

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORIA PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL CICLO DE GESTION DE LA CONTRATACION PUBLICA

1. ANTECEDENTES

El 21 de mayo de 2018 el Gobierno de la República del Perú firmó el contrato de préstamo 4428/OC-PE con el Banco Interamericano de Desarrollo para financiar el Proyecto “Mejoramiento de la Capacidad para la Generación del Conocimiento y Mejora Continua en la Gestión de la Contratación Pública” (en adelante el Proyecto), el cual tiene como objetivo, fortalecer la gestión de la inversión y las contrataciones públicas para contribuir con la reducción de las brechas de inversión en sectores clave de la economía y por áreas geográficas del Perú.

Los objetivos específicos del Proyecto son: (i) mejoramiento de la gestión de la inversión pública para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura prioritaria; (ii) mejoramiento para la capacidad para la generación del conocimiento y mejora continua en la gestión de la contratación pública, dentro del ciclo de inversión pública.

El Proyecto está organizado en tres componentes:

Componente 1: Capacidad del marco institucional

Componente 2: Desarrollo e implementación de una plataforma de soporte al proceso de contratación orientado a la gestión por resultados y maximización del valor por el dinero.

Componente 3: Capacidad del capital humano.

Como parte del Componente 1, está prevista la Acción 1.2. Definición de un modelo mejorado de gestión “To Be” para el Proceso de Contratación orientada a la Gestión por Resultados y maximización del valor por el dinero, con una orientación de generar el marco de referencia para facilitar la gestión del desempeño del proceso de contratación pública.

Para este fin, se realizó la consultoría: Elaboración del Diagnóstico/Línea Base y Propuesta “To Be”, que aportó la formulación del modelo mejorado de la contratación pública en sus aspectos de negocio (política, estrategia, gestión, organización, normatividad, productos/servicios, procesos y capacidades) y plataforma (datos, aplicaciones y tecnología), así como la hoja de ruta de su implementación.

El modelo mejorado de la contratación pública (en adelante Modelo Mejorado) plantea que la gestión de las adquisiciones se ejecute siguiendo un flujo circular. Esto es, que la contratación uno a uno se ejecuta en un ciclo que empieza por la Preparación y Planeación y termina con la Evaluación y Cierre, y a su vez, que los aprendizajes identificados en esta última etapa retroalimenten a la planeación para fortalecer los futuros procesos de contratación.

Los procesos de la gestión de adquisiciones, de acuerdo a este modelo, se agrupa en 6 grandes procesos y a su vez cada uno de ellos en subprocesos.

1. Preparación y Planeación

- Identificación de las Necesidades
- Participación de los Interesados
- Análisis del Mercado
- Definición del Objetivo
- Análisis de los riesgos asociados a la adquisición
- Elección de la modalidad de adquisición

2. Publicación y Transparencia

- Redacción del pliego de condiciones
- Preparación de Pliegos de contratación
- Anuncio de la Convocatoria
- Facilitación de Aclaraciones

3. Presentación de Ofertas, Apertura y Selección

- Recepción y Apertura
- Análisis, Gestión de Subsanacones y Aplicación de motivos de Exclusión
- Selección de Licitadores Idóneos

4. Adjudicación

- Evaluación de Ofertas
- Adjudicación y Firma del Contrato
- Notificación de Licitadores y publicación de adjudicación

5. Ejecución del Contrato

- Gestión de relaciones con el contratista y grupos de interés
- Gestión y supervisión de ejecución
- Emisión de Pagos
- Manejo de Reclamaciones y Recursos (Controversias)
- Modificación o rescisión del contrato
- Cierre del Contrato

6. Evaluación de Resultados y cierre

- Validación y verificación de cumplimiento de requerimientos y condiciones
- Análisis de lecciones aprendidas y acciones de mejora a capitalizar para retroalimentar las adquisiciones
- Rendición de Cuentas del contrato

Los procesos enumerados del 2 al 5:

2.-Publicación y Transparencia

3.-Presentación de Ofertas, Apertura y Selección

4.-Adjudicación

5.-Ejecución del Contrato

Instan a las entidades compradoras, a tener una mirada más estratégica e integral de cómo manejar la parte operativa del proceso de contratación teniendo como propósito atender las necesidades institucionales de las entidades públicas dentro del marco normativo y las buenas prácticas de gestión contractual.

Hoy en día las entidades compradoras operan estos procesos, fruto de varios años de lecciones aprendidas; sin embargo, se requiere fortalecer estos procesos enmarcándolo en el nuevo enfoque de valor por dinero y aprovechando el potencial de las tecnologías que habilitarán la transformación digital de las adquisiciones.

En ese sentido, se requiere la contratación de una consultoría que proponga la mejora de los procesos actuales del ciclo de gestión de las adquisiciones correspondientes a las actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual, a partir de la aplicación de los lineamientos del Modelo Mejorado planteados en los procesos del 2 al 5 de la gestión de las adquisiciones. Este diseño de procesos del ciclo de gestión de las adquisiciones servirá para desarrollar una nueva plataforma tecnológica de la contratación pública, la cual está estrechamente vinculada a los procesos de la contratación a fin de facilitar las transacciones a través de ella.

2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

Elaborar la propuesta de mejora de los procesos del ciclo de gestión de las contrataciones públicas vinculados a las actuaciones preparatorias, selección de proveedores, contratación por métodos especiales y ejecución contractual, a partir de la aplicación de los lineamientos del Modelo Mejorado de la Contratación Pública.

3. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

Con este servicio se busca profundizar en el rediseño de 4 procesos del ciclo de gestión de las adquisiciones, que son los siguientes:

2.-Publicación y Transparencia

- 3.-Presentación de Ofertas, Apertura y Selección
- 4.-Adjudicación
- 5.-Ejecución del Contrato

Todo este trabajo se realizará en forma colaborativa con el equipo del OSCE mediante reuniones de trabajo.

4. ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA

El consultor deberá realizar como mínimo las siguientes actividades:

4.1 Elaboración de plan de trabajo

- a) Elaborar el plan de trabajo que contenga el cronograma y propuesta metodológica, incluyendo alcance, objetivos y productos, que faciliten la gestión de la consultoría.

4.2 Análisis de los procesos AS-IS del ciclo de gestión de la compra pública

- a) Revisar la documentación relevante para el desarrollo de la consultoría, estudios realizados de buenas prácticas de contratación pública, normativa vinculada a la compra pública, tales como el reglamento y modificaciones de la Ley de Contrataciones del Estado Peruano, la normativa del Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA) y del Sistema de Administración Financiera Pública, entre otros.
- b) Revisar y relevar información sobre el mapeo de los procesos AS-IS del ciclo de la contratación pública que estén vinculados a las actuaciones preparatorias, selección de proveedores, contratación por métodos especiales¹ y ejecución contractual, a partir el estudio de mapeo realizado por el proyecto BID², y teniendo en cuenta su articulación con el sistema de gestión presupuestaria, así como de su articulación con los subsistemas de programación multianual y gestión de bienes.
- c) Revisar los procesos señalados en el alcance de esta consultoría y contextualizarlos en el Modelo Mejorado de la contratación pública para tener un entendimiento de cómo se relacionan entre sí y con el resto de procesos de dicho modelo.
- d) Confrontar los procesos del Modelo Mejorado de compra pública contra un análisis normativo para evaluar su aplicabilidad dentro del marco normativo actual y determinar qué aspectos requieren cambios normativos para que sea viable.
- e) Identificar aspectos de mejora en los procesos del ciclo de la contratación pública, a partir del análisis comparativo entre (i) los procesos AS-IS de los procesos relacionados a las actuaciones preparatorias, selección de proveedores, contratación por métodos especiales y ejecución contractual de la compra pública y (ii) la propuesta de procesos señalados en el alcance de esta consultoría que forman parte del Modelo Mejorado.
- f) Presentar y discutir, en reuniones de trabajo con el Equipo del OSCE, el análisis del mapeo de procesos AS-IS de los procesos relacionados a las actuaciones preparatorias, selección de proveedores, contratación por métodos especiales y ejecución contractual de la compra pública; así como de los aspectos de mejora en dichos procesos.

4.3 Elaboración del diseño de los procesos mejorados del ciclo de gestión de adquisiciones

- a) Realizar reuniones con el equipo del OSCE y/u otros actores relevantes para complementar los insumos que permitan profundizar los aspectos de mejora en los procesos del ciclo de gestión de adquisiciones.
- b) Conceptualizar la adecuación de los procesos AS-IS del ciclo de gestión de las adquisiciones (actuaciones preparatorias, selección de proveedores, contratación por métodos especiales y ejecución contractual) a las buenas prácticas de gestión asociadas al Modelo Mejorado, planteadas en los procesos

¹ Los métodos especiales de contratación están referidos a las compras mediante catálogos electrónicos de Acuerdos Marco.

² El proyecto BID cuenta con un mapeo de procesos AS-IS de la contratación pública, el cual podría ser complementado de ser necesario. El mapa de procesos AS-IS de la contratación pública es mostrado en el Anexo 1 de estos TDR; completa a éste los documentos descriptivos de los procesos hasta el nivel 3, los cuales estarán a disposición del consultor.

del 2 al 5 del ciclo de gestión de adquisiciones, mostrando la descomposición de procesos hasta un nivel que facilite su implementación.

- c) Describir los procesos de cada nivel de desagregación, definiendo entradas, productos, interrelaciones, roles y actividades que los componen; así como los KPI de procesos principales, y alinearlos a los conceptos de la Ley y reglamento de las contrataciones públicas.
- d) Realizar reuniones de trabajo con el Equipo del OSCE para revisar y discutir la construcción de la propuesta de mejora del ciclo de gestión de las adquisiciones, en correspondencia a los procesos del 2 al 5 del ciclo de gestión de las adquisiciones, indicados como alcance de esta consultoría.

4.4 Documentación de los procesos mejorados del ciclo de gestión de adquisiciones

- a) Elaborar la documentación, basada en BPMN³, de los procesos mejorados del ciclo gestión de adquisiciones a partir del análisis de los procesos del 2 al 5 del ciclo de gestión de las adquisiciones del Modelo Mejorado, que incluye diagramación en Bizagi y fichas descriptivas, en coordinación con el Equipo del OSCE:
 - ✓ Mapa de procesos de la contratación pública actualizado, con la incorporación de los procesos “To-Be” del ciclo de gestión de las adquisiciones, a Nivel 0 y 1.
 - ✓ Inventario de Procesos de Nivel 0, 1, 2 o “N”.
 - ✓ Fichas técnicas de procesos de Nivel 0,1 y “N”.
 - ✓ Fichas de indicadores de procesos.
 - ✓ Diagramas de bloques de Niveles 0, 1 y los niveles que correspondan hasta llegar al diagrama de flujo de Nivel “N”, mostrando la composición de los procesos.
 - ✓ Diagramas de flujo de Nivel “N”, mostrando las actividades ejecutadas por los roles.
- b) Realizar el análisis de brechas comparativas entre el AS-IS y el TO-BE de cada proceso, considerando:
 - ✓ Principales efectos e implicaciones que trae el proceso mejorado
 - ✓ Actividades y roles que se conservan
 - ✓ Actividades y roles que se suprimen, cambian o se replantean
 - ✓ Nuevas actividades y roles que se requieren implementar
- c) Realizar reuniones de revisión y validación de la documentación de los procesos mejorados del ciclo de gestión de adquisiciones con el equipo del OSCE.
- d) Elaborar informe final de la consultoría que contenga como mínimo:
 - ✓ Resumen ejecutivo
 - ✓ Análisis y descripción de procesos misionales del mapa de procesos de la contratación pública relacionados al ciclo de gestión de las adquisiciones (AS-IS y TO-BE)
 - ✓ Matriz de productos de los procesos (AS-IS y TO-BE)
 - ✓ Diagrama de interrelación de los procesos misionales (AS-IS y TO-BE)
 - ✓ Matriz de identificación de usuarios/beneficiarios por proceso
 - ✓ Matriz de mejoras introducidas en el diseño, indicando aspectos implementables dentro del marco legal vigente y aspectos que requieren modificación normativa.
 - ✓ Recomendaciones para la implementación de los procesos mejorados
 - ✓ Conclusiones
- e) Realizar la presentación final de la consultoría al Equipo Técnico del Proyecto.

5. DURACIÓN DEL SERVICIO

El contrato tendrá una duración de 165 días calendarios, contados a partir del día siguiente hábil de la firma del contrato. Cabe señalar que este plazo no incluye los tiempos que el Equipo de Gestión del Proyecto (EGP) tomará para realizar las observaciones y su respectivo levantamiento.

6. ENTREGABLES / PRODUCTOS y CRONOGRAMA DE PRESENTACIÓN

Los productos a ser entregados como resultado de la presente consultoría son:

³ Business Process Model and Notation.

PRODUCTO N°	CONTENIDO	PLAZO
1	<p>Plan de Trabajo</p> <p>Documento conteniendo el plan de trabajo, en concordancia con las actividades descritas en el numeral 4.1 de los TDR.</p>	Hasta los 15 días calendario contados desde el día siguiente hábil de la firma del contrato.
2	<p>Análisis de los procesos AS-IS del ciclo de gestión de la compra pública</p> <p>Documento conteniendo como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El análisis del mapeo de procesos AS-IS de los procesos relacionados a las actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual de la compra pública; así como el análisis de los aspectos de mejora identificados de la revisión de los lineamientos de la propuesta de los procesos del 2 al 5 del ciclo de gestión de las adquisiciones del Modelo Mejorado, y la evaluación normativa para su aplicabilidad. <p>El entregable debe contener los resultados de las actividades descritas el numeral 4.2 de estos TDR.</p>	Hasta los 45 días calendario contados a partir del día siguiente hábil de la notificación de la conformidad del Producto 1.
3	<p>Elaboración del diseño de los procesos mejorados del ciclo de gestión de adquisiciones</p> <p>Documento conteniendo como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceptualización de la adecuación de los procesos AS-IS del ciclo de gestión de las adquisiciones (actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual) a las buenas prácticas de gestión asociadas al modelo mejorado de la compra pública, planteadas en los procesos del 2 al 5 del ciclo de gestión de adquisiciones, profundizando la descomposición de procesos hasta un nivel que facilite su implementación, y definiendo para cada nivel de desagregación: entradas, productos, interrelaciones, actores y actividades que los componen; así los KPI de los procesos principales, que son insumos necesarios para la posterior documentación del proceso. <p>El entregable debe contener los resultados de las actividades descritas el numeral 4.3 de estos TDR.</p>	Hasta los 45 días contados a partir del día siguiente hábil de la notificación de la conformidad del Producto 2.
4	<p>Documentación de los procesos mejorados del ciclo de gestión de adquisiciones</p> <p>Documento conteniendo como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación de los procesos basada en BPMN hasta el nivel N, incluyendo diagramación en Bizagi y fichas descriptivas de procesos y de sus indicadores. - Informe final de la consultoría <p>El entregable debe contener los resultados de las actividades descritas el numeral 4.4 de estos TDR.</p>	Hasta los 60 días contados a partir del día siguiente hábil de la notificación de la conformidad del Producto 3.

Los documentos serán entregados en la mesa de partes virtual del OSCE en www.osce.gob.pe.

Todos los productos deben ser entregados en versión digital editable, que incluye informes, archivos en Bizagi, material de las reuniones y las presentaciones en PowerPoint.

El producto final debe incluir un compendio de todos los entregables actualizados y que se hayan venido modificando durante el desarrollo de la consultoría.

7. RECURSOS A SER PROVISTOS POR EL OSCE

El OSCE facilitará:

- Documentación disponible sobre Modelo de Contratación Pública To-Be y sobre los procesos AS-IS de la contratación pública hasta el nivel 3.
- Coordinación con el personal de OSCE y actores vinculados a la gestión de las adquisiciones

El OSCE asignará un equipo de coordinación con la firma consultora y designará un responsable de la coordinación con la misma.

8. PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA

La firma consultora que realice los servicios del presente TDR deberá tener experiencia en al menos tres (3) proyectos en mejora o rediseño de procesos de negocio similares en cuanto al alcance y al objetivo de estos TDR, dentro de los últimos 5 años.

La experiencia de la Firma se acreditará con copia simple de (i) contratos u órdenes de servicios, y su respectiva conformidad o constancia de prestación; o (ii) comprobantes de pago cuya cancelación se acredite documental y fehacientemente, con voucher de depósito, nota de abono, reporte de estado de cuenta, cualquier otro documento emitido por Entidad del sistema financiero que acredite el abono o mediante cancelación en el mismo comprobante de pago.

Perfil del personal clave:

Se considera para la ejecución de los servicios un equipo mínimo de 3 personas, con los siguientes requisitos:

1. Jefe del Proyecto (1)

Experiencia mínima de cinco (5) años como jefe de Proyecto en la prestación de servicios iguales y/o similares en temas relacionados a gestión por procesos y/o gestión de la calidad y/o mapeo de procesos.

2. Especialista en gestión de procesos y/o calidad y/o mapeo de procesos (1)

Experiencia mínima de cuatro (4) años como especialista en gestión de procesos y/o calidad y/o mapeo y/o mejora de procesos.

3. Consultor junior (1)

Experiencia mínima de dos (2) años como analista en gestión de procesos y/o calidad y/o mapeo y/o mejora de procesos.

La experiencia del personal se podrá acreditar con cualquiera de los siguientes documentos: (i) copia simple de contratos y su respectiva conformidad o (ii) constancias o (iii) certificados o (iv) cualquier otra documentación que, de manera fehaciente demuestre la experiencia del personal clave propuesto.

9. COSTO DE LA CONSULTORIA Y FORMA DE PAGO

El servicio es a todo costo, incluido los impuestos de ley, el cual será pagado, previa presentación y conformidad del supervisor del servicio, según el siguiente cronograma:

PRODUCTO N°	MONTO A PAGAR
1	0% del costo del servicio
2	30% del costo del servicio
3	30% del costo del servicio
4	40% del costo del servicio

10. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Toda información obtenida por el equipo Consultor, así como sus informes y los documentos que produzca, relacionados con la ejecución de su contrato, deberá ser considerada confidencial, no pudiendo ser divulgados sin autorización expresa y por escrito del OSCE.

11. SUPERVISIÓN Y CONFORMIDAD DEL SERVICIO

La supervisión y conformidad del servicio la llevará a cabo la Coordinación Técnica del Proyecto, quién podrá solicitar opinión a los órganos o usuarios funcionales del OSCE, en caso de ser necesario.

Si el producto es observado, la Coordinación General del Proyecto notificará al consultor el plazo máximo de acuerdo con la complejidad para subsanar las observaciones, el mismo que se contabilizará desde el día siguiente de notificada las observaciones.

12. PROPIEDAD INTELECTUAL

Todos los documentos y diseños de aplicaciones de modelamiento de procesos preparados por la firma Consultora para el Contratante en virtud de este Contrato pasarán a ser de propiedad del Contratante.

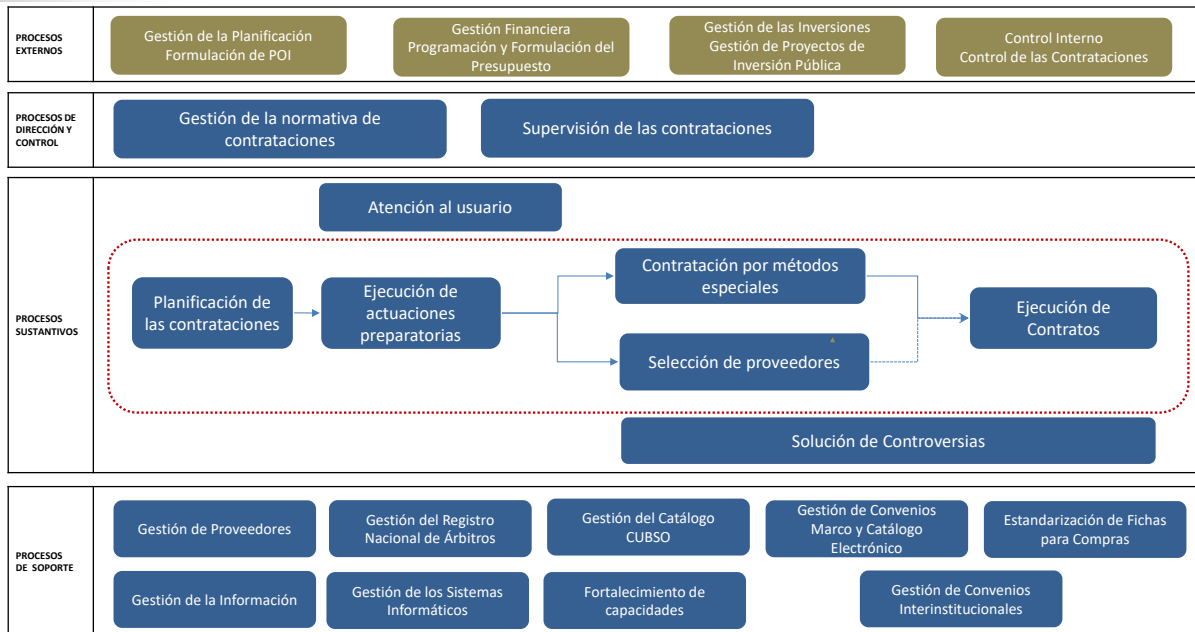
13. CLÁUSULA ANTISOBORNO

- El contratista declara conocer los compromisos antisoborno del OSCE, el cual se establece en su Política del Sistema Integrado de Gestión y se encuentra disponible en el portal web del OSCE: (<https://www.gob.pe/institucion/osce/campa%C3%B1as/1861-politica-delsistemaintegrado-de-gestion-del-osce>)
- El contratista declara no haber, directa o indirectamente, ofrecido, negociado o efectuado pago o, en general, entregado beneficio o incentivo ilegal en relación al servicio a prestarse o bien a proporcionarse. En línea con ello, se compromete a actuar en todo momento con integridad, a abstenerse de ofrecer, dar o prometer, regalo u objeto alguno a cambio de cualquier beneficio, percibido de manera directa o indirecta; a cualquier miembro del Consejo Directivo, funcionarios públicos, empleados de confianza, servidores públicos; así como a terceros que tengan participación directa o indirecta en la determinación de las características técnicas y/o valor referencial o valor estimado, elaboración de documentos del procedimiento de selección, calificación y evaluación de oferta, y la conformidad de los contratos derivados de dicho procedimiento.
- El contratista se compromete a denunciar, en base de una creencia razonable o de buena fe cualquier intento de soborno, supuesto o real, que tuviera conocimiento a través del canal de denuncias de soborno ubicado en el portal web del OSCE (<https://apps.osce.gob.pe/anticorrupcion-denuncia/>).

Anexo 1

Mapa de procesos AS-IS de la contratación pública

Mapa de Procesos de la Contratación Pública



El nivel de despliegue de los procesos misionales es hasta el nivel 2, a excepción del proceso de ejecución de contratos que contiene 5 procesos identificados de nivel 3.

Anexo 2

Lineamientos del ciclo de gestión de las adquisiciones del Modelo Mejorado de las Contrataciones Publicas

El Modelo descrito a continuación presenta la referencia propuesta para la Gestión de las Adquisiciones a alto nivel (primer nivel de segregación) desde una perspectiva de ciclo de cadena de valor que conecta seis procesos de manera cíclica donde el proceso final de evaluación de resultados y cierre se vuelve a enlazar con el primero de planeación y preparación de tal manera que se implemente la mejora continua en las adquisiciones.

A continuación, se puede observar una representación gráfica en forma cíclica de los 6 procesos que componen esta categoría misional: (1) Planeación y Preparación, (2) Publicación y Transparencia, (3) Presentación de Ofertas, Apertura y Selección, (4) Adjudicación, (5) Ejecución del Contrato, y (6) Evaluación de resultados y Cierre:

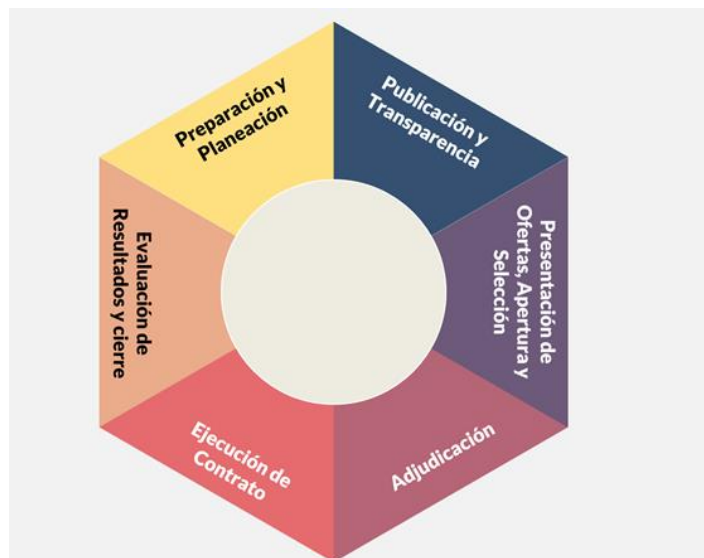


Fig. 1 Modelo circular de referencia Proceso de la Compra Pública

Este modelo circular representa el ciclo de los procesos de contratación que inician con la planeación y preparación de las contrataciones por parte de las entidades y se desarrolla en los siguientes cinco procesos, teniendo un nivel de procesos de soporte como apoyo administrativo, soporte tecnológico, supervisión, entre otros, que son consumidos en todo el ciclo de procesos misionales.

Los seis procesos misionales de Macroproceso de Adquisiciones se desagregan en procesos de nivel 2 (subprocesos) de la siguiente manera:

1. Planeación y Preparación

- Identificación de las Necesidades de la Contratación
- Participación de los Interesados
- Análisis del Mercado
- Definición del Objetivo de la adquisición

- Análisis de los riesgos asociados a la adquisición
 - Elección de la modalidad de adquisición
- 2. Publicación y Transparencia**
- Redacción del pliego de condiciones y criterios
 - Preparación de Pliegos de contratación
 - Anuncio de la Convocatoria
 - Facilitación de Aclaraciones
- 3. Presentación de ofertas, apertura y selección**
- Recepción y Apertura
 - Análisis, Gestión de Subsanaciones y Aplicación de motivos de Exclusión
 - Selección de Licitadores Idóneos
- 4. Evaluación y Adjudicación**
- Evaluación de Ofertas
 - Adjudicación y Firma del Contrato
 - Notificación de Licitadores y publicación de adjudicación
- 5. Ejecución del Contrato**
- Gestión de relaciones con el contratista y grupos de interés
 - Gestión y supervisión de la ejecución del contrato
 - Emisión de Pagos
 - Modificación o rescisión del contrato
 - Cierre del Contrato
- 6. Evaluación de resultados y Cierre**
- Validación y verificación de cumplimiento de requerimientos y condiciones
 - Análisis de Lecciones aprendidas y acciones de mejora a capitalizar para retroalimentar las adquisiciones
 - Rendición de Cuentas del contrato

1-Planeación y Preparación	2-Publicación y Transparencia	3-Presentación, apertura y selección de ofertas a evaluar	4-Evaluación y Adjudicación	5-Ejecución del Contrato	6-Evaluación de resultados y Cierre
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las Necesidades de la Contratación • Participación de los Interesados • Análisis del Mercado • Definición del Objetivo de la adquisición • Análisis de los riesgos asociados a la adquisición • Elección de la modalidad de adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción del pliego de condiciones y criterios • Preparación de Pliegos de contratación • Anuncio de la Convocatoria • Facilitación de Aclaraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y Apertura • Análisis, Gestión de Subsanaciones y Aplicación de motivos de Exclusión • Selección de Licitadores Idóneos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Ofertas • Adjudicación y Firma del Contrato • Notificación de Licitadores y publicación de adjudicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de relaciones con el contratista y grupos de interés • Gestión y supervisión de la ejecución del contrato • Emisión de Pagos • Modificación o rescisión del contrato • Cierre del Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación y verificación de cumplimiento de requerimientos y condiciones • Análisis de Lecciones aprendidas y acciones de mejora a capitalizar para retroalimentar las adquisiciones • Rendición de Cuentas del contrato

Fig. 2 Procesos misionales de la Gestión de las Adquisiciones

Flujo de la Información de la Contratación Pública

El siguiente diagrama representa a alto nivel el Flujo de la Información entre las fases del futuro proceso de la Contratación Pública. Donde las Procesos Misionales están en el exterior con una descripción de los productos

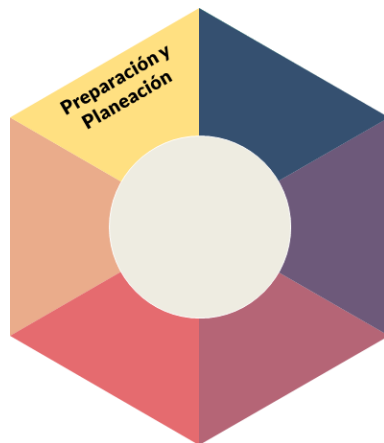
principales que genera para el paso siguiente, mientras que en el centro se representa el Soporte Transversal que brinda apoyo a cada proceso:



Fig. 3. Flujo de la Información de la Contratación Pública

1. Planeación y Preparación

El primer proceso misional de las adquisiciones corresponde al paquete de actividades de Planeación y Preparación de las Compras de las entidades públicas. Este primer proceso es de los más importantes ya que permite dar direccionamiento al sistema para procurar el VPD en todo el ciclo bajo un marco de gobierno, y requiere una preparación en tiempo y conocimientos especializados, por lo que una buena planificación facilitará la continuación de las demás etapas.



Objetivo

- Planificar las contrataciones de bienes, servicios y obras de las Entidades públicas, para satisfacer una necesidad identificada y conforme a la programación multianual que la identificó a nivel general, teniendo en cuenta la formulación y programación presupuestaria y el cumplimiento de los objetivos y actividades vinculados al Plan Operativo Institucional de la Entidad y establecidas en el Plan Anual de Contrataciones.

Alcance:

- Desde la identificación de la necesidad validada contra la programación multianual hasta la selección del proceso de abastecimiento que la aprovisione.

Principios que Operacionaliza:

- Transparencia: adquisición alineada con la programación.
- Equidad: promueve la competencia, la igualdad de trato, la selección de las mejores ofertas.
- Eficacia: enfoque en necesidades y eficiencia al seleccionar la estrategia que mejor se adecue a las condiciones del contrato.
- Economía: acorde a los montos presupuestados y precios de mercado.

Desagregación:

Los subprocesos del proceso de Planeación y Preparación serían los siguientes:

- i. Identificación de las Necesidades de la Contratación
- ii. Participación de los Interesados
- iii. Análisis del Mercado
- iv. Definición del Objetivo de la adquisición
- v. Análisis de los riesgos asociados a la adquisición
- vi. Elección de la modalidad de adquisición

i. Identificación de las Necesidades**Objetivo:**

- Identificar y definir claramente la necesidad que se debe satisfacer con el proceso de abastecimiento.

Principales actividades de proceso:

- Identificar y conocer la necesidad institucional que origina la adquisición
- Diferenciar entre los requerimientos indispensables y las características deseables.
- Definir correctamente la necesidad, especificación de requerimientos 4 (primer borrador de las bases)

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras: entidad que tiene una necesidad de contratación y más específicamente el responsable de gestionar su adquisición.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Entrevistas con los actores involucrados que conocen la necesidad de la entidad.
- Normatividad aplicable para que sean acatados los criterios definidos.
- Plan Multianual de Abastecimiento.
- Cuadro Anual de Necesidades.
- Plan Anual de Contrataciones.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Estructuración Inicial de la Contratación y análisis de la justificación comparado con los planes anuales y multianuales.

⁴ “La necesidad no es el producto o servicio que se quiere obtener. La necesidad es la función que falta para alcanzar un objetivo o desarrollar una actividad.” EU Public Procurement Guidance for Practitioners. (2018).

Usuarios / Clientes del proceso:

- En la Entidad Compradora se involucra el área usuaria y de planeación, que proveerán los insumos de la necesidad de contratación y dará continuidad al proceso. Vale la pena destacar que identificar correctamente la necesidad permitirá que toda la cadena se oriente en alcanzar VDP, beneficiando principalmente al usuario final.

ii. Participación de los Interesados**Objetivo:**

- Designar y constituir el equipo que lleve a cabo el procedimiento de contratación pública involucrando las partes interesadas.

Principales actividades de proceso:

- Reconocer las partes interesadas.
- Identificar y conocer las expectativas.
- Designar un equipo central responsable de gestionar el proceso de contratación.
- Supervisar que no existan conflictos de interés.
- Involucrar a los expertos especializados en el proceso.
- Involucrar a los representantes de las partes.
- Diseñar unas especificaciones técnicas con los actores involucrados, que describan el objeto de la compra y una primera aproximación a los costos.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidad Compradora, áreas de planeación y áreas usuarias.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Identificación de la necesidad.
- Estudio previo de justificación.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Propuesta de especificaciones técnicas.

Usuarios / Clientes del proceso:

- En la entidad Compradora, el gestor contractual que se designe para realizar el análisis del mercado (Identificar Oferentes – Potenciales proveedores). Es provechoso para los actores estar involucrados e informados desde esta etapa en adelante.

iii. Análisis del Mercado**Objetivo:**

- Realizar un análisis del mercado que permita obtener conocimiento y entendimiento previo de las posibles soluciones disponibles para satisfacer la necesidad.

Principales actividades de proceso:

- Consultar en el sistema de contratación los históricos de referencia y en el RNP posibles proveedores.
- Consultar en el mercado los posibles oferentes idóneos para las soluciones requeridas.
- Elaborar un análisis de mercado (situación del sector, del mercado, proveedores disponibles, capacidad, precio, criterios adicionales)

- Identificar soluciones novedosas que no hubiesen sido contempladas aún.
- Informar a las empresas de la contratación prevista.
- Establecer requisitos especiales o trámites preliminares (autorización representante legal, otras según la cuantía)
- Definir con detalle el objetivo y presupuesto del contrato.
 - Aplicar los principios de buena gestión financiera para fijar un presupuesto.
 - Procurar la mejor relación entre calidad y precio.
- Documentar y registrar por escrito la información relacionada con el análisis de mercado del proceso.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Registros Históricos de Referencia.
- Cotizaciones de oferentes o potenciales proveedores.
- Propuesta de especificaciones técnicas.
- Estudios previos.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Análisis de mercado documentado.
- Definición del valor del contrato y propuesta preliminar del objetivo.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Entidades Compradoras, al recibir información del mercado pueden orientar mejor el proceso y aprovechan las oportunidades.
- Proveedores, se benefician al ser involucrados y participar en una posible licitación a futuro.

iv. Definición del Objetivo de la adquisición**Objetivo:**

- Definir el objeto del contrato de manera que describa claramente su duración, el valor, el tipo y su estructura

Principales actividades de proceso:

- Comprender el objetivo que se cumplirá con la adquisición.
- Revisar la definición del valor del contrato y el objetivo propuesto previamente.
- Definir el objeto del contrato basado en una argumentación comercial clara.
- Determinar el tipo de contrato (obras, servicios, bienes, mixto).
- Establecer la duración necesaria del contrato (desde la firma del contrato hasta la aceptación de productos o entregas finales).
- Definir el valor del contrato, es decir, el presupuesto máximo disponible para los compradores.
- Preparación del expediente de contratación

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras, gestor de contrataciones.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Estudios de mercado.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Documento que especifica el objeto del contrato, su duración y el valor.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Entidad Compradora – gestor contractual, quien va a estructurar el contexto de la futura contratación en tiempos y valores aproximados. Incorporar un análisis del riesgo desde las primeras etapas permite hacer una mejor gestión al respecto.

v. *Análisis de los riesgos asociados a la adquisición*

En cada adquisición hay que evaluar el panorama de riesgos de orden procedimental (diferente a la gestión de riesgos del proceso estratégico de supervisión que lo enmarca).

Objetivo:

- Analizar los riesgos asociados a la adquisición y el tratamiento a darles.

Principales actividades de proceso:

- Efectuar el análisis de los riesgos inherentes a la adquisición (Identificarlos, valorarlos, proponer planes de tratamiento / mitigación y monitoreo durante la adquisición.
- Identificar los riesgos inherentes a la adquisición
- Efectuar el análisis de los riesgos identificados (valorar probabilidad e impacto cuantitativo y cualitativo)
- Proponer planes de tratamiento (mitigación) para cada Riesgo
- Proponer un esquema de monitoreo a los riesgos durante la adquisición.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras, gestor de contrataciones.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Estructura de la Contratación
- Bases de conocimientos históricas de contrataciones similares y su modelo de gestión de riesgos
- Lecciones aprendidas de contrataciones similares

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Matriz de Riesgos de la Contratación.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Entidad Compradora – gestor contractual, para que incorpore en el contrato acciones preventivas de gestión de riesgo en todo el ciclo de la contratación.

vi. *Elección de la modalidad de adquisición***Objetivo:**

- Definir la modalidad de adquisición que mejor se ajuste a la necesidad identificada y el análisis del mercado.

Principales actividades de proceso:

- Elegir el procedimiento de contratación (Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada, Selección de Consultores Individuales (SCI), Comparación de Precios, Subasta Inversa Electrónica (SIE), Contratación Directa, Acuerdos macro, regímenes especiales, etc.)
- Planificar el procedimiento de contratación que permita la gestión y ejecución del contrato, que incluya hitos realistas y regulares para facilitar el seguimiento.
- Documentar la justificación que acompaña el procedimiento de adquisición / contratación

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras, gestor de contrataciones.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Documento que especifica el procedimiento de contratación.

Principales productos o servicios que se entregaran:

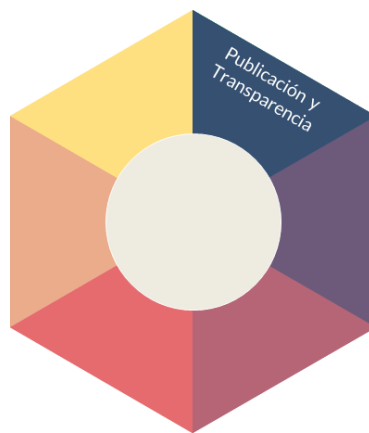
- Plan de contratación.
 - Que hacer para comprar
- Detalle de cómo se alinea la adquisición con el PAC
- Solicitudes de cambio al PAC

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor, el potencial oferente tiene más información con la que podría presentarse al proceso en caso de que pueda aplicar.
- Entidad Compradora, el área usuaria ya tendría listo lo necesario para que el gestor contractual pueda continuar el proceso que necesitan para satisfacer su necesidad.

2. Publicación y Transparencia

El segundo proceso misional de las Adquisiciones corresponde al proceso de la publicación de la oportunidad de contratación y el aseguramiento de la transparencia de esta.



Objetivo:

- Promover la presentación de ofertas competitivas para la adjudicación del contrato que satisfaga la necesidad identificada, a la vez que se reduce riesgo de corrupción.

Principios que Operacionaliza:

- Transparencia en el proceso, imparcialidad, libre competencia, trato justo e igualitario a los potenciales proveedores.

Alcance:

- Desde la redacción de los pliegos del contrato y criterios hasta el anuncio y publicación de la convocatoria.

Desagregación

Los principales subprocesos de la Publicación y Transparencia son:

- Redacción del pliego de condiciones y criterios.
- Preparación de pliegos de contratación.
- Anuncio de la convocatoria.
- Facilitación de Aclaraciones.

Indicadores:

Este proceso tiene indicadores relacionados con la etapa de “Anuncio de la Convocatoria”, los cuales serán detallados en dicho punto.

i. Redacción del pliego de condiciones y criterios

Objetivo:

- Redactar el pliego de condiciones que determine de forma clara y específica la necesidad del adjudicador para que los ofertantes presenten una posible solución a dicha necesidad, cumpliendo los motivos de exclusión y los criterios de selección y adjudicación que se definan.

Principales actividades de proceso:

- Definir el tipo de pliego de condiciones, es decir, si corresponde a uno basado en aportaciones (instrucciones de cómo hacer el trabajo), basado en la producción (lo que se desea obtener de un servicio), o basado en resultados (los beneficios que se esperan conseguir).
- Ofrecer una descripción precisa de los requisitos.
- Incluir resultados esperados claramente definidos, que sean viables y medibles.
- Ofrecer información detallada que permita a los oferentes presentar ofertas personalizadas.
- Redactar el pliego de condiciones completo que describa de forma precisa la necesidad del adjudicador, los servicios/obras/bienes del objeto del contrato, los resultados previstos, y las normas requeridas.
- Aprobar el pliego de condiciones por la autoridad respectiva, en función de las normas aplicables.
- Aplicar los motivos de exclusión que defina la ley correspondiente, es decir, circunstancias por las cuales un oferente debe ser excluido del procedimiento de contratación.
- Definir los criterios de selección, que determinarán la idoneidad de los licitadores para que ejecuten el contrato, según solvencia económica y financiera, capacidad técnica y habilitación para ejercer actividad profesional.
- Definir los criterios de adjudicación por los cuales se determina cuál de las propuestas ofrece los resultados esperados de la mejor forma posible, para definir la oferta económicamente más ventajosa tienen en cuenta uno de los siguientes criterios: el precio, coste del ciclo de vida, relación calidad-precio

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras, gestor de contratación.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Necesidad del adjudicador.
- Análisis del mercado.
- Especificación del procedimiento.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Pliegos de condiciones.
- Motivos de exclusión.

- Criterios de selección.
- Criterios de adjudicación.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor, el potencial oferente conoce con claridad las condiciones para presentar a un proceso de forma transparente que fomenta la competitividad.

ii. Preparación de Pliegos de contratación**Objetivo:**

- Presentar de forma clara los pliegos de la contratación en los que se determinan la necesidad y el objeto del contrato en las especificaciones técnicas, así como los requisitos para el mercado

Principales actividades de proceso:

- Preparar la invitación a licitar, una carta que invita a todos los interesados a que se presenten y participen en el procedimiento
- Elabora el documento de Anuncio de la Licitación para su publicación
- Presentar las especificaciones técnicas (requerimientos de producto o servicios), condiciones, y criterios para el procedimiento
- Presentar las instrucciones para que los licitadores se presenten de acuerdo con la normatividad
- Incluir el proyecto de contrato, es decir, un documento legal que indica valor, objeto, duración y plazo del contrato, condiciones de pago, y otras disposiciones legales
- Proporcionar las instrucciones técnicas y administrativas claras

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Pliegos de condiciones
- Motivos de exclusión
- Criterios de selección y adjudicación
- Normatividad correspondiente

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Pliegos de la contratación

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor, con la redacción de los pliegos el potencial oferente tiene la seguridad de que dichas condiciones serán respetadas.

iii. Anuncio de la Convocatoria**Objetivo:**

- Hacer público el procedimiento de la convocatoria para contratación para que todos los interesados puedan presentarse, garantizando transparencia y competencia entre los oferentes.

Principales actividades de proceso:

- Publicar el procedimiento de contratación en la(s) plataformas tecnológicas o medios que corresponda según normatividad (Por ejemplo, las plataformas de la entidad compradora, OSCE y PC y/o diario oficial).

- Publicar el plazo para la recepción de ofertas y los medios por los cuales se recibirán (correo electrónico, correo certificado, número de copias).
- Publicar también los procedimientos que se realizan como excepciones a los procedimientos abiertos y competitivos.
- Anunciar el estado del procedimiento de contratación (anuncio de información previa, de licitación, de adjudicación, otros anuncios).
- Garantizar un acceso completo, libre, directo y gratuito a los pliegos.
- Evitar los riesgos de pseudo transparencia: publicar sólo como una formalidad, publicar información incompleta, no establecer canales de retroalimentación con la ciudadanía, no publicar contratación directa, no compartir ejecución y resultados de la contratación.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.
- Página/portal de publicación.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Pliegos de contratación.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Publicación del procedimiento de contratación.
- Atención al ciudadano.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Potencial proveedor, con la publicación del contrato todos los proveedores que cumplan las condiciones podrán presentarse.

Indicador:

- Los indicadores están asociados con la publicación del contrato:

Tabla 1 Indicadores de Anuncio de la Convocatoria

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
A	Porcentaje de contratos que al inicio del proceso fueron publicados junto a sus documentos	D1: El inicio del proceso y sus documentos fueron publicados; TC: Total de los contratos	$A = \sum D1/TC$	Imprescindible
C1	Porcentaje de contratos que al inicio del proceso fueron publicados en Internet	D6a: Contratos publicados en Internet; D1: El inicio del proceso y sus documentos fueron publicados	$C1 = \sum D6a/\sum D1$	Necesario
C2	Porcentaje de contratos que al inicio del proceso fueron publicados en diarios o periódicos	D6b: Contratos publicados en diarios; D1: El inicio del proceso y sus documentos fueron publicados	$C2 = \sum D6b/\sum D1$	Necesario
C3	Porcentaje de contratos que al inicio del proceso fueron publicados en un mecanismo diferente	D6c: Contratos publicados en un mecanismo diferente; D1: El inicio del proceso y sus documentos fueron publicados	$C1 = \sum D6c/\sum D1$	Necesario

iv. Facilitación de Aclaraciones
Objetivo:

- Habilitar, en la medida de lo posible, múltiples canales y herramientas para la comunicación que permitan responder solicitudes y aclarar inquietudes que puedan surgir del procedimiento.

Principales actividades de proceso:

- Procurar por la implementación de múltiples canales y herramientas para la comunicación, tal como chats, foros, sistemas de Peticiones, Quejas o Reclamos, líneas telefónicas, medios audiovisuales, medios escritos, audiencias públicas, etc.
- Invitar a la ciudadanía a informarse de los procedimientos de contratación, facilitando también las denuncias anónimas.
- Responder mediante los canales de comunicación oficiales a las solicitudes.
- Aclarar las inquietudes mediante los canales de comunicación oficiales.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidad Compradora - Gestor Contractual.
- Equipo de comunicaciones de la Entidad Compradora.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Procedimiento de contratación publicado.

Principales productos o servicios que se entregaran:

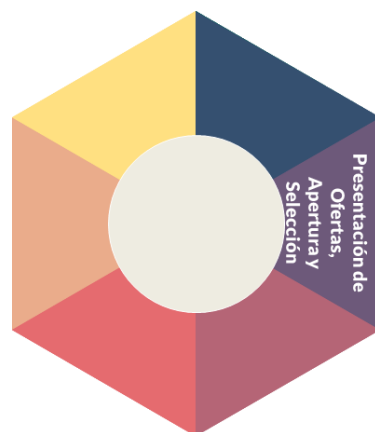
- Respuestas a solicitudes y aclaración de inquietudes.
- Publicaciones en Portales y páginas de la Entidad Compradora.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Potencial proveedor, se espera que la transparencia incentive a los oferentes de que el proceso será adecuado.

3. Presentación, apertura y selección de ofertas a evaluar

El tercer proceso misional de las Adquisiciones corresponde al proceso de presentación de ofertas, apertura y selección de estas.



Objetivo:

- Garantizar que las ofertas válidas sean recibidas de acuerdo con los criterios de participación y selección.

Principios que Operacionaliza:

- Economía: al evaluar el costo de ciclo de vida del producto, aplicar múltiples criterios de selección.

- Transparencia: al publicar las ofertas y su evaluación.

Alcance:

- Desde las instrucciones técnicas para presentar ofertas hasta la evaluación y selección.

Desagregación del Proceso en subprocesos:

- Recepción y Apertura.
- Análisis, Gestión de Subsanciones y Aplicación de motivos de Exclusión.
- Selección de Licitadores Idóneos.

Indicadores:

- Este proceso tiene indicadores asociados a todas sus etapas del proceso, que serán detalladas en la caracterización de cada uno.

i. Recepción y Apertura**Objetivo:**

- Garantizar que las ofertas válidas se reciban en virtud de las normas y criterios establecidos.

Principales actividades de proceso:

- Elaborar el acta de recepción de la oferta en la que se detalle la información necesaria.
- Enviar acuse de recibido por cada oferta que cumple los requisitos de recepción.
- Organizar una lista de las ofertas recibidas, para que el adjudicador lleve un registro documental.
- Garantizar que se cumplan los plazos establecidos previamente para la recepción de ofertas.
- Garantizar la confidencialidad y seguridad de la información.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras – Gestor Contractual y área usuaria.
- Comité evaluador.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Ofertas de los licitantes.
- Condiciones de los pliegos de condiciones y contratación.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Registro de las ofertas.
- Recepción de las ofertas válidas.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Entidad Compradora - Área Usuaria, esta etapa les permite tener trazabilidad que será necesaria a lo largo del proceso.

Indicador:

- El indicador asociado es:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
----	----------------------	-------	---------	-----------

D	Promedio de días desde el inicio del proceso de adquisición hasta el cierre de presentación de propuestas	D2: Fecha de inicio del proceso de adquisición; D8: Fecha de cierre para la presentación de propuestas	$D = \sum (D8 - D2) / TC$	Imprescindible
---	---	--	---------------------------	----------------

ii. Análisis, Gestión de Subsanaciones y Aplicación de motivos de Exclusión

Objetivo:

- Verificar cuales de las ofertas recibidas pueden continuar con el procedimiento de contratación según las normas y criterios establecidos.

Principales actividades de proceso:

- Verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y administrativas solicitadas.
- Verificar que la documentación presentada por el licitador esté completa y cumpla los criterios.
- En caso de que se requiera, solicitar aclaraciones y/o subsanaciones al oferente respetando la normatividad.
- Dar respuesta a las solicitudes de los ofertantes en lo relacionado al procedimiento de contratación.
- Aplicar a las solicitudes los motivos de exclusión definidos en los pliegos, y en caso de que sea inadmisibles se le debe notificar al licitador.
- Llevar un registro de las solicitudes y los motivos aplicados en cada caso.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Ofertas recibidas.
- Pliegos de condiciones y contratación.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Aclaraciones y Subsanaciones solicitadas a los oferentes.
- Documentación del procedimiento (aclaración, subsanaciones, motivos de exclusión).
- Conjunto de ofertas que pueden continuar con el proceso de selección.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor, el proponente tiene la certeza de las condiciones y criterios serán aplicados por igual para todos y serán informados del avance correspondiente en caso de requerir su intervención.

Indicador:

- El indicador asociado es:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
E	Porcentaje de contratos en los que el proceso de contratación limita la participación de algún tipo de oferente por condiciones diferentes a requisitos habilitantes de carácter financiero o de experiencia	D7: El proceso de contratación limita la participación de algún tipo de oferente por condiciones diferentes a requisitos habilitantes de carácter financiero de experiencia; TC: Total de los contratos	$E = \sum D7 / TC$	Necesario

iii. Selección de Licitadores Idóneos

Objetivo:

- Seleccionar los licitadores idóneos que cumplen los criterios para continuar en el procedimiento de contratación.

Principales actividades de proceso:

- Aplicar los criterios de selección definidos en los pliegos (Especificaciones de producto, servicios, criterios habilitadores proveedor, términos de negociación)
- Descartar aquellas ofertas que no cumplen los criterios, en caso de que la propuesta no sea válida se le debe dar respuesta al licitador de los motivos de la desestimación.
- Llevar un registro de las ofertas que cumplen o no los criterios.
- Seleccionar los licitadores finales que continuarán en el procedimiento.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Conjunto de ofertas que pueden continuar con el proceso de selección.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Preselección de ofertas que pueden continuar con el proceso de selección.
- Documentación de las ofertas seleccionadas.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor, los proponentes cuya oferta sea preseleccionada continuarán con el proceso.

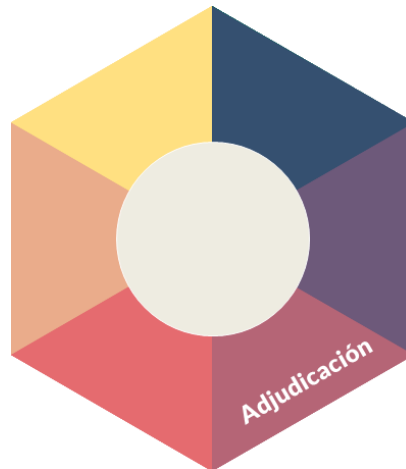
Indicador:

- Los indicadores asociados son:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
F	Promedio simple de proponentes que presentaron ofertas en el proceso	D9: Número de proponentes que presentaron ofertas en el proceso; TC: Total Contratos	$F = \sum D9 / TC$	Necesario
I	Porcentaje de contratos en los que se presentaron proponentes especiales	D10: Se presentaron proponentes especiales; TC: Total de los Contratos	$I = \sum D10 / TC$	Necesario
I1	Porcentaje de contratos en los que se presentaron proponentes especiales PYMES	D11a: Se presentaron proponentes especiales PYMES; TC: Total de los Contratos	$I1 = \sum D11a / TC$	Necesario
I2	Porcentaje de contratos en los que se presentaron proponentes de origen extranjero	D11b: Se presentaron proponentes especiales de origen extranjero; TC: Total de los Contratos	$I2 = \sum D11b / TC$	Necesario
I3	Porcentaje de contratos en los que se presentaron otros tipos de proponentes especiales diferentes a PYMES y/o proponentes de origen extranjero	D11c: Se presentaron otros tipos de proponentes especiales diferentes a PYMES y/o proponentes de origen extranjero; TC: Total de los Contratos	$I3 = \sum D11c / TC$	Necesario

4. Evaluación y Adjudicación

El cuarto proceso misional de las Adquisiciones corresponde al proceso de la Adjudicación de la contratación.



Objetivo:

- Seleccionar de forma justa y transparente la oferta que cumpla de mejor manera con todos los criterios y tenga la mejor relación de costos y calidad.

Principios que Operacionaliza:

- Transparencia y Equidad: Ambos promueven la competencia, la igualdad de trato, la selección de las mejores ofertas.

Alcance:

- Desde la evaluación de los criterios de selección hasta la adjudicación y publicación del contrato.
- Componentes comunes.

Desagregación del Proceso:

- Evaluación de Ofertas.
- Adjudicación y Firma del Contrato.
- Publicación de adjudicación.

Indicadores:

- Este proceso tiene indicadores asociados a todas sus etapas del proceso, que serán detalladas en la caracterización de cada uno.

i. Evaluación de Ofertas

Objetivo:

- Evaluar las ofertas de forma justa y transparente sobre los criterios de adjudicación publicados en los pliegos.

Principales actividades de proceso:

- Conformar un comité evaluador que revise y seleccione las ofertas, respetando la confidencialidad y ausencia de conflictos de interés.

- Evaluar que las ofertas cumplan los criterios definidos para la adjudicación, esto según el método de evaluación (precio, calidad, costo).
- Supervisar que no se modifiquen ofertas durante la evaluación, ni el ámbito del contrato.
- Se recomienda aplicar criterios de puntuación y ponderación que permitan un resultado objetivo y claro para los ofertantes.
- Analizar las ofertas anormalmente bajas para que el licitador explique el motivo por el cual su oferta financiera es particularmente baja, si los motivos no son justificables de debe desestimar.
- Comunicar la decisión del comité evaluador, después de que este haya debatido y analizado cada oferta.
- Elaborar un informe de evaluación claro y detallado que justifica la decisión del comité aplicando los criterios definidos previamente.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Gestor Contractual - Área de abastecimiento.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Preselección de ofertas.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Decisión del Gestor Contractual - Área de abastecimiento sobre la oferta.
 - Informe de evaluación, donde se defina qué necesidad satisface y de quien (Foco en comprador y proveedor)
- Acta de otorgamiento de la buena pro.
- Reporte de otorgamiento de la buena pro.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proponente – Proveedor, su oferta será evaluada para tomar la decisión final y será informado de la misma.
- Responsable del área usuaria en la entidad del Entidades Compradoras.

Indicador:

- El indicador asociado es:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
S	Precisión del valor presupuestado vs el valor del contrato adjudicado	D16: Valor del contrato adjudicado; D4: Valor del presupuesto del contrato; D12: El contrato se adjudicó	$S = \frac{\sum(D16/D4)}{\sum D12}$	Imprescindible

ii. Adjudicación y Firma del Contrato
Objetivo:

- Adjudicar oficialmente el procedimiento de contratación a partir de la decisión del comité evaluador.

Principales actividades de proceso:

- Convocar el procedimiento interno necesario para aprobar la decisión del comité evaluador.
- Informar al proveedor adjudicatario que su oferta ha sido seleccionada para la adjudicación del contrato (Buena Pro)
- Elaboración y Perfeccionamiento del contrato

- Firmar el contrato entre ambas partes dentro de los plazos establecidos inicialmente y respetando la normatividad.
- En caso de que todas las ofertas fueran descartadas, el adjudicador puede optar por no adjudicar el contrato.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.
- Adjudicatario.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Decisión del comité evaluador.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Adjudicación del contrato.
- Contrato firmado u Orden de Servicio / de Compra según el tipo de adquisición

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor – contratista, con la firma del contrato se establecen las obligaciones que beneficiarán a las partes.

Indicador:

- Esta etapa es la que más indicadores asociados tiene debido que la adjudicación del contrato marca el punto más importante del proceso, por un lado, es la conclusión de las etapas anteriores que hicieron posible llegar a este punto, mientras que, por el otro, establece las obligaciones para las partes. De esta manera, relaciona datos anteriores para establecer los indicadores:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
B	Porcentaje de contratos cuya adjudicación inicia con una reserva presupuestal específica	D5: Existe cupo presupuestal asignado al iniciar al proceso; TC: Total de contratos	$B = \sum D5 / TC$	Necesario
J	Porcentaje de contratos que se adjudicaron	D12: El contrato se adjudicó, TC: Total de los Contratos	$J = \sum D12 / TC$	Imprescindible
K	Promedio de días entre la fecha de inicio del proceso de adquisición y la fecha de (no) adjudicación	D2: Fecha de inicio del proceso de adquisición; D13: Fecha de no adjudicación; TC- $\sum D11$: Contratos no adjudicados	$K = \frac{\sum (D13 - D2)}{TC - \sum D11}$	Imprescindible
L	Promedio de días entre fecha de inicio del proceso de adquisición y la fecha de adjudicación	D2: Fecha de inicio del proceso de adquisición; D14: Fecha de adjudicación del contrato, D12: El contrato se adjudicó	$L = \frac{\sum (D14 - D2)}{\sum D12}$	Imprescindible
M1	Porcentaje de contratos adjudicados por medio licitación pública	D3a: Contratos adjudicado por medio de mecanismo de licitación pública; TC: Total de Contratos	$M1 = \sum D3a / TC$	Imprescindible
M2	Porcentaje de contratos adjudicados por contratación directa	D3b: Contratos adjudicado por medio de mecanismo de contratación directa; TC: Total de Contratos	$M2 = \sum D3b / TC$	Imprescindible
M3	Porcentaje de contratos adjudicados a través de un acuerdo general de precios u otro mecanismo de agregación de demanda	D3c: Contratos adjudicado a través de un acuerdo general de precios u otro mecanismo de agregación de demanda; TC: Total de Contratos	$M3 = \sum D3c / TC$	Imprescindible

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
M4	Porcentaje de contratos adjudicados por otras modalidades contractuales	D3d: Contratos adjudicado por otras modalidades contractuales; TC: Total de Contratos	$M4 = \sum D3d / TC$	Imprescindible
N1	Porcentaje de contratos que no se adjudicaron por no presentarse proponentes	D17a: Contrato no se adjudicó por no presentarse proponentes; TC- $\sum D12$: Contratos no adjudicados	$N1 = \sum D17a / TC - \sum D12$	Necesario
N2	Porcentaje de contratos que no se adjudicaron por que los proponentes resultaron no ser elegibles	D17b: Contrato no se adjudicó por que los proponentes resultaron no ser elegibles los proponentes; TC- $\sum D12$: Contratos no adjudicados	$N2 = \sum D17b / TC - \sum D12$	Necesario
N3	Porcentaje de contratos que no se adjudicaron por que las propuestas económicas excedían el presupuesto	D17c: Contrato no se adjudicó por que la propuesta económica excedía el presupuesto, TC- $\sum D12$: Contratos no adjudicados	$J3 = \sum D17c / TC - \sum D12$	Necesario
N4	Porcentaje de contratos que no se adjudicaron por razones diferentes a las anteriores	D17d: Contrato no se adjudicó por razones diferentes a las anteriores; TC- $\sum D12$: Contratos no adjudicados	$J3 = \sum D17d / TC - \sum D12$	Necesario
1	Porcentaje de contratos adjudicados a proponentes clasificados como persona natural	D18a: Contrato adjudicado a proponente clasificado como persona natural; D12: El contrato se adjudicó	$O1 = \sum D18a / \sum D12$	Necesario
2	Porcentaje de contratos adjudicados a proponentes clasificados como persona jurídica nacional	D18b: Contrato adjudicado a proponente clasificado como persona jurídica; D12: El contrato se adjudicó	$O2 = \sum D18b / \sum D12$	Necesario
3	Porcentaje de contratos adjudicados a proponentes clasificados como forma asociativa (Ejemplo: Unión Temporal, Consorcio, entre otros)	D18c: Contrato adjudicado a proponente clasificado como forma asociativa; D12: El contrato se adjudicó	$O3 = \sum D18c / \sum D12$	Necesario
P	Porcentaje de contratos adjudicados a proponentes especiales	D19: El proponente está categorizado como proponente especial	$P = \sum D19 / \sum D12$	Necesario
P1	Porcentaje de contratos adjudicados a proponentes especiales clasificados como persona jurídica extranjera	D20a: Categoría del proponente especial; D12: El contrato se adjudicó	$P1 = \sum D20d / \sum D12$	Necesario
P2	Porcentaje de contratos adjudicados a proponentes especiales clasificados como PYMES	D20b: Categoría del proponente especial; D12: El contrato se adjudicó	$P2 = \sum D20d / \sum D12$	Necesario
P3	Porcentaje de contratos adjudicados a proponentes especiales diferentes a personas jurídicas extranjeras y PYMES	D20c: Categoría del proponente especial; D12: El contrato se adjudicó	$P3 = \sum D20d / \sum D12$	Necesario

iii. Notificación de Licitadores y publicación de adjudicación

Objetivo:

- Publicar la decisión tomada para la adjudicación informando a los licitadores descartados.

Principales actividades de proceso:

- Informar a los licitadores descartados de la decisión con un resumen de los motivos de la decisión.
- Publicar el nombre del adjudicatario seleccionado, sus características y ventajas relativas de su oferta. Se recomienda incluir la puntuación y calificación final.
- Si algún licitador desea impugnar la decisión, se debe dar respuesta a su solicitud con la explicación detallada de los motivos que causaron la desestimación de su propuesta.
- Escalar al proceso de soporte de gestión de controversias en la adjudicación si algún proponente lo requiere

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.
- Licitador no seleccionado.
- Gestor Contractual - Área de abastecimiento, o comité evaluador.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Decisión del Gestor Contractual.
- Adjudicación del contrato.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Publicación de la adjudicación.
- Notificación a licitadores.
- Respuesta a solicitudes de licitadores no seleccionados.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor – Contratista, tanto el seleccionado como los demás preseleccionados tendrán la información disponible.
- Ciudadanía y demás interesados en el resultado de la contratación se benefician de la publicación.

Indicador:

- Los indicadores asociados son:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
Q	Porcentaje de contratos adjudicados, en los cuales el contrato adjudicado y sus documentos fueron publicados.	D15: El contrato adjudicado y sus documentos fueron publicados; D12: El contrato se adjudicó	$Q = \frac{\sum D15}{\sum D12}$	Imprescindible
Q1	Porcentaje de contratos adjudicados, en los cuales el contrato adjudicado y sus documentos fueron publicados en Internet	D21a: Contrato adjudicado y documentos que fueron publicados en Internet; D11: El contrato se adjudicó	$Q1 = \frac{\sum D21a}{\sum D12}$	Imprescindible
Q2	Porcentaje de contratos adjudicados, en los cuales el contrato adjudicado y documentos fueron publicados en diarios	D21b: Contrato adjudicado y documentos que fueron publicados en diarios; D12: El contrato se adjudicó	$Q2 = \frac{\sum D21b}{\sum D12}$	Necesario
Q3	Porcentaje de contratos adjudicados, en los cuales el contrato adjudicado y sus documentos fueron publicados en un	D21c: Contratos adjudicado y documentos que fueron publicados en un mecanismo	$Q3 = \frac{\sum D21c}{\sum D12}$	Necesario

mecanismo diferente a Internet y diarios.	diferente a Internet y diarios; D12: El contrato se adjudicó		
---	--	--	--

5. Ejecución del Contrato

El quinto proceso misional de las Adquisiciones corresponde al proceso de la Ejecución del contrato



Objetivo:

- Garantizar las condiciones para ejecutar la planeación del contrato y supervisar el cumplimiento las obligaciones de este por los involucrados, de manera que se cumplan los objetivos establecidos y se asegure la satisfacción de las partes (Valor Público).

Principios que Operacionaliza:

- Eficiencia. Ejecución en los montos y plazos establecidos con mecanismos de resolución de conflictos y ajustes contractuales que afecten lo menos posible los resultados del contrato.

Alcance:

- Desde la gestión del contrato y grupos de interés hasta el manejo de modificaciones.

Desagregación del Proceso:

- Gestión de relaciones con el contratista y grupos de interés.
- Gestión y supervisión de ejecución.
- Emisión de Pagos.
- Modificación o rescisión del contrato.
- Cierre del Contrato.

Indicadores:

- Este proceso tiene indicadores asociados a cuatro sus etapas, que serán detalladas en la caracterización de cada uno según corresponda.

i. Gestión de relaciones con el contratista y grupos de interés

Objetivo:

- Gestionar y supervisar correctamente los contratos de tal forma que se garantice su ejecución satisfactoria y que las partes cumplan sus obligaciones.

Principales actividades de proceso:

- Establecer mecanismos de comunicación que faciliten una relación abierta y constructiva entre las partes.
- Sentar bases de un entendimiento común del contexto y objetivo del contrato.
- Organizar reuniones regulares para el intercambio de conocimiento y prever posibles problemas.
- Documentar los encuentros entre las partes, registrando los temas tratados y los compromisos adquiridos.
- Consensuar un planeamiento común para cumplir los objetivos del contrato.
- Mantener informados a los grupos de interés sobre el estado de avance del contrato, así como imprevistos o situaciones extraordinarias.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Supervisor del contrato.
- Grupos de interés.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Adjudicación del contrato.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Documentación del estado del contrato.
- Documentación de las reuniones entre las partes y con los grupos de interés.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor - Contratista, el responsable de la ejecución se beneficia de una comunicación clara con el adjudicador y una buena relación entre las partes.
- En la entidad compradora, el responsable del área usuaria.

Indicador:

- Esta etapa no tiene indicadores asociados.

ii. Gestión y supervisión de ejecución**Objetivo:**

- Supervisar la ejecución del contrato y gestionar los riesgos relacionados.

Principales actividades de proceso:

- Implementar técnicas y herramientas de gestión de proyectos que faciliten la gestión y supervisión del contrato⁵.
- Establecer reuniones regulares para la revisión de avance de tareas o entregables provisionales.
- Elaborar informes de situación y logros.
- Asignar responsabilidades para la evaluación de los riesgos.
- Ejecutar el esquema de vigilancia, monitoreo, gestión y mitigación de los riesgos identificados en la planeación de la adquisición.
- Llevar un registro de incidentes.
- Gestionar solución oportuna potenciales riesgos de incumplimiento, no conformidad
- Implementar acciones correctivas y planes de contingencia para restablecer la normal ejecución del contrato

⁵ Algunos de estos son: reunión inicial, autoevaluación, acuerdos sobre nivel de servicio, entre otros. EU Public Procurement Guidance for Practitioners. (2018).

- Solucionar las diferencias entre el proveedor y el comprador de forma eficiente y justa, en algunos casos puede requerir que se acuda a comités de reconciliación.
- Escalar al proceso de soporte de gestión de controversias en la ejecución si se requiere prestar servicio arbitral si el contrato lo requiere
- Establecer mecanismos que agilicen la toma de decisiones y que permitan tener el control de la ejecución del contrato

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.
- Supervisor de contrato.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Adjudicación del contrato.

Principales productos o servicios que se entregarán:

- Conformidad del bien o servicio adquirido.
- Expediente de contratación.
- Documentación y mantenimiento de registros.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Este proceso le asegura la entrega de valor a la Entidad compradora en primer lugar al representante del área usuaria del bien, servicio u obra y en segundo lugar al representante del área contractual – gestor contractual.

Indicador:

- Los indicadores asociados son:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
T	Porcentaje de contratos adjudicados que cuentan con algún tipo de garantía de cumplimiento.	D23: Contrato cuenta con algún tipo de garantía de cumplimiento; D11: El contrato se adjudicó	$T = \frac{\sum D22}{\sum D12}$	Necesario
U	Porcentaje de contratos suscritos que utilizaron modelo contractual estándar o incluye cláusula con dichas características	D24: Contrato suscrito utiliza modelo contractual estándar o incluye cláusula con dichas características; D12: El contrato se adjudicó	$U = \frac{\sum D24}{\sum D12}$	Necesario
V	Porcentaje de contratos adjudicados que incluyen o establecen mecanismos alternativos de solución de conflictos	D25: Contrato que incluye o establece mecanismos alternativos de solución de conflictos; D12: El contrato se adjudicó	$V = \frac{\sum D25}{\sum D12}$	Necesario

iii. Emisión de Pagos
Objetivo:

- Cumplir oportunamente con los pagos según se cumpla con las obligaciones establecidas en el contrato.

Principales actividades de proceso:

- Tener en cuenta los plazos para realizar los pagos según las normas presupuestales.
- Ser cuidadoso en el pago del anticipo y sus requisitos, en su legalización y en la devolución de rendimientos.
- Revisar el cumplimiento de los compromisos pactados.

- Considerar los valores y los plazos para los pagos.
- Autorizar los pagos una vez se valide el cumplimiento.
- Garantizar el pago oportuno al contratista para evitar retrasos en la ejecución que afecten el resultado final.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Supervisor del contrato.
- Entidad Compradora – Gestor Contractual y responsable del área financiera.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Conformidad del bien o servicio adquirido.
- Expediente de contratación.
- Documentación y mantenimiento de registros.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Pago de acuerdo con condiciones de contrato.
- Documentación y mantenimiento de registros.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor – Contratista, es el principal beneficiario de que se le garantice un pago oportuno al cumplir sus obligaciones.

Indicador:

- El indicador asociado es:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
AA	Precisión en las fechas pactadas para el pago vs las fechas efectivas de pago	D27: Fecha de pago pactada; D31: Fecha de pago; D12: El contrato se adjudicó	$AA = \frac{\sum(D31 - D27)}{\sum D12}$	Necesario

iv. **Modificación o rescisión del contrato**

Objetivo:

- Modificar o rescindir el contrato durante su vigencia de forma excepcional a la regla debido a circunstancias específicas.

Principales actividades de proceso:

- Estudiar detenidamente las cláusulas del contrato antes de la modificación y la normatividad relacionada.
- Comprobar el valor de la modificación en comparación con el valor inicial del contrato.
- Justificar la excepción por la cual se deba hacer una modificación del contrato, detallando las circunstancias específicas.
- Evaluar que la adición no implique un desmejoramiento de la oferta presentada.
- Examinar que estas modificaciones no sean originadas en incumplimientos atribuibles al proveedor.
- En caso de que los cambios se originen en necesidades extras del comprador, se debe establecer por qué adicionar el contrato representa beneficios en eficiencia, economía o eficacia.
- Rescindir un contrato debido a que incumple el marco jurídico para la contratación pública⁶.

⁶ Puede ser debido a: modificación sustancial que requiera un nuevo procedimiento, contratista debió ser excluido en el proceso por algún criterio de los pliegos, si el contratista incumple manifiestamente sus obligaciones

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Marco jurídico para la contratación pública.
- Motivos de exclusión, criterios de selección y adjudicación de los pliegos.
- Expediente del contrato.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Modificación del contrato.
- Rescisión del contrato.

Usuarios / Clientes del proceso:

- El área usuaria podría beneficiarse si se justifica que la modificación que ofrece valor, de lo contrario en este punto se pueden generar costos que afectan a todas las partes. Es por esto que una buena planeación reduce el riesgo de que esto ocurra.
- Proveedor – Contratista.

Indicador:

- El indicador asociado es:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
R	Porcentaje de contratos adjudicados en los cuales los procesos de adjudicación fueron litigados	D22: Procesos de adjudicación de contratos que fueron litigado; D12: El contrato se adjudicó	$R = \frac{\sum D22}{\sum D12}$	Necesario

v. Cierre del Contrato
Objetivo:

- Realizar la liquidación dentro de los plazos fijados en las normas para dar por finalizada la ejecución del contrato.

Principales actividades de proceso:

- Revisión de conformidad de compromisos.
- Actualizar expediente digital del contrato.
- Liquidación de Contratos.
- Emitir certificaciones de terminación del contrato.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Responsable de la Supervisión del Contrato en la Entidad Compradora (Entidades Compradoras).
- Responsable de la Contratación en la Entidad Compradora (Entidades Compradoras).

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Informes de cumplimiento de contrato.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Certificación de Cumplimiento de Contrato.
- Acta final de cierre del contrato.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Proveedor Contratista

- Responsable de la Gestión Contractual en la Entidad Compradora, todas las partes se benefician de una liquidación que cumpla los términos establecidos.

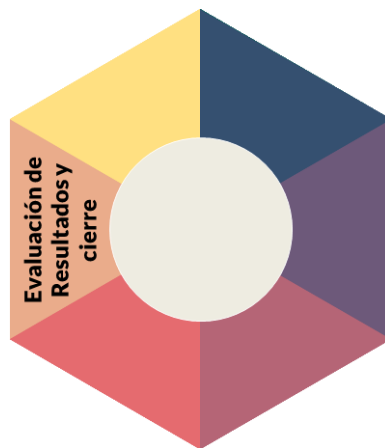
Indicador:

- Los indicadores asociados son:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
Y	Precisión entre la fecha pactada vs fecha final de entrega	D26: Plazo de entrega final pactado para el bien o servicio adquirido; D30: Fecha de entrega final del bien o servicio; D12: El contrato se adjudicó	$Y = \frac{\sum(D30 - D26)}{\sum D11}$	Imprescindible
Z	Promedio de días entre la fecha final pactada para la entrega del bien o servicio y la fecha de adjudicación	D26: Plazo de entrega final pactado para el bien o servicio adquirido; D14: Fecha de adjudicación del contrato; D12: El contrato se adjudicó	$Z = \frac{\sum(D26 - D14)}{\sum D12}$	Imprescindible

6. Evaluación de resultados y Cierre

El sexto proceso misional de las Adquisiciones corresponde al proceso de evaluación de resultados y cierre de las contrataciones que retroalimenta al primer proceso de planeación para que se capitalicen las lecciones aprendidas y se asegure la mejora continua.



Objetivo:

- Efectuar la evaluación y conformidad de las adquisiciones (proceso, participación de los actores, análisis de los resultados, identificar hallazgos y oportunidades de mejora) para poder dar cierre a los contratos y retroalimentar la programación multianual (ex-ante) y dar insumos a la administración de los bienes y obras (ex-post).

Principios que Operacionaliza:

- Eficacia: Busca asegurar la satisfacción de la necesidad.

Alcance:

- Desde el “paz y salvo” de obligaciones del contrato hasta el análisis de resultados y su difusión.

Desagregación del Proceso:

- Validación y verificación de cumplimiento de requerimientos y condiciones.
- Análisis de Lecciones aprendidas y acciones de mejora a capitalizar para retroalimentar las adquisiciones.
- Rendición de Cuentas del contrato.

Indicadores:

Para este proceso proponemos los siguientes indicadores asociados a la satisfacción de necesidades:

- % de usuarios satisfechos con la adquisición= Cantidad de los integrantes del equipo de la adquisición que quedaron satisfechos con la adquisición / cantidad integrantes del equipo de contratación
 - Este indicador también se propone consolidar mensualmente entre todas las adquisiciones que culminaron en ese periodo para medir el nivel de satisfacción de las adquisiciones de la entidad compradora
- % de reclamaciones posteriores a la entrega de la adquisición = cantidad de contratos de la entidad compradora que tuvieron reclamaciones en el periodo de la medición (mensual) después de haber sido cerrados
 - Este indicador también se propone consolidar anualmente y también puede ser conveniente que se desagregue por rangos de valor de contrato y por proveedor para poder tomar decisiones que retroalimente futuras adquisiciones y evalúe proveedores

i. Validación y verificación de cumplimiento de requerimientos y condiciones**Objetivo:**

- Verificar que las partes han cumplido con sus obligaciones para finalizar el contrato público y declararse a paz y salvo.

Principales actividades de proceso:

- Verificar que se hayan cumplido a conformidad las obligaciones del contratista.
- Emitir un certificado de ejecución satisfactoria.
- Elaborar un informe con las conclusiones del procedimiento y aportes clave del trabajo.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Expediente del contrato.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Revisión resultados, conformidad de criterios de aceptación requeridos.
- Revisión lista de chequeo de condiciones terminación (técnicas, financieras, seguros, etc.).
- Administrar casos de no conformidades.
- Generar Alertas y efectuar escalamientos ante siniestro de contratos.
- Administrar casos de no conformidades.
- Formalizar cierre y expedir certificaciones (paz y salvo).

Usuarios / Clientes del proceso:

- Entidad Compradora, supervisor del contrato y responsable del área usuaria requieren que se verifique el cumplimiento de todas las condiciones para dar un cierre al proceso. En la medida que se haga oportunamente añade valor al proceso.

Indicador:

- Los indicadores asociados son:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
W	Porcentaje de contratos liquidados	D28: Contrato se liquidó; D12: El contrato se adjudicó	$W = \frac{\sum D28}{\sum D12}$	Imprescindible
X	Precisión del valor liquidado vs valor de presupuesto del contrato	D29: Valor liquidado del contrato; D4: Valor de presupuesto del contrato	$X = \frac{\sum D29}{\sum D4}$	Imprescindible

ii. *Análisis de Lecciones aprendidas y acciones de mejora a capitalizar para retroalimentar las adquisiciones*

Objetivo:

- Establecer recomendaciones y evitar errores comunes a partir de las lecciones aprendidas de los procedimientos de contratación pública.

Principales actividades de proceso:

- Mediar la satisfacción de las expectativas del usuario final y del área misional que lo solicitó.
- Evaluar el desempeño de los actores involucrados, incluida la autoevaluación, con respecto a las expectativas organizacionales.
- Comunicar los resultados de la ejecución a todas las partes interesadas implicadas.
- Comunicar las lecciones aprendidas a los involucrados para retroalimentar el proceso de contratación.
- Extraer conclusiones y recomendaciones para los futuros contratos.
- Utilizar sistemas de información para conservar y difundir la información de la contratación.
- Resaltar los múltiples beneficios de una contratación exitosa.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Expediente del contrato.
- Pliego de condiciones y contratación.
- Especificación de la necesidad del usuario final.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Documentación de lecciones aprendidas.
- Administrar catálogo de adquisiciones (finalizadas).

Usuarios / Clientes del proceso:

- Entidad Compradora, supervisor del contrato y responsable del área usuaria se benefician de esta etapa final, ya que les permite capitalizar las lecciones y evitar errores en futuras ocasiones. Esto aplica no solo para la entidad que realizó la adquisición, sino que beneficia a los demás actores del sistema y agrega valor.

Indicador:

- El indicador asociado es:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
----	----------------------	-------	---------	-----------

AB	Porcentaje de contratos liquidados donde el contratista cumplió con todas sus obligaciones	D32: El contratista cumplió con todas sus obligaciones; D28: Contrato se liquidó	$AB = \frac{\sum D32}{\sum D28}$	Necesario
-----------	--	--	----------------------------------	-----------

iii. Rendición de Cuentas del contrato

Objetivo:

- Presentar los resultados finales del procedimiento de contratación pública, comunicando aquello que cada contrato enseñó, las victorias y los fracasos.

Principales actividades de proceso:

- Establecer si existen obligaciones pendientes.
- Realizar el balance financiero y contable.
- Determinar la eficacia en los plazos establecidos para el cumplimiento de las obligaciones.
- Evaluar la efectividad en el uso de medios tecnológicos para la transparencia del proceso, la participación y el análisis de datos y toma de decisiones.

Actor responsable de ejecutar este proceso:

- Entidades Compradoras.

Insumos de entrada del proceso y quienes los proveen:

- Expediente del contrato.
- Pliego de condiciones y contratación.

Principales productos o servicios que se entregaran:

- Informe con el balance final y evaluación del procedimiento de contratación.

Usuarios / Clientes del proceso:

- Entidad Compradora, supervisor del contrato y responsable del área usuaria. Los actores rinden cuentas y esto mejora el desempeño de los actores del sistema.

Indicador:

- Los indicadores asociados son:

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	FÓRMULA	PRIORIDAD
AC	Promedio de días entre la fecha de entrega final del bien o servicio adjudicado y fecha de adjudicación del contrato	D30: Fecha de entrega final del bien o servicio; D14: Fecha de adjudicación del contrato, D12: El contrato se adjudicó	$AC = \frac{\sum (D30 - D14)}{\sum D12}$	Imprescindible
AD	Precisión del valor liquidado vs el valor del contrato adjudicado	D29: Valor liquidado del contrato; D16: Valor del contrato adjudicado	$AD = \frac{\sum D29}{\sum D16}$	Imprescindible