cualitativos previstos y deseados. Asi mismo, la **función de la supervisión** es más amplia, en el sentido de que la persona o equipo de trabajo encargado de realizarla, al identificar una desviación o anomalía, tiene autoridad limitada para hacer las correcciones que aseguren el desarrollo de las actividades previstas.

En cambio, cuando se considera el término **"evaluación"**, el propósito es más amplio que el concepto de supervisión; en ese caso, al hacer una evaluación se debe trascender de los límites del proceso planificado, previsto para el desarrollo del proyecto, e identificar otras variables que pueden estar influyendo para que los objetivos y resultados no se logren tal y como están considerados, y que, incluso, deban de modificarse, si se determina que lo que se pretendía lograr está lejos de alcanzarse, o bien, que las condiciones que rodean al proyecto han cambiado haciendo obsoletos los objetivos y resultados inicialmente deseados (Avendaño Arenas, 2009).

Ya fundamentados en las diferencias anteriormente mencionadas, se podría decir entonces, que los parámetros que se adecuan a las necesidades que demanda el trabajo de práctica profesional son los contemplados durante el proceso de Supervisión Contractual; los cuales consisten en el seguimiento **"*TÉCNICO, ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, CONTABLE y JURÍDICO*"** que sobre el cumplimiento del objeto de los contratos recaen.

En este sentido se presentan a continuación los parámetros (funciones) establecidos para la supervisión en este capítulo:

a) **Funciones Técnicas.**

El interventor o supervisor efectuará el control y seguimiento del objeto contractual y verificará que cada uno de los procesos técnicos a cargo del contratista se adelanten de conformidad con las normas técnicas aplicables, que se cumplan con las especificaciones técnicas previstas, los planos, estudios y diseños, los cronogramas y presupuestos correspondientes.

Una vez recibida la comunicación de designación como supervisor o la iniciación del contrato de interventoría externa según sea el caso y legalizado el contrato objeto de la supervisión e interventoría, se deberá:

- Revisar y analizar en forma completa y detallada: los estudios previos y justificación de la contratación, los pliegos de condiciones, las adendas, el contrato, propuesta del contratista, estudios, pólizas de garantía y los actos administrativos proferidos dentro de la contratación y demás documentación pertinente.
- Revisar para su aplicación las normas de construcción y calidad, las de medio ambiente, las contractuales, las de señalización y seguridad industrial y todas las que sean aplicables al desarrollo del objeto del contrato.
- En caso de encontrar inconsistencias, deberá informar de inmediato al Comité Interno de Contratación de la respectiva dependencia para que se realicen los ajustes necesarios.

- El supervisor e interventor deberá verificar permanentemente la calidad de los bienes y servicios que se estipulen en el contrato.
- En el evento de presentarse diferencias entre el bien o servicio solicitado y lo recibido, se procederá a su devolución, dejando constancia de ello. Lo anterior debe efectuarse dentro del término señalado en el pliego de condiciones o en el contrato. Corresponde al supervisor e interventor, según sea el caso, realizar la confrontación de la obra, del bien o servicio que recibe, con respecto a lo contratado, respondiendo por las irregularidades presentadas.
- Recibo de las obras, bienes y servicios: El supervisor e interventor deberá recibir y aceptar las obras, los bienes y servicios contratados, de conformidad con las especificaciones y características estipuladas en el contrato, y dentro de los términos allí señalados. Al recibo de los mismos se efectuará la verificación correspondiente, de acuerdo con las cantidades, unidades, calidades, marcas, precios y descripción del bien o servicio.
- El supervisor e interventor revisará que los sitios de entrega de elementos, y ubicación de materiales, localizaciones, etc., corresponda al señalado en los pliegos de condiciones.
- Exigir para la ejecución del contrato, materiales, mano de obra y elementos de primera calidad que estén conformes con las normas y especificaciones establecidas en los pliegos de condiciones. De igual forma debe verificar que el contratista suministre la marca ofrecida y no permitir cambios sin su autorización.
- Verificar el cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas del proyecto. Para tal efecto ordenará todos los análisis, ensayos y pruebas de laboratorio, monitoreo, control de calidad, levantamientos topográficos y demás que considere necesarios para establecer exactamente las condiciones técnicas y de uso que demande el correcto desarrollo del

objeto contractual, y con base en los resultados de los mismos proceder a su aprobación si son satisfactorios y llenan todos los requisitos exigidos.

- Verificar que el contratista realice la obra con el equipo y maquinaria que relacionó en su propuesta, el cual deberá encontrarse en perfecto estado de funcionamiento y exigir el cambio del mismo, en caso de que no cumpla, por uno de iguales o superiores características.
- Verificar que el contratista cuente con todos los medios y recursos para mantener la seguridad dentro de la obra, previniendo accidentes para quienes allí laboran y de quienes ocasionalmente transiten en los alrededores de la obra.
- Apoyar al abogado de la dependencia responsable del contrato o delegado de la Dirección de Procesos y Reclamaciones de la Subsecretaría Jurídica, en la atención de reclamaciones contractuales, solicitudes de conciliación y demandas, que se originen con ocasión del contrato objeto de supervisión e interventoría, presentando los informes que se le requieran, así como los soportes documentales necesarios para fundamentar la decisión que adopte la Entidad, con el apoyo del Comité de Reclamaciones Contractuales de la Administración Departamental, en la forma dispuesta por los Decretos N° 1699 y el modificatorio 2635 del 2012.
- En el evento que se acuda a la resciliación o terminación anticipada, se requiere el informe actualizado del supervisor e interventor, donde se evidencie el seguimiento técnico, administrativo, jurídico, contable y financiero del contrato, con la justificación que soporta la resciliación, indicación expresa de sus razones y el concepto sobre la procedencia de la misma.

- En el supuesto que se haya recomendado efectuar la resciliación o terminar un contrato por acuerdo de las partes, se procederá a suscribir la correspondiente acta de resciliación por las partes intervinientes y de liquidación del contrato por las partes del contrato, la cual será proyectada por el servidor público que asumió el rol jurídico del respectivo proceso con el apoyo del supervisor e interventor, respetando los lineamientos y directrices de la Secretaría.
- Verificar el cumplimiento de procedimientos y protocolos aplicables en cada uno de los contratos.
- Efectuar visitas periódicas al lugar donde se ejecuta el contrato o convenio.
- Emitir conceptos y realizar recomendaciones cuando sea necesario.
- Ejecutar revisiones aleatorias con la finalidad de comprobar la efectiva ejecución del contrato.

b) Funciones administrativas.

La función administrativa consiste en desarrollar el control sobre el cumplimiento de las diligencias de orden administrativo propias del contrato suscrito. El interventor o supervisor efectuará el control sobre el cumplimiento de las diligencias de orden administrativo propias del contrato suscrito.

- **Elaboración de informes**

Le corresponde al supervisor e interventor, en cumplimiento de sus funciones, preparar los informes tanto en lo relativo a la ejecución física como a la ejecución financiera. Todos los informes de seguimiento, avance y demás aspectos relevantes referidos al contrato sobre el cual se ejerce la supervisión e interventoría, deben estar contenidos en la carpeta del expediente en el archivo de gestión de la respectiva dependencia.

Entre estos informes se destacan:

- **Informe Parcial:**

Este informe describe el estado actual del proyecto y presenta las recomendaciones para la efectiva ejecución del contrato.

Los informes parciales deben ser presentados por el supervisor e interventor, especificando las actividades establecidas en el contrato, las modificaciones implementadas, los bienes suministrados, los servicios prestados y las obras ejecutadas, incluyendo la descripción de las actividades, cantidad y precios unitarios, con el fin de evaluar el cumplimiento del contratista de obra.

- **Aspectos administrativos que deben relacionarse en el informe parcial:**

  - Aspectos varios: registros fotográficos cuando sea procedente, registro del estado del tiempo, actas, anexos e información adicional relacionada con el proyecto, bienes y servicios.
  - Requerimientos de autoridades ambientales, administrativas y judiciales.
  - Síntesis de quejas y trámite dado a las mismas.
  - Comentarios y conclusiones.

En los aspectos anteriormente referenciados debe especificarse y estudiarse los puntos críticos o relevantes para el desarrollo adecuado del proyecto.

- **Informe final:**

Una vez terminada o recibida la obra, proyecto, bien o servicio, la supervisión e interventoría, según sea el caso, debe elaborar un informe que haga memoria descriptiva del mismo.

El informe final de supervisión e interventoría, de obra, proyecto, bien o servicio debe contener una relación mínima de documentos y anexos, además de lo que el ordenador del gasto considere pertinente.

c) Funciones financieras y contables:

Ejercer seguimiento y control de las actuaciones del contratista de orden financiero, contable y presupuestal, que se deban realizar dentro del marco del contrato suscrito.

- Supervisar y verificar, según sea el caso, lo relacionado con las inversiones, de acuerdo a la necesidad real y a los principios de economía, eficiencia y responsabilidad, lo cual implica tomar las decisiones que eviten sobrecostos, actividades, bienes, servicios u obras que en el desarrollo del contrato se detecten como innecesarios.
- Velará porque se efectúe una adecuada programación financiera del contrato, rindiendo los informes por escrito sobre el comportamiento financiero del contrato.
- Llevará el control del estado financiero del contrato y del registro de las operaciones efectuadas con los fondos del mismo, así como de las modificaciones financieras que surjan dentro de su desarrollo, requiriendo periódicamente información sobre estos aspectos al contratista.
- Adelantará el control de los dineros desembolsados durante el desarrollo del contrato a través de un cuadro de control financiero, en el que describirá las actas financieras que se ha tramitado durante la ejecución del contrato, el monto gastado, la cantidad de presupuesto sobrante y la cantidad de obra (en términos de dinero) que falta por ejecutar.
- Controlará y verificará los rendimientos financieros generados en el contrato y exigirá al contratista el reintegro de los mismos al Departamento.

- Comunicará veraz y oportunamente al ordenador del gasto, la liberación de los dineros que no serán utilizados durante lavigencia fiscal correspondiente, las adiciones y deducciones presupuestales del contrato.
- Deberá conocer las reservas presupuestales existentes, e informará oportunamente sobre las necesidades de adiciones al valor y al plazo contractual, si es el caso.

Entre otras que contempla el manual de supervisión de Antioquía “Muchos ojos, pocas manos”.

d) Funciones legales:

Velar por el cumplimiento de la normatividad general y particular contractual vigente. Según sea el caso el interventor o supervisor ejercerá seguimiento y control de las actuaciones del contratista de orden financiero, contable y presupuestal, que se deban realizar dentro del marco del contrato suscrito. El interventor velará por el cumplimiento de la normatividad general y particular contractual vigente.

- Adelantar, según sea el caso, el control y seguimiento a los aspectos jurídicos del contrato y la ejecución del mismo, dentro de los cuales se incluyen los plazos, las garantías los compromisos laborales, las sanciones, los contratos adicionales o modificatorios y todo tipo de novedad que acompañe al contrato inicialmente pactado.
- Cumplir y hacer cumplir los estudios previos, los pliegos de condiciones, las adendas, la propuesta presentada y las cláusulas contractuales.

- Verificar la aprobación de las pólizas exigidas para cada contrato, las modificaciones realizadas al inicio del contrato, al igual que las variaciones que se presenten durante la marcha del mismo.
- Informar al ordenador del gasto y al Comité Interno de Contratación, el incumplimiento de las obligaciones contractuales, para que se determine, si hay lugar a la aplicación de sanciones o a la declaratoria de caducidad administrativa, de acuerdo a su justificación y evaluación.
- Informar por escrito al ordenador del gasto y al Comité Interno de Contratación sobre la materialización de las causales de terminación, modificación e interpretación unilateral, para proceder a la aplicación de estas o a la terminación bilateral del contrato. Controlar la vigencia de las garantías, cuando éstas se hayan requerido para amparar los riesgos contractuales.
- Adelantar los trámites necesarios para la liquidación del contrato dentro del término pactado en el mismo. Si se vence el plazo para la liquidación bilateral y posteriormente unilateral, el supervisor debe solicitar a la Dirección de Procesos y Reclamaciones de la Subsecretaría Jurídica la liquidación por vía judicial. La ausencia de realización y suscripción del acta de liquidación del contrato en el plazo previsto en el mismo, o en su defecto, en el señalado en la ley, genera acciones disciplinarias y las demás acciones legales pertinentes.
- Exigir al contratista al finalizar la obra o la ejecución del contrato, adecuar la póliza de estabilidad o calidad del bien o servicio, según el caso, ampliación de la póliza de salarios y prestaciones sociales, si fuese necesario, para la aprobación por parte del servidor que desempeñe el rol jurídico, previa suscripción del acta de liquidación del contrato.

- Para la ejecución de los contratos de interventoría es obligatoria la constitución y aprobación de la garantía de cumplimiento hasta por el mismo término de la garantía de estabilidad del contrato principal.
- Informar a la Compañía Aseguradora o Garante cualquier modificación que sufra el contrato y varíe las condiciones del riesgo.
- Constatar el pago de los aportes a la seguridad social integral, afiliación a riesgos laborales (ARL) y parafiscales cuando a ello hubiere lugar.
- Vigilar el cumplimiento por parte del contratista de las disposiciones legales de carácter laboral y exigir que se apliquen las normas de seguridad industrial y salud ocupacional que sean de obligatorio cumplimiento, cuando por el objeto del contrato haya lugar a ello.
- Enviar a la respectiva compañía aseguradora copia de los requerimientos hechos al contratista para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el contrato.
- Como obligación posterior a la liquidación, se debe realizar el cierre del expediente del proceso de contratación, una vez se encuentren vencidos los términos de las garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o las condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes (Procuraduria General de la Nación, República de Colombia) & (Gobernación del Departamento de Antioquia, 2014).

6.2.2. Conclusión del Capítulo.

Fundamentados en el desarrollo y resultados obtenidos a raíz del abordaje del presente capítulo se puede concluir, que si bien para el planteamiento del objetivo que lo sustenta se utilizó la palabra Evaluación, que en síntesis se presenta como concepto con envergadura más amplio que los conceptos de seguimiento y supervisión, este último toma mayor relevancia cuando en el procesos de búsqueda documental, todos los resultados hallados con esta palabra arrojaron documentos precisos que en ultimas abordaban el objeto que perseguía la presente práctica profesional. Sin embargo aunque estos dos conceptos no se presentan como sinónimo, se resalta que para el mayor abordaje del presente, se trabajaron de manera sinérgica complementaria, a fin de llegar con un bagaje más profundo y sustentado teóricamente al siguiente capítulo.

Este que hacer de la supervisión de los contratos estales en últimas potencializa un mayor grado de estabilidad relacional que mejora la competencia al incentivar la entrada a nuevos proponentes a la luz de los criterios éticos, organizativos y legales.

La consagración de la necesidad que las entidades cuenten ininterrumpidamente con un supervisor o interventor para la vigilancia constante sobre el desarrollo del objeto contractual, lo cual representa un gran avance en orden a lograr la correcta ejecución de los negocios jurídicos estatales:

De este modo se puede decir entonces que la supervisión consistirá en el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico que sobre el cumplimiento del objeto del contrato, es ejercida por la misma entidad estatal cuando no requieren conocimientos especializados.

6.3. Capítulo III

6.3.1. Objetivo específico 3

Proponer un manual para la supervisión de proyectos en el área de Turismo aplicado a la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca.

Ya finalizada la etapa de búsqueda, selección, análisis y filtro documental, se continua con el tercero y último capítulo establecido para el logro de los objetivos planteados para la presente práctica profesional.

En este último capítulo, basados en los documentos recogidos y citados, así como los resultados obtenido en los capítulos anteriores, se prosigue a elaborar un documento (manual) que permita a la Coordinación Departamental de Turismo del Departamento del Cauca, obtener una herramienta teoricamente fundamentada y pedagógicamente estructurada, que pueda ser aplicada por el personal designado por la dependencia para llevar a cabo el proceso de seguimiento y control a los proyectos o contratos celebrados por la Gobernación del Cauca. Es de mencionar que para la elaboración del presente manual se tomó, además de los documentos; las apreciaciones y recomendaciones que desde la misma dependencia se presentaron, ayudando de esta manera a complementar y fortalecer el presente documento, cabe resaltar que para la obtención de la información y las asistencias técnicas se contó con fuentes primarias, las cuales a partir de entrevistas semiestructuradas permitieron direccionar de manera correcta el rumbo de la investigación.

Por otra parte, es necesario aclarar que el presente manual, toma como referencia algunos documentos ya existentes en instituciones públicas del país, los cuales se encuentran debidamente aprobados e implementados en cada una de sus dependencias con el ánimo de llevar a cabo el proceso de supervisión y seguimiento de los contratos y proyectos financiados con recursos del estado. Por esta razón se deja presente que el documento que se abordará a continuación es una recopilación que se fundamenta en los textos existentes y en resultados que se obtuvieron a raíz del trabajo investigativo de campo mediante entrevistas con fuentes primarias.

6.3.1.1. Manual para la supervisión de proyectos en el área de turismo aplicado a la secretaría de desarrollo económico y competitividad - gobernación del cauca

Presentación

El Departamento del Cauca posee un territorio de gran diversidad geográfica y geológica, representada en sus valles, mesetas, volcanes, reservas naturales, aguas marinas y termales, así como cordilleras y montañas donde nacen los principales ríos que humedecen el territorio Colombiano; dando vida a diversas especies de flora y fauna silvestre endémicas y foráneas que engalanan el paisaje natural caucano, convirtiéndolo de esta manera en el departamento con mayor número de especies de aves en el país.

Lo anterior se sustenta gracias a la variedad de pisos térmicos (cálido, templado, frío) y pisos bioclimáticos (submarino, alto andino, páramo), así como la variedad de climas (periodo de lluvias y el período seco) que se encuentran en el Territorio.

Potencialmente, el Departamento del Cauca cuenta con una variedad de atractivos y recursos históricos, culturales, naturales y sociales representados en un territorio de gran diversidad étnica, con presencia de numerosas culturas (indígenas, afrodescendientes, mestizos, blancos y migrantes de origen indoeuropeo) los cuales aún conservan sus tradiciones y costumbres, entregando así, una amplia base cultural de riqueza y atractivo a la región, haciéndola acreedora a importantes menciones y declaratorias a nivel mundial, como las otorgadas por la UNESCO (Procesiones de Semana Santa, Hipogeos- Parque Arqueológico Nacional de Tierradentro, Popayán ciudad

Gastronómica, Música de Marimba y Cantos Tradicionales del Pacífico y Reserva de la Biósfera), logrando así su inclusión en la lista de bienes de interés cultural del país.

Basados en este contexto, se podría afirmar que turísticamente el territorio Caucano cuenta con características, valores, fortalezas y potencialidades que lo convierterten en uno de los destinos claves e importantes de Colombia.

Por esta razón desde la Coordinación Departamental de Turismo adscrita a la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad del departamento del Cauca, apoyados en la necesidad de fortalecer mecanismos de desarrollo social que permitan por medio de nuevas políticas e iniciativas mejorar la productividad, la formalización del sector, acceso a mejores mecanismos de financiación y mejoramiento en la calidad de vida de las poblaciones con gran potencial turístico, se vienen adelantando una serie de acciones específicas que contribuyan a la creación de programas de planeación, fomento, promoción, asociatividad, asistencia técnica e infraestructura, así como a incrementar los niveles de competitividad en los sectores: turístico, de servicios y empresarial, que aporten a la generación de empleo y el desarrollo regional de la actividad en el departamento.

Es de mencionar que teóricamente la Gobernación del Cauca a través del componente de Turismo, viene adelantando desde hace unos años estos procesos de planificación que han permitido posicionar el turismo como eje estratégico indispensable para el desarrollo social, ambiental, económico y sustentable del departamento.

Desde la creación de la ley 300 de 1996 (Ley general de Turismo), modificada en primera instancia por la ley 1101 de 2006 y posteriormente por la ley 1558 de 2012, las cuales se constituyeron como insumo fundamental para hacer operativo el proceso de descentralización del turismo en Colombia propendiendo por que las mismas entidades territoriales basadas en las necesidades particulares elaboraran sus propias herramientas de planificación turística. En el año 2009 la Gobernación del Cauca adopta bajo ordenanza 050 aprobada por la asamblea departamental la "Política Publica Turística para el Departamento" con horizonte a 2019, la cual considera la necesidad de ser involucrada en los programas de gobierno de los aspirantes a la Gobernación y a las alcaldías municipales, así como en la elaboración de planes de desarrollo, de ordenamiento territorial y planes sectoriales relacionados con la actividad, garantizando de esta manera la aplicación y sostenibilidad de la misma; igualmente el presente documento considera que para la puesta en vigor, el Gobierno Departamental deberá estructurar Planes, Programas y Proyectos en coordinación con los entes municipales y los demás actores del desarrollo turístico institucionales y gremiales, públicos y privados, de tal manera que se consolide un compromiso de voluntades para lograr los objetivos planteados.

Otras de las herramientas de planificación turística que se desarrollaron con el ánimo de direccionar y fortalecer el sector en el Departamento fue "La elaboración del Inventario turístico del Cauca" (2009), el cual planteaba como objetivo, *"posicionar al Departamento del Cauca como destino en el mercado global mediante la consolidación de productos turísticos, culturales y artesanales, consistentes con sus atractivos y su biodiversidad, altamente diferenciados en función de aquellos procesos, expresiones y prácticas ancestrales que les permiten reafirmar su cultura e identidad"*.

Por último el "Plan de Desarrollo Turístico para el Departamento del Cauca - Documento Diagnostico Turístico del Cauca", se presenta como una herramienta general de planificación que constituye la práctica instrumental que viene a destacar las características específicas de la actividad turística en todo el territorio caucano, planteando a partir de lo información obtenida, una serie de estrategias que le permiten aproximarse a los objetivos marcados y los resultados deseados por las comunidades receptoras. Este Plan de Desarrollo Turístico es una creación colectiva en la que se priorizan las expectativas y se proponen los caminos para lograr en el corto, mediano y largo plazo lo que la comunidad quiere para su turismo.

Apoyado en las herramientas de planificación elaboradas conjuntamente con las instituciones, gremios, comunidades y actores turísticos de la región, el departamento empieza a gestar desde la Gobernación del Cauca – Coordinación Departamental de Turismo, proyectos e iniciativas que permitan consolidar, implementar, desarrollar, fortalecer y dinamizar la actividad turística en aquellos municipios catalogados con vocación turística y/o susceptibles de uso turístico según el Inventario Turístico del Cauca, así como también en aquellos municipios que a pesar de no haber sido incluidos en este diagnóstico, presentan avances importantes en materia de iniciativas locales que les permita involucrarse en la dinámica del sector. Lo anterior siendo coherente con los objetivos trazados por el componente turístico en los diferentes documentos de planificación, los cuales resaltan la importancia de *"fortalecer y direccionar las acciones que permitan posicionarlos, como destinos seguros, con productos y paquetes turísticos competitivos a nivel nacional e internacional, consolidando al Departamento del Cauca como destino turístico de talla mundial"*.

Para el logro de estos objetivos los cuales se enmarcan dentro de los programas estratégicos formulados por el componente turístico en el plan de desarrollo departamental; la Gobernación del Cauca como ente territorial administrativo, en términos de ejercer el gobierno, planificar el desarrollo social y económico, promover el bienestar de la comunidad, fomentar el desarrollo integral de sus municipios y demás entidades territoriales de su jurisdicción, "Direcciona un rubro económico" importante para la ejecución de labores de planificación, impulso, fortalecimiento, formación, divulgación, control y fiscalización de proyectos turísticos.

Así mismo el gobierno nacional a través del Sistema General de Regalías, otorga al Departamento del Cauca un monto económico considerable proveniente de los pagos que realizan las compañías mineras al Estado Colombiano por el derecho a explotar los yacimientos de minerales o recursos naturales no renovables, para que estos a través de la presentación de proyectos de desarrollo social definidos como prioritarios en el Plan de Desarrollo puedan acceder a utilizar este dinero.

Otras instituciones como el Fondo Nacional del Turismo FONTUR, instituciones académicas, gremios, corporaciones, entre otras, llevan a cabo convenios y/o alianzas con la Gobernación del Cauca, con el ánimo de plantear y controlar aquellos proyectos de desarrollo turístico que permitan su consolidación y fortalecimiento en el departamento del Cauca.

Por esta razón y con el ánimo de dar cumplimiento a los fines del estado en aras de garantizar una buena Administración Pública, de prevenir la ocurrencia de actos de corrupción y de tutelar la transparencia de la actividad contractual, lo cual permita así mismo, direccionar y vigilar de

manera ético-legal los recursos trasferidos por el gobierno nacional, departamental o instituciones aliadas a fortalecer los proyectos de desarrollo turístico en el departamento, logrando un óptimo control técnico, administrativo, jurídico y financiero de los mismos, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca en alianza académica con la Universidad del Cauca, presenta el siguiente manual de supervisión, cuya finalidad consiste en fortalecer la labor de los supervisores e interventores y establecer las pautas, criterios, trámites y procedimientos que adelantarán en ejercicio de su función en los contratos y convenios suscritos, garantizando así, la efectividad en la gestión contractual.

La observancia de las orientaciones aquí contenidas garantizará el cumplimiento de la misión institucional y la calidad de los bienes, obras y servicios adquiridos por la entidad en beneficio de toda la comunidad.

El presente manual se pone a disposición de todos los servidores públicos de los diferentes organismos de la administración departamental, supervisores, contratistas, interventores y personas naturales o jurídicas que apoyan la labor del supervisor por medio de contratos de prestación de servicios, para que en el Departamento del Cauca, los recursos que se direccionan a planificar y fortalecer el desarrollo de la actividad turística, se ejecuten bajo los principios generales de buena fe, (igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, calidad, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia) de conformidad a la misión, objetivos, metas y programas trazados por la Gobernación del Cauca en el marco de la Constitución y las leyes.

Objeto.

El presente manual de supervisión tiene como objetivo establecer una serie de directrices, pautas, criterios, tramites y estándares así como las herramientas que definan y especifiquen las actividades mínimas a desarrollar por las personas naturales o jurídicas que ejerzan la labor de supervisión e interventoría en los diferentes proyectos, contratos y/o convenios celebrados por la Secretaría de Desarrollo Económico en pro del desarrollo turístico del Departamento del Cauca.

Cabe mencionar que este manual es un documento dinámico, susceptible y accesible a cambios y modificaciones que se puedan desprender de correcciones, observaciones, normas y ajustes a las políticas institucionales, dentro de los estándares de calidad establecidos por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.

Alcance.

El presente manual de supervisión servirá de apoyo para orientar las actuaciones de los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad que sean asignados como supervisores de los proyectos en materia de turismo, así como para las personas que sean contratadas como interventores y para todas las dependencias que tengan relación con la actividad de supervisión.

La función de supervisión y la actividad de interventoría estarán sometidas a los principios generales de buena fe, (igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia,

eficiencia, calidad, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia). Se ejercerá con plena autonomía en total coordinación con el Ordenador del Gasto y las demás dependencias involucradas con el proceso contractual, debiéndose garantizar la coordinación, para el logro de los cometidos institucionales y los fines que se buscan con la contratación y el principio del debido proceso, en los casos de requerimiento al contratista.

En este sentido, el siguiente manual aplica para el ejercicio de las obligaciones de carácter administrativo, técnico, financiero, ambiental, social y legal que deben observar los supervisores con la finalidad de verificar el cumplimiento de los compromisos contractuales y de las leyes, decretos y normas que le aplican al contratista una vez se suscriba el contrato.

La vigilancia y control de la iniciación, ejecución y liquidación de los contratos en la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca, se realizarán a través de la supervisión y la Interventoría, en los casos en que este último aplique.

Marco Normativo específico.

El régimen jurídico aplicable a la actividad de supervisión con el ánimo de vigilar permanentemente la correcta ejecución de los contratos celebrados por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca se fundamenta constitucional y legalmente en las siguientes normas:

Tabla 15 Marco normativo específico – Manual de Supervisión.

NORMA	TITULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA
Ley 80 de 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.	Artículos: 5, 14, 26, 23, 24, 25, 26, 27, 53	Deberes de los interventores y supervisores. Competencia y obligación de ejercer control y vigilancia de la ejecución de contratos. Responsabilidad de los empleados designados como interventores y supervisores de contratos y convenios. Principios de la contratación estatal.
Ley 734 de 2002	Por el cual se expide el Código Disciplinario Único.	Capítulos: II, III	Deberes y prohibiciones de los funcionarios públicos.
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.	Capítulos: III, VII SUB-SECCIÓN: III	Responsabilidad civil y penal de los supervisores e interventores.
Ley 1150 de 2007	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales	Aplicación de relevancia para el objeto del manual	Aplicación de parámetros relevantes que fundamente teóricamente el presente manual de supervisión.

	sobre la contratación con Recursos Públicos.		
Decreto 734 de 2012	Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.	Aplicación de relevancia para el objeto del manual	Aplicación de parámetros relevantes que fundamente teóricamente el presente manual de supervisión.
Constitución política de Colombia 1991	El pueblo de Colombia, en ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la asamblea nacional constituyente, invocando la protección de DIOS, y con el fin de fortalecer la unidad de la nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la constitución política Colombiana.	Artículo: 89, Numeral 11. Artículo: 2, 209	Corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa: Ejercer la potestad reglamentaria, mediante la expedición de los decretos, resoluciones y órdenes necesarios para la cumplida ejecución de las leyes. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del

			Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Fuente: Adaptación de Manual de Supervisión e Interventoría de contratos y/o convenios – Superintendencia de Industria y Comercio.

Principios constitucionales y legales.

En aras de hacer cumplir los principios constitucionales y legales que orientan la actividad de la administración pública, el funcionario designado como supervisor o la persona natural o jurídica que sea contratada para desempeñarse como interventor y/o apoyo a la supervisión en proyectos y contratos que suscriba la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca, deberán conocerlos y aplicarlos conforme a lo establecido en el artículo 209 (Constitución Nacional) y los Artículos 23, 24, 25, 26, 27 y 53 de la Ley 80 de 1993, los cuales se definen a continuación:

Celeridad: Impulso oficioso de los procedimientos. Suprimiendo los trámites innecesarios y utilizando formatos para actuaciones en serie, de acuerdo con su naturaleza.

Colaboración: La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca y el ejecutor vigilado y/o supervisado colaborarán en el logro de los objetivos contractuales pactados, conformando de esta manera un grupo de trabajo (Comité Técnico) idóneo en cuya labor

conjunta se resuelvan dificultades con razones del orden técnico, administrativo, financiero, contable, ambiental, social y jurídico (legal).

Ejecución: La supervisión por parte de la Secretaría de Desarrollo económico y Competitividad del Departamento del Cauca, así como su apoyo y/o interventoría contratada, velarán por que los proyectos o contratos se ejecuten cumpliendo con la programación (actividades, tiempos) y el flujo de inversión establecido.

Control: Verificar, evaluar, comprobar, inspeccionar y revisar. Se demostrará disposición a todas las actividades de control que impliquen vigilancia, supervisión y seguimiento a las metas y objetivos propuestos.

Coordinación: Cooperación y articulación en y entre entidades. Las actividades precisan de un adecuado y lógico nivel de entendimiento, comunicación, interacción e interdependencia.

Debido proceso: La Procuraduría garantizará que toda actuación administrativa vinculada con la actividad contractual dé cumplimiento al debido proceso, que incluye la posibilidad de conocer y controvertir las decisiones de la administración.

El debido proceso es un principio rector en materia sancionatoria de las actuaciones contractuales. Igualmente, opera cuando, dentro del desarrollo de un proceso contractual de selección de contratistas, se omite alguna de las etapas necesarias.

Economía: Se tendrá en cuenta que las normas de procedimiento sean utilizadas para agilizar las decisiones, y las etapas sean las estrictamente necesarias para asegurar la selección objetiva; que los procedimientos se adelanten en el menor tiempo y con la menor cantidad de gastos de quienes intervengan en ellos y que no se exija sino los documentos necesarios.

Así mismo, se velara por que los recursos sean ejecutados en forma adecuada y de acuerdo a las asignaciones presupuestales de los mismos.

Condicionalidad: La supervisión, apoyo o interventoría, según la demanda del proyecto y/o contrato, verificará el cumplimiento de las condiciones técnicas, administrativas, financieras, ambientales y legales del mismo(s).

Ecuación Contractual: Mantener la igualdad o equivalencia entre derechos y obligaciones surgidas al momento de proponer o de contratar, según el caso.

Efectividad: Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Eficacia: Logro de los resultados planificados. Exige que la finalidad sea el logro oportuno de los objetivos, salvando de oficio los obstáculos puramente formales y evitando situaciones que limiten la toma de decisiones. La importancia de la eficacia reside en que un orden jurídico solo es válido cuando es eficaz.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Apunta a la necesidad de hacer todo aquello que resulte apropiado para la búsqueda del efecto deseado.

Igualdad: Igualdad ante la Ley. Trato uniforme en situaciones similares. Descansa este principio en el tratamiento rigurosamente imparcial dado a todos los administrados, sin favorecer ni perjudicar a individuos o a grupos. Imparcialidad: Equivale a rectitud, equidad, neutralidad y objetividad. Se tendrá en cuenta que la finalidad de los procedimientos consiste en asegurar y garantizar los derechos de todas las personas sin ninguna condición.

Moralidad: Conducta y actitud que busca el bien común. Las funciones asignadas deben desarrollarse con el auténtico propósito de servicio, aplicando siempre la honestidad y el respeto a las normas sobre sus obligaciones, incompatibilidades y prohibiciones.

Planeación: Este principio tiene como finalidad lograr los objetivos institucionales de la contratación, esto es, armonizar y articular los requerimientos técnicos del proyecto a desarrollar con miras a satisfacer las necesidades de la Secretaría.

Publicidad: Divulgar los procesos y procedimientos. Las decisiones se darán a conocer oportunamente mediante comunicaciones, notificaciones, publicaciones o el medio que ordena la Ley.

Responsabilidad: Busca el cumplimiento de los fines de la contratación, la vigilancia de la correcta ejecución del objeto contratado y la protección de los derechos de la Entidad.

Los contratistas interventores (si no son servidores públicos) y los asesores externos, son particulares que ejercen funciones públicas y por lo tanto están sujetos al régimen de responsabilidades aplicable a los servidores públicos.

Transparencia: Facilitar el control social de la gestión garantizando el acceso a la información, de manera clara, nítida y traslucida. Exige que las actividades desarrolladas y la información que de ellas se desprenda, sea tan clara que todos la puedan ver.

Cumplimiento: Verificar el cumplimiento de la normatividad vigente, por parte del Contratista en la ejecución del contrato y su liquidación.

Exigencia: Verificar los requerimientos exigidos en cada uno de las licencias o permisos dados por las entidades competentes para el desarrollo de los contratos.

Certificación: Certificar el cumplimiento o no de las obligaciones del Contratista acorde con la realidad de la ejecución contractual.

Normatividad aplicable al "Manual" en materia de Turismo.

Tabla 16 Normativa de Turismo aplicada al Manual de Supervisión.

NORMA	TITULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA
Ley 300 de 1996	Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones	Aplicación de relevancia para el objeto del manual	Aplicación de parámetros relevantes que fundamente teóricamente el presente manual de supervisión.
Ley 1101 de 2006	Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.	Aplicación de relevancia para el objeto del manual	Aplicación de parámetros relevantes que fundamente teóricamente el presente manual de supervisión.
Ley 1558 de 2012	Por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de Turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras Disposiciones.	Principio 9. Desarrollo sostenible. Concepto: Desarrollo Sostenible.	Desarrollo sostenible. El turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. La determinación de la capacidad de carga constituye un elemento fundamental de la aplicación de este principio. El desarrollo sostenible se aplica en tres ejes básicos: ambiente, Esta noción supone la existencia de límites al uso, determinada por

			factores medioambientales, sociales y de gestión que define la autoridad ambiental.

Fuente: Elaboración Propia.

Conceptualización Teórica que fundamenta el proceso de Supervisión.

Para los fines del presente documento y en general para la interpretación de las normas y conceptos aplicables a los contratos que celebre la entidad, en cualquiera de sus etapas, las expresiones que aquí se usan, tendrán el respectivo significado asignado a las mismas en esta sección del Manual de Supervisión.

De esta manera, se establecen las siguientes definiciones de uso frecuente en la actividad contractual de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca, las cuales podrán ser usadas tanto en singular como en plural:

Formatos (actas) contenidos en el sistema integrado de gestión de la calidad.

A través de formatos y actas la supervisión registrará todos los compromisos, acuerdos o discrepancias que llegaren a surgir entre las partes o sus representantes, relacionadas con la ejecución del contrato. En desarrollo de la supervisión le corresponde elaborar y suscribir las siguientes actas, las cuales deberá presentar para ser suscritas por el ordenador del gasto:

Acta. Documento que suscriben el contratista y el interventor o supervisor, cuyo objeto es dejar constancia de un acto contractual o describir lo tratado en una reunión o visita, mencionando los compromisos y tareas pactadas e Indicando el responsable de cada uno de ellas y el plazo para su ejecución. Las mismas deben numerarse siguiendo el respectivo orden cronológico.

Acta de inicio: Documento en el cual se fija la fecha de iniciación del contrato, a partir de la cual se contabiliza el plazo de ejecución del mismo. Debe ser firmada por el supervisor, interventor (si se dispone de esta última figura), ordenador de gasto y representante legal del contratista.

Acta Parcial de Pago: Documento que se firma para efectuar un pago parcial al cabo de un determinado periodo.

Acta de Suspensión: Documento mediante el cual el supervisor o interventor (si se dispone de esta última figura) y el Contratista acuerdan la suspensión del contrato previa aprobación por parte del ordenador de gasto, cuando se presente una circunstancia especial que amerite el cese del desarrollo del mismo.

Acta de Reinicio: Documento suscrito por las partes mediante el cual se levanta la suspensión y se ordena la reiniciación de las actividades. El Contratista se obliga a actualizar sus pólizas a esa fecha.

Acta de Recibo Parcial: Documento mediante el cual se registra el recibo por parte del supervisor o interventor (si se dispone de esta última figura), correspondiente a la ejecución parcial del objeto del contrato, registrándose las cantidades de obra, bienes o servicios recibidos.

Acta de bienes y/o equipos: Documento mediante el cual se formaliza el recibo y la entrega de bienes y/o equipos por parte del contratista a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca.

Acta de Recibo de estudios y diseños: Documento mediante el cual el contratista entrega y el supervisor recibe los estudios y/o diseños pactados en el contrato (Únicamente cuando este, aplique).

Acta de aprobación de estudios y diseños: Documento mediante el cual el supervisor aprueba los estudios y/o diseños pactados en el contrato, previamente recibidos de parte del contratista (Únicamente cuando este, aplique).

Actas de reajuste (revisión o actualización de precios: Documento jurídico - financiero donde, con base en los cuadros para reajustes automáticos o revisión de precios del contrato, cuando a ello hubiere lugar, se elaboran las actas requeridas, en las cuales conste el valor de éstos y el del acta de recibo correspondiente, la cual será suscrita conjuntamente con el contratista y el ordenador del gasto. En ellas se especificará el ítem a ajustar y se aplicará la ecuación de equilibrio contractual para obtener el valor ajustado.

Acta de Recibo Final (Terminación): Documento mediante el cual el supervisor o interventor (si se dispone de esta última figura) y el contratista declaran que el contrato se ha cumplido de acuerdo a lo pactado, registrándose las cantidades de obra, bienes o servicios recibidos.

Acta de Liquidación del Contrato: Documento final mediante el cual el Contratista hace entrega y el supervisor o interventor (si se dispone de esta última figura) recibe a satisfacción lo estipulado en el objeto del contrato y donde consta el valor inicial y final ejecutado más los acuerdos, conciliaciones y transacciones a que llegaren las partes, para poner fin al contrato y poder declararse a paz y salvo.

Acta de cierre del expediente del proceso contractual: Formato que debe diligenciar el supervisor, como obligación posterior a la liquidación del contrato, el cual deja constancia del seguimiento efectuado a los términos de las garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o las condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes.

Anticipo. Son los recursos públicos entregados por la Entidad contratante al contratista, quien se obliga a destinarlos en forma exclusiva a la ejecución del contrato, de acuerdo con el programa de inversión avalado por el supervisor o interventor (si se dispone de esta última figura).

Según el artículo 91 del Estatuto Anticorrupción, en los contratos de obra, concesión o los que se realicen por licitación pública, el contratista deberá constituir una fiducia o un patrimonio

autónomo irrevocable para el manejo de los recursos que reciba a título de anticipo, con el fin de garantizar que dichos recursos se apliquen exclusivamente a la ejecución del contrato correspondiente, salvo que el contrato sea de menor o mínima cuantía.

En este sentido, el pacto del anticipo es una forma de facilitarle al contratista la financiación de los bienes y servicios necesarios para dar inicio a la ejecución del contrato, no para sufragar gastos distintos a estos ni anteriores a la ejecución del contrato. Por tal razón el mismo se entrega antes o simultáneamente con la iniciación del contrato.

Apoderado. Persona a quien se confiere la facultad de actuar en nombre y representación del contratista, con poder para comprometerlo; facultad que debe ser otorgada mediante un documento expreso y escrito, con autenticación ante notario público. Cuando se trate de consorcio o uniones temporales, su representante no podrá conferir poder para la totalidad de sus actuaciones como tal dentro de la vigencia del contrato; en este evento, el consorcio o la unión temporal deberá designar un nuevo representante.

- **Actividad contractual**. Conjunto de tareas realizadas en el tiempo comprendido entre la suscripción del acta de inicio y el cierre del expediente, una vez cumplido el objeto contractual.

Contratista. Persona natural, jurídica, consorcio o unión temporal con quien se celebra el respectivo contrato u orden.

Contrato. Acuerdo de adquisición de bienes y/o servicio celebrado entre la Administración Departamental y el contratista, en el cual se fijan los valores, las cantidades, las reglas que rigen la naturaleza de los trabajos o actividades, los derechos y las obligaciones de las partes y los plazos para su cumplimiento y liquidación.

Contrato estatal: Se presenta como un instrumento del cual se vale la Administración para cumplir con los cometidos estatales, los cuales se enuncian explícitamente en el Preámbulo y en el artículo 2º de la Constitución Política colombiana; asimismo, dichos cometidos se podrían integrar de manera general en la concepción clásica del servicio público, al estar esencialmente vinculados con la satisfacción de las necesidades colectivas y a la preeminencia del interés general.

Contrato de Consultoría: Son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión. Son también contratos de consultoría los que tienen por objeto la interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos.

Contratos de prestación de servicios: Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con

personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados.

Contrato de concesión: Contrato que se suscribe con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario. la prestación, operación, explotación, organización o gestión, total o pardal, de una obra o bien, destinados al servicio o uso público, así como todas aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento de la obra o servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control ce la entidad concedente, a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valorización, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y, en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden.

Contrato de Suministros: El contrato de suministros es usado para la adquisición de bienes consumibles que posiblemente no se tengan identificados de forma detallada en el momento de suscribir el contrato. Este tipo de contrato permite realizar despachos y pagos parciales, los cuales no podrán exceder el valor inicial del contrato de suministro. Los bienes que generalmente se adquieren por medio de esta modalidad de contrato son: papelería, comestibles, aseo y cafetería, medicamentos, materiales (reparación y mantenimiento de planta física), reactivos y materiales de laboratorio. (Éste tipo de contrato no aplica para servicios).

Contrato de Arrendamiento: Contrato en el que la administración se obliga recíprocamente a conceder el goce de un bien o a ejecutar una obra o prestar un servicio, y el contratista a pagar por este bien, obra o servicio un precio determinado.

Contrato de Compraventa: Contrato bilateral en el cual la administración (vendedora) se obliga a la transferencia de la propiedad de un bien y la otra (compradora) a pagar por ella un cierto precio.

Contrato de Obra: Contrato celebrado por la administración con un Contratista para la construcción, mantenimiento, instalación y en general para la realización de cualquier otro trabajo material sobre bienes inmuebles, cualquiera que sea la modalidad de ejecución y pago.

Contrato de ejecución Instantánea: Son aquellos que originan una obligación de un tracto único, los que son susceptibles de cumplimiento total e inmediato de cada una de las obligaciones, es decir, que se cumplen en solo momento, siendo indiferente que se cumpla desde el momento de la celebración del contrato o con posterioridad a él y por ambas partes, si el contrato es bilateral.

Adición contractual. Modificación contractual que obedece al cambio en las condiciones estipuladas inicialmente en el clausulado del respectivo contrato. Corno indica la definición gramatical del término, es figurativamente inyectar más dinero al contrato inicialmente pactado en aras a garantizar la existencia de recursos suficientes para continuar satisfaciendo la necesidad de

la Administración - la adición no podrá ser superior al 50% del valor inicialmente pactado expresado en SMMLV, con excepción de la adición que se realice a los contratos de interventoría, los cuales se pueden adicionar por más del 50% de su valor inicial.

Cuando se presente este caso, se deberá desarrollar un contrato adicional.

Modificación del contrato. Es el acuerdo que suscriben la Administración Departamental y el contratista, para variar las condiciones del contrato (Especificaciones técnicas del producto, actividades, tiempo, lugar de entrega, supervisor o interventor).

No se permitirá modificar el Objeto contractual.

Vigencia del Contrato. La vigencia del contrato empezará a contarse desde la fecha en que quede perfeccionado el contrato y cubrirá el término previsto para el cumplimiento de los requisitos de ejecución, el plazo para su ejecución y el término que se haya señalado para practicar la liquidación final. Término que tiene la administración para hacer uso de sus poderes excepcionales.

Convenio. Acuerdo de voluntades en el cual se pactan un objeto y unas obligaciones específicas entre las partes.

Ampliación. Hace referencia a una extensión en el tiempo que inicialmente se había acordado para la ejecución del contrato. Esta categoría de modificación contractual no conlleva necesariamente al cambio de las especificaciones técnicas o circunstancias accesorias del objeto contractual inicialmente pactado y tampoco implica adición de recursos.

Caducidad. Cláusula excepcional que se aplica como sanción por incumplimiento al contratista, cuando se afecte de manera grave y directa la ejecución del contrato y se evidencie que puede conducir a la paralización. Se declara mediante acto administrativo debidamente motivado en el que se dará por terminado el contrato y se ordenará su liquidación en el estado en el que se encuentre.

Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP). Documento expedido por el responsable del presupuesto (jefe de presupuesto), mediante el cual se garantiza la existencia de apropiación presupuestal disponible, libre de toda afectación presupuestal y suficiente para respaldar los actos administrativos con los cuales se ejecuta el presupuesto o se hace la apropiación presupuestal.

Cláusulas excepcionales. Son potestades que tiene la administración con el exclusivo objeto de evitar la paralización de los servicios a su cargo y asegurar la continua y eficiente prestación de los mismos. Se les conoce como estipulaciones contractuales que tienen por objeto conferir a la Entidad contratante prerrogativas (privilegios, exenciones) particulares, diferentes a las que normalmente se pactan en los contratos entre particulares. Las cláusulas excepcionales se entienden pactadas aun cuando no se consignan precisamente en el contrato Artículos 14 y siguientes de la Ley 80 de 1993 (De los Medios que pueden utilizar las Entidades Estatales para el Cumplimiento del Objeto Contractual).

Cláusula penal. Es una forma de regulación contractual de los efectos del incumplimiento de un contrato, bien sea para prevenirlo, para sancionarlo o para indemnizado. La ley le permite a las partes, que al margen de sus mandatos, incluyan algunas estipulaciones con estas finalidades.

Control de Calidad. Es el proceso mediante el cual se verifican las condiciones de los materiales, elementos, métodos, modelos, normas, etc., que se utilizan, de acuerdo con las especificaciones requeridas para la ejecución del contrato de obras civiles.

Incumplimiento. No cumplimiento del contratista de cualquiera de las obligaciones a su cargo derivadas del contrato celebrado, las cuales afecten de manera grave y directa la ejecución del contrato, pudiendo conducir a su paralización.

- **Supervisión.** Es el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico sobre el cumplimiento del objeto del contrato, ejercida en este caso por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad mediante la designación de sus funcionarios, cuando no se requieren conocimientos especializados.

  Supervisor: Funcionario vinculado a la Gobernación del Cauca – Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, designado para realizar las actividades de supervisión de un proyecto y/o contrato o de una orden, llámese de servicio, consultoría, obra, trabajo, compra, suministro, etc. cuando no se requieren conocimientos especializados y que se ejercen a partir de la firma y perfeccionamiento del contrato hasta su liquidación definitiva.

  Apoyo a la Supervisión: El artículo 83 de la Ley 1474 de 2011, establece la posibilidad de que las entidades públicas puedan contratar personal de apoyo mediante contratos de prestación de servicios cuando ellas desarrollen directamente las actividades de supervisión del objeto del contrato; eventualidad que ocurrirá cuando no se requiera de conocimientos

especializados para el seguimiento de los contratos o cuando dentro de su planta interna de funcionarios cuente con el personal suficiente para ello.

Procedimiento para solicitar apoyo a la labor de supervisión.

Cuando se realiza la designación de supervisión, el supervisor deberá efectuar un estudio detallado del tipo de supervisión que va a efectuar. Con esta revisión evidenciará, si requiere algún tipo de apoyo (especificidad del asunto o carga aboral).

El supervisor deberá poner en conocimiento al Secretario de la dependencia tal situación, especificando el perfil profesional de la persona que se requiere para hacer el proceso de apoyo.

a) El Secretario de despacho, analizará el caso en particular y de encontrarlo pertinente, realizará la designación del técnico que apoyará al supervisor mediante oficio radicado, donde se señalará claramente el apoyo requerido.

b) Cuando el apoyo que se requiere es con personal de otra dependencia, deberá coordinarse entre los Ordenadores del gasto de Cada organismo, quien a su vez mediante oficio efectuará dicha designación acorde al perfil solicitado.

c) Sin embargo cuando el apoyo a la supervisión demande un perfil laboral que no se encuentre en la dependencia, se solicitará por medio del secretario el debido proceso de selección de un contratista; el cual sea elegido por el Departamento bajo los lineamientos de contratación ya establecidos por la misma.

El apoyo a la Supervisión consistirá en:

a) Coadyuvar en la elaboración de las actas y documentos que deban ser suscritos por el supervisor del contrato. (Inicio, entregas parciales, entregas finales).

b) Apoyar al supervisor cuando se presente situaciones relevantes, que requieran un acompañamiento especial.

c) Velar por el archivo, custodia e integridad de las carpetas de los contratos y autorizar su revisión del supervisor.

d) Apoyar al supervisor en todo el proceso de facturación y en el seguimiento a los pagos del contrato o convenio.

e) Ayudar para que el expediente se encuentre en orden con todos los informes y soportes de supervisión.

f) Concurre a las entregas de los bienes, obras o servicios.

g) Informar y alertar al supervisor, de los posibles incumplimientos al contrato o convenio.

Las funciones de apoyo a la labor de supervisión comienzan con la designación del supervisor de determinado contrato o convenio y finaliza una vez el supervisor efectúe el cierre del expediente del proceso contractual (Según el caso).

- **Interventoría.** Es el seguimiento técnico que sobre el cumplimiento del contrato realiza una persona natural, jurídica, consorcio o unión temporal, contratada para tal fin por la administración Departamental, cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen a partir de la firma y perfeccionamiento del mismo hasta su liquidación

definitiva. Sin embargo cuando la entidad contratante lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar el seguimiento administrativo, técnico, financiero, contable, jurídico del objeto o contrato dentro de la interventoría.

Interventor: Es la persona natural o jurídica contratada por la Administración mediante contratación directa o mediante un proceso de selección, encargada de vigilar la ejecución del contrato principal y hacer cumplir las obligaciones que de éste se deriven.

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

Ordenador de Gasto. Funcionario delegado por la alta dirección de la administración Departamental para adjudicar y administrar recursos propios de su nivel de autoridad.

Plazo de ejecución. Es el período o término que se fija para el cumplimiento del objeto contractual y demás obligaciones de las partes derivadas del contrato.

Pliego de condiciones/ Términos de Referencia. Acto administrativo en el cual se fija unilateralmente por la administración en el marco normativo bajo el cual se desarrollara el procedimiento de selección por licitación o convocatoria pública y la ejecución del contrato,

contiene los derechos y obligaciones de las partes, describe el objeto a contratar, con la inclusión de los requisitos técnicos, financieros y jurídicos que deben cumplir los proponentes y posteriormente el contratista durante la ejecución del contrato.

Prórroga. La prórroga del contrato será aprobada por el Ordenador del gasto, previo concepto del Interventor o supervisor del contrato.

La prórroga, adición o la modificación del mismo sólo se podrá realizar durante el desarrollo del contrato y antes del vencimiento del plazo.

Se dará por circunstancias de fuerza mayor, caso fortuito o hechos de terceros, o cuando sea necesario para cumplir con su objeto o cuando a juicio de la administración, se requiera en atención a los fines estatales.

La prórroga y/o la adición, darán lugar a la modificación de la vigencia de las garantías constituidas por el contratista para la ejecución del contrato.

Suspensión. La suspensión de la ejecución del contrato se hará constar por las partes y el supervisor o interventor del contrato, en un Acta, con indicación de los motivos que llevaron a la misma. Deberá constar también la fecha del inicio de la suspensión, así como la fecha de la reanudación de la ejecución del contrato. El contratista deberá solicitar a la compañía de Seguros que expidió la garantía única del contrato el respectivo ajuste a las vigencias de los riesgos amparados, conforme al Acta.

Garantía. Mecanismo de cobertura de un riesgo, por medio de la cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones surgidas a favor de las entidades públicas con ocasión de la presentación de los ofrecimientos, los contratos y su liquidación, así como de los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad pública contratante derivados de la responsabilidad extracontractual que para ellas pueda surgir por las actuaciones, hechos u omisiones de sus contratistas y subcontratistas.

Imprevistos. Son aquellas actividades suplementarias a las inicialmente contratadas que deberán ejecutarse previo acuerdo del justo precio de acuerdo a las especificaciones técnicas.

Modificación unilateral. Si durante la ejecución del contrato y para evitar la paralización o la afectación grave del servicio público que se deba satisfacer con él, fuere necesario introducir variaciones en el contrato y previamente las partes no llegan al acuerdo respectivo, la entidad en acto administrativo debidamente motivado, lo modificará mediante la supresión o adición de obras, trabajos, suministros o servicios.

Si las modificaciones alteran el valor del contrato en un veinte por ciento (20%) o más del valor inicial, el contratista podrá renunciar a la continuación de la ejecución. En este evento se ordenará la liquidación del contrato y la entidad adoptará de manera inmediata las medidas que fueren necesarias para garantizar la terminación del objeto del mismo.

Terminación unilateral. Una más de las cláusulas excepcionales, contenida en el artículo 17 del mismo ordenamiento, así: La entidad en acto administrativo debidamente motivado dispondrá la

terminación anticipada del contrato en los eventos consignados en el artículo 17 de la Ley 80 de 1993.

Procedimiento Administrativo Sancionatorio. Para la imposible, de multas. sanciones y declaratorias de incumplimiento, así como para la estimación de los perjuicios sufridos por la entidad contratante y a efecto de respetar el debido proceso al afectado a que se refiere el Artículo 17 de la Ley 1150 de 2007, la entidad observará el procedimiento establecido en el Artículo 86 de la Ley 1474 de 2011. El Supervisor pondrá en conocimiento de la situación al ordenador del gasto mediante informe, previo a la celebración de la audiencia y le corresponderá al ordenador del gasto tramitar el proceso sancionatorio.

El procedimiento adoptado para la imposición de multas. Exigencia de cláusula penal y declaratoria de caducidad se soporta en el principio fundamental del debido proceso y los principios que regulan la función pública, conforme a lo preceptuado en los artículos 29 y 209 de la Constitución Política y a los principios orientadores de las actuaciones administrativas a Que se refiere el Artículo 3 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo Ley 1437 de 2011. En este sentido, no se podrá imponer multa alguna sin que se surta el procedimiento señalado por la Ley, o con posterioridad a que el contratista haya ejecutado la obligación pendiente si ésta aún era requerida porta entidad.

Multa. La multa en los contratos estatales tiene por objeto apremiar al contratista al cumplimiento de sus obligaciones, mediante la imposición de una sanción de tipo pecuniario en caso de mora o incumplimiento parcial.

Orden de pago. Documento suscrito por el ordenador del gasto por medio del cual se efectúa el pago por parte del Departamento del Cauca, al contratista / consultor /proveedor y/o prestador del servicio, entre otros, por las labores ejecutadas durante el período respectivo y su liquidación de acuerdo con la modalidad de pago acordada en el contrato.

Otrosí - Modificatorio. Documento que se hace a un contrato o convenio para modificarlo, ya sea adicionando o suprimiendo estipulaciones en él contenidas.

Pago anticipado. Es un pago realizado a favor del contratista para la ejecución del contrato, al que se le efectúan las retenciones que ordena la ley por concepto de impuestos que graven dicho ingreso. Como es un pago anticipado, el contratista no tiene que reintegrarlo a medida que se ejecute el contrato. El valor del pago anticipado en ningún obligaciones o compromisos adquiridos de conformidad con la Ley, y que correspondan o desarrollen el objeto de la apropiación afectada en forma definitiva, garantizando que no será desviada a ningún otro fin. Se debe indicar claramente el valor y el tiempo de ejecución del compromiso.

Reversión. En los contratos de explotación o concesión de bienes estatales se pactará que, al finalizar el término de la explotación o concesión, los elementos y bienes directamente afectados a la misma pasen a ser propiedad de la entidad contratante, sin que por ello ésta deba efectuar compensación alguna.

Unión temporal. Asociación de dos o más personas, las cuales en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo

solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal.

Valor final del contrato. Resultante de la suma de todos los pagos y deducciones efectuadas al contratista en el momento de hacer la liquidación del contrato, incluyendo los reajustes.

Legalización del Contrato. Se entiende que el contrato se ha legalizado cuando se ha expedido el registro presupuestal.

Certificado de cumplimiento a Satisfacción. Documento a través del cual se ordena el pago por parte de la administración Departamental al contratista, por las actividades ejecutadas durante el periodo respectivo, de acuerdo con la modalidad de pago estipulada en el contrato.

Plazo de ejecución del contrato. Es el periodo entre la fecha de iniciación y el vencimiento del término estipulado en el contrato para la ejecución del objeto contratado.

Póliza de responsabilidad civil. Amparo autónomo que debe ser constituido por los contratistas en contratos de obra y en los demás que considere necesario la administración, con el que se cubre la responsabilidad civil frente a daños terceros, derivados de la ejecución del contrato respectivo.

Registro Presupuestal. Registro definitivo de un compromiso adquirido con cargo a un rubro presupuestal, con el cual se garantiza que dichos recursos no sean destinados a ninguna otra

finalidad que no sea el pago por la ejecución del mismo. Es requisito para el inicio de ejecución de los contratos y en general para todos los compromisos institucionales que comprometan el presupuesto.

Requisitos de ejecución del contrato. Para que el contrato pueda iniciar su ejecución deberá aprobarse la garantía que deba constituir el contratista y firmar el acta de inicio entre el supervisor y el contratista.

SECOP. El Sistema Electrónico para la Contratación Pública, es un instrumento de apoyo a la gestión contractual de las entidades estatales, que permite la interacción de las entidades contratantes, los proponentes, los contratistas, la comunidad y los órganos de control, materializado particularmente los principios de transparencia y publicidad.

Liquidación de contrato. Se encuentra establecida por el artículo 60 de la Ley 80 de 1993 modificado por el artículo 217 del Decreto 019 de 2012 y el artículo 11 de la Ley 1150 de 2007:

a. **Por mutuo acuerdo de las partes:** Conforme con lo dispuesto por el artículo 11 de la Ley 1150 de 2007, La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad liquidará de mutuo acuerdo los contratos dentro del término fijado en el correspondiente pliego de condiciones, o dentro del que acuerden las partes para el efecto. Si no se hubiere pactado un término, la liquidación se realizará dentro de los cuatro (4) meses siguientes a la expiración del término previsto para la ejecución del contrato, o a la expedición del acto que ordene la terminación o a la fecha del acuerdo que lo disponga. Con base en la revisión y análisis efectuados, el

Interventor o Supervisor del contrato proyectará el acta de liquidación, en la que constarán los acuerdos, conciliaciones y transacciones a que haya lugar para poder declararse a paz y salvo.

b. Unilateralmente: En aquellos casos en que el contratista no se presente a la liquidación, previa notificación o convocatoria que la haga Dependencia Administrativa, o las partes no lleguen a un acuerdo sobre su contenido; la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad en apoyo con la oficina Jurídica podrán liquidar el contrato en forma unilateral, dentro de los dos (2) meses siguientes al vencimiento del término para liquidar el contrato de forma bilateral o por mutuo acuerdo.

Contra el Acto Administrativo que ordena la liquidación unilateral procede el recurso de reposición.

Si no se procediere a efectuar la liquidación del contrato dentro de éste período, antes del vencimiento, el supervisor deberá exigir al contratista la ampliación de la garantía.

c. Liquidación Judicial: Si vencido el plazo anteriormente establecido (esto es, los dos (2) meses para liquidación unilateral) no se ha realizado la liquidación, la misma podrá ser realizada en cualquier tiempo dentro de los dos años siguientes, de mutuo acuerdo o unilateralmente, sin perjuicio de lo previsto por el artículo 141 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, esto es, cualquiera de las partes podrá acudir a la jurisdicción para obtener la liquidación en sede judicial a más tardar dentro de los dos (2) años siguientes al incumplimiento de la obligación de liquidar. En caso de optar por la liquidación vía judicial, el supervisor deberá remitir toda la

documentación pertinente a la oficina jurada u oficina de control interno (Según sea el caso).

Solución de controversias. El artículo 68 de la Ley 80 de 1993 exhorta (impulsa) a las entidades estatales y a los contratistas para que busquen la manera de solucionar de manera ágil, rápida y directa las diferencias y discrepancias surgidas de la actividad contractual. Agrega la disposición, que para el efecto acudirán a los mecanismos de solución previstos a la ley y a la conciliación, amigable composición y transacción.

La solución de controversias puede empezar por la posibilidad de regular en el contrato mismo, el procedimiento de arreglo directo, donde las partes acuerdan mecanismos para resolver de manera directa las controversias.

Por su parte del artículo 70 de la misma ley, establece la posibilidad de incluir en el contrato la Cláusula Compromisoria que consiste en someter a decisión de árbitros las diferencias que puedan surgir por razón de la celebración del contrato y de su ejecución, desarrollo, terminación o liquidación. Cuando dicha cláusula no se hubiera pactado, cualquiera de las partes puede solicitar la suscripción de un compromiso para la convocatoria de un tribunal de arbitramento (Artículo 71 ibídem).

Como otro mecanismo de solución de conflictos el artículo 74, establece que se podrá pactar que las diferencias de carácter exclusivamente técnico, se sometan al criterio de expertos

designados directamente por ellas o al parecer de un Organismo Consultivo del Gobierno, al de una asociación profesional o a un centro docente universitario o de enseñanza superior.

Documentación base.

A continuación se presentan los documentos base abordados, los cuales proporcionaron la información necesaria para la creación del Manual de Supervisión de contratos y/o proyectos en el área de Turismo para la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.

El proceso de búsqueda documental abordado, permitió obtener como producto, la elaboración colectiva (Universidad del Cauca – Gobernación del Cauca) de un instrumento teóricamente estructurado y fundamentado, el cual servirá como línea base al momento de llevar a cabo el proceso de supervisión en aquellos proyectos y/o contratos del sector turístico que celebre la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del departamento del Cauca con terceros.

Tabla 17 Documentación base, para la supervisión de proyectos y/o contratos.

	TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DE DOCUMENTO
1	Manual	Supervisión de Obras Civiles
2	Manual	Manual de contratación pública Departamento de Antioquia.
3	Circular Externa No. 6 de 27 de septiembre de 2013.	Contratación de actividades de ciencia, tecnología e innovación
4	Contrato	Contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión
5	Manual	Manual de supervisión e interventoría-Veeduría distrital
6	Manual	Manual de supervisión e interventoría Veeduría distrital. Departamento Nacional de Planeación.
7	Lineamientos Generales	Lineamientos Generales para la Expedición de Manuales de Contratación
8	Manual	Manual de contratación Departamento Administrativo de la Función Pública
9	Informe de supervisión	Informe de supervisión No. 2 - Departamento Administrativo de la Función Publica
10	Investigación	Interventoría de proyectos y obras
11	Manual	Manual de contratación, supervisión e interventoría
12	Manual	Manual de funciones de interventores u supervisores

13	Manual	Manual de Supervisión e interventoría de Contratos y/o convenios
14	Manual	Manual de supervisión de los contratos y convenios celebrados por el director ejecutivo de administración judicial a nombre de la nación – consejo superior de la judicatura y por los directores ejecutivos seccionales Dirección ejecutiva de administración judicial.
15	Manual	Manual de contratación y supervisión Unidad administrativa especial Agencia nacional de defensa jurídica del estado
16	Manual	Manual de supervisión Contrato interadministrativo FONADE – FONVIVIENDA
17	Manual	Manual de supervisión e interventoría - Muchos ojos pocas manos.
18	Manual	Manual de Contratación de la Republica Colombiana 2014
19	Manual	Manual de Contratación, Supervisión e Interventoría COLDEPORTES - agosto 2015
20	Manual	Manual de Supervisión e interventoría (Bienes, servicios y obra pública) Bucaramanga 2014.
21	Manual	Interventoría y/o supervisión de, contratos de infraestructura vial y espacio público. Bogotá 2012.
22	Manual	Manual de supervisión e interventoría Dirección jurídica

		Servicio nacional de aprendizaje – SENA
23	Manual	Manual de supervisión de interventoría administrativa y financiera Departamento nacional de planeación Bogotá, 2012.
24	Tesis	La supervisión de los contratos estatales en Las entidades autónomas del nivel nacional de La administración pública
25	Presentación digital	Seguimiento y control de los contratos estatales. Procuraduría General de la Nación
26	Ensayo	La eficacia de las supervisiones integrales en los contratos estatales para proteger la moralidad administrativa y evitar la corrupción. Luis Alberto Díaz Zagarra.

Fuente: Elaboración Propia.

Con base a lo anterior, se resalta que el presente Manual se elabora a partir de la recopilación textual de diferentes manuales, normativas, leyes, ensayos, tesis, entre otros, los cuales se presentan legalmente citados en el documento, con el ánimo de proteger los derechos intelectuales de aquellas personas e instituciones que desarrollaron este tipo de herramientas.

Ejercicio de la función de supervisión.

Finalidades inherentes al ejercicio de supervisión.

La supervisión se constituye en un instrumento que permite a la Administración Departamental (a través la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad – Componente Turístico) medir los resultados y el impacto de la ejecución de los proyectos y/o contratos, ayudando a la Entidad en su toma de decisiones.

De esta manera, la supervisión consiste en verificar que se cumplan a cabalidad y con equidad los términos y obligaciones pactadas en el contrato, con la oportunidad, costos y especificaciones que satisfagan las necesidades que se pretenden cubrir con el mismo.

Así mismo, la supervisión, mediante observaciones constructivas y críticas, apoyará en la consolidación de los resultados que se esperan obtener con la ejecución de los proyectos y/o contratos vigilados y supervisados.

La supervisión se origina con la celebración de un contrato, siendo el supervisor, el responsable del contrato en su ejecución, desarrollo y liquidación. Responde además a la necesidad que tiene la administración de controlar que el proceso de celebración (precontractual: diseño-planeación-gestión financiera, elaboración de pliegos o instructivos, y del contrato), se correspondan mutuamente en forma equilibrada y eficiente en aras de cumplir con la finalidad u objetivos trazados originalmente.

Objetivos de la supervisión.

La supervisión, implica la asunción de una posición imparcial, tanto en la interpretación del contrato como en la toma de aquellas decisiones en las que no se efectúan cambios de las condiciones previamente establecidas en el mismo, así las cosas, para cumplir a cabalidad con ésta función se debe ser consecuente con sus objetivos principales:

Objetivo general

El objetivo general de la labor de supervisión es vigilar y controlar en forma eficaz y de manera permanente todas las etapas contractuales, para hacer cumplir las especificaciones técnicas, tiempos, las actividades administrativas, legales, financieras, presupuestales, sociales y ambientales establecidas en los respectivos contratos, con el propósito de proteger la moralidad administrativa, de prevenir la ocurrencia de actos de corrupción y de tutelar la transparencia en la ejecución de estos procesos.

Estas dos últimas Actividades (Sociales y Ambientales) que se adicionan en este punto al proceso de supervisión, se fundamentan teórica y legalmente en el principio de Desarrollo sostenible de la Ley 1558 de 2012 (Ley General del Turismo), el cual afirma que: "*El turismo se deberá desarrollar en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. La determinación de la capacidad de carga constituye un elemento fundamental de la aplicación de este principio. El desarrollo sostenible se aplica en tres ejes básicos:* ***ambiente, sociedad y economía".***

Esta noción supone la existencia de límites al uso, determinada por factores medioambientales, sociales y de gestión que define la autoridad ambiental.

Objetivos específicos de la Supervisión.

- **Armonizar:** En virtud del principio de inmediación, la supervisión es la encargada de resolver las dudas que se presentan durante la ejecución de los contratos, ya que en las relaciones contractuales es fundamental la comunicación entre las partes, el contratista no puede ser totalmente autónomo y la entidad no se puede desentender del desarrollo de la obra o del servicio.

- **Colaborar:** La supervisión, interventoría y el contratista (ejecutor del proyecto o contrato) conforman un grupo de trabajo, cuya labor en conjunto tiende a resolver las dificultades de carácter técnico, jurídico, administrativo, financiero y contable. A este grupo se le denomina: "Comité técnico del proyecto y/o contrato".

- **Controlar:** Se exalta éste objetivo, el cual se logra por medio de una labor de vigilancia, inspección, supervisión, verificación y evaluación; labor planeada y efectuada de manera permanente sobre las etapas del desarrollo del contrato donde la ejecución se ajusta a lo pactado. Especialmente en relación con:
  - Las especificaciones técnicas del objeto contratado.
  - Actividades administrativas a cargo del contratista.
  - Actividades financieras y presupuestales.

- Toda estipulación contractual.
- Proteger los intereses de la Entidad y salvaguardar su responsabilidad.
- Vigilar permanentemente la correcta ejecución del objeto contratado.
- Los plazos, términos y demás condiciones contractuales, garantizando la eficiente y oportuna inversión de los recursos establecidos contractualmente.

- **Exigir:** Si en observancia de la función de la supervisión e interventoría se encuentra, que en desarrollo de la relación contractual no se está cumpliendo estrictamente con las cláusulas pactadas, **se adquiere la obligación, no la facultad**, de exigir a la parte morosa la exacta satisfacción de lo convenido, utilizando corno soporte el contenido del acuerdo de voluntades y las garantías ofrecidas para asegurar el cumplimiento.

- **Prevenir:** El mayor aporte de este ejercicio consiste en establecer que el control no está destinado exclusivamente a sancionar las faltas cometidas, sino a corregir los conceptos erróneos, impedir que se desvíe el objeto del contrato o que se presente incumplimiento de las obligaciones adquiridas. Para que la supervisión e interventoría logre este objetivo se hace necesario que extienda su labor a un análisis y evaluación previa a la iniciación de las obras o prestación del servicio.

- **Solicitar:** Facultad que se materializa cuando el supervisor e interventor requiere al contratista oportunamente, para que subsane de manera inmediata, faltas que no afectan la validez del contrato. Esta facultad se ejerce también cuando solicita al ordenador del gasto

la imposición de una sanción por motivos contractuales, o emite su concepto fundamentado sobre la viabilidad de prórroga, modificación o adición contractual, entre otros temas.

- **Verificar:** Para poder establecer la situación del contrato y el nivel de cumplimiento, se deberá corroborar lo estipulado en el contrato con la información aportada y con lo efectivamente ejecutado, el resultado de dicho análisis se concreta mediante la aplicación de correctivos, la exigencia del cumplimiento de lo pactado y solución de problemas, en la medida que ello sea necesario.

- **Asegurar la calidad de los trabajos:** Iniciando la vigilancia desde la revisión de los diseños preliminares (si existen) hasta llegar a las pruebas físicas de operación y recibo de las obras, bienes o servicios contratados.

Obligatoriedad de contar con Supervisión en los proyectos y/o procesos celebrados por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.

Las entidades públicas están obligadas a vigilar permanentemente la correcta ejecución del objeto contratado a través de un supervisor o un interventor, según corresponda; en todo caso en los contratos en los cuales se requiera interventoría y/o apoyo a la supervisión siempre se tendrá a un supervisor de planta por parte de la entidad.

De conformidad con lo establecido por el numeral 1° inciso segundo del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, en los contratos de obra pública que hayan sido celebrados como resultado de un

proceso de licitación, la interventoría deberá ser contratada con una persona independiente de la entidad contratante y del contratista.

Para los contratos, diferentes a los de obra pública adelantados por medio de licitación pública, cuyo valor supere la menor cuantía de la entidad, con independencia de la modalidad de selección, en los estudios previos, el comité asesor y evaluador deberá pronunciarse sobre la necesidad de contar con interventoría y/o apoyo a la supervisión previo aval del ordenador del gasto y acorde a lo señalado en el Plan de Supervisión. Lo anterior conforme a lo consagrado por el parágrafo 1) del artículo 83 de la Ley 1474 de 2011.

Definición de Supervisión e Interventoría.

La Supervisión.

Es el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico que sobre el cumplimiento del objeto del contrato es ejercida por el respectivo organismo con delegación para contratar, cuando no requieren conocimientos especializados. Para la supervisión, la entidad estatal podrá contratar personal de apoyo (apoyo a la supervisión), a través de los contratos de prestación de servicios profesionales que sean requeridos.

Supervisor de proyectos y/o contratos turísticos – Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.

Es el servidor público de la Administración Departamental, adscrito al área de Turismo de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, que ejerce la vigilancia y seguimiento de un contrato y/o convenio; por acto administrativo de delegación efectuado por el Secretario de despacho, en virtud de lo cual, debe controlar, exigir, prevenir, colaborar y verificar la ejecución y cabal cumplimiento de las obligaciones del contratista, la calidad y requisitos de los bienes y servicios establecidos contractualmente, el respeto de las normas legales y reglamentarias que rigen las relaciones contractuales y las del contratista con sus empleados y subcontratistas; es decir, que todos los aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, financieros, ambientales y contables del contrato se cumplan a cabalidad.

El coordinador departamental de Turismo del Cauca, ejercerá directamente la supervisión de los proyectos y/o contratos suscritos, sin embargo cuando estos demanden conocimientos específicos en ciertas áreas o cuando el supervisor tenga asignadas en el momento varias tareas que le impidan centrar su atención en un solo contrato, podrá solicitar apoyo a través de un contratista externo a la dependencia, el cual será vinculado legalmente bajo la modalidad de Selección establecida por la misma o la oficina Jurídica Departamental.

Lo anterior se argumenta en la obligación de ejercer cuidadosa y estrictamente la labor de supervisión, con el ánimo de exigir un óptimo rendimiento en cada uno de los proyectos y/o contratos que celebre la Administración Departamental con terceros.

La Interventoría.

Es el seguimiento técnico que realiza una persona natural o jurídica sobre el cumplimiento del contrato, contratada para tal fin por Administración Departamental cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen. No obstante lo anterior, cuando la dependencia contratante lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar el seguimiento administrativo, técnico, financiero, contable y jurídico del objeto o contrato dentro de la interventoría.

Interventor.

Para los efectos del presente Manual entiéndase por Interventor la persona natural o jurídica externa a la entidad, contratada exclusivamente para llevar a cabo las actividades de seguimiento y vigilancia técnica, para el adecuado inicio, ejecución y liquidación de un contrato o convenio determinado cuando el seguimiento del contrato requiera conocimientos especializados o cuando se presenten las situaciones especiales descritas en este Manual. Cuando la Dependencia Administrativa (Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad) lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar el seguimiento administrativo, teórico, contable y jurídico del objeto o contrato dentro de la interventoría.

De conformidad con lo establecido en la ley 80 de 1993 al hablarse de Interventores se hace mención a personas independientes a la Entidad contratante y al contratista objeto de Interventoría, el cual tiene la obligación de responder por los hecho u omisiones que le fueren imputables en los términos establecidos en el artículo 53 de la misma ley.

La contratación del Interventor se hará bajo la modalidad de Selección establecida por la oficina Jurídica Departamental.

Por regla general la Supervisión y la Interventoría, no serán concurrentes en relación con un mismo contrato. Sin embargo, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad podrá dividir la vigilancia del contrato principal, caso en el cual en el contrato respectivo de interventoría, se deberán indicar las actividades técnicas a cargo del interventor y las demás quedarán a cargo de la entidad a través del supervisor, o como se establezca en el contrato y/o estudios previos.

Criterios que determinan la necesidad de contar con un Interventor

Para efectos del presente Manual se establecen ciertos criterios que deben ser tenidos en cuenta por la Entidad para determinar la necesidad de contratar a un Interventor.

- **Por la naturaleza jurídica del contrato:** Para todos los contratos estatales que por disposiciones legales se determine expresamente la necesidad de contratar un interventor.
- **Por el monto económico del Contrato:** El cual por su complejidad para vigilar los movimientos económicos, demanda de un Interventor.
- **Por las especificaciones técnicas del contrato.** Por la complejidad o por las cualidades en las especificaciones técnicas del contrato objeto de Interventoría

- **Por razones convenientes a la Entidad.** Cuando así lo decida la Entidad mediante acto administrativo de tramite suficientemente expedido por el Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca.

Quienes pueden ser Supervisores de contratos.

Será supervisor del contrato o convenio respectivo, la persona que señale la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad en los estudios previos, en el contrato o quien ésta designe mediante memorando interno.

El supervisor debe ser un funcionario de planta de la Secretaría de Desarrollo Económico y competitividad del Departamento del Cauca, el cual posea conocimientos teórico-académicos relacionados con la actividad Turística, el objeto del contrato, la importancia de la ejecución efectiva del mismo y que tenga la experiencia y perfil necesarios para llevar a cabo la correspondiente supervisión.

El perfil del Supervisor debe estar acorde con el área u objeto en que se va a ejecutar el contrato para efectos de estar en capacidad de verificar su cumplimiento, asi como resolver los problemas y dificultades que se puedan presentar durante la etapa de ejecución y liquidación.

Requisitos exigidos al supervisor que sea designado por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del departamento del Cauca.

Para ejercer la actividad de Supervisión el servidor público debe, como mínimo reunir lo siguiente:

- Deberá ser un servidor público activo de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del departamento del Cauca.
- El perfil del supervisor debe estar acorde con el área u objeto en que se va ejecutar el contrato para efectos de estar en capacidad de verificar el cumplimiento contractual, resolver los problemas y las dificultades que se puedan presentar durante la ejecución y liquidación del mismo (contrato).
- Deberá tener la capacidad de prever los problemas que por el tipo del objeto del contrato se puedan presentar durante su ejecución; así mismo, no deberá permitir que los trabajos se ejecuten con imperfecciones ni fuera de los limites económicos y de tiempo establecidos en el mismo.
- No deberá estar incurso (Incluido - Inculpo) en las causales de inhabilidad, incompatibilidad o impedimento según lo previsto en el Estatuto de Contratación, en la Ley 1474 de 2011 y en las normas concordantes.
- No deberá tener parentesco, afecto o interés económico con el contratista, lo cual represente cualquier clase de motivación o conflicto de intereses que impidan llevar a cabo una supervisión objetiva del o los contratos (si este así lo exige).

Facultades del Supervisor.

El Supervisor estará facultados para solicitar informes, aclaraciones y explicaciones sobre el desarrollo de la ejecución contractual, y serán responsable por mantener informada a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, o cuando tal incumplimiento se presente.

En el ejercicio de sus funciones el supervisor está facultado para actuar conforme a lo establecido en la Ley, lo previsto en el respectivo contrato o convenio y lo regulado en el presente manual.

De este modo compete al Supervisor:

1. Estudiar el presente Manual de Supervisión para determinar las acciones a seguir.
2. Exigir al contratista el cumplimento de las obligaciones previstas en el contrato o convenio y en las leyes, decretos y normas que le apliquen.
3. Recordarle al contratista de manera oportuna y clara las instrucciones sobre el cumplimiento de las obligaciones contraídas en el contrato o convenio.
4. Actuar de manera diligente de tal manera que contribuya a la mejor ejecución del contrato o convenio, y en general adoptar medidas que propendan por la óptima ejecución del objeto contratado.

5. Dejar constancia escrita de todas las actuaciones en especial las observaciones que impartan que son de su competencia conforme a las obligaciones pactadas en el contrato en concordancia con la ley.
6. Crear un folio o carpeta especial para la supervisión del proyecto y/o contrato. Una vez la Oficina de Asesora de Jurídica haya creado el expediente correspondiente es responsabilidad del supervisor enviar los documentos de la ejecución de cada contrato a la misma, para su respectiva incorporación en el expediente contractual, documentos tales como informes, actas, listas de asistencia de reuniones, ayudas de memoria y todos aquellos que se hayan expedido durante la ejecución contractual, los cuales deberán encontrarse debidamente suscritos, fechados y con el lleno de los requisitos y formalidades correspondientes
7. Crear un comité técnico con el ánimo de resolver las dificultades de carácter técnico, jurídico, administrativo, financiero y contable del contrato y/o proyecto; donde se cuente con la presencia del contratista ejecutor, el interventor y el supervisor de los mismos. Se podrá solicitar acompañamiento de los jurídicos de las distintas instituciones, si así lo demanda el mismo.
8. Mantener informado a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad acerca de las actividades realizadas dentro del comité técnico del proyecto y/o contrato, así como el estado actual de los mismos (con respecto a su ejecución).
9. Informar a las organizaciones que representan la comunidad sobre la ejecución del mismo, denotando el alcance y beneficios que reportará para la comunidad.
10. Establecer metodología de trabajo necesaria, práctica y eficiente para realizar la vigilancia y supervisión, que redunde en una eficaz ejecución del objeto vigilado y supervisado.

11. Instruir las actuaciones en el cumplimiento de las obligaciones que debe observar el ejecutor vigilado y supervisado.

12. Exigir, la calidad de los bienes y servicios adquiridos por la entidad estatal, o en su defecto, los exigidos por las normas técnicas obligatorias, y certificar recibida a satisfacción las obligaciones pactadas.

13. Informar a la entidad contratante los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, o cuando se presente el incumplimiento.

14. Entregar información a la entidad contratante relacionada con el incumplimiento del contrato, con hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato.

15. Realizar visita previa al sitio de la obra o de ejecución del contrato, en compañía de quienes realizaron los presupuestos y los diseños con el fin de identificar los requerimientos específicos del proyecto, obra o actividad y poder así conocer las características del sitio, su ubicación, vecindades y accesos, áreas de trabajo y de almacenamiento y todas las demás condiciones de la obra, entre otras.

16. En proyecto de Obras:

Colaborar con las entidades encargadas del manejo y control de los recursos naturales y del medio ambiente, para prevenir, atenuar o minimizar posibles impactos ambientales que se causen con motivo de la ejecución de las obras, de acuerdo con los estudios ambientales del proyecto.

Verificar el cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas del proyecto. Para tal efecto ordenará todos los análisis, monitoreos, control de calidad, levantamientos topográficos y demás que considere necesarios para establecer exactamente las condiciones técnicas y/o de uso que demande el correcto desarrollo del objeto contractual, y con base en los resultados de los mismos proceder a su aprobación si son satisfactorios y llenan todos los requisitos exigidos.

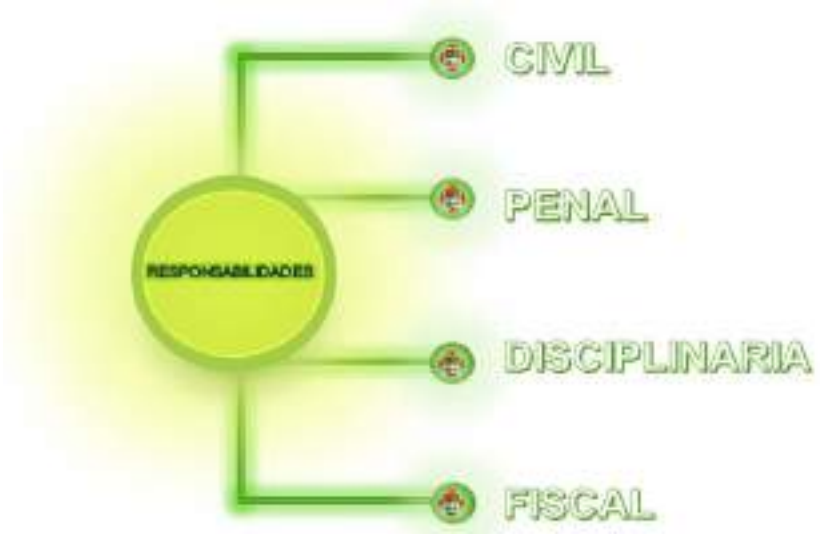
Recomendar al ordenador del gasto, las modificaciones cuando por razones técnicas o según la naturaleza de la obra, se haga necesario, sin cambiar el plazo inicial o el adicionalmente pactado en el contrato.

Realizar un control al avance de obra, detectar atrasos, reprogramar, cuantificar los recursos invertidos y visualizar las actividades de ruta crítica. En el momento que se detecten atrasos en la obra, la supervisión y/o interventoría, según sea el caso debe manifestarlos por escrito al contratista, con el fin de se tornen las medidas necesarias para garantizar el total cumplimiento de la programación de la obra.

17. Otras que disponga el Secretario de Turno.

Responsabilidades en el ejercicio de la Supervisión.

Ilustración 3 Responsabilidades en el ejercicio de la Supervisión.



Fuente: Manual de Supervisión - Muchos ojos, pocas manos – Departamento de Antioquia.

Dada la importancia de la supervisión, a través de la cual se garantiza la correcta ejecución de los recursos públicos, la ley prevé que la acción defectuosa o la omisión en el seguimiento a la gestión contractual por parte de los funcionarios encargados de ejercerla, así como de quienes sean contratados externamente para este fin, podrá generarles responsabilidad civil, fiscal, penal y disciplinaria, tanto por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de interventoría o de asesoría, como por los hechos u omisiones que les sean imputables y causen daño o perjuicio a las entidades,

Responsabilidad Civil: Cuando la Administración Departamental sufra un detrimento patrimonial como consecuencia de la negligencia o la ejecución indebida de las labores de

supervisión, quienes tenían a cargo estas labores responderán pecuniariamente por el daño ocasionado.

Responsabilidad Penal: Cuando la acción u omisión del supervisor se constituya en delito, éstos podrán ser sancionados con penas de prisión. Es el caso, por ejemplo, del interés indebido en la celebración de contratos, o cuando se tramite, celebre o liquide un contrato sin el cumplimiento de los requisitos legales.

Responsabilidad Disciplinaria: Cuando el supervisor incurra en cualquiera de las conductas o comportamientos previstos en la Ley 734 de 2002 que impliquen incumplimiento de los deberes, extralimitación en el ejercicio de derechos y funciones, prohibiciones, o violación al régimen de inhabilidades e incompatibilidades, impedimentos o conflictos de intereses, podrá dar lugar a la imposición de sanciones tales como: Destitución del cargo e inhabilidad para desempeñar cargos públicos, suspensión en el ejercicio del cargo (tiempo que determine la Administración Departamental y/o Estado), multa hasta de que recaen sobre su salario o amonestación escrita con copia a la hoja de vida, previo proceso disciplinario que garantice su derecho a la defensa.

Responsabilidad Fiscal: Esta responsabilidad tiene como finalidad o propósito específico la protección y garantía del patrimonio del Estado, buscando la reparación de los daños que éste haya podido sufrir como consecuencia de la gestión irregular de quienes tienen a su cargo el manejo de dineros o bienes públicos.

Los deberes establecidos en el Estatuto General de Contratación de la Administración Publica, constituyen verdaderas obligaciones fiscales y por ende, su inobservancia puede dar lugar a la imposición de sanciones fiscales.

Al contratarse se dispone de recursos públicos, además de recibirse bienes y servicios cuya calidad y funcionamiento deben ser constatados por los responsables del erario. Esta responsabilidad se desprende entonces de las actuaciones, abstenciones, hechos y omisiones antijurídicas que causen daño a los contratistas, caso en el cual la entidad debe pagar el daño emergente y el lucro cesante (Ley 610 de 2000).

Entiéndase por Lucro cesante. "El lucro cesante hace referencia al lucro, al dinero, a la ganancia, a la renta que una persona deja de percibir como consecuencia del perjuicio o daño que se le ha causado. Si una persona no hubiera sufrido de un daño o perjuicio, se hubiera seguido lucrando sin problemas, lucro que se pierde, que cesa por culpa del daño o del perjuicio, y por supuesto que el responsable será quien causó el daño y el perjuicio, y en algunos casos tendrá que indemnizar a la víctima del daño o perjuicio".

Daño emergente: El daño emergente corresponde al valor o precio de un bien o cosa que ha sufrido daño o perjuicio. Cuando el bien o la propiedad de una persona ha sido dañada o destruida por otra, estamos ante un daño emergente, y la indemnización en este caso será igual al precio del bien afectado o destruido.

Responsabilidad solidaria de supervisores e interventores y otros servidores públicos.

Establece el parágrafo 3 del artículo 84 del Estatuto Anticorrupción, Ley 1474 de 2011 que **SERÁN SOLIDARIAMENTE RESPONSABLES** de los Perjuicios que se ocasionen con incumplimiento, por los daños que le sean imputables.

- El apoyo a la supervisión y/o interventor que no haya informado oportunamente a la supervisión o Entidad de un posible incumplimiento del contrato vigilado o principal, parcial o total de alguna de las obligaciones a cargo del contratista. será solidariamente responsable con éste de los perjuicios que se ocasionen con el incumplimiento por los daños que le sean imputables a los mismos.

- El ordenador del gasto, cuando sea informado oportunamente de los posibles incumplimientos de un contratista y no lo conmine (obligue) al cumplimiento de lo pactado o adopte las medidas necesarias para salvaguardar el interés general y los recursos públicos involucrados.

Prohibiciones del Supervisor

Sin perjuicio de las normas que regulan las inhabilidades e incompatibilidades, las prohibiciones y deberes, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca se abstendrá de designar a un supervisor o interventor cuando éste se encuentre en situación de

conflicto de intereses definidos en los códigos de ética profesional y en normas legales y por lo tanto les es prohibido:

1. Solicitar y/o recibir, directa o indirectamente, para sí o para terceros dádivas, favores o cualquier otra clase de beneficios o prebendas de la entidad contratante o del contratista.
2. Modificar el contrato sin justificación y sin el lleno de requisitos para hacerlo.

   Ejemplo, no contar con disponibilidad presupuestal cuando se van a adicionar recursos, no tener autorización del ordenador del gasto para efectuar una modificación, entre otros.
3. Suscribir documentos que Impliquen Incremento en el valor inicial del contrato.
4. Omitir o retardar el despacho de los asuntos a su cargo.
5. Obstaculizar las actuaciones de las autoridades o el ejercicio de los derechos de los particulares en relación con el contrato.
6. Constituirse en acreedor o deudor de alguna persona interesada directa o indirectamente en el contrato.
7. Permitir indebidamente el acceso de terceros a la información del contrato.
8. Gestionar indebidamente a título personal asuntos relativos con el contrato.
9. Exonerar al Contratista de cualquiera de sus obligaciones.
10. Autorizar la ejecución de ítems no previstos, obras adicionales o mayores cantidades de obra sin la autorización previa de administración.
11. Autorizar la ejecución del contrato o convenio por fuera de los plazos contractuales sin haber solicitado y obtener aprobación por escrito para realizar la modificación del contrato o convenio.
12. Retardar la gestión de solicitudes y documentos del contrato.

13. Tramitar indebidamente cualquier solicitud de prórroga o adición.

14. Otras que disponga la dependencia.

Actividades que los supervisores deben abstenerse de realizar durante el ejercicio de su actividad.

- Permitir la iniciación del objeto materia del contrato o convenio con antelación a la fecha estipulada en el mismo o sin el cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento y ejecución previstos. Esto es registro presupuestal y aprobación de garantía si hay lugar a ella, o acta de inicio si la misma se pactó en el contrato.
- Autorizar cambios a las condiciones pactadas en el contrato o convenio o impartir instrucciones que traigan como consecuencia mayores o menores cantidades de recursos, de obra o de elementos que impliquen modificación del valor o plazo contractual. En caso de requerirse modificaciones contractuales, el supervisor deberá solicitarlo previamente al ordenador del gasto y su trámite se adelantará por el Grupo de Gestión Contractual de la Agencia.
- Permitir que se realicen actividades que no se encuentren estipuladas en el contrato.
- Recibir a satisfacción bienes o servicios que no han sido ejecutados a cabalidad, antes del plazo estipulado en el contrato para ello, o que se encuentren por fuera de las estipulaciones contractuales o que no respondan a los estándares de calidad y oportunidad previstos en el contrato y ordenar el pago en dichas circunstancias.
- Autorizar actividades por fuera del plazo de ejecución del contrato.
- Exonerar al contratista del cumplimiento de sus obligaciones.

- Transar diferencias y conciliar divergencias sin contar con el visto bueno del Ordenador del Gasto.
- No informar a la Secretaría General los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, o cuando se presente el incumplimiento del mismo.

Designación de la Supervisión y/o contratación de la Interventoría.

La Supervisión.

El supervisor se hará constar en los estudios previos, debidamente suscritos por la dependencia y se comunicará al designado, una vez surtido el trámite precontractual que corresponda, el contrato se encuentre debidamente legalizado y con todos los requisitos de perfeccionamiento y ejecución cumplidos a cabalidad.

El supervisor iniciará su actividad una vez se encuentren cumplidos los requisitos de perfeccionamiento y ejecución del contrato, esto es, suscrito, registrado y con aprobación de la póliza respectiva, o de las garantías constituidas en cumplimiento de lo dispuesto en el respectivo contrato, si a ello hubiere lugar. No obstante, quien haya sido designado supervisor de un contrato por parte de la dependencia respectiva, deberá estar atento y realizar el seguimiento correspondiente para que el contrato se encuentre debidamente registrado y que el contratista allegue, dentro del término señalado en el contrato, los mecanismos de cobertura solicitados.

La designación del supervisor deberá efectuarla el Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca mediante oficio; en éste se indicará el alcance, las funciones y el grado de responsabilidad de los supervisores como consecuencia de su inobservancia (Cumplimiento a la Ley); así mismo se deberá anexar: Copia del contrato, registro presupuestal y aprobación de póliza (si la hubiere).

Una vez surtido lo anterior, la Oficina Asesora de Jurídica, comunicará al supervisor designado en el contrato, para que éste suscriba la correspondiente Acta de Inicio del contrato, en los casos a que haya lugar.

Ausencia del supervisor designado.

Teniendo en cuenta que la supervisión de los proyectos y/o contratos celebrados por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad en el componente de Turismo recae sobre un funcionario (de planta) vinculado oficialmente a la Gobernación del Cauca, en el evento en que se presente su ausencia (por vacaciones, permiso, comisión, licencia y retiro de la entidad), la supervisión recaerá automáticamente sobre el Secretario de esta dependencia.

Por lo anterior, los supervisores cuando se vayan a ausentar de su cargo, ya sea por (vacaciones, licencias, retiro definitivo, permisos, comisiones u otro), deberán realizar un acta de entrega dirigido al Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca, señalando los contratos a su cargo como supervisor con copia al Comité Técnico instalado para su conocimiento. Así mismo cuando el jefe de la dependencia, designe el nuevo supervisor, deberá

remitir un memorando dirigido al Comité Técnico y la oficina jurídica departamental, señalando la nueva persona que ejercerá la labor de supervisión, a quien de la misma manera se le notificará mediante oficio.

Interventoría.

Cuando se trata de interventoría, no se realiza la designación a través de oficio; ésta deberá ser contratada ya sea bajo la modalidad de concurso de méritos o mínima cuantía. Así las cosas, en la carpeta del contrato de interventoría deberán quedar así: la minuta del contrato suscrito y el acta de inicio, lo que da cuenta del comienzo de responsabilidades en su calidad de interventor, así como la copia del acta de inicio del Interventor.

Requisitos exigidos al Interventor.

Para ejercer la actividad de interventoría, el contratista debe, como mínimo reunir lo siguiente:

- Deberá haber sido contratado en los términos del Estatuto de contratación para la Administración Pública y del manual de Contratación de la Gobernación del Cauca (si existe).

  Si este último no existe, el proceso de contratación se llevará a cabo mediante los lineamientos establecidos en Ley 80 de 1993 o la reglamentación que exija la oficina Jurídica de la Dependencia.

- El perfil del Interventor debe estar acorde con el área u objeto en que se va ejecutar el contrato para efectos de estar en capacidad de verificar el cumplimiento contractual durante la ejecución y liquidación del mismo.
- No deberá estar incurso (Incluido - Inculpo) en las causales de inhabilidad, incompatibilidad o impedimento según lo previsto en el Estatuto de Contratación, en la Ley 1474 de 2011 y en las normas concordantes.
- No deberá tener parentesco, afecto o interés económico con el contratista, lo cual represente cualquier clase de motivación o conflicto de intereses que impidan llevar a cabo una supervisión objetiva del o los contratos (si este así lo exige).
- Podrán celebrar contratos de interventoría con la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad: Las personas naturales o jurídicas, los consorcios, las uniones temporales, las sociedades futuras y demás que establezca la Administración Departamental.

Duración de la función de supervisión

El supervisor vigilará la ejecución y cumplimiento del objeto del contrato durante el tiempo de su vigencia. Esta función sólo cesará una vez expire el plazo, de ejecución previsto en el contrato o cuando se suscriba el acta de liquidación del contrato.

Modalidades de Supervisión.

La supervisión así como la Interventoría pueden ser Interna o Externa.

Interna: Cuando las actividades propias de la supervisión se ejercen directamente por los servidores (de planta) de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad adscrita a la Gobernación del Cauca. La designación se informará por escrito a quien habrá de ejercerla, señalando las funciones que ello conlleva y las consecuencias que se derivan de la misma.

Externa: Cuando las actividades propias de la interventoría son ejercidas por personas naturales o jurídicas contratadas por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad adscrita a la Gobernación del Cauca. El contrato de consultoría por medio del cual se contratan los servicios de un interventor externo, para su inspección, vigilancia y control debe contar a su vez con un supervisor interno designado por la entidad.

Tipos de Interventoría

De acuerdo con la necesidad esta puede ser:

Integral: Cuando la entidad lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar el seguimiento administrativo, financiero, técnico, jurídico y contable. A su vez el contrato de interventoría será supervisado directamente por la entidad estatal.

Técnica: Cuando se requiera un conocimiento especializado se podrá contratar el seguimiento técnico, y se contará con un supervisor por parte de la entidad que a su vez podrá apoyarse en un equipo de trabajo interdisciplinario (contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión), para realizar el seguimiento administrativo, contable, financiero y jurídico.

"Para contratos de mínima cuantía y/o cuyo objeto sea de baja complejidad. Se requiere únicamente de un supervisor que debe ser un funcionario de planta."

"Así mismo la interventoría será siempre necesaria cuando se desarrolle un proyecto de obras"

Lineamientos generales.

- La comunicación entre el supervisor/interventor y el contratista, y de éste último, con el supervisor y/o interventor, es absolutamente formal, es decir siempre, deberá constar por escrito y debe estar debidamente radicada.
- Todos los documentos que se generen en desarrollo de un contrato deben estar numerados y fechados, relacionando y referenciando cada uno de sus anexos si los hay. Además deben estar acompañados de sus soportes y estar archivados en la carpeta del contrato que para el efecto lleve la Coordinación Departamental de Turismo adscrita a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca, en forma secuencial, foliados y registrados, excepto los originales de los documentos que sean soporte para pago, los que reposarán en Contabilidad.

Flujograma Proceso de Supervisión.

Ilustración 4 Flujograma, Proceso de Supervisión.



Fuente: Elaboración propia, Adaptado de: Manual de Supervisión - Muchos ojos pocas manos – Gobernación de Antioquia.

- **Cuando los proyectos son financiados por el Sistema General de Regalías, el Flujograma para la Supervisión quedará así:**

Ilustración 5 Flujograma, Proceso de Supervisión – Proyectos SGR.



Fuente: Elaboración propia, Adaptado de: Manual de Supervisión - Muchos ojos pocas manos – Gobernación de Antioquia.

Plan de Supervisión.

El presente instrumento de política permite conocer con anticipación las clases y tipos de supervisión e interventoría, los perfiles requeridos, las cargas de trabajo y los costos de la interventoría en los procesos de contratación, a fin de poder planear y controlar el seguimiento a la ejecución de los proyectos y/o contratos.

Ilustración 6 Objetivos, plan de supervisión.



Fuente: Manual de Supervisión – Muchos ojos pocas manos – Gobernación de Antioquia.

Con el cumplimento de estos objetivos se fortalece el seguimiento y control a la ejecución de los contratos y se propende por asegurar la calidad de los bienes o servicios recibidos.

Elaboración: La formulación del plan de supervisión e interventoría se hace de manera simultánea con el plan anual de adquisiciones e involucra el mismo equipo de trabajo en su elaboración.

Tipos de supervisión e interventoría

Tipo A: Para contratos superiores a 1.000 SMMLV y/o cuyo objeto sea complejo, la cual de acuerdo con la necesidad puede ser:

- **Supervisión e interventoría integral:** cuando la entidad lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar el seguimiento administrativo, financiero, técnico, jurídico y contable. A su vez el contrato de interventoría será supervisado directamente por la entidad estatal.

- **Supervisión e interventoría técnica:** cuando se requiera un conocimiento especializado se podrá contratar el seguimiento técnico, y se contará con un supervisor por parte de la entidad que a su vez podrá apoyarse en un equipo de trabajo interdisciplinario (contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión), para realizar el seguimiento administrativo, contable, financiero y jurídico.

Tipo B: Para contratos entre 100 SMMLV y 1.000 SMMLV y/o cuyo objeto sea de mediana complejidad, la cual de acuerdo con la necesidad puede ser:

- **Supervisión e interventoría técnica:** cuando se requiera un conocimiento especializado se podrá contratar el seguimiento técnico, y se contará con un supervisor por parte de la entidad para realizar el seguimiento administrativo, contable, financiero y jurídico.

- **Supervisión Colegiada**: requiere varios funcionarios con calidad de supervisores para realizar el seguimiento técnico, jurídico, contable y financiero. El seguimiento administrativo corresponderá al funcionario que hace las veces de coordinador del equipo.

Tipo C: Para contratos de mínima cuantía y/o cuyo objeto sea de baja complejidad.

- **Supervisión:** requiere únicamente de un supervisor que debe ser un funcionario de planta, el cual debe tener conocimiento sobre el objeto del contrato y deberá realizar el seguimiento administrativo, técnico, jurídico, contable y financiero.

Análisis.

Una vez elaborado el plan supervisión por parte de la Coordinación Departamental de Turismo y revisados por el ordenador del gasto, en el ámbito de sus respectivas competencias, le corresponde a la Subsecretaría Logística consolidar el plan de supervisión e interventoría de la entidad para que posteriormente sea evaluado por el Comité de Orientación y Seguimiento en Contratación.

Adopción.

El Comité de Orientación y Seguimiento en Contratación validará y adoptará el plan institucional de supervisión e interventoría previamente consolidado por la Subsecretaría Logística de la Secretaría General. El referido comité evaluará y recomendará las modificaciones al mismo.

Será responsabilidad de cada ordenador del gasto, adoptar y efectuar las modificaciones a los planes específicos.

Evaluación y seguimiento.

La evaluación del plan de supervisión e interventoría se hará de manera periódica por parte del Comité Orientador en Supervisión e Interventoría de acuerdo con lo establecido en las normas internas.

El seguimiento debe hacerse en sesión del comité orientador en supervisión e Interventoría, y posteriormente enviarse a través de la Subsecretaría Logística al Comité de Orientación y Seguimiento en Contratación.

Aspectos esenciales a tener en cuenta para efectuar el seguimiento a la contratación estatal.

Tabla 18. Seguimiento a la contratación estatal.

ACTIVIDAD	REGISTRO
Identificación del tipo de supervisión e interventoría asignada y caracterización del perfil para el comienzo de sus actividades.	Formato de designación de Supervisión.
Una vez designado, y para cumplir cabalmente con sus funciones, el supervisor deberá revisar el contrato con sus documentos soporte en el SECOP y dirigirse al archivo de gestión de su respectiva dependencia para alimentar periódicamente la carpeta física donde están el contrato y sus documentos originales. Por ninguna circunstancia se debe llevar una carpeta adicional con la supervisión del contrato.	SECOP y archivo central de la respectiva dependencia.
Realizar un análisis detallado del contrato y su correspondiente documentación para advertir posibles alertas tempranas (como es el caso de falta de documentos, entre otros) en caso de presentarse	Carpeta del contrato y documentos y documentos soporte.
Estudiar el presente manual, así como las normas que reglamentan la materia, con la finalidad de identificar los formatos e instrumentos que se tienen para resolver inquietudes y acciones a seguir.	Manual para la Supervisión – Componente Turístico, Secretaría de Desarrollo Económico y competitividad.
Suscribir el acta de inicio una vez que las garantías hayan sido aprobadas en caso de que se hayan estipulado, así como la verificación que se debe efectuar sobre los demás requisitos de perfeccionamiento del contrato, es decir, la suscripción del mismo como resultado del acuerdo de	Acta de inicio

voluntades sobre el objeto y contraprestación y validación de la existencia del Registro Presupuestal.	
Reunirse con el contratista para definir y analizar el cronograma de trabajo para la ejecución de las actividades tendientes a desarrollar el objeto del contrato.	Acta de reunión
Conformar equipos de trabajo con el contratista cuando se requiera, para aclarar dudas y resolver inquietudes, para la búsqueda de mejoras que aporten al cumplimiento eficaz del contrato.	Acta de reunión
Diligenciar los informes de seguimiento a la supervisión no sólo para tramitar los pagos al contratista, también cuando se requieran modificaciones, suspensiones, reanudaciones, prórrogas, adiciones y al momento de establecer información adicional. La recomendación es presentar informes de manera periódica (o como se establezca en el contrato).	Informe de seguimiento de la supervisión a la contratación estatal.
Verificar que el contratista se encuentre al día con el pago a la seguridad social y parafiscales en los siguientes eventos: a la suscripción del contrato, durante su ejecución, al generar desembolsos o pagos y al momento de liquidar el contrato. (Preguntar)	Certificación del representante legal o revisor fiscal (certificado de la junta central de contratadores según corresponda). Recibo de Pago - seguridad social.
Diligenciar el acta de terminación y/o liquidación una vez finalice la ejecución del contrato o en aquellos eventos donde exista otra causal para hacerlo.	Acta de terminación y/o liquidación.

Cerrar debidamente el expediente del proceso de contratación como obligación posterior a la liquidación, una vez se encuentren vencidos los términos de las garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o las condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes.	Acta de cierre

Fuente: Manual de Supervisión – Muchos ojos pocas manos – Gobernación de Antioquia.

Funciones del supervisor durante la ejecución del Contrato.

Para cumplir con la supervisión y vigilancia en la ejecución de los contratos suscritos por la Administración Departamental del Cauca a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad (componente Turístico), le corresponde al supervisor verificar que las especificaciones y normas técnicas, las actividades administrativas, legales, contables, financieras, presupuestales y ambientales se cumplan de acuerdo a lo establecido en los pliegos de condiciones, las normas que rigen la materia y demás documentos del respectivo proceso contractual.

Lo anterior se reitera y se ve reflejado en las funciones de los supervisores e interventores, acorde a lo señalado en los artículos 3 y 4 de la Ley 80 de 1993, en referencia a los derechos y deberes de las entidades estatales para la consecución de sus fines, la continua y eficiente prestación del servicio y efectividad de los derechos e intereses de los administrados, así como la colaboración armónica de los particulares que contratan con el Estado.

Para ello, el supervisor adelantará las siguientes actividades, actuaciones y adquirirá las responsabilidades que se describen a continuación:

Funciones técnicas.

Una vez recibida la comunicación de designación como supervisor o la iniciación del contrato de apoyo a la supervisión y/o interventoría externa según sea el caso y legalizado el contrato objeto de la supervisión e interventoría, se deberá:

- Revisar y analizar en forma completa y detallada: los estudios previos y justificación de la contratación, los pliegos de condiciones, las adendas, el contrato, pólizas de garantía y los actos administrativos proferidos dentro de la contratación y demás documentación pertinente (anexar los documentos que sean únicamente del relacionados con el contrato), lo que deberá ser consultado a través del SECOP y en la carpeta que reposa en el archivo de gestión.
- Revisar para su aplicación las normas de construcción y calidad, las de medio ambiente, las contractuales, las de señalización y seguridad industrial y todas las que sean aplicables al desarrollo del objeto del contrato. (en caso de tratarse de un proyecto de infraestructura Turística)
- En caso de encontrar inconsistencias, deberá informar de inmediato a la Oficina Asesora Jurídica para que se realicen los ajustes necesarios.
- El supervisor, el interventor o el apoyo a la supervisión (si la figura existe) deberá verificar permanentemente la calidad de los bienes y servicios que se estipulen en el contrato.
- En el evento de presentarse diferencias entre el bien o servicio solicitado y lo recibido, se procederá a su devolución, dejando constancia de ello. Lo anterior debe efectuarse dentro del término señalado en el pliego de condiciones o en el contrato. Corresponde al

supervisor, interventor y/o apoyo a la supervisión (si la figura existe), según sea el caso, realizar la confrontación del bien o servicio que recibe, con respecto a lo contratado, respondiendo por las irregularidades presentadas.

- Recibo de bienes y servicios: El supervisor, su apoyo e interventor (si una de estas dos últimas figuras existen) deberá(n) recibir y aceptar los bienes y servicios contratados, de conformidad con las especificaciones y características estipuladas en el contrato, y dentro de los términos allí señalados. Al recibo de los mismos se efectuará la verificación correspondiente, de acuerdo con las cantidades, unidades, calidades, marcas, precios y descripción del bien o servicio.
- El supervisor, su apoyo e interventor (si una de estas dos últimas figuras existen) revisará(n) que los sitios de entrega de elementos, y ubicación de materiales, localizaciones, etc., corresponda al señalado en los pliegos de condiciones. (En caso de tratarse de un proyecto de infraestructura Turística).
- Exigir para la ejecución del contrato, mano de obra, materiales y elementos de primera calidad que estén conformes con las normas y especificaciones establecidas en los pliegos de condiciones.
- Verificar el cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas del proyecto. Para tal efecto ordenará todos los análisis, ensayos y pruebas de laboratorio, monitoreos, control de calidad, levantamientos topográficos, estudios de capacidad de carga, diagnóstico de la situación actual de los municipios frente al sector turístico y demás que considere necesarios para establecer exactamente las condiciones técnicas y de uso que demande el correcto desarrollo del objeto contractual, y con base en los resultados de los mismos proceder a su aprobación si son satisfactorios y llenan todos los requisitos exigidos.

- Verificar que el contratista cuente con todos los medios y recursos para mantener la seguridad dentro del lugar de ejecución del contrato y/o convenio. En el caso de tratarse de proyectos de infraestructura turística, el contratista deberá exigir a su equipo de trabajo cumplir con toda la normatividad de seguridad industrial, previniendo accidentes para quienes allí laboran y de quienes ocasionalmente transiten en los alrededores de la obra.
- Verificar el cumplimiento de procedimientos y protocolos aplicables en cada uno de los contratos. En el caso de tratarse de actividades de planificación turística, el contratista deberá regirse bajo la normatividad turística existente en el territorio colombiano tales como: metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos, normas técnicas sectoriales (NTS - Establecimientos Gastronómico, NTS - Tiempo Compartido, NTS - Alojamiento y Hospedaje, NTS - Turismo Sostenible, NTS - Guías de Turismo, NTS - Agencias de Viajes), planes de desarrollo turístico, entre otros. (consultar herramientas de planificación viceministerio Turismo de Colombia).
- Realizar reuniones, visitas e inspecciones técnicas y elaborar las actas respectivas e informar de las mismas, al Secretario de Despacho.
- Emitir conceptos y realizar recomendaciones cuando sea necesario.
- Autorizar, en caso necesario, el cambio del personal contratado por el ente ejecutor para desarrollar actividades específicas del proyecto. Es decir, que el supervisor así mismo podrá exigir el reemplazo de personal que no cumpla la experiencia, los requisitos técnicos o profesionales pactados, o cuyo rendimiento o comportamiento generen inconvenientes en la ejecución del contrato. El personal de reemplazo debe cumplir iguales o mejores condiciones y requisitos a los de la persona que se reemplace.

- Ejecutar revisiones aleatorias con la finalidad de comprobar la efectiva ejecución del contrato.
- Corroborar que se expida el respectivo documento de ingreso de bienes al almacén, una vez realizado el ingreso a dicha dependencia o la entrega al funcionario establecido en el contrato.
- Elaborar y suscribir las actas de entrega y recibo parcial o final de obra, de entrega y recibo parcial o final de bienes y servicios. Cuando se trate de entrega de bienes, el acta será suscrita por el supervisor, el profesional de apoyo a la supervisión y el Jefe de Almacén General e Inventarios de la Gobernación del Cauca.
- Verificar y dejar constancia del correcto funcionamiento de los bienes entregados e instalados o del servicio prestado.
- Realizar las actividades necesarias que conduzcan al cumplimiento de todas las obligaciones técnicas estipuladas en el contrato.(salidas de campo, reuniones con la comunidad beneficiaria, reuniones con el comité operativo del proyecto, entre otras.)
- Realizar la evaluación y revaluación a los contratistas.
- Presentar informes mensuales sobre el grado de avance y ejecución del contrato, en función a la ejecución presupuestal y a la entrega de los productos o servicios objeto del mismo. De igual manera exigir los mismos informes, tanto al contratista ejecutor, como al interventor y/o apoyo a la supervisión (si alguna de estas dos últimas figuras existen).
- Cuando el proyecto y/o contrato establezca actividades para la formulación de políticas públicas y planes de desarrollo de Turismo, el supervisor deberá exigir al contratista la construcción de una agenda previa donde se especifique las acciones que se van a realizar para el cumplimiento de los mismos, incluido su acompañamiento en la presentación ante

el consejo municipal correspondiente y a la dependencia del municipio para el caso de los planes de desarrollo, hasta la aprobación de la misma.

Funciones administrativas

Realizar el control sobre el cumplimiento de las diligencias de orden administrativo propias del contrato suscrito.

De manera General las funciones administrativas de la supervisión son:

- Coordinar con el contratista la fecha de inicio del contrato, de lo cual, se levantará un acta. Es decir, Proyectar y suscribir el acta de inicio cuando a ella haya lugar y todas las demás que se requieran para el cumplimiento del objeto del contrato.
- Aprobar y solicitar los ajustes del cronograma de actividades, que presente el contratista.
- Realizar reuniones periódicas con el contratista, para evaluar el avance del contrato y las dificultades que se llegaren a presentar; las fechas de reunión se incluirán en el cronograma del contrato.
- Expedir las certificaciones de cumplimiento de las obligaciones técnicas y administrativas del contratista, previa constancia expedida por el supervisor de los aspectos financieros y contables y del supervisor de los aspectos jurídicos. La certificación de cumplimiento, que expide el supervisor técnico, constituye la prueba de la verificación y aprobación de la ejecución del contrato y es requisito para efectuar los pagos al contratista.

- Mantener en la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, según el caso, todos los documentos originales que se generen durante la ejecución del contrato y que conserve en virtud de la supervisión. Así mismo es responsabilidad del supervisor enviar los documentos de la ejecución de cada contrato una vez se halla liquidado al área de archivo central para su respectiva incorporación al expediente Contractual, documentos tales como informes, actas, listas de asistencia de reuniones, ayudas de memoria y demás que se hayan expedido durante la ejecución contractual, así como incorporarlos a la carpeta física del contrato.
- Elaborar y presentar los informes requeridos en el contrato, y en todo caso, el informe final del supervisor al Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad según sea el caso, con la finalidad de mantenerlo al tanto del desarrollo del contrato.
- Remitir a la oficina jurídica, a la finalización del contrato, la información requerida para la elaboración del acta de liquidación en el formato diseñado para tal fin, entre estos: El informe final del supervisor, el acta de recibo final o de recibo final y terminación de obra, la cuenta de cobro o factura, los documentos, certificaciones, recibos, o constancias de encontrarse al día en los aportes al Sistema de Seguridad Social y parafiscales.
- Proyectar y suscribir el recibo a satisfacción.
- Para efectos del trámite del último pago del contrato, el supervisor deberá verificar que el contratista que tenga documentos de la dependencia a su cargo los haya entregado previamente a la oficina correspondiente.
- Solicitar dentro del mes siguiente a la terminación del contrato, la liquidación del mismo, aportando el informe final de supervisión, el cual deberá contener toda la información sobre

la ejecución del contrato así como el balance financiero, el cual deberá tener el visto bueno expedido por la oficina Financiera.

- Todas las demás que se requieran y que permitan la cabal ejecución del objeto contratado.

Actividades detalladamente expuestas – Función administrativa.

Elaboración de informes.

Le corresponde al supervisor, en cumplimiento de sus funciones, preparar los informes tanto en lo relativo a la ejecución física como a la ejecución financiera. Todos los informes de seguimiento, avance y demás aspectos relevantes referidos al contrato sobre el cual se ejerce la supervisión e interventoría (si se cuenta con esta figura), deben estar contenidos en la carpeta del expediente en el archivo de gestión de la respectiva dependencia.

Entre estos informes se destacan:

Informe Parcial.

Este informe describe el estado actual del proyecto y presenta las recomendaciones para la efectiva ejecución del contrato. El supervisor debe elaborarlo y enviarlo durante los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes al ordenador del gasto.

Los informes parciales deben ser presentados por el supervisor e interventor, especificando las actividades establecidas en el contrato, las modificaciones implementadas, los bienes suministrados, los servicios prestados y las obras ejecutadas, incluyendo la descripción de las actividades, cantidad y precios unitarios, con el fin de evaluar el cumplimiento del contratista de obra, suministro de bienes o servicios en lo referente a las diferentes actividades y acuerdos establecidos en el contrato. Adicionalmente en este informe mensual se debe incluir el seguimiento ambiental, con el fin de asegurar el cumplimiento de los compromisos y alcances ambientales adquiridos por el contratista de obra, lo anterior enfocado en los normas y principios de sostenibilidad y turísticas emitidas por el gobierno nacional.

El informe parcial debe contener de manera concisa y precisa la información que permita conocer suficientemente el estado y avance del proyecto.

En este informe se debe incluir:

- Estado y avance del proyecto, entrega de bienes, servicios y productos, especificando la cantidad, volumen, calidad y demás condiciones, nivel de ejecución presupuestal, y los atrasos con respecto a la programación establecida en caso de presentarse.

- El estado del contrato en el ámbito financiero y presupuestal: anticipo, facturación mensual, estado de avance financiero.

- Trabajos ejecutados: descripción general de las tareas ejecutadas, estado de avance (en términos monetarios y de unidades físicas), modificaciones del proyecto en cantidades, precios unitarios.
- Cumplimiento del contratista de sus obligaciones con relación al pago de seguridad social integral y parafiscales. Igualmente, la verificación de su compromiso con respecto al personal mínimo de trabajo propuesto.
- Permanencia, estado y utilización del equipo técnico ofrecido en la propuesta.
- Retrasos, inconvenientes presentados y asuntos pendientes por resolver.
- Comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Aspectos técnicos que deben relacionarse en el informe parcial:

- Modificaciones, problemas y soluciones adoptadas.
- **Control de calidad:** cuadro resumen de calidad y estado de entrega y recibo de los productos, y servicios (Turísticos).
- Desarrollo del contrato y comportamiento según la programación.

Aspectos administrativos que deben relacionarse en el informe parcial.

- **Aspectos varios:** registros fotográficos cuando sea procedente, registro del estado del tiempo, actas, anexos e información adicional relacionada con el proyecto, bienes y servicios.
- Requerimientos de autoridades ambientales, administrativas y judiciales.

- Síntesis de quejas y trámite dado a las mismas.
- Comentarios y conclusiones.
- En los aspectos anteriormente referenciados debe especificarse y estudiarse los puntos críticos o relevantes para el desarrollo adecuado del proyecto.

Informe final.

Una vez terminada o recibida la obra, proyecto, bien o servicio, la supervisión e interventoría, según sea el caso, debe elaborar un informe que haga memoria descriptiva del mismo. El informe deberá estar debidamente foliado, con una presentación metodológica adecuada o la establecida por la gobernación del departamento del Cauca.

El informe final de supervisión e interventoría, de obra, proyecto, bien o servicio debe contener una relación mínima de documentos y anexos, además de lo que el ordenador del gasto considere pertinente.

El informe final debe contener como mínimo:

- Datos completos del contratista y supervisor e interventor, según sea el caso (nombre, teléfono, fax, e-mail y dirección).
- Identificación del contrato, de las modificaciones, adiciones, prórrogas, suspensiones y sanciones que tenga el contrato.

- Relación de la garantía única, (incluye estabilidad de obra, cuando sea necesaria) y certificado de modificación.

En caso de tratarse de un contrato de obra pública, así como un levantamiento topográfico, el informe final deberá contener además:

- Memoria descriptiva de la ejecución/desarrollo del contrato.
- Actas de terminación, entrega y recibo final de obra, liquidación, pago final, modificaciones, tanto en ítems como en precios unitarios.

c) Descripción de los trabajos de especificaciones técnico-constructivas, diseño del pavimento u obra, sección típica de la estructura de diseño, condiciones del subsuelo, situaciones técnicas encontradas, procedimientos aplicados, relación de metas físicas ejecutadas debidamente "abscisadas" y localizadas, entre otras que se definan en el contrato y/o Pliego de condiciones.

Entiéndase por abscisadas: La distancia horizontal al eje vertical o de ordenadas. Las coordenadas de un punto cualquiera.

- Registro fotográfico, antes, durante y a la terminación de la obra.
- Original de la bitácora de obra.
- Antecedentes y descripción general de la obra, ubicación, características geológicas, geográficas, topográficas, estructurales, entre otras.

- Proceso de construcción: rendimiento del personal, equipos y materiales utilizados. cantidades de obras ejecutadas, relación de metas físicas ejecutadas y no ejecutadas. porcentajes de obra ejecutada y por ejecutar, ensayos realizados.
- Actas suscritas.
- Manual de mantenimiento y conservación o recomendaciones especiales que sean necesarios para la conservación de las obras.
- Informe final de aspectos ambientales.
- Todos los demás documentos que se consideren pertinentes por parte del supervisor y/o interventor, o los que en particular sean requeridos por el ordenador del gasto.

Todos los documentos que se generen en desarrollo de un contrato deben estar numerados y fechados, relacionando y referenciando cada uno de sus anexos si los hay. Además deben estar acompañados de sus soportes y estar archivados en la carpeta del contrato que para el efecto lleve el archivo de gestión del respectivo organismo, en forma secuencial, foliados y registrados, excepto los originales de los documentos que sean soporte para pago, los que reposarán en la Dirección de Contabilidad.

- Todas las actas que surjan en el desarrollo de un contrato, serán elaboradas por el supervisor y serán suscritas por él, el contratista y el ordenador del gasto (cuando así sea requerido). Las actas serán numeradas en forma consecutiva; elaboradas y fechadas el mismo día en que sucede el evento.
- Los recibos parciales del objeto contratado, se consideran realizados a satisfacción: por lo tanto. el supervisor es responsable frente a la Secretaría de Desarrollo

Económico y Competitividad como con la Gobernación del Cauca por los recibos que realice, sin eximir al contratista de sus responsabilidades, por los daños o perjuicios ocasionados en el evento de deficiencia o fallas en parte o en todos los trabajos, bienes o servicios consignados en actas de recibo parcial.

- El supervisor deberá promover, impulsar y atender la participación ciudadana, recibiendo la información suministrada a través de este medio y trasmitiéndola para un mejor desarrollo de los proyectos. Así mismo abrir espacios participativos donde la comunidad se sienta participe de las iniciativas que se desarrollan en su territorio.
- Informar oportunamente al ordenador del gasto, los atrasos que puedan dar origen a la aplicación de sanciones, según lo establecido en el contrato y solicitar, cuando haya lugar, la aplicación de multas, sanciones y declaratorias de incumplimiento a los contratistas, dando estricto cumplimiento al procedimiento establecido por el artículo 86 de la Ley 1474 de 2011, con el apoyo de un servidor público abogado, para llevar a cabo la audiencia. En todo caso de parte de la supervisión e interventoría se debe elaborar un informe, estableciendo y justificando su concepto.
- El supervisor e interventor deberá verificar que en la carpeta del contrato se encuentren como mínimo los siguientes documentos, siempre y cuando apliquen:

❖ Contrato debidamente legalizado, con todos sus antecedentes.

❖ Cronograma de actividades.

❖ Garantías del contrato.

❖ Aprobación de las garantías contractuales.

❖ Acta de inicio.

- ❖ Actas de suspensión y reiniciación, cuando sea del Caso.
- ❖ Documentos soporte de prórroga, adición o modificación del contrato.
- ❖ Documentos soporte de la autorización de trabajos o actividades adicionales.
- ❖ Informes de supervisión e interventoría.
- ❖ Informes de ejecución del contratista de acuerdo con la periodicidad pactada en el contrato.
- ❖ Recibos técnicos por parte de las autoridades respectivas — Secretarías de Planeación, Obras Públicas, Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios, Curadurías y demás, según sea el caso.
- ❖ Acta de terminación.
- ❖ Acta de Liquidación.
- ❖ Acta de cierre del expediente del proceso contractual.
- ❖ Demás documentos relacionados con la ejecución del contrato que se consideren importantes a juicio del supervisor e Interventor.

- Estudiar y tramitar las reclamaciones presentadas por el contratista en el curso de la ejecución del contrato, asimismo recomendar las posibles soluciones y contestar a la mayor brevedad posible evitando que se configure el silencio administrativo positivo, previsto por el artículo 25 numeral 16 de la Ley 80 de 1993 y de las sanciones que ello conlleva.
- En caso de tratarse de proyectos de infraestructura turística exigir al contratista los planos de la obra ejecutada, memorias, estudios de capacidad de carga ,estudios ambientales, manuales de operación, entre otros cuando de acuerdo con la naturaleza del objeto del contrato fuere pertinente.

- Controlar el avance del contrato de acuerdo con el cronograma de ejecución aprobado. Para lograr la ejecución oportuna del proyecto, el supervisor e interventor, según sea el caso, exigirá al contratista el inicio de los trabajos en las fechas previamente programadas, controlando en forma permanente el avance del proyecto. Para ello, debe revisar, aprobar y complementar el programa de trabajo con el contratista.
- Cuando se requiera el cambio del supervisor, deberá proceder a suscribirse un informe de entrega, suscrito por el supervisor saliente y el entrante, en la que se consignarán todos los aspectos técnicos, económicos, jurídicos, administrativos y demás de relevancia en la ejecución contractual.
- Controlar que el contratista mantenga el personal profesional, técnico, operativo y administrativo de acuerdo con lo ofrecido en su propuesta. En caso de que se requieran cambios de personal durante el transcurso del proyecto, será reemplazado dentro del plazo dispuesto en los pliegos y por el supervisor e Interventor, según sea el caso, por otro de las mismas o mejores calidades profesionales y técnicas propuestas, previamente aprobados por la supervisión e interventoría del contrato.
- En aquellos contratos en los cuales el contratista deba utilizar personal, al momento de elaborar el acta de inicio, deberá consignar una relación del personal que se destinará por parte del contratista, su remuneración y constancias de afiliación a la seguridad social.
- Informar el recibo de bienes, para su correspondiente incorporación en el inventario del Departamento, marcación y aseguramiento si es el caso.

Requisitos que se deben presentar: Para registrar los bienes en los inventarios de almacén, es necesario el envío de los siguientes documentos y requisitos:

1) Memorando dirigido a la Secretaría General, solicitando la incorporación de los bienes a los inventarios, describiendo el tipo de bien adquirido y número del contrato a través del cual se realizó la adquisición. En el caso de software (Licencias), señalar el tiempo destinado para su uso.

2) Copia de la factura a nombre de la Gobernación del Cauca – Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad, en la que se discrimine el valor de cada ítem adquirido y la fecha de adquisición.

3) Copia del acta de entrega del bien por parte del proveedor o el recibo a satisfacción expedido por el supervisor del contrato designado por la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.

- Presentar por escrito al contratista las observaciones y recomendaciones que estime oportunas y procedentes para el mejor cumplimiento del servicio, debiendo impartir las órdenes perentorias que sean necesarias, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales, sin que ello implique modificación al objeto o plazo contractual.
- El interventor al Supervisor; el Supervisor al ordenador del gasto. Una vez ocurrido un siniestro se informará de inmediato o a más tardar al día hábil siguiente de la ocurrencia al ordenador del gasto, para que inicie las acciones correspondientes, contando para ello con la asesoría de quien cumple con el rol jurídico en su dependencia.

Funciones financieras y contables.

La supervisión financiera tiene como propósito, dirigir y vigilar la inversión del presupuesto asignado, para el cumplimiento de las obligaciones contractuales y con su ejercicio se constata, que el gasto se efectúe de manera ajustada a la destinación y montos previstos en el contrato y el plan operativo y a conducir el correcto manejo de los dineros públicos. Como parte del control y vigilancia integral del contrato, el factor presupuestal es relevante por representar uno de los principales aspectos en que el interés público se concreta y que la administración vigila especialmente.

Tareas del Supervisor.

Planeación. El supervisor deberá:

- Conocer la dinámica y manejo de la información financiera que involucra a las Áreas de la Gobernación del Cauca como Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, procurando comprender el sistema financiero que desarrolla la Entidad.
- Verificar que todo acto que suponga ejecutar el presupuesto esté debidamente soportado y registrado, y analizar estudios previos, pliego de condiciones, lineamientos técnicos, manuales y operativos, metodologías, plan de calidad, contrato y demás soportes que hacen parte integral del mismo.
- Supervisar y verificar, según sea el caso, lo relacionado con las inversiones, de acuerdo a la necesidad real y a los principios de economía, eficiencia y responsabilidad, lo cual

implica tornar las decisiones que eviten sobrecostos, actividades, bienes, servicios u obras que en el desarrollo del contrato se detecten como innecesarios.

- Verificar la expedición del registro presupuestal del contrato así como de las adiciones y cesiones de los contratos que tenga a su cargo.
- Velar porque se efectúe una adecuada programación financiera del contrato, rindiendo los informes por escrito sobre el comportamiento financiero del contrato.
- Llevar el control del estado financiero del contrato y del registro de las operaciones efectuadas con los fondos del mismo, así como de las modificaciones financieras que surjan dentro de su desarrollo, requiriendo periódicamente información sobre estos aspectos al contratista.
- Para los casos de contratos que se ejecutan en más de una vigencia, por tener vigencias futuras, debe verificar que el primer día hábil de cada vigencia se expida el respectivo Registro Presupuestal para garantizar que el contrato no se encuentre desamparado.
- Adelantará el control de los dineros desembolsados durante el desarrollo del contrato a través de un cuadro de control financiero, en el que describirá las actas financieras que se ha tramitado durante la ejecución del contrato, el monto gastado, la cantidad de presupuesto sobrante y la cantidad de obra (en términos de dinero) que falta por ejecutar.
- Elevar las consultas internas que sean necesarias para resolver asuntos que entorpezcan el flujo normal de los pagos.
- Controlar y verificar los rendimientos financieros generados en el contrato y exigirá al contratista el reintegro de los mismos al Departamento.

- Comunicar veraz y oportunamente al ordenador del gasto, la liberación de los dineros que no serán utilizados durante la vigencia fiscal correspondiente, las adiciones y deducciones presupuestales del contrato.
- El supervisor, deberá conocer las reservas presupuestales existentes, e informará oportunamente sobre las necesidades de adiciones al valor y al plazo contractual, si es el caso.
- Cuantificar en los informes de supervisión a la contratación estatal, las labores realizadas durante el período a cancelar, con base en ello, revisará los valores a pagar al contratista.
- Cuando sea preciso la adición del valor contractual, se deberá gestionar el certificado de disponibilidad presupuestal que ampare la correspondiente modificación del valor. La adición debe ser suscrita por el ordenador del gasto, con visto bueno de la oficina Jurídica.
- Los contratos de interventoría se pueden prorrogar por el mismo plazo que se haya prorrogado el contrato objeto de vigilancia, así las cosas, el valor se puede ajustar en atención a las obligaciones del objeto de interventoría, ello acorde a lo estipulado en el artículo 85 de la Ley 1474 de 2011.
- En eventos en que se presenten situaciones excepcionales que impliquen actuaciones inmediatas que requieran reconocer o autorizar actividades que generen gastos distintos a los contemplados en los contratos, el supervisor dará traslado de las peticiones al ordenador del gasto para decidir conjuntamente al respecto, dentro de sus competencias legales y contractuales.
- Aprobar oportunamente la factura o documento equivalente presentado por el contratista, para la cancelación de sus honorarios o valor del contrato, y en todo caso de manera

oportuna respecto del cierre contable mensual o anual realizado por la oficina de Contabilidad.

- Tramitar y solicitar ante la oficina de presupuesto, la cancelación de los pagos mensuales, parciales o totales del valor del contrato, previo recibo a satisfacción de los bienes, servicios, productos u obras, según corresponda.
- Para el pago de los gastos de desplazamiento, el supervisor debe verificar que la legalización de los mismos, se hubiere realizado.
- Verificar que el contratista haya liquidado y pagado los impuestos de ley que le corresponden.
- Otros que disponga la administración.

Funciones legales.

El supervisor deberá velar por el cumplimiento de la normatividad general y particular contractual vigente.

Con el fin de asegurar la legalidad de las actuaciones que conlleva la ejecución del contrato, el supervisor deberá ejecutar las siguientes funciones:

- Estudiar las garantías otorgadas por el contratista, según lo pactado en el contrato.
- Firmar las actas de suspensión y de reinicio.
- Velar porque el contrato se ejecute dentro del plazo establecido.

- Velar por la oportuna gestión de las actas de inicio, suspensión, reinicio, recibo parcial o definitivo y los demás trámites jurídicos que se presenten en la etapa contractual y pos contractual.
- Estudiar y emitir concepto jurídico, con destino a la oficina jurídica, sobre las solicitudes de adición, "Otrosi - modificatorio y prorroga" que realice el contratista, avalado por la supervisión.
- Adelantar, según sea el caso, el control y seguimiento a los aspectos jurídicos del contrato y la ejecución del mismo, dentro de los cuales se incluyen los plazos, las garantías, los compromisos laborales, las sanciones, los contratos adicionales o modificatorios y todo tipo de novedad que acompañe al contrato inicialmente pactado.
- Verificar que en los pliegos de peticiones se hayan establecido, que el contratista para poder ejecutar el proyecto, deberá presentar certificación de procesos desarrollados con anterioridad (Carta de recomendación); así mismo la dependencia emitirá una certificación avalada por el comité técnico donde se expondrá el proceso de ejecución, y su evaluación interna con respecto a su ejecución.
- Cumplir y hacer cumplir los estudios previos, los pliegos de condiciones, las adendas, la propuesta presentada y las cláusulas contractuales.
- Entiéndase por adenda: Las adiciones o complementos añadidos a una obra escrita y terminada.
- Verificar la aprobación de las pólizas exigidas para cada contrato, las modificaciones realizadas al inicio del contrato, al igual que las variaciones que se presenten durante la marcha del mismo.

- Informar al ordenador del gasto, el Incumplimiento de las obligaciones contractuales, para que se determine, si hay lugar a la aplicación de sanciones o a la declaratoria de caducidad administrativa, de acuerdo a su justificación y evaluación.
- Informar por escrito al ordenador del gasto y al Comité Interno de Contratación sobre la materialización de las causales de terminación, modificación e interpretación unilateral, para proceder a la aplicación de estas o a la terminación bilateral del contrato.
- Requerir por escrito al contratista por todos los hechos que constituyan incumplimiento del contrato, cuya información servirá de sustento para la posible aplicación de multas o declaratorias de incumplimiento total o parcial, al mismo tiempo se deberá remitir copia a la Compañía Aseguradora o al garante.
- Exigir periódicamente al contratista la presentación de los contratos de trabajo, planillas de afiliación y pago al Sistema de Seguridad Social en Salud y Pensiones, Administradora de Riesgos Laborales, seguro de vida o póliza colectiva (cuando a ello hubiere lugar), recibos de pago de salarios y prestaciones sociales y demás conceptos durante la ejecución del contrato y antes de su liquidación.
- Informar a la Compañía aseguradora o garante cualquier modificación que altere las condiciones pactadas en el contrato inicial.
- Controlar la vigencia de las garantías, cuando éstas se hayan requerido para amparar los riesgos contractuales.
- Adelantar los trámites necesarios para la liquidación del contrato dentro del término pactado en el mismo. Si se vence el plazo para la liquidación bilateral y posteriormente unilateral, el supervisor debe solicitar a la oficina Jurídica la liquidación por vía judicial. La ausencia de realización y suscripción del acta de liquidación del contrato en el plazo

previsto en el mismo, o en su defecto, en el señalado en la ley, genera acciones disciplinarias y las demás acciones legales pertinentes.

- Exigir al contratista al finalizar la obra o la ejecución del contrato, adecuar la póliza de estabilidad o calidad del bien o servicio, según el caso, ampliación de la póliza de salarios y prestaciones sociales, si fuese necesario, para la aprobación por parte del servidor que desempeñe el rol Jurídico, previa suscripción del acta de liquidación del contrato.
- Para la ejecución de los contratos de apoyo a la supervisión y/o interventoría es obligatoria la constitución y aprobación de la garantía de cumplimiento hasta por el mismo término de la garantía de estabilidad del contrato principal.
- Vigilar el cumplimiento por parte del contratista de las disposiciones legales de carácter laboral y exigir que se apliquen las normas de seguridad industrial y salud ocupacional que sean de obligatorio cumplimiento, cuando por el objeto del contrato haya lugar a ello.
- Acompañar la audiencia sancionatoria donde es citado el contratista a rendir descargos, una vez se inicie el proceso de incumplimiento contractual.
- Estudiar las reclamaciones presentadas por el contratista y sugerir recomendaciones respecto de estas.
- Velar por el archivo, custodia e integridad de las carpetas de los contratos y autorizar su revisión a los supervisores, profesionales de apoyo a la supervisión, personal de los organismos de control.
- Enviar a la respectiva compañía aseguradora copia de los requerimientos hechos al contratista para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el contrato.

- Como obligación posterior a la liquidación, se debe realizar el cierre del expediente del proceso de contratación, una vez se encuentren vencidos los términos de las garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento.
- Todas las demás que conlleven a cumplir con las obligaciones pactadas en el contrato.

6.3.2. Conclusión del Capítulo.

En este capítulo se elaboró un instrumento metodológico que permitirá a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca llevar a cabo el proceso de supervisión sobre aquellos proyectos y/o contratos turísticos que celebre esta dependencia con terceros. Estableciendo de esta manera, una serie de lineamientos y directrices que facilitará a la misma, desarrollar estricta y cuidadosamente las actividades que correspondan al supervisor designado o contratado, los cuales mediante la aplicación del presente "Manual" deberán velar por la correcta y transparente ejecución de los recursos públicos entregados por el estado a través de sus diferentes programas de financiamiento territorial a la Secretaría, con el ánimo fortalecer la actividad turística en la región. Evitando así, el incumplimiento de las actividades pactadas con otras dependencias y el desvió o mala ejecución de estos recursos.

Para el desarrollo de este objetivo el cual contemplaba la necesidad de "Proponer un manual para la supervisión de proyectos en el área de Turismo aplicado a la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca", se contó con el apoyo documental recogido en la etapa de "Análisis estructural de manuales, modelos, esquemas, procesos, procedimientos y metodologías existentes para la supervisión de proyectos financiados con recursos del Estado" (Objetivo I), así como con la conceptualización teórica que permitió "Definir los parámetros de evaluación contemplados en la supervisión de proyectos financiados con recursos del Estado" (objetivo II), lo cual permitió en última instancia, materializar sistémicamente todo el proceso de práctica profesional en un documento final (Manual), que aportara no solo académicamente a la Gobernación del Cauca, si no, profesionalmente al desarrollo integral de la actividad turística en la región.

Cabe mencionar que para el abordaje del presente capitulo, se contó con asesoramiento y acompañamiento de personal capacitado y/o especializado en el tema de Supervisión, lo cual aporto teóricamente a la estructuración fundamentada del presente documento de práctica, así como a la elaboración del "Manual para la supervisión de proyectos en el área de Turismo" de la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento del Cauca".

7. Conclusiones Generales.

En síntesis, el presente documento de "Práctica" se convierte en una herramienta fundamental para aquellas organizaciones públicas que ejercen la labor de supervisión a contratos o proyectos de desarrollo turístico; ya que establece una serie de lineamientos, directrices y procedimientos base, para ejercer una evaluación y seguimiento adecuado, que vele por que los recursos asignados por el estado, generen un impacto relevante dentro de las comunidades.

Es de mencionar que actualmente en el departamento del Cauca se viene trabajando el Turismo como factor relevante para el mejoramiento en la calidad de vida, generación de nuevos ingresos, asi como motor de desarrollo y potencialización de la economía local con miras a convertirse en un destino competitivo de talla mundial. Sin embargo aunque se han llevado a cabo diferentes tipos de proyectos encaminados a fortalecer el sector, no existe un instrumento pedagógico que permita verificar, seguir y supervisar que los dineros otorgados por el gobernó nacional y departamental se ejecuten bajo siertos parámetros que exijan calidad y optimización de los recursos.

Por esta razón se considera que el presente trabajo de práctica permitió:

- Brindar una herramienta que ayude a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad ejercer estructuralmente el proceso de supervisión contractual, permitiéndoles velar por que los recursos que otorga el gobierno nacional o departamental a fortalecer el sector turítico en el departamento se maneje bajo los

parámetros establecidos en la ley 1474 de 2011 la plantea como objeto fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, asi como los contemplados en la ley 1558 de 2012 (Ley General de Turismo) y los demás que se establezca el manual.

- Desarrollar directrices para que futuros proyectos y/o contratos que celebre la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad se manejen de manera sistémica velando por que los proyectos que se generen bajo los parámetros que permitan el optimo aprovechamiento de los recursos invertidos.

- A la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad adscrita a la gobernación del Cauca adoptar una herramienta que permita desarrollar de manera ordenada la supervisión de los proyectos turísticos.

Finalmente el presente trabajo de práctica se presenta a la Coordinación Departamental de Turismo adscrita a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Cauca como un instrumento pedagógico para que el personal de planta y contratistas puedan desarrollar de manera correcta el proceso de supervisión contractual cuando el proyecto y/o contrato asi lo demande.

Asi mismo se espera que el documento final (Manual) entregado como resultado del trabajo académico que se desarrolló en la dependencia Departamental sea institucionalizado y aprobado por el secretario de despacho; permitiendo que esta herramienta ingrese al inventario de

documentos propios de la secretaría y el archivo general del departamento, logrando en ultima instancia que éste sea consultado por el personal cada vez que se presente un proyecto de desarrollo turístico para la región.

Bibliografía

Departamento Administrativo de la Función Pública. (mayo de 2014). Manual de Contratación – Departamento Administrativo de la Función Pública. *Manual de Contratación, 11*. Bogotá DC, Colombia.

Alcaldía de Bogotá. (18 de junio de 2013). *Manual de Supervisón e Interventoría.* Obtenido de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/adminverblobawa?tabla=T_NORMA_ARCHIVO&p_NORMFIL_ID=3415&f_NORMFIL_FILE=X&inputfileext=NORMFIL_FILENAME

Asamblea departamental del Cauca. (2009). Ordenanza 050.

Avendaño Arenas, O. (enero de 2009). Diferencias entre supervisión y evaluación de proyectosapliacados a la ingeniería. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar, 11*, 45-46. Obtenido de http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_11_IND02.pdf

Banco de la Republica. (s.f.). Obtenido de Red de Bibliotecas Luis Ángel Arango: http://www.banrepcultural.org/blaa/informacion-general

Banco de la República/Biblioteca Luis Ángel Arango. (s.f.). Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaa/recursos-electronicos-biblioteca-virtual

Belalcazar Moreno, A. B. (2012). La Supervisión de los contratos estatales en las entidades autónomas del nivel nacional de la administración pública . Bogotá, Colombia.

Beltrán, M. (2013). Propuesta metodológica para análisis de destinos turísticos. Caso aplicado a la oferta turística de la ciudad de Popayán. Popayán, Cauca, Colombia.

Bolunta. (s.f). Obtenido de Gestión de proyectos: http://www.bolunta.org/manual-gestion/proyectos3d.asp

Bustos Rivero, F. (06 de Junio de 2011). *slideshare*. Obtenido de Evaluación de Proyectos: http://es.slideshare.net/fernando_bustos/evaluacion-de-proyectos-8227905

Carrión, F. (01 de septiembre de 2010). *slideshare*. Obtenido de Evaluación Por objetivos: http://es.slideshare.net/fernandocarrion/evaluacion-por-objetivos

Casanare. (29 de agosto de 2014). *casanare*. Obtenido de Utilización de los Recursos por parte del estado: http://www.casanare.gov.co/

Catholic Relief Services - Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos. (2012). *CRS - Catholic Relief Services*. Obtenido de CRS - Catholic Relief Services:

http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/752898/17983266/1335965978257/Captulo+10+Supervisin+y+evaluacin+SE.pdf?token=AynQDeKT0HvKFPtjA273Um08hQM%3D

Chaparro Pineda, C. I. (2014). Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense. *Ustatunja*. Obtenido de http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/download/186/412.

Cohen, E., & Martínez, R. (s.f.). Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales - División de desarrollo social. (CEPAL, Ed.) No ha sido sometido a revisión editorial.

COLDEPORTES. (03 de agosto de 2015). Manual de Contratación, Supervisión e Interventoría. *Manual de Contratación, Supervisión e Interventoría*. Bogotá DC, Colombia.

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2014). Manual de contratación, supervisión e interventoría. *Manual*. Bogotá DC, Colombia.

Congreso de Colombia. (28 de octubre de 1993). Ley 80 . *Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*. Bogotá, Colombia.

Congreso de Colombia. (2011). Ley 1474 . *Disposiciones para prevenir y combatir la corrupción en la contratación pública*. Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (28 de octubre de 1993). Ley 80. *Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*. Bogotá, Colombia.

Congreso de la república de Colombia. (15 de Julio de 1994). Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. *Ley 152*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=327

Congreso de la república de Colombia. (6 de Junio de 1995). Ley 190. *Normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=321

Congreso de la República de Colombia. (7 de Marzo de 1996). Estatutaria de la Administración de Justicia. *Ley 270*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6548

Congreso de la República de Colombia. (16 de Julio de 2007). Medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993. *Ley 1150*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25678

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1474. *Disposiciones para prevenir y combatir la corrupción en la contratación pública*. Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (13 de abril de 2012). Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. *Decreto 734*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=46940

Consultorio Contable, Universidad EAFIT. (s.f.). *eafit*. Obtenido de eafit: http://www.eafit.edu.co/

Consultorio Contable, Universidad EAFIT. (s.f.). *eafit*. Obtenido de eafit: http://www.eafit.edu.co/

Cortes, M. (16 de enero de 2014). *slideshare*. Obtenido de http://es.slideshare.net/MarcoCortes/los-enfoques-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigacin

Cortés, M. (16 de enro de 2014). *slideshare.* Obtenido de Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación: http://es.slideshare.net/MarcoCortes/los-enfoques-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigacin

De la Torre Escudero, J. (s.f.). Páginas de docencia de Joaquina de la Torre Escudero. *¿Que es un Modelo?* Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-POP/que_es_un_modelo.htm

Delgado de Smith, Y. (29 de Junio de 2013). *blogspot*. Obtenido de yamilesmith.blogspot.com.co/: http://yamilesmith.blogspot.com.co/2012/06/la-investigacion-o-enfoque-cualitativo.html

Departamento Administrativo de la Función Pública. (4 de noviembre de 1999). Departamento Administrativo de la Función Pública - Re´´ublica de Colombia. *Decreto 2145*. Colombia.

Departamento de Antioquia. (Enero de 2014). Manual de Supervisión e Interventoría. *Muchos ojos, pocas manos*.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2012). Manual de supervisión e interventoría administrativa y financiera. *Manual de supervisión e interventoría administrativa y financiera.* Bogotá DC, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2013). *Evaluación SGR*. Obtenido de https://www.sgr.gov.co/SMSCE/Evaluaci%C3%B3nSGR.aspx

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2014). Manual de Contratación. *Manual de Contratación*. Bogotá DC, Colombia.

Díaz Salgarra, L. A. (2012). La eficacia de las supervisiones integrales en los contratos estatales para proteger la moralidad administrativa y evitar la corrupción. *La eficacia de las*

supervisiones integrales en los contratos estatales para proteger la moralidad administrativa y evitar la corrupción. Bogotá DC: Universidad de la Sabana.

Fajardo Hoyos, D., & Ortega, M. (2012). Propuesta Metodológica para la gestión integral de Proyectos Turísticos. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 15.

Fernández, V. (1995). La planificación del turismo en las entidaddes Territoriales. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Franco, R., & Coehn, E. (1988). LPES-ONU. *Evaluación de proyectos sociales*. Grupo Editor Latinoamericano (GEL).

Gamboa Conejo, R. M. (junio de 1993). Obtenido de http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v1n11993/art5.pdf

Gerencie. (10 de septiembre de 2013). Obtenido de Gerencie: http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html

Gerencie. (2015). *Gerencie.com*. Obtenido de Diferencias entre eficiencia y eficacia: http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html

Gobernación de Antioquia. (enero de 2014). Manual de Contratación Publica. *Muchos ojos, pocas manos*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Gobernación del Cauca & TDI Consultora en Turismo. (Marzo de 2012). Plan de Desarrollo Turístico para el Departamento del Cauca - Documento diagnóstico Turístico del Cauca. *Plan Estratégico de Turismo del Departamento del Cauca- Documento Diagnóstico*. Popayán, Cauca, Colombia. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=66424.

Gobernación del Cauca. (2012 - 2015). Plan de desarrollo departamental, Cauca Todas las Oportunidades. *Componente Turítico*. Colombia.

Gobernación del Cauca. (2013). proyecto desarrollo turístico "posible y deseable" de la región norte del departamento del Cauca. Cauca, Colombia.

Gobernación del Cauca, Caja de Compensación Familar del Cauca COMFACAUCA. (2013). desarrollo turístico “posible y deseable” de la región norte del departamento del Cauca. Cauca, Colombia.

Gobernación del departamento de Antioquia . (enero de 2014). Manual de Contratación. *Manual de Contratación*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Gobernación del Departamento de Antioquia. (Enero de 2014). Manual de Supervisión e Interventoría. *Muchos ojos, pocas manos*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Gobernación del Magdalena. (s.f.). Manual de procesos y procedimiento. Obtenido de http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

Gobierno de Colombia. (31 de marzo de 2014). Lineamientos Generales para la Expedición de Manuales de Contratación. *Lineamientos Generales para la Expedición de Manuales de Contratación*. Bogotá DC, Colombia. Obtenido de http://www.colombiacompra.gov.co/es/manuales/2013-12

Gobierno Nacional de Colombia, & Departamento Nacional de Planeación. (2010 - 2014). plan de desarrollo nacional. *igualdad de oportunidades*.

Grupo Asesor de Gestión de Programas y proyectos de Inversión Pública, Departamento de Planeación Republica de Colombia. (25 de enero de 2006). Evaluación de Proyectos. *Presentación Grupo Asesor de Gestión de Programas y proyectos de Inversión Pública*.

Hayes, S. (1957). *Cómo medir los resultados de los proyectos de desarrollo – Manual para los expertos en misión.* UNESCO.

Heredia. (1997). Dirección Integrada de Proyecto. Madrid, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid.

Hernández, C. I. (5 de septiembre de 2001). Corte Constitucional. *Sentencia C-949*. Obtenido de http://www.notinet.com.co.ez.urosario.edu.co/serverfiles/load_file_cor.php?norma_no=13589

Hernández, Fernández, & Baptista. (1998). *Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.*

Hondublog Wordpress. (s.f.). *hondublog.wordpress*. Obtenido de hondublog.wordpress: https://hondublog.wordpress.com/2010/07/04/%C2%BFcomo-crear-un-tablero-de-control-para-proyectos/

Insituto Nacional de Vias (INVIAS). (15 de junio de 2010). • Proceso supervisión, ejecución y seguimiento a proyectos – Manual de interventoría, obra pública. • *Proceso supervisión, ejecución y seguimiento a proyectos – Manual de interventoría, obra pública*. Bogotá DC, Colombia.

Instituto de Desarrollo Urbano - Alcaldía Mayor de Bogotá. (30 de julio de 2012). Manual de Interventorla y/o Supervisión de Contratos de Infraestructura Vial y Espacio Público delIDU". *Manual de Interventorla y/o Supervisión de Contratos de Infraestructura Vial y Espacio Público delIDU"*. Bogotá DC, Colombia.

Jafari, J. (23 de Febrero de 2005). El Turismo como disciplina científica. *Department of Hospitality and Tourism. University of Wisconsin-Stout*.

Javeriana, P. U. (s.f.). Documentación, procesos y procedimientos:. Bogotá. Obtenido de http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoym1.htm#inicio

Leyex. (s.f.). *Leyex.info.* Obtenido de http://unicauca.leyex.info/

Londoño Palacio, O. L., Maldonado Granados, L. F., & Calderón Villafáñez, L. C. (2014). Guía para construir estados del arte. Bogotá, Colombia.

Manual. (s.f.). Obtenido de tiposde: http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/

Ministerio de Desarrollo Económico, & Dirección general de Turismo. (2001). *Asistencia Técnica en planificación del turismo.* Bogotá.

Ministerio de desarrollo. Colombia. (2001). *Colombia.*

Ministerio de Educación. (s.f.). Sistema interactivo de consulta de indicadores de infraestructura educativa SICIED. *Un aporte a la calidad de la gestión educativa en el país, realizado desde empresarios por la educación a través de la fundación PROMIGAS y la Camara de Comercio de Barranquilla*.

Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay. (s.f). Proyectos de innovación tecnológica. *Guia para la evaluación técnica*. Paraguay.

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2012). Ley General de Turismo. *Ley General de Turismo*. Colombia.

Ministerio de industria, comercio y turismo. (2010). *Metodología para la elaboración del nventario de atractivos turísticos.*

Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. (s.f.). *Régimen Contractual en Colombia.* Obtenido de Cancilleria de la Nación: http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/DocEstrategicos/ABCContratacion.pdf

Morales, C. (8 de marzo de 2011). *slideshare*. Obtenido de slideshare: http://es.slideshare.net/cmmc1957/estudio-legal-presentacion

Musto, S. (1997). Andlisis de eficiencia. MelOdologla de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo. Madrid, España.

Organización Mundial de Turismo/Biblioteca. (s.f.). Obtenido de Organización Mundial de Turismo/Biblioteca: http://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_electronica/bases_datos/unwto_library

Organización Mundial del Turismo OMT. (s.f.). Obtenido de Entender el turismo: Glosario Básico: http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico

Pimentel, E. (2008). Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión. *Aspectos Teóricos y Prácticos*.

Presidencia de la República de Colombia. (agosto de 2014). Manual de Contratación. *Manual de Contratación*. Bogota DC, Colombia.

Procuraduria General de la Nación, República de Colombia. (s.f.). Seguimiento y Control de los contratos estatales. Bogotá, Colombia.

Psicopedagogia. (s.f.). Pedagogía de la educación para padres y profesionales. *Técnicas de Estudio: El esquema*. Obtenido de http://www.psicopedagogia.com/tecnicas-de-estudio/esquema

Rama Judicial del Poder Público & Consejo Superior de la Judicatura. (2012). Manual de supervisión de los contratos y convenios. *celebrados por el director ejecutivo de adinistración judicial a nombre de la Nación, consejo superior de la Judicatura y por los directivos ejecutivos seccionales*. Bogotá, D.C., Colombia.

Rama Judicial, Rama Judicial del Poder Público - Consejo Superior de la Judicatura. (2012). Manual de Supervisión de los contratos y convenios celebrados por el director ejecutivo de administración judicial a nombre de la nación. Obtenido de www.ramajudicial.gov.co

Real Academia de la lengua Española . (s.f.). Diccionario de la Lengua Española. *Supervisión*.

Real academia de la lengua Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua Española*. Obtenido de Modelo: http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1

Real academia de la lengua Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua Española*. Obtenido de Esquema: http://dle.rae.es/?id=GgeQ9Uy

Real academia de la lengua Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua Española*. Obtenido de Supervisión: http://dle.rae.es/?id=YlD9xs3

República de Colombia. (1991). Constitución política de Colombia. *Constitución política de Colombia*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm

Sánchez Henao, J. C. (2010). *Interventoría de proyectos y Obras.* Medellín: Línea editorial 1 - Investigaciones.

Schulte, S. (2003). Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo. Santiago, Chile.

Schulte, S. (s.f.). Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo. Santiago, Chile.

Schwarz. (2013). Marco teórico vs Estado del Arte en la investigación científica. Obtenido de http://max-schwarz.blogspot.com.co/2013/01/marco-teorico-vs-estado-del-arte-en-la.html

Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia SCEP; Coopperación Técnica Alemana GTZ. (s.f.). Manual para la Supervisión de Obras Civiles. *Manual para la Supervisión de Obras Civiles*. Guatemala. Obtenido de http://dspace.universia.net/bitstream/2024/1629/1/9.Supervision_de_Obras_Civiles.pdf.

Sedín Escalona, A. (s.f.). Contenido de Proyectos. *http://paginaspersonales.deusto.es/asendin/Archivos/Proyectos/040504_ContenidoProyectos-Capt01_v2.pdf*. Obtenido de http://paginaspersonales.deusto.es/asendin/Archivos/Proyectos/040504_ContenidoProyectos-Capt01_v2.pdf

Segura, A. F. (diciembre de 2012). Maestría en Gestión Económica y Financiera del Riesgo. *Aplicación de un modelo de opciones reales a la evaluación de proyectos de investigación y desarrollo en el sector de biotecnología en la ciudad de Bogotá*. Universidad de Buenos Aires.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) . (2013). Dirección Jurídica. *Manual de Supervisión e Interventoría*.

Significados. (2014). *Significados: Descubrir lo que significa, conceptos y definiciones.*. Obtenido de Significado de Idoneidad: http://www.significados.com/idoneidad/

Superintendencia de Industria y Comercio. (17 de enero de 2014). Manual de supervisión e interventoría de contratos y/o convenios. *Manual de supervisión e interventoría de contratos y/o convenios*. Bogotá, Colombia.

Superintendencia de inndustria y comercio. (s.f.). Manual de supervición e interventoría de contratos y/o convenios.

Unidad Administrativa Especial, Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado . (julio de 2015). Manual de Contratación y Supervisión.

Unidad administrativa especial, Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado. (julio de 2015). Manal de contratación y supervisión. *Manal de contratación y supervisión*. Bogotá DC, Colombia.

Unidades Tecnológicas de Santander. (06 de diciembre de 2012). Manual de Funciones de los Interventores y /o Supervisores de las Unidades Tecnológicas de Santander Modificación Manual de Contratación. *Manual de Funciones de los Interventores y /o Supervisores de*

las Unidades Tecnológicas de Santander Modificación Manual de Contratación. Bucaramanga, Colo.

Universidad del Cauca / Bibliotecas. (s.f.). Obtenido de Universidad del Cauca / Bibliotecas: http://biblio.unicauca.edu.co/Hemeroteca/index.php

Universidad del Cauca. (s.f.). *Universidad del Cauca.* Recuperado el 2015, de http://facultades.unicauca.edu.co/derecho/Acerca%20de%20la%20Facultad

Universidad Industrial de Santander. (2014). Manual de Supervisión e Interventoría. *Manual de Supervisión e Interventoría*. Bucaramanga, Colombia.

Urdaneta Hernández, G. (1998). Interventoría de la Obra Pública. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Javeriano.

Varela, C. T. (2007). *bvscuba*. Obtenido de bvscuba: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_2_07/aci09807.html

Veeduría Distrital. (8 de julio de 2013). Manual de supervisión e interventoría. *Manual de supervisión e interventoría*. Bogotá DC, Colombia.

Vélez, & Galeano. (2002). *Investigación cualitativa. Estado del arte*. Medellín, Colombia.

WordPress. (s.f.). *Definición.de*. Obtenido de http://definicion.de/proyecto/

WordPress. (s.f.). *WordPress*. Obtenido de Definición.de: http://definicion.de/proyecto/

Yani. (24 de octubre de 2011). *slideshare*. Obtenido de slideshare: http://es.slideshare.net/raniya88/diapositivas-evaluacion-administrativa1-yani

Zamora. (2009). Gestión y Evaluación de Proyectos Turísticos. Universidad de La Habana, Manuscrito presentado para publicación. .