

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 1 de 27

CONTENIDO

	Pág.
1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. DEFINICIONES	3
4. PARTE GENERAL	4
4.1. NATURALEZA JURÍDICA	4
4.2.1 Ordenador del Gasto	4
4.2.2 Comité de Contratación	5
4.2.3 Gestor del PAA	5
4.2.4 Gestor De Compras	6
4.2.5 Equipo Estructurador	7
4.2.6 Equipo Evaluador	8
5. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA	8
6. EL PROCESO DE GESTIÓN CONTRACTUAL	8
7. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ADQUISICIÓN	9
6.1. PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES	9
8. LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	14
8.1 ESTUDIO DEL SECTOR	15
8.2 ESTUDIOS Y DOCUMENTOS PREVIOS	17
8.3 IDENTIFICACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS	18
9. EL PROCESO DE SELECCIÓN	19
9.1 LA PUBLICACIÓN Y LAS ADENDAS	19
9.2 LA EVALUACIÓN	20
9.3 LA ADJUDICACIÓN	22
10. GESTION CONTRACTUAL	22
10.1 LAS MODIFICACIONES AL CONTRATO	23
10.2 LA VIGILANCIA CONTRACTUAL	24
10.2.1 Seguimiento a la ejecución del contrato y pagos	24

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 2 de 27

10.2.2	El manejo de los riesgos durante la ejecución.....	25
10.2.3	Diferencias entre las partes.....	25
10.2.4	La liquidación.....	26
11.	DOCUMENTOS DE CONSULTA.....	27

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 3 de 27

1. OBJETIVO

El Manual de Contratación pretende orientar la aplicación de buenas prácticas en todas las etapas contractuales, creando un flujo de trabajo eficaz que garantice los principios de la contratación estatal, de la gestión pública y del sistema de gestión de calidad.

2. ALCANCE

El Manual de Contratación es la hoja de ruta para todas las etapas de la actividad contractual que tienen como fin satisfacer las necesidades de bienes, obras y servicios requeridos por todas las áreas que conforman el Instituto Municipal de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano del municipio de Yumbo – IMETY.

3. DEFINICIONES

Los siguientes términos y definiciones se aplicarán para el propósito de este Manual y están relacionadas con la gestión contractual del Instituto Municipal de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano del municipio de Yumbo – IMETY. Todas aquellas definiciones relacionadas con la gestión contractual que no estén establecidas en el presente Manual, se entenderán conforme a lo estipulado en la normativa vigente aplicable. Es importante advertir que, para facilitar la lectura del Manual, cuando se hable de funciones se debe entender que éstas no solo hacen referencia a las responsabilidades desarrolladas por los servidores públicos, sino también a las actividades adelantadas por los contratistas que sean designados como actores de la contratación pública.

COMPRADOR PÚBLICO: es la persona responsable de tomar decisiones conscientes sobre la inversión de los recursos públicos de tal manera que, a través de la adquisición eficiente, transparente e incluyente de bienes, obras y servicios, se satisfagan las necesidades de la comunidad. El comprador público también es aquel que interviene en alguna o en varias de las etapas del Proceso de Contratación y que, con su labor, contribuye a la toma de decisiones conscientes sobre la inversión de los recursos públicos.

CONTRATACIÓN DIGITAL: se refiere a los procesos contractuales que se adelantan en plataformas electrónicas oficiales. Estas plataformas permiten realizar todas las transacciones propias de un proceso contractual en línea lo cual contribuye a la amplia difusión de todos los documentos y pasos de la contratación.

CONTRATO: es el acuerdo de voluntades generador de obligaciones que celebra la Entidad con un Contratista o asociado para la satisfacción de las necesidades de la ciudad. Siendo conscientes que contrato y convenio son tipologías contractuales distintas, para facilitar la comprensión del Manual, cuando se hace mención a contrato debe entenderse que se está haciendo alusión también a los convenios, según el contexto en el que se mencione.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 4 de 27

CONTRATISTA: es la persona natural o jurídica, privada o pública, nacional o extranjera, consorcio, unión temporal o sociedad con único objeto que ha celebrado contratos con la Entidad para apoyar la satisfacción de las necesidades de la ciudad. Para facilitar la lectura del Manual, el término Contratista puede referirse también a las personas jurídicas que celebran convenios con la Entidad en calidad de asociados, cooperantes, entre otros.

ENTIDAD: se refiere al Instituto Municipal de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano del municipio de Yumbo – IMETY.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS DE POLÍTICA: variedad de objetivos o metas, como la inclusión social, el crecimiento ecológico sostenido, el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, la innovación, el cumplimiento de las normas de conducta empresarial responsable, las obligaciones derivadas de tratados internacionales de derechos humanos u objetivos de política industrial, que una autoridad quiera promover a través del uso de la contratación. Se establecen como complementarios a los objetivos principales perseguidos con cada proceso de contratación.

USUARIO FINAL O BENEFICIARIO: es la persona o grupo de personas que recibirán de forma directa los beneficios de una adquisición adelantada por el Comprador Público, o quienes usarán los bienes, obras y servicios contratados.

VALOR POR DINERO: es una expresión que se refiere a la optimización de los recursos públicos en términos de tiempo, dinero, capacidad del talento humano y eficiencia en los procesos para satisfacer las necesidades de las Entidades Estatales y cumplir su misión. Busca el cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia y economía.

4. PARTE GENERAL

4.1. NATURALEZA JURÍDICA

El INSTITUTO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO DE YUMBO", es una Institución descentralizada del municipio de Yumbo, con la misión primordial de ser un centro de formación con la capacidad de ofrecer programas de educación técnica para para el trabajo y el desarrollo humano.

4.2. ACTORES

4.2.1 Ordenador del Gasto

El Ordenador del Gasto es el delegatario del nivel directivo que tiene facultades para ejecutar el presupuesto de la Entidad. También es la máxima instancia dentro del Organismo y tiene la facultad para aprobar los Documentos del Proceso y adjudicar el contrato.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 5 de 27

4.2.2 Comité de Contratación

El Comité de Contratación es un órgano de decisión y la máxima instancia en materia de contratación pública de la entidad. Las funciones del Comité de Contratación son:

- Aprobar el Plan Anual de Adquisiciones (PAA).
- Aprobar las modificaciones del PAA.
- Estudiar, analizar y recomendar sobre los conflictos de interés, impedimentos y recusaciones que se pongan a su consideración, en todas las etapas del proceso contractual de los Organismos.
- Apoyar la elaboración, divulgación y aplicación de orientaciones normativas y de política pública en materia de contratación.

El Comité de Contratación será conformado por los siguientes funcionarios principales:

Los integrantes del Comité de Contratación no podrán delegar su asistencia con excepción del Director y podrán asistir a las sesiones con personal de apoyo que soporte la realización de las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones del Comité de Contratación.

El Comité sesionará de forma ordinaria una vez al mes y podrá celebrar reuniones extraordinarias cuando así lo requiera. A las sesiones se podrá invitar a otros funcionarios o contratistas, quienes tendrán voz pero no voto en las decisiones.

La Secretaría Técnica del Comité de Contratación estará a cargo del Líder del PAA, quien será el encargado de convocar y coordinar la logística de las sesiones, llevar la agenda de los asuntos a tratar, elaborar las Actas del Comité de Contratación, así como llevar el archivo y seguimiento de los asuntos tratados.

Las decisiones del Comité de Contratación requerirán de una mayoría simple y para que pueda sesionar, requiere de la asistencia mínima de 3 de sus integrantes principales.

4.2.3 Gestor del PAA

El Gestor del PAA es la persona designada para gestionar la elaboración, consolidación y ajustes del PAA. Esta tarea podrá ser asignada a un profesional que conozca el funcionamiento del Organismo y trabaje en la articulación de las diferentes áreas que intervienen en la contratación.

Las Actividades del Responsable del PAA son:

- Proyectar el PAA, de acuerdo con el procedimiento establecido.
- Gestionar a través de la plataforma electrónica o el mecanismo dispuesto para tal fin, la elaboración del PAA en el Organismo, de acuerdo con el procedimiento establecido por el DACP.
- Publicar el PAA aprobado y sus ajustes, verificando su oportuna publicación.
- Asistir a las reuniones citadas por el Líder del PAA y colaborar en la consolidación del PAA.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 6 de 27

- e) Enviar al Líder del PAA a través de la plataforma electrónica o el mecanismo dispuesto para tal fin, el PAA de la Entidad, así como los ajustes que sean requeridos.
- f) Realizar seguimiento periódico al cumplimiento del PAA.
- g) Reportar al Líder de Contratación las adquisiciones programadas en el PAA con el fin de iniciar de manera oportuna la estructuración de los procesos de contratación.
- h) Presentar al Comité de Contratación el PAA de la Entidad para su aprobación, así como los ajustes que requiera.
- i) Ejercer la Secretaría Técnica del Comité de Contratación.
- j) Realizar seguimiento al PAA y a sus modificaciones, promoviendo buenas prácticas de contratación y previniendo fallas en los procesos de contratación.

4.2.4 Gestor De Compras

El Gestor de Compras lo designará el Ordenador del Gasto, el cual podrá ser un Contratista, encargado de apoyar en la gestión de los procesos de contratación de la entidad. Las funciones del Gestor de Contratación son las siguientes.

- a) Impulsar los procesos de contratación de la Entidad de acuerdo con la programación establecida en el PAA.
- b) Apoyar a la Entidad en materia contractual.
- c) Realizar seguimiento, mediante verificaciones periódicas, al cumplimiento del cronograma de los procesos contractuales.
- d) Recomendar al Ordenador del Gasto sobre la conformación de los integrantes del Equipo Estructurador o la designación del profesional encargado de impulsar el proceso de contratación, según la modalidad de selección.
- e) Recomendar al Ordenador del Gasto sobre la conformación de los integrantes del Equipo Asesor Evaluador.
- f) Revisar los documentos durante las etapas del proceso de contratación y verificar su publicación según los términos establecidos en cada modalidad de selección.
- g) Verificar que el proceso a iniciar, se ajuste a la modalidad de contratación seleccionada, que responda a las competencias fijadas por la Entidad y cumpla con los requisitos de aprobación para el inicio de la contratación, según la cuantía.
- h) Revisar y dar viabilidad a las garantías presentadas en la etapa de selección y contratación, como requisito previo a la aprobación del Director.
- i) Hacer el reporte de ejecución contractual y recopilar las lecciones aprendidas y buenas prácticas de la gestión contractual de la Entidad.
- j) Apoyar al Ordenador del Gasto en la coordinación de todas las actuaciones administrativas durante el proceso de selección, la ejecución del contrato y hasta el cierre del expediente.
- k) Reportar las sanciones impuestas a contratistas al SIRI de la Procuraduría General de la Nación, verificar su publicación en el SECOP y reportar al RUP de las Cámaras de Comercio mediante el sistema electrónico dispuesto para el efecto.
- l) Garantizar que durante el proceso contractual el archivo documental se encuentre conforme las tablas de retención documental.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 7 de 27

4.2.5 Equipo Estructurador

Para todos los procesos de contratación que se adelanten la entidad, el Ordenador del Gasto designará un Equipo Estructurador multidisciplinario, compuesto mínimo por tres servidores públicos y/o contratistas, quienes podrán ser asesores, profesionales o técnicos. El Equipo Estructurador debe contar con conocimiento jurídico, técnico y financiero con el propósito de elaborar todos los Documentos del Proceso de Contratación.

El Equipo Estructurador debe trabajar de manera articulada durante todas las etapas del proceso de contratación, lo cual implica consultarse entre sí y realizar reuniones para tomar las decisiones relacionadas con la compra.

Los contratos de prestación de servicios y apoyo a la gestión podrán ser adelantados por una sola persona del nivel profesional o superior.

Las Actividades del equipo son:

- Realizar las mesas de trabajo para aclarar la necesidad a satisfacer y construir el requerimiento del proceso de contratación.
- Gestionar las mesas técnicas de trabajo con potenciales proveedores, consultas, entrevistas y demás herramientas de planeación necesarias para adelantar el proceso de contratación.
- Elaborar de manera articulada todos los Documentos del Proceso requeridos para adelantar la contratación.
- Determinar la modalidad de contratación aplicable y revisar que se cumplan las estipulaciones legales.
- Verificar las especificaciones técnicas y las alternativas de calidad de los bienes, obras o servicios requeridos.
- Determinar los requisitos técnicos mínimos y habilitantes que le permitan a la Entidad llevar a cabo una selección objetiva en el proceso de contratación.
- Determinar los criterios de evaluación del proceso de contratación.
- Establecer las formas y plazos para los pagos del contrato.
- Gestionar los certificados de disponibilidad presupuestal necesarios para respaldar el proceso de contratación.
- Identificar, tipificar, asignar y estimar los riesgos que se puedan presentar, establecer los medios de mitigación y plasmarlos en la matriz de riesgos.
- Establecer las garantías exigidas en el proceso según el análisis de riesgo.
- Diligenciar, anexar y actualizar todos los documentos en los sistemas de información y en el SECOP o la plataforma de contratación electrónica que haga sus veces.
- Publicar los documentos del proceso de selección en los términos establecidos por la normativa aplicable.
- Dar respuesta a las observaciones que se presenten dentro del proceso de selección.
- Proyectar las adendas al proceso en los términos establecidos en las normas.
- Preparar las audiencias desarrolladas durante el proceso de selección y elaborar las actas correspondientes.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 8 de 27

4.2.6 Equipo Evaluador

Para todos los procesos de contratación que se adelanten en la entidad designará un Equipo Asesor Evaluador multidisciplinario, compuesto mínimo por tres servidores públicos y/o contratistas, quienes podrán ser asesores, profesionales o técnicos. El Equipo Evaluador debe contar con conocimiento jurídico, técnico y financiero con el propósito de evaluar las propuestas y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el proceso de selección y en la ley.

Así mismo, es el equipo encargado de elaborar los informes de evaluación, recomendar al Ordenador del Gasto, la adjudicación o la declaratoria de desierto del proceso de selección, responder a las observaciones realizadas a su informe y de proyectar las respuestas a los recursos de reposición que se puedan recibir.

Este equipo podrá estar conformado por los mismos integrantes del Equipo Estructurador.

En los procesos adelantados bajo la modalidad de mínima cuantía, estas funciones podrán ser asignadas a una persona. En los procesos bajo la modalidad de contratación directa no será necesaria la conformación del Equipo Evaluador.

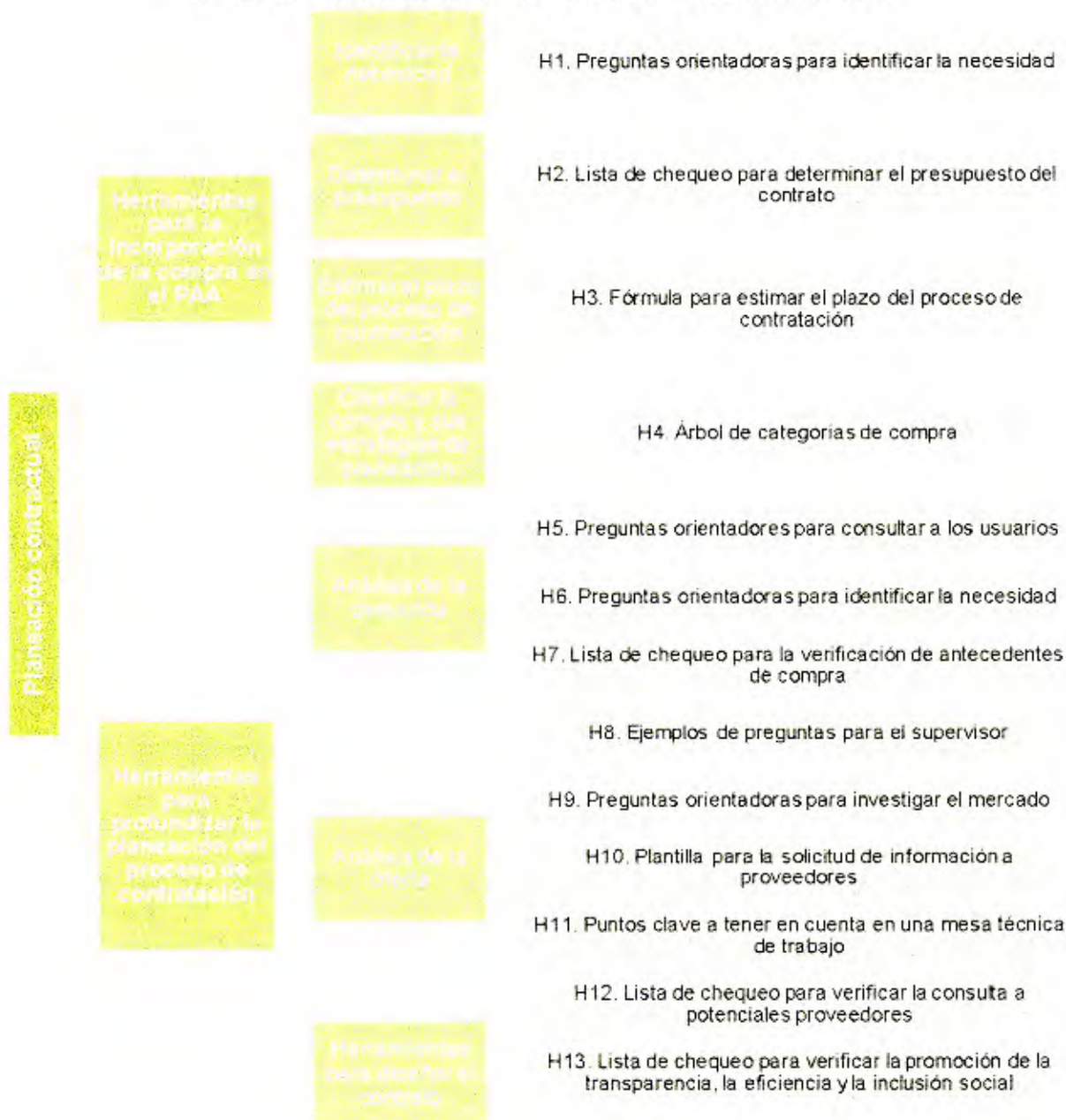
Las Actividades del equipo son:

- Verificar los requisitos habilitantes, técnicos mínimos y de ponderación de los oferentes y sus ofertas, según lo señalado en los pliegos de condiciones o en la invitación pública.
- Solicitar las aclaraciones y/o subsanaciones pertinentes, según las normas aplicables.
- Verificar las aclaraciones y/o subsanaciones presentadas.
- Consolidar el informe de evaluación y recomendar la adjudicación o declaratoria de desierto, al Ordenador del Gasto.
- Dar respuesta a las observaciones del informe de evaluación.
- Preparar la audiencia de adjudicación y elaborar el acto administrativo de adjudicación, declaratoria de desierto, revocatoria directa o el que resuelve el recurso de reposición.
- Elaborar la minuta del contrato o aceptación de oferta.
- Tramitar los documentos requeridos para el perfeccionamiento y ejecución del contrato.
- Publicar todos los Documentos del Proceso desde su designación, de acuerdo con los términos establecidos por la normativa vigente.
- Actualizar el expediente de contratación físico y electrónico desde la recepción de propuestas hasta la adjudicación del proceso, de acuerdo con el proceso de gestión documental.

5. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

6. EL PROCESO DE GESTIÓN CONTRACTUAL

7. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ADQUISICIÓN



6.1. PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES

El Plan Anual de Adquisiciones- PAA es el instrumento mediante el cual el Comprador Público identifica, registra y divulga las necesidades de bienes, obras y servicios que pretende adquirir durante una vigencia. El PAA tiene como propósito organizar las adquisiciones de forma

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 10 de 27

estratégica, así como divulgar la información de sus compras a potenciales proveedores, para ampliar la participación y mejorar las condiciones de contratación.

Para la Administración Central Distrital, el PAA es además un instrumento de gestión que le permite prevenir fallas en los procesos, identificar oportunidades de mejora e innovación y determinar la posibilidad de realizar compras coordinadas, entre ellas, las compras de bienes, obras y servicios de uso común.

El alistamiento del Plan Anual de Adquisiciones es de carácter estratégico puesto que representa la culminación de la planeación técnica y presupuestal de las necesidades de inversión y funcionamiento de la Entidad. Por consiguiente, no debe entenderse como un ejercicio desarticulado de la misma y es necesario que su proyección inicie desde la vigencia inmediatamente anterior a su publicación, específicamente, de manera paralela con la preparación del anteproyecto de presupuesto requerido por el Departamento Administrativo de Hacienda.

Durante el ejercicio de proyección del Plan Anual de Adquisiciones, la entidad debe enfocar su esfuerzo en la verificación de la necesidad que da origen a la compra, así como en la estimación del presupuesto y plazo de la misma, dado que estos son los aspectos esenciales para la planeación de la adquisición. Al finalizar cada vigencia, se debe completar la información de todos los campos del Plan Anual de Adquisiciones, a través de la herramienta tecnológica que se haya dispuesto para tal fin.

Para la elaboración del PAA, se deberán realizar mesas técnicas lideradas por el Gestor del PAA, quienes deben conocer la necesidad que da origen a la compra, determinar el presupuesto y estimar el plazo requerido, como se explica en los siguientes pasos, adicionalmente tener en cuenta el Manual de Gestión del Plan Anual de Adquisiciones:

Paso 1. Conocer la necesidad

Un proceso contractual eficiente inicia con el estudio de la necesidad previamente identificada en los instrumentos de planeación con que cuenta la Entidad. El Comprador Público debe ser consciente de que, para cumplir con el interés general, la contratación debe satisfacer la necesidad que da origen al contrato, acatando al tiempo la normativa aplicable.

Delimitar correctamente la necesidad al iniciar el proceso implica dotarlo de una base sólida sobre la cual desarrollarse; es acercarse de forma consciente al proceso de compra desde el comienzo. Esto evitará una insatisfacción futura, un bien o servicio innecesario, una compra insuficiente, procesos truncados o en apariencia exitosos pero que no cumplen con las expectativas que se tenían al inicio. Adquirir un bien o servicio que no se necesita es peor que no comprar nada, por cuanto se desperdician recursos públicos.

Para consolidar la necesidad, se debe consultar, entre otros, los siguientes documentos:

- El Plan de Desarrollo Municipal
- El Plan Indicativo

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 11 de 27

- El Plan Operativo Anual de Inversiones - POAI
- El proyecto de inversión del proyecto que soporta la compra
- El Ante Proyecto de Presupuesto
- El Plan Anual de Adquisiciones de la vigencia anterior
- La relación de contratos de las vigencias anteriores
- Los informes de supervisión de vigencias anteriores

Es importante pensar en la necesidad no como un producto sino como la función requerida. Esto abrirá varias alternativas de contratación para su satisfacción y posibilidades para que la adquisición cumpla con Objetivos Complementarios de Política. Comprender el objetivo que se cumplirá con la adquisición permitirá explorar las condiciones de la necesidad, ayudando a definir las especificaciones que se requieren, así como los tiempos, cantidades, requisitos previos o estándares, que doten al Comprador Público de criterios distintos al precio para seleccionar la mejor oferta.

Delimitar la necesidad con la mayor claridad posible va más allá de la definición del objeto contractual y por ello, no debe confundirse con éste. Es decir, que la necesidad como fin último del contrato, no es lo mismo que lo que se define como objeto del contrato. El objeto del contrato es la prestación en sí, esto es, los bienes, servicios u obras que el Contratista se compromete a entregar, prestar o construir; la necesidad, por el contrario, es la carencia específica que se pretende satisfacer con la ejecución del contrato. Equiparar la necesidad al objeto del contrato es una práctica que limita la comprensión de la misma y que restringe la capacidad de considerar formas eficientes y novedosas de contratación.

Para conocer de manera suficiente la necesidad deberá establecerse:

- Su complejidad: qué tan difícil es cumplir con sus requisitos o establecerlos.
- Su frecuencia: si es una necesidad especial o nueva o, si se presenta periódicamente.
- Su valor y riesgo: si la necesidad es estratégica para el Comprador Público, requiere gastos importantes o representa riesgos.
- Su coincidencia: si es una necesidad compartida por varias áreas del mismo Organismo o por varios Organismos, que permita coordinar las adquisiciones.

Al conocer la necesidad a satisfacer con la adquisición, el Comprador Público puede estimar las alternativas de bienes, obras o servicios que la podrían suplir y determinar si se requiere un desarrollo especializado, una fase de investigación o diseño, si la puede suplir la Entidad con sus recursos, o si las opciones del mercado podrían requerir una adaptación particular a sus necesidades, lo cual puede generar ajustes a los cronogramas del proceso.

Realizar esta verificación, con el tiempo suficiente, permitirá al Comprador Público identificar características deseables de la necesidad y prever contrataciones adicionales o nuevas necesidades que se podrían derivar de ésta. Lo anterior, a su vez facilitará que al final del proceso

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 12 de 27

se obtenga el bien, obra o servicio con la calidad requerida, en el momento oportuno y con la mejor relación de Valor por Dinero con el fin de ahorrar tiempos en los procesos de contratación.

Por último, es recomendable considerar quién es el Usuario Final o Beneficiario, esto es, quién se beneficiará con la adquisición o quién usará los bienes, obras o servicios entregados, así como consultar documentación previa que permita validar la satisfacción de este usuario o identificar otros requerimientos que ayuden a la obtención del mayor Valor por el Dinero pagado. No se debe confundir al Usuario Final o Beneficiario con el área misional que requiere la contratación.

Paso 2. Estimar el presupuesto

Una vez delimitada la necesidad, se debe estimar el precio probable de los bienes, obras y servicios requeridos, así como establecer de forma preliminar si existe un mercado que los pueda suplir. El Comprador Público debe verificar la fuente de los recursos que se utilizarán para la adquisición. Si se trata de recursos de inversión, se debe revisar el análisis de mercado realizado para la construcción de la ficha de inversión, y según las especificaciones de la necesidad, se debe determinar si es necesario ajustarlo o actualizarlo. En el caso de adquisiciones financiadas con recursos de funcionamiento, el Comprador Público debe realizar una exploración previa del mercado que le permita estimar el presupuesto de la adquisición.

Un Comprador Público consciente realizará la exploración del mercado o su ajuste, más allá de la corrección monetaria de los precios históricos y evitará estimar el presupuesto solamente con el valor de compras similares realizadas en otras vigencias, ajustando su valor al índice de precios. Esta práctica puede acompañar la exploración, pero por sí sola no dotará a la Entidad de un conocimiento del mercado y del precio probable de los bienes, obras y servicios requeridos. Para realizar esta exploración el Comprador puede consultar:

- Varios proponentes de los bienes, obras y servicios.
- Índices de precios.
- Precios históricos.
- Precios reglados por el Estado.
- Precios fijados en los Acuerdos Marco de Precios.

Fijar un presupuesto ajustado a las necesidades y al mercado evitará procesos fallidos por realizarse con presupuestos irreales. Abrir un proceso de contratación con un presupuesto bajo, puede desincentivar la participación de proveedores con soluciones posibles para las necesidades del Comprador Público. Por otro lado, abrir un proceso de contratación con un presupuesto alto, puede conducir a compras injustificadamente costosas y a detrimentos al patrimonio de la Entidad.

La correcta determinación del presupuesto, así como el oportuno conocimiento de la fuente de los recursos, ayuda a establecer necesidades de requisitos especiales para el proceso o la necesidad de formular métodos de pago que garanticen la estabilidad financiera del proyecto.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 13 de 27

Paso 3. Estimar el plazo del proceso de contratación

El siguiente factor que se debe estimar con suficiente precisión para garantizar la compra eficiente es el plazo requerido. Este plazo debe contemplar los tiempos previstos para el proceso de selección, según la modalidad elegida, la complejidad del proceso, las normas y los procedimientos aplicables, el tiempo de ejecución que requerirá el proveedor para cumplir con el objeto del contrato, así como el momento en el cual se requieren los bienes, obras o servicios.

Programar bien el plazo de una contratación evitará que el tiempo del proceso de selección consuma parte del tiempo requerido para la ejecución del contrato. Es indispensable que el tiempo requerido para que los proveedores cumplan con sus obligaciones sea suficiente y apropiado al tipo de adquisición; se debe evitar fijar el plazo de ejecución como el tiempo que queda de la vigencia tras seleccionar al proveedor.

Para estimar el plazo, el Comprador Público debe contemplar especialmente los tiempos requeridos para los pasos críticos del proceso de contratación que no tienen un término establecido en la normativa, es decir, aquellos momentos en los cuales el Comprador Público debe tomar decisiones que le garantizarán cumplir con criterios de transparencia, y eficiencia en el gasto, tales como:

- Elaboración del estudio del sector.
- Elaboración de estudios y documentos previos, pliegos de condiciones, invitación o avisos, según la modalidad de selección.
- Obtención de licencias, permisos, autorizaciones, estudios y diseños, cuando aplique.
- Plazos para recibir ofertas.
- Evaluación de ofertas.
- Cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento y legalización del contrato.
- Plazo para la ejecución del contrato.

Garantizar que el proceso se inicia con una estimación consciente de los tiempos requeridos, permitirá contar con los bienes, obras y servicios de forma oportuna, evitando plazos optimistas que puedan llevar a incumplimientos, sobrecostos o prórrogas. No hacerlo, genera altos costos en términos de calidad de los bienes, obras y servicios a recibir y pone en riesgo la satisfacción de la necesidad.

Para tener en cuenta:

- Realizar la planeación de las compras de forma coordinada con los tiempos del proceso presupuestal permitirá tomar medidas a tiempo para garantizar los recursos requeridos para cubrir las necesidades.
- Comprender que la necesidad no es un bien, obra o servicio en particular sino la función requerida para cumplir un objetivo en el marco de los programas, políticas o proyectos

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 14 de 27

de la Entidad, permitirá contemplar alternativas de compra y detectar necesidades adicionales.

- Conocer bien la necesidad ayuda a establecer cuándo no se requiere iniciar procesos de contratación, ya sea porque la necesidad puede cubrirse con recursos de la Entidad o bienes del inventario.
- Considerar al Usuario Final o Beneficiario y no solo al área técnica que solicita la compra en el proceso de definición de la necesidad, facilitará la obtención de los resultados esperados.
- Una buena planeación de la compra ayudará a establecer múltiples criterios para seleccionar la oferta, formas de adquisición novedosa y dotará al Comprador Público de herramientas para tomar decisiones durante la ejecución del contrato.
- Planear el contrato de forma eficiente implica considerar el plazo del proceso completo (planeación + selección + implementación) y determinar el momento en el que se requiere el bien, obra o servicio. Esto garantizará la oportunidad de la compra y evitará plazos optimistas que puedan llevar a incumplimientos, sobrecostos, entre otros.
- Tomar en cuenta los tiempos requeridos para las tareas que no tienen contemplados plazos en las normas, permitirá que el tiempo de ejecución del contrato sea el necesario para cumplir con la necesidad, y que no sea fijado como el tiempo que queda de la vigencia luego de realizar la selección.
- Establecer un presupuesto para las adquisiciones no es solo la actualización de precios históricos, ni la solicitud de cotizaciones; es la exploración para reconocer los precios reales del mercado utilizando las diferentes herramientas a disposición del Comprador Público.

8. LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

La planeación constituye la base sustancial de la gestión contractual; sobre todo, en lo que tiene que ver con el procedimiento previo a la formación del contrato. Dicho principio implica una adecuada racionalización, organización y coherencia de las decisiones sobre la inversión de los recursos públicos; de ahí que deba adelantarse con la suficiente antelación para permitir el inicio oportuno de la fase de selección. Dado que la planeación está vinculada al principio de legalidad, al uso eficiente de los recursos públicos y el interés general, el mismo ha sido considerado como parte de la validez del contrato estatal. En ese sentido, los responsables de la contratación deben dar cumplimiento a todos los requerimientos de tipo jurídico, técnico y presupuestal que exige este principio.

La planeación del contrato incluye la elaboración del requerimiento, el estudio del sector, los estudios y documentos previos, pliegos de condiciones o invitación y los demás actos preparatorios del proceso de selección que contemplan las reglas que regirán el proceso.

Durante la fase de planeación del contrato, es importante que el Comprador Público garantice la coherencia del cronograma del proceso de contratación con lo establecido en el PAA, así como

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 15 de 27

la consistencia de la compra con la ficha de inversión que la respalda o con los rubros del presupuesto de funcionamiento. De encontrar inconsistencias, el Comprador Público debe adelantar los ajustes necesarios en la compra o en los instrumentos de planeación correspondientes.

8.1 ESTUDIO DEL SECTOR

El estudio de sector sustenta la estructuración del proceso de contratación; es el análisis de las condiciones del mercado de los bienes, obras o servicios que satisfacen la necesidad identificada por el Comprador Público. Debe contemplar aspectos económicos, legales, comerciales, financieros, técnicos y organizacionales. Este análisis debe ser proporcional al proceso a adelantar, al presupuesto estimado en la planeación de la adquisición, a la complejidad de la necesidad y a sus posibles riesgos.

Antes y durante la elaboración del estudio del sector, es recomendable que el Equipo Estructurador lleve a cabo reuniones de concertación para comprender mejor la necesidad a satisfacer, realizar ajustes previos al requerimiento a cargo del área técnica, si se requiere, y determinar acciones coordinadas para la estructuración del proceso de contratación.

El estudio de sector permite:

- Validar la necesidad, plazo y presupuesto teniendo en cuenta la ficha de inversión o el presupuesto de funcionamiento, el PAA y el requerimiento. En caso de ser pertinente, el Comprador Público podrá realizar oportunamente ajustes al PAA y a los demás documentos de planeación.
- Identificar la estrategia para obtener mayor Valor por Dinero, confirmar la modalidad de contratación, determinar el diseño de la propuesta económica y los criterios de evaluación estratégicos en términos de calidad y precio.
- Validar las especificaciones técnicas del bien o servicio a contratar.
- Recomendar los requisitos técnicos mínimos del proceso.
- Recomendar los requisitos habilitantes según la modalidad de selección: capacidad jurídica, experiencia, capacidad financiera y organizacional.
- Conocer en mayor detalle el precio probable de los bienes, obras o servicios y las condiciones de pago apropiadas según el tipo de compra.
- Establecer la capacidad del mercado para satisfacer las exigencias según las características identificadas.
- Identificar soluciones novedosas que no hubiesen sido contempladas aún.
- Identificar posibles riesgos durante todas las fases del proceso de contratación.
- Establecer requisitos especiales o trámites preliminares.
- Determinar cuándo resulta más eficiente para la Entidad comprar a través de la Tienda virtual del Estado colombiano, o la herramienta que haga sus veces.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 16 de 27

Elaborar el estudio de sector de forma completa y proporcional a la complejidad del bien, obra o servicio a adquirir, permitirá al Comprador Público contar con diversas fuentes de información que respaldarán sus decisiones y exigir a los proponentes requisitos o especificaciones que se ajusten a los objetivos perseguidos con la compra, promoviendo la pluralidad de oferentes, y evitando futuros conflictos de interés que atenten contra la transparencia y eficiencia del proceso.

Entender el contexto del sector a través de estudios económicos, información de agremiaciones o federaciones, entidades referentes en el tema y medios de comunicación confiables, entre otros, permite al Comprador Público conocer aspectos relevantes que puedan ser tenidos en cuenta para el diseño del proceso de contratación, tales como:

- El tamaño del sector económico
- La antigüedad de las empresas
- Las nuevas empresas
- Las Mipymes del sector
- La participación de proponentes extranjeros
- El marco regulatorio relevante para la compra
- Recomendaciones técnicas relevantes
- Innovaciones del mercado
- Buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente
- La participación de las poblaciones vulnerables en el sector

Para elaborar el estudio de sector se pueden consultar fuentes de información como: procesos previos de contratación de la Entidad o de otras entidades públicas, encuestas a los usuarios finales, recomendaciones de expertos y supervisores, documentación de lecciones aprendidas de contrataciones previas, entre otros. De igual manera, para conocer si el mercado ofrecerá soluciones a las necesidades presentadas por la Entidad y hacer un análisis de los proveedores y de la situación del sector, el Comprador Público podrá realizar mesas técnicas de trabajo con proveedores, requerimientos de información y cotizaciones, utilizar catálogos de proveedores, bases de datos de información financiera, o estudios económicos de fuentes confiables.

Por último, las consultas al Usuario Final o Beneficiario y a los proveedores mencionadas con anterioridad, permiten conocer con mayor profundidad los requerimientos, las nuevas tendencias del mercado, los mejores momentos de compra, los precios y formas de pago que incentiven ofertas que conlleven mayores beneficios para el Comprador Público. Estas consultas deben ser abiertas y documentadas para garantizar la toma de decisiones imparciales, evitar la influencia de un solo proveedor en la definición de los requerimientos de la Entidad y permitir que exista mayor participación por parte de vendedores, ciudadanos y proponentes.

Para conocer las recomendaciones y herramientas relacionadas con el estudio del sector consulte el documento guía para la elaboración del estudio del sector.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 17 de 27

8.2 ESTUDIOS Y DOCUMENTOS PREVIOS

Los estudios y documentos previos se elaboran para sustentar los criterios con los cuales se seleccionará al proveedor y las condiciones que darán satisfacción a la necesidad del Usuario Final o Beneficiario. Estos documentos deben ser coherentes con las recomendaciones del estudio del sector, facilitando la generación de Valor por Dinero y posibilitando la amplia participación de proveedores.

Para que las adquisiciones generen mayor Valor por Dinero es fundamental diferenciar entre las especificaciones y requerimientos técnicos indispensables para resolver la necesidad, y los criterios deseables que estimulen a los proponentes a presentar ofertas innovadoras y con altos estándares de calidad. Estos últimos elementos sirven para determinar los factores que pueden agregar valor a la adquisición y los criterios de evaluación.

El Comprador Público deberá plasmar en los estudios y documentos previos el conocimiento que tiene sobre la necesidad y su forma de satisfacerla. Los estudios deberán determinar los requisitos habilitantes, criterios de evaluación, requisitos técnicos mínimos, especificaciones técnicas y las condiciones del contrato. Deben elaborarse con suficiente anticipación y tener en cuenta la complejidad del proceso, así como el tipo de bien, obra o servicio a adquirir. Si bien su contenido mínimo se encuentra regulado por las normas y puede variar según la complejidad del proceso, debe contener como mínimo lo siguiente:

- La descripción de la necesidad que se pretende satisfacer con el proceso de contratación.
- El objeto a contratar, con sus especificaciones, las autorizaciones, permisos y licencias requeridos para su ejecución. Cuando el contrato incluye diseño y construcción, los documentos técnicos para el desarrollo del proyecto.
- La modalidad de selección del Contratista y su justificación, incluyendo los fundamentos jurídicos.
- El valor estimado del contrato y la justificación del mismo. Cuando el valor del contrato esté determinado por precios unitarios, se debe incluir la forma en que fueron calculados. Cuando la modalidad de selección del Contratista sea concurso de méritos no se deben publicar las variables utilizadas para calcular el valor estimado del contrato.
- Los criterios de evaluación para seleccionar la oferta más favorable.
- El análisis de riesgo y la forma de mitigarlo.
- Las garantías exigidas en el proceso de contratación.
- La indicación de si el proceso de contratación está cobijado por un Acuerdo Comercial.

Adicional a lo anterior, los estudios deben contemplar los requisitos exigidos por las normas especiales de acuerdo al negocio jurídico que se pretenda celebrar y a la modalidad de selección; por ejemplo, los exigidos en la compraventa de inmuebles o muebles sujetos a registro o legislaciones especiales, como la ambiental. Estos requisitos pueden implicar tiempos especiales, recursos, permisos o trámites adicionales.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 18 de 27

8.3 IDENTIFICACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Los participantes del proceso de gestión contractual de la entidad deberán contar con conocimientos sobre la administración de los eventos que puedan afectar la satisfacción de la necesidad, elevar los costos previstos o generar una gestión contractual deficiente. El análisis de riesgos debe contemplar los eventos que puedan:

- Impedir la amplia participación de proponentes.
- Impedir la adjudicación y firma del contrato.
- Impedir la eficacia del proceso (relación de Valor por Dinero).
- Impedir la satisfacción de la necesidad.
- Alterar la ejecución del contrato.
- Generar retrasos en el cronograma de ejecución.
- Imposibilitar el cumplimiento de la oferta.
- Modificar el equilibrio económico del contrato.
- Afectar la reputación y legitimidad de la Entidad.

La identificación y administración de los riesgos debe contemplar todas las etapas del proceso de contratación, desde la planeación hasta el vencimiento de las garantías de calidad o la disposición final del bien, y no sólo el riesgo que pueda afectar la ejecución del contrato.

Se debe considerar que los riesgos son diferentes para cada tipo de contrato y que, según la modalidad de selección, existirá la obligación de hacer audiencia de asignación de riesgos. En todas las modalidades de selección se debe publicar el análisis de riesgos realizado.

La valoración del riesgo permitirá a los equipos de contratación:

- Quién debe asumir los riesgos.
- Cuáles riesgos pueden ser mitigados a través de ajustes a la estructura del proceso; por ejemplo, mediante el ajuste de los requisitos habilitantes o requisitos técnicos mínimos.
- Cuáles riesgos deben ser cubiertos con amparos, garantías o declaraciones del proponente.
- De qué forma se pueden mitigar los riesgos.
- Cuáles son los mecanismos de seguimiento al tratamiento de los riesgos.

Así mismo, una eficiente valoración del riesgo le permitirá tomar decisiones oportunas sobre requisitos habilitantes, normas técnicas aplicables, o especificaciones de los bienes, obras o servicios. Por ejemplo, el análisis puede determinar la necesidad de realizar pruebas para recibir los bienes, obras o servicios, exigir requisitos de acreditación profesional, en general todo lo que

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 19 de 27

permita reducir la probabilidad del riesgo y establecer una relación con el proveedor orientada a obtener los resultados esperados de forma eficiente.

Se deberán tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Elaborar los estudios previos con suficiente antelación, según la complejidad del proceso, incorporando el resultado del diálogo abierto con proveedores, expertos y usuarios, representará ahorros de tiempo y la consideración de alternativas adecuadas que tendrán un impacto positivo en la ejecución del contrato.
- Los requerimientos plasmados en los estudios y documentos previos concretan la generación de Valor por Dinero. Fijarlos de forma adecuada permitirá contar con las especificaciones que satisfacen la necesidad y garantizar que la oferta elegida sea aquella que ofrezca la mejor relación entre calidad, ciclo de vida, sostenibilidad, cumplimiento de objetivos complementarios y precio.
- Los requisitos habilitantes deben garantizar que los proveedores que pasen esa primera revisión tengan la capacidad jurídica, financiera, organizacional y de experiencia para cumplir con las condiciones del contrato y que, por tanto, las ofertas a evaluar sean comparables entre sí.
- Los criterios de evaluación deben estar orientados a complementar la selección del Contratista, en armonía con la necesidad establecida y la metodología para alcanzarla.
- Dentro de los requerimientos adicionales se pueden contemplar Objetivos Complementarios de Política.
- Elaborar un adecuado análisis de riesgos en cada proceso, permitirá adelantar con normalidad todas las fases del proceso contractual. El análisis de riesgos no debe realizarse como una formalidad; según el tipo de contrato y la modalidad de selección, debe comprender los riesgos y su relación con las especificaciones técnicas, los requisitos técnicos mínimos, los requisitos habilitantes, criterios de evaluación, garantías o formas de pago, entre otros.

9. EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección inicia con la publicación del aviso de convocatoria, los estudios y documentos previos, el estudio del sector, el proyecto de pliegos de condiciones o invitación pública, y finaliza con la evaluación de las ofertas y la elección del proveedor con el cual se suscribirá el contrato.

9.1 LA PUBLICACIÓN Y LAS ADENDAS

Una vez publicado el proyecto de pliego de condiciones o invitación, los interesados pueden presentar observaciones; estas deben revisarse y contestarse. Las observaciones que permitan tener mayor participación, especificaciones técnicas más apropiadas para atender la necesidad, mitiguen riesgos, y en general estén orientadas al cumplimiento de los principios que rigen la

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 20 de 27

contratación, pueden ser consideradas por el Comprador para realizar los pliegos y documentos definitivos.

El pliego de condiciones o invitación se puede modificar por medio de adendas. Estas pueden expedirse a más tardar el día hábil anterior al vencimiento del plazo para presentar ofertas a la hora fijada para tal presentación, y en las licitaciones públicas tres días antes de la hora fijada para su presentación. En todos los casos, las adendas deben expedirse siempre en horarios y días hábiles. Luego del cierre del plazo para recibir ofertas, solo puede modificarse el cronograma del proceso, en lo relacionado con el plazo para la evaluación y la adjudicación del contrato.

Si bien la norma permite que en los procesos adelantados por modalidades diferentes a la licitación pública las adendas se realicen hasta un día antes del cierre del plazo, resulta prudente dar a los proponentes el plazo suficiente para ajustar sus ofertas, según la naturaleza de la modificación. Si la adenda sólo pudo publicarse el día antes de la fecha de cierre, se recomienda como una buena práctica, ampliar el plazo de recepción de ofertas y ajustar el cronograma, para respetar los principios de igualdad de proponentes, transparencia del proceso y promover una amplia participación.

En cualquier caso, toda adenda, como un acto administrativo que aplica a todos los posibles interesados y, por tanto, de carácter general, debe ser motivada estableciendo las razones que dieron origen a la modificación de los pliegos o al cronograma y la coherencia con los cambios introducidos en la adenda.

Estas modificaciones pueden originarse por una revisión oficiosa de la Entidad¹, por las aclaraciones y solicitudes de información realizadas por los posibles oferentes, o por solicitudes de terceros interesados, ciudadanía y órganos de control, que permitan al Comprador Público considerar aspectos que no habían sido tenidos en cuenta en la planeación del proceso de selección. En todo caso, las modificaciones adelantadas por medio de adendas no deberían alterar los elementos esenciales del proceso de selección.

Se deben analizar las observaciones presentadas al proyecto de pliegos, a los pliegos de condiciones definitivos, a las respuestas dadas en cada etapa y a las modificaciones realizadas, para establecer si estas modificaciones se originaron por deficiencias en la planeación del proceso o si, por el contrario, responden a aspectos imprevisibles y originados por el curso normal del proceso. De esta forma es posible determinar si a partir de las observaciones o adendas se pueden obtener lecciones aprendidas y buenas prácticas para los siguientes procesos de contratación.

9.2 LA EVALUACIÓN

El proceso de selección es un conjunto de reglas estrictas y detalladas. La evaluación tiene como propósito seleccionar la oferta idónea para satisfacer la necesidad que dio origen al proceso. La mejor oferta es aquella que ofrece la combinación más favorable en términos de calidad, ciclo de

¹ Que debería ser excepcional pues debería referirse a aspectos que no habían sido tenidos en cuenta en la planeación del contrato.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 21 de 27

vida, sostenibilidad, cumplimiento de Objetivos Complementarios de Política y precio, de acuerdo con las condiciones establecidas en los documentos del proceso de contratación.

Al momento de evaluar las ofertas se garantizará la transparencia del proceso y la evaluación objetiva. Para lograr esto, los pliegos de condiciones deben establecer de forma clara y precisa los requisitos técnicos mínimos, los requisitos habilitantes y los criterios de evaluación acorde con los requerimientos planteados para atender la necesidad. Por consiguiente, el evaluador debe limitarse a aplicar las fórmulas de evaluación previstas en los pliegos de condiciones y no debe tomar decisiones en esta tarea.

En relación a los requisitos subsanables y los plazos para la entrega de los documentos que acreditan dichos requisitos, es recomendable tener en cuenta lo siguiente:

- Solicitar documentos tiene como propósito subsanar o aclarar información incompleta que impida realizar el ejercicio de selección en igualdad de condiciones.
- El Comprador debe solicitar a los oferentes todos aquellos requisitos de la propuesta que no afecten la asignación de puntaje, ni modifiquen la oferta presentada. Estos requisitos deben ser entregados hasta el término de traslado del informe de evaluación que corresponda a cada modalidad de selección, salvo lo dispuesto para el proceso de mínima cuantía y para el proceso de selección a través del sistema de subasta.
- Durante el término otorgado para subsanar las ofertas, los proponentes no podrán acreditar circunstancias ocurridas con posterioridad al cierre del proceso.
- Si en el informe de evaluación se deja la salvedad de que no se evaluó la oferta de alguno de los participantes por no haber subsanado y el oferente acredita los requisitos en el traslado del informe de evaluación, el Comprador debe actualizar dicho informe y publicarlo en el SECOP.
- En los procesos en los que la Ley determine la necesidad de realizar audiencia de adjudicación, los proponentes pueden pronunciarse sobre las respuestas dadas por el Comprador a las observaciones presentadas al informe de evaluación.
- En la audiencia de adjudicación de los procesos de licitación de obra pública se podrán hacer observaciones al informe de evaluación y se decidirá sobre dichas observaciones en la misma audiencia.

El Comprador Público debe tener en cuenta el régimen de inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés aplicable en la contratación. Al evaluar las ofertas, si el Comprador se percató de la existencia de alguna de estas limitaciones debe aplicar las medidas correspondientes al caso. Conocer este régimen evitará que se presenten causales de nulidad del futuro contrato.

Como quiera que el precio puede ser un factor determinante para seleccionar la mejor oferta, se debe prestar atención a las propuestas con valores artificialmente bajos. El evaluador podrá detectar una desviación anormal al comparar las ofertas y el análisis realizado en el estudio del sector y de ser procedente solicitar aclaración al proponente sobre su oferta. Si la explicación dada por la proponente resulta satisfactoria para el Comprador, la oferta continuará siendo objeto de evaluación. Todas estas acciones preventivas podrán evitar incumplimientos futuros por parte del Contratista o solicitudes de ajustes al precio en la ejecución del contrato.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 22 de 27

9.3 LA ADJUDICACIÓN

La adjudicación es el acto administrativo mediante el cual el Comprador Público adjudica el contrato a la oferta más favorable para la Entidad y que se ubica en el primer orden de elegibilidad en la evaluación. La adjudicación obliga al Comprador y al proponente elegido a suscribir el contrato.

Para tener en cuenta:

- La selección se realizará previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el pliego de condiciones o invitación. Unos buenos criterios de evaluación permitirán elegir la oferta que ofrezca la mejor relación entre calidad, ciclo de vida, sostenibilidad, cumplimiento de objetivos secundarios y precio.
- El equipo evaluador debe ceñirse a los criterios de evaluación de forma objetiva.

En caso de que durante el proceso no se presenten las condiciones objetivas para seleccionar la oferta más favorable, o se configure alguno de los presupuestos establecidos en el pliego de condiciones o invitación y en la ley, la Entidad deberá declarar desierto el proceso de selección mediante acto administrativo debidamente motivado.

10. GESTION CONTRACTUAL

Una vez suscrito el contrato, éste se convierte en ley para las partes y lo que allí se pacte deberá cumplirse. La suscripción del contrato es la finalización de la etapa de selección. El contrato es de carácter solemne, se perfecciona cuando se logra un acuerdo sobre el objeto y la contraprestación y éste se pone por escrito. En los contratos deberán incluirse las cláusulas o estipulaciones que las partes consideren necesarias y convenientes, siempre que no sean contrarias a la Constitución, la ley, el orden público y los principios relacionados con la actividad contractual.

Para garantizar que los resultados sean los esperados, el contrato deberá contener las condiciones presentadas por el proveedor en su oferta y los requisitos exigidos por el Comprador en los pliegos y en los estudios previos. La ejecución del contrato es el momento en el cual todas las consideraciones planteadas en el proceso con el propósito de obtener el mayor Valor por Dinero se concretan.

Para dar inicio a la ejecución del contrato se debe contar con los siguientes requisitos:

- El registro presupuestal de compromiso, que respalde el valor del contrato y la forma de pago pactada.
- La aprobación de las garantías otorgadas por el Contratista, cuando estas se hayan solicitado.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 23 de 27

- La designación del supervisor.
- La suscripción del acta de inicio o el inicio del contrato en la plataforma del SECOP II, cuando así se determine en los pliegos de condiciones o en el contrato.
- Todas las demás condiciones exigidas en los documentos del proceso a fin de dar inicio a la ejecución.

10.1 LAS MODIFICACIONES AL CONTRATO

En la ejecución del contrato se pueden presentar modificaciones que no deberían alterar las condiciones que llevaron a la Entidad a seleccionar al oferente. Al considerar adelantar estos cambios, el Comprador Público debe conservar los mismos criterios y condiciones que lo llevaron a elegir la oferta seleccionada, justificando debidamente cada modificación. Para aprobar modificaciones se debe verificar:

- Que las modificaciones se encuentren debidamente justificadas y conforme a la ley.
- Que las modificaciones se encuentren de acuerdo con los criterios de adjudicación del contrato.
- Que las adiciones no impliquen un desmejoramiento de la oferta presentada, pues esto atentaría contra la transparencia del proceso y la igualdad de los proponentes.
- Que las modificaciones no hayan sido originadas por incumplimientos atribuibles al proveedor, dado que nadie puede beneficiarse de su propia culpa.
- Que se encuentren directamente relacionadas con el objeto del contrato.
- Si las prórrogas implican superar la vigencia presupuestal, que estas se ajusten a la reglamentación establecida en el estatuto presupuestal.
- Que los plazos para realizar los pagos puedan cumplir con las normas presupuestales.
- Lo establecido en la matriz de riesgos del proceso de contratación.

Se debe hacer un análisis especialmente cuidadoso en los siguientes casos:

- Cambios en la calidad.
- Variaciones de los precios.
- Modificaciones en los tiempos.
- Alteraciones en las cantidades pactadas.
- Cambios en los servicios postventa ofrecidos o en los niveles de servicio.
- Cambios en el equipo de trabajo que disminuyan el perfil de sus miembros.

Además de verificar que las modificaciones no superen los topes legales, el Organismo puede establecer los beneficios que representa dicha adición en términos de eficiencia, ahorros en tiempos, costos de operación, precios o condiciones pactadas, entre otros.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 24 de 27

10.2 LA VIGILANCIA CONTRACTUAL

La vigilancia contractual es el conjunto de actividades interdisciplinarias que verifican aspectos administrativos, jurídicos, técnicos, económicos, financieros y ambientales sobre el cumplimiento del contrato. Esta labor debe ser permanente y realizarse bajo los mismos criterios con los que se estructuró el proceso de contratación; el rol de quien ejerce la función de supervisión exige un compromiso con el cumplimiento del contrato y con la obtención de los resultados esperados y, por lo mismo, no debe ser una tarea de revisión solo formal.

La vigilancia del contrato se realiza a través de interventores y/o supervisores y debe designarse para todos los negocios jurídicos. Desde la etapa de planeación, el Comprador Público debe definir si la vigilancia del contrato deberá llevarse a cabo a través de supervisión y/o interventoría. La vigilancia contractual busca:

- Garantizar el cumplimiento de los principios de la contratación.
- Obtener los resultados esperados con el contrato en las fases de planeación y selección.
- Tutelar la transparencia de la actividad contractual.
- Proteger la moralidad administrativa.
- Prevenir la ocurrencia de actos de corrupción.
- Facilitar la comunicación entre las partes.

Los supervisores podrán solicitar el apoyo requerido según los perfiles y experiencia apropiados para la vigilancia del contrato. Así mismo, es importante que el supervisor conozca los manuales y documentos guía elaborados para apoyar su labor y que pueda capacitarse en temas específicos del contrato o en temas de contratación pública, ya que esto se verá reflejado en mejores ejecuciones contractuales.

El Comprador Público debe velar por que desde la estructuración del proceso de selección, la labor de vigilancia se apoye en herramientas que doten al supervisor e interventor de conocimiento en mecanismos de prevención del daño antijurídico, las cláusulas excepcionales al derecho común, el equilibrio económico del contrato, la liquidación, las declaratorias de incumplimiento y las sanciones aplicables a los contratistas, así como los tipos de responsabilidad del supervisor e interventor, sus facultades y deberes.

La entidad cuenta con el Manual de Supervisión e Interventoría, el cual deberá socializarse a todos los actores que directamente se encuentren relacionados con el proceso de gestión contractual.

10.2.1 Seguimiento a la ejecución del contrato y pagos

Durante la ejecución del contrato el supervisor o interventor debe realizar un seguimiento proactivo al desarrollo de las obligaciones pactadas, generando alertas tempranas ante el

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 25 de 27

Contratista y el ordenador del gasto, cuando encuentre situaciones que así lo requieran. El supervisor o interventor debe documentar las acciones adelantadas en el desarrollo de su labor utilizando los medios de comunicación oficiales de la Entidad.

Los informes de supervisión realizados por los supervisores o interventores deben plasmar los avances realizados para el logro de los resultados, las oportunidades de mejora y las dificultades que se hayan presentado durante la ejecución contractual. Dichos informes deben ser publicados de manera permanente con el fin de promover la transparencia y la participación ciudadana.

En cuanto a la aprobación de los pagos, el supervisor o interventor debe tener presente que los valores y plazos de los mismos son estructurados para conservar un equilibrio entre los bienes, obras o servicios provistos por el Contratista y las obligaciones de la Entidad. Los pagos reflejan el análisis realizado por el supervisor o interventor del cumplimiento de los compromisos pactados por parte del Contratista y deben ser tramitados de manera oportuna, evitando demoras injustificadas que puedan conducir a retrasos en la ejecución del contrato o afectar el resultado final del mismo.

10.2.2 El manejo de los riesgos durante la ejecución

La matriz de riesgos es una herramienta útil para adelantar la labor de vigilancia de cualquier contrato, ya que es construida durante la elaboración de los estudios y documentos previos con el propósito de contemplar las situaciones que podrían generar incumplimientos y las posibles herramientas para preverlos. Esto puede orientar al supervisor o interventor, sobre los asuntos que deben llamar su atención y complementa los conocimientos que tenga el supervisor o interventor sobre el manejo de las situaciones de riesgo, el buen uso de las garantías y demás figuras que pueden amparar los contratos.

Cuando en la ejecución se presenta una situación que pueda generar incumplimientos, el supervisor o interventor debe saber qué mecanismos activar y cómo hacerlo para que, en caso de concretarse, el contrato no sufra un perjuicio mayor y la necesidad pueda ser satisfecha oportunamente.

Exigir los amparos y las garantías tiene trámites especiales y criterios de oportunidad que deben ser conocidos por el supervisor o interventor. El beneficio de la matriz de riesgos se complementa con el uso adecuado de las garantías y amparos o de los mecanismos legales pactados para exigir el cumplimiento.

10.2.3 Diferencias entre las partes

El supervisor y/o el interventor debe conocer perfectamente todos los documentos que hacen parte del negocio jurídico y actuar preventivamente requiriendo al Contratista el cumplimiento de sus obligaciones. También debe mantener constante comunicación con el ordenador del gasto, con el fin de trabajar conjuntamente en el cumplimiento del objeto contractual.

Ante diferencias entre el Contratista y la Entidad, se pueden originar reclamaciones administrativas, prejudiciales o judiciales. Para las reclamaciones administrativas se deben

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 26 de 27

utilizar las herramientas creadas en la ley y/o pactadas en el contrato que apremien al Contratista al cumplimiento, como los procedimientos sancionatorios, las cláusulas excepcionales y en última instancia, las acciones judiciales.

Respecto de las reclamaciones prejudiciales o judiciales, el supervisor o interventor y ordenador del gasto deben acudir, previo conocimiento de las herramientas diseñadas para la prevención del daño antijurídico, al comité de conciliación. En esta instancia se orientará al Organismo sobre la viabilidad de utilizar alguno de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, de forma que se eviten procesos judiciales onerosos y largos.

Adicionalmente, como mecanismo extraordinario para garantizar que el equilibrio entre las obligaciones de contratante y Contratista se mantengan durante la ejecución del contrato, se cuenta con la equivalencia económica del contrato. Este derecho/ obligación permite a las partes acordar modificaciones al contrato para restablecer el equilibrio cuando éste se ha perdido por aquellos eventos y requisitos señalados en la ley. El acuerdo de restablecimiento del equilibrio busca garantizar que el contrato se cumpla cabalmente y que la necesidad sea solventada cumpliendo con los fines del Estado.

Una buena vigilancia contractual preverá que estas formas de solucionar las diferencias entre el Contratista y la Entidad, las cuales serán eficientes si son rápidas para no entorpecer el curso del contrato, efectivas en la medida en que se logre evitar futuras reclamaciones y acordes con las normas y procedimientos que rigen la contratación pública.

10.2.4 La liquidación

Cuando lo establezca la ley o se pacte en el contrato, al finalizar la ejecución se debe realizar la liquidación del contrato dentro de los plazos fijados en las normas. La liquidación es un corte de cuentas entre las partes que permite establecer si existen obligaciones pendientes, realizar el balance financiero, contable y liberar, si es el caso, el presupuesto restante. La finalidad de la liquidación es declararse a paz y salvo por las obligaciones contraídas y prestar mérito ejecutivo si existe alguna obligación pendiente.

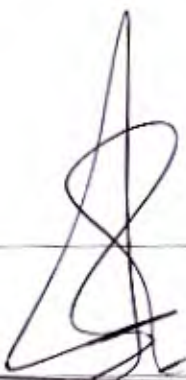
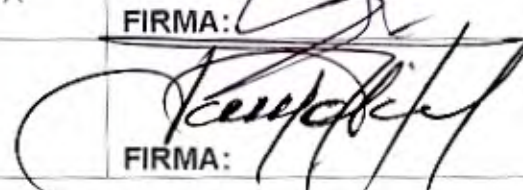
Se debe tener en cuenta:

- La ejecución del contrato es el momento en el cual las consideraciones de Valor por Dinero que se pensaron en la planeación y en la selección, se concretan. Por ello, la labor de vigilancia contractual debe ser permanente y realizarse bajo los mismos criterios con los cuales se estructuró el proceso.
- Las modificaciones se deben considerar bajo los mismos criterios con los cuales se eligió la oferta.
- Una buena vigilancia contractual resolverá las diferencias de forma rápida y buscando llegar al resultado esperado, pero no dudará en recomendar al Ordenador del Gasto el uso de las facultades contractuales que le permitirán garantizar el cumplimiento, cuando ello sea necesario.

	GESTIÓN DE JURIDICA Y CONTRATACIÓN	101.MA.GJ.01
	MANUAL DE CONTRATACIÓN	Versión: 03
		Página 27 de 27

- Una buena vigilancia contractual utilizará de ser necesario y de forma oportuna, las garantías, las cláusulas exorbitantes, las facultades sancionatorias, para garantizar la correcta ejecución del contrato. Una ejecución eficiente garantizará que el bien, obra o servicio pactado en el contrato sea el que se reciba, en la oportunidad establecida y por el valor pactado.

11. DOCUMENTOS DE CONSULTA

REVISÓ: JULIO CÉSAR VALENCIA VARGAS	CARGO ABOGADO-CONTRATISTA	FIRMA: 
APROBÓ: JAIME SANCHEZ LENIS	CARGO: DIRECTOR	FIRMA: 

ANEXOS

Anexo A. Control de Cambios

Versión	Fecha (dd/mm/aaaa)	Revisado por:	Aprobado por:	Descripción de la actualización
01	29/11/2018	Henry Moreno Fitzgerald	Carlos Arturo Tello Becerra	Actualización del Documento y se establece como la primera versión bajo el nuevo esquema de codificación pasa del código 103.38.02-101 v.3 por 101.MA.GJ.01 V.1
02	18/05/2020	Julio Cesar Valencia	Jaime Sánchez Lenis	Inclusión de nueva normatividad asociada a la declaración de emergencia económica, social y sanitaria del país.
03	18/02/2022	Julio Cesar Valencia	Jaime Sánchez Lenis	Inclusión de nueva normatividad asociada al SECOP II