

PLAN DE MEJORAMIENTO – US1 ENTERPRISE

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO EN PROCESOS
CRÍTICOS**

LUIS FERNANDO BERMÚDEZ UZCÁTEGUI

lbermudezu@unbosque.edu.co

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas, Universidad El Bosque.

GUSTAVO VARGAS MEDINA

gvargasm@unbosque.edu.co

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas, Universidad El Bosque.

Directora:

Marcela Góngora Botero

Trabajo de grado para obtener el Título de Profesional en Administración de Empresas, de
la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque.

Bogotá, Colombia. 2024

	2
TABLA DE CONTENIDO	
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Planteamiento del problema	9
Pregunta de investigación	10
Antecedentes de la Empresa	10
Análisis Estratégico de la Empresa	15
Identificación del área de intervención del plan	18
Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Justificación	18
Estado del Arte	20
Antecedentes	20
Marco de Referencia	24
Metodología	48
Diagnóstico de la empresa	50
Análisis Organizacional	52
Análisis PESTEL	54
Resultados y Recomendaciones.	59
Manual de Licitaciones Publicas Enfocado en Procesos Criticos	62
Lista de Referencias	106
Anexos	

1. Cámara de Comercio de US1 Enterprise SAS

Lista de figuras

Figura 1: Personal de la empresa US1 Enterprise	11
Figura 2: Equipos y servicios de la empresa US1 Enterprise	12
Figura 3: Estructura organizacional de US1 Enterprise SAS	13
Figura 4: Proceso estándar de licitaciones	21
Figura 5: Esquema de Procedimientos de las Licitaciones Públicas	33

Lista de tablas

Tabla 1: Marco Legal de Contratación	23
Tabla 2: Objetivos de la Licitaciones Públicas	32
Tabla 3: Matriz DOFA	50
Tabla 4: Plan de Mejora	59

Lista de Anexos

Anexo 1: Cámara de Comercio de US1 Enterprise SAS	110
---	-----

Resumen

El presente trabajo se centra en el desarrollo de un plan integral de mejoramiento para la participación en licitaciones públicas, basado en la identificación de procesos críticos, para la empresa US1 Enterprise S.A.S. En este contexto, se llevó a cabo un análisis de los procedimientos actuales de la empresa para la participación en licitaciones públicas, identificando áreas de oportunidad y puntos de mejora, claridad en la presentación de información, adecuada documentación de procesos, la incorporación de mejores prácticas y la alineación con normativas legales vigentes en Colombia sobre esta materia. El objetivo principal es elevar la calidad y eficiencia en la participación de procesos licitatorios, a través del diseño de un manual de licitaciones que identifique los procesos críticos y procedimientos básicos para elaborar propuestas licitatorias exitosas, en pro de lograr contratos con las principales entidades de desarrollo de infraestructura vial en el país. La metodología utilizada es cualitativa, basada en un estudio de caso. Se realizó un diagnóstico organizacional, que permitió estudiar los factores internos y externos de la empresa que inciden en la problemática. Con el propósito final de contribuir al fortalecimiento de la empresa US1 Enterprise S.A.S, mejorando su posición en el mercado a través de su participación en procesos de licitación, fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Palabras Claves: Licitaciones Públicas, Procesos Críticos, Plan de mejoramiento, Manual de Licitaciones.

Abstract

This work focuses on the development of a comprehensive improvement plan for participation in public tenders, based on the identification of critical processes, for the company US1 Enterprise, SAS. In this context, an exhaustive analysis of the current procedures for its participation in public tenders was carried out, identifying areas of opportunity and points of improvement, such as its clarity in the presentation of information, adequate documentation of processes, the incorporation of better practices and alignment with current legal regulations in Colombia on this matter. The main objective is to increase the quality and efficiency in the participation of bidding processes through the design of a bidding manual that defines the critical processes and basic procedures to prepare successful bidding proposals for contracts with the main road infrastructure development entities in the country. The methodology used is qualitative, based on a case study. An organizational diagnosis was carried out, which allowed studying the internal and external factors of the company that affect the problem. With the final purpose of contributing to the strengthening of the company, US1 Enterprise S.A.S, improving its position in the market through its participation in bidding processes, fundamental for the growth and development of the company.

Keywords: Public Bidding, Critical Processes, Improvement Plan, Bidding Manual.

Introducción

Las licitaciones públicas forman parte de uno de los medios fundamentales para que las empresas privadas y profesionales independientes, puedan obtener recursos económicos. Los procesos licitatorios permiten la adjudicación de los contratos de obras públicas, contratos de interventoría, consultoría, contratos de servicios técnicos y administrativos para las entidades públicas. De esta forma, el sector público es uno de los actores principales que impulsan la economía del país, realizando adquisiciones y contrataciones en diferentes sectores, siendo uno de gran importancia, el de obras de infraestructura vial. Es así como, hacer contratos con el sector público, es de gran beneficio para muchas empresas privadas, pero para ello se deben cumplir unos requerimientos, normativas y procedimientos. La contratación pública es la vía que tienen las entidades estatales para contratar bienes y servicios. Siendo reglamentada por las leyes 80 de 1993 y la 1150 del 2007 fundamentalmente, aunque existen otras más, estas dos leyes constituyen el marco de referencia para participar en procesos licitatorios en Colombia. Por ello, las empresas deben contar con profesionales experimentados en el manejo e interpretación de las leyes en el marco de las contrataciones públicas. Así mismo deben conocer los métodos, parámetros establecidos y los requerimientos para participar en las licitaciones públicas. Aunado a ello, periódicamente las entidades públicas realizan actualizaciones de los procesos licitatorios, obligando a los profesionales responsables de dichas áreas, una constante capacitación y actualización. Por ello, las empresas privadas interesadas en los procesos licitatorios buscan personal idóneo para esas funciones y tener

los materiales, sistemas, plataformas y programas que permitan su actualización en esta materia.

Específicamente es de gran valor conocer el método establecido por **Colombia Compra Eficiente**, mediante la aplicación de los pliegos tipo, en los procesos de licitaciones en el sector de infraestructura vial. **Colombia Compra Eficiente** es la Agencia Nacional de Contratación Pública, creada por medio del **Decreto-ley N° 4170 de 2011**. No obstante, muchas de las empresas privadas de construcción y obras civiles, así como la ciudadanía en general posee una visión negativa sobre los procesos licitatorios, con premisas como: “son procesos amarrados, muy complejos que ya tienen dueños...” Contra estas premisas negativas, debe luchar el Estado Colombiano, para aumentar su credibilidad y realizar procesos transparentes que contribuyan al desarrollo del país. Así mismo, garantizar un proceso imparcial y transparente donde cabe destacar que el artículo 160 del Decreto 1510 de 2013 establece que: “Las Entidades Estatales deben contar con un manual de contratación, el cual debe cumplir con los lineamientos que para el efecto señale **Colombia Compra Eficiente**. En desarrollo de esta disposición, **Colombia Compra Eficiente**, presenta “los Lineamientos Generales para la expedición de Manuales de Contratación” (Const., 2013,art. 1510). Así mismo cuenta con el Sistema Electrónico para la Contratación Pública, denominado y conocido como el **SECOP**, al que se refiere el artículo 3 de la **Ley 1150 de 2007**. No obstante, todos estos esfuerzos para garantizar una transparencia e imparcialidad no han tenido los resultados esperados en su totalidad, aunado a la complejidad que enfrentan los profesionales del área para elaborar las propuestas licitatorias, por las diferencias notables que existen en las entidades públicas licitantes, especialmente en materia de gestión

documental, sistemas de evaluación de propuestas y los diferentes procedimientos inherentes al proceso licitatorio. Es por ello por lo que este trabajo de investigación busca presentar e identificar los procesos críticos inherentes a las licitaciones públicas de obras de infraestructura vial, logrando como producto un manual o guía que oriente y permita adquirir los conocimientos y el entendimiento de los requisitos técnicos, administrativos, jurídicos y financieros para elaborar propuestas licitatorias exitosas.

Planteamiento del problema

La mayoría de las empresas que participan en procesos licitatorios revelan que estos son de carácter complejos y requieren de una formación permanente sobre los requerimientos que manejan las diferentes entidades públicas (Arroyave, 2020). Por ello, se hace de vital importancia el desarrollo de guías, manuales de procesos, manuales de procedimientos, y flujogramas que orienten a las empresas para lograr de esta manera propuestas licitatorias más eficientes y exitosas. US1 Enterprise S.A.S, no escapa a esta realidad más aún por su reciente constitución, adolece de los manuales organizacionales, y muy específicamente del Manual de Licitaciones. Al igual que muchas empresas contratistas, no cuenta con una metodología de formación y elaboración de propuestas licitatorias, por lo que no tiene identificado los procesos críticos que determinan el éxito y la eficiencia de su participación. Basan su formación sobre la experiencia de uno o varios profesionales, para transmitir sus conocimientos en materia de licitaciones públicas, aprendiendo con la práctica, lo que incide en una alta probabilidad de errores, incurriendo en costos innecesarios y una baja eficiencia. Esto redundará en el posicionamiento de la empresa en el mercado. Se tomó como parámetros,

para identificar los procesos críticos, los diferentes manuales que tienen las principales entidades públicas, dedicadas a las obras de infraestructura vial, detectando las coincidencias y diferencias, así como los vacíos y deficiencias del proceso. Se diseñó un Plan de Mejoramiento cuyo objetivo es el diseño de una Manual de Licitaciones basado en los procesos críticos seleccionados y la compilación de los materiales y documentos públicos prioritarios para la participación de US1 Enterprise S.A.S en licitaciones de obras de infraestructura vial.

Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar un Manual de Licitaciones Públicas enfocados en procesos críticos, contribuyendo a una participación efectiva para el logro de contratos públicos en obras de infraestructura vial?

Antecedentes de la Empresa

US1 Enterprise S.A.S., es una empresa privada colombiana, creada en el año 2023, ubicada en la ciudad de Manizales, Caldas. Empresa dedicada a los servicios de mantenimiento en superficies metálicas y concreto; así como, mantenimiento industrial con agua a presión y tecnología láser de última generación, servicios de soldaduras especiales con electrodos revestidos, fabricación de obras en acero inoxidable, instalación de revestimientos especiales, prefabricado de estructuras metálicas, de acero de refuerzo y concreto, reparación de fisuras en asfalto y construcción de juntas en concreto, así mismo como asesoría, inspección y control de calidad en la instalación de refractarios y obras de infraestructura vial en general. US1 Enterprise S.A.S., nace como respuesta a la necesidad

de servicios especializados en el sector público e industrial, especialmente para el sector de la construcción, cumpliendo con las exigencias y requerimientos de nuevas tecnologías, en consonancia con los valores de responsabilidad ambiental y ecológica.

Experiencia de los socios

US1 Enterprise SAS, es una empresa constituida por un socio mayoritario con el 90 % y un socio industrial con un 10 % de las acciones. El socio industrial, su principal aporte es la experiencia y conocimientos en la industria petrolera y petroquímica. A continuación, se expondrán las experiencias detalladas de los socios.

El socio mayoritario y principal accionista preside la Junta Directiva y es el director general de la empresa, es profesional de administración de empresas, con amplia experiencia en mantenimiento industrial y comercio internacional e importación de bienes. Importador de piezas para el sector marino y mantenimiento de lanchas petroleras, en Colombia y Venezuela, desde (1996 -2016.) Representante directo de la Hyundai para proyectos de Oil and Gas para Venezuela, desde (1994-2024.) Vinculado como contratista de servicios de Petróleos de Venezuela, S. A, en el área de suministro y mantenimiento industrial. (1994 – 2016).

El socio industrial, es ingeniero civil con más de 35 años de experiencia en operar y gerenciar empresas contratistas, tanto en Venezuela como en Colombia, específicamente en obras de infraestructura civiles y mecánicas, para la industria petrolera, petroquímica e industria en general.

De acuerdo con el esquema de la comercialización planteado por la gerencia general, US 1 Enterprise, comenzó a comercializar sus servicios, principalmente con empresas privadas, por lo que se realizaron acercamientos a empresas como las centrales azucareras, Terex, Frigrocentro Manizales, Industria Licoreras, Industrias de vidrio. No obstante, por la tecnología de punta que posee la empresa, se identificó la necesidad de brindar los servicios a las entidades públicas, específicamente para el mantenimiento de puentes, carreteras y obras de infraestructura en general.

Actividades de US1 Enterprise S.A.S.

1. Limpieza de superficie con agua a presión

Es las técnicas de agua a presión consisten en el empleo de equipos especiales de alto rendimiento y tecnología amigables con el ambiente, como por ejemplo bombas, lanzas y mangueras que conforman a un Hidrojet, los cuales permiten proyectar el agua a la velocidad y caudal apropiados para realizar la acción que se desee: limpiar, sanear, escarificar, demoler de forma selectiva y controlada. Esta actividad se realiza en muros de concreto en muros de contención, en pisos en tanques, piscinas y en cualquier superficie de concreto o acero que presente incrustaciones en la superficie de los elementos.

2. Pintura vial

US1 Enterprise, realiza esta actividad utilizando productos de alta calidad, alta adherencia sobre el asfalto, el hormigón o el cemento que soporten las inclemencias del tiempo y la luz solar, así como el paso de vehículos frecuente o el derrame ocasional de gasolina u otros

líquidos del coche, así como equipos y personal profesional y experta en realizar este tipo de actividad dando como resultado aplicaciones en menor tiempo y con alta calidad.

3. Suministro, instalación y mantenimiento de lámparas led en vías y espacios públicos.

US1 Enterprise, tiene alianzas de proveedores y fabricantes de lámparas y luces led de alta eficiencia y calidad teniendo el modelo y capacidad para cada situación, garantizando el suministro oportuno, equipos de medición y montaje de última tecnología, además cuenta con un grupo de técnicos instaladores electricistas expertos, dirigidos por ingenieros electricistas garantizando un trabajo profesional y de alta calidad.

4. Limpieza de superficie de concreto y metal con laser

US1 Enterprise, realiza la limpieza con láser bajo proceso ecológico que se utiliza para eliminar el óxido, la pintura, el óxido y otros contaminantes de las superficies metálicas y debido a su eficiencia, se utiliza en un número creciente de aplicaciones. Tratar estos problemas generalmente tiene un costo significativo, pero la limpieza con láser es una solución rentable que reduce los tiempos de limpieza y el mantenimiento. Contamos con equipo de alta tecnología y tecnología de punta, certificados por el fabricante y con alta eficiencia para reducir los tiempos de ejecución.

5. Reparación de estructural de concreto, muros y pisos

US1 Enterprise, cuenta con un grupo de técnicos profesionales expertos en reparación y reconstrucción de concreto detectando el origen de la falla, corrigiendo y colocando de nuevo el concreto adecuado al tipo de solicitudes de carga y de ambiente requerida,

utilizando equipos adecuados y productos de marcas reconocidas y certificados por esas marcas para ejecutar los trabajos, con alta eficiencia y calidad entregando la obra a satisfacción del cliente con garantía.

6. Limpieza y mantenimiento de puentes de acero o concreto, además de barandas

US1 Enterprise, mediante la utilización de equipos portátiles livianos para trabajar en altura y estacionarios para trabajar en taller, con la capacidad operativa y tecnológica para realizar mantenimientos de envergadura a estructuras en altura, garantizando la total limpieza a metal blanco, en tiempo relativamente corto, comparado con los métodos tradicionales, aunado a una ejecución limpia y amigable con el ambiente. Una vez realizada esta limpieza se procede a la colocación de pintura de alta calidad Base-Intermedia-Acabado, que garantice un periodo largo de conservación.

7. Diseño, fabricación e instalación de paraderos públicos

US1 Enterprise, en función de atender las necesidades de las ciudades, creo un departamento que se especializa en el diseño y fabricación de estructuras metálicas que conforman los paraderos, bajo los mejores estándares internacionales de paraderos públicas que utilizan las grandes ciudades modernas, con material de alta resistencia amigable con el ambiente resistente al clima y ambientes agresivos, dotados de espacio para información de rutas y publicidad privada que sirve de apoyo económico al mantenimiento de los mismos.

Análisis Estratégico de la Empresa

Misión: “Somos una empresa de servicios integrales con el propósito de solventar las necesidades de nuestros clientes, en las áreas industrial e infraestructura. Especializados en mantenimiento, fabricación y construcción de obras para los sectores públicos y privados. Con equipos y tecnología de última generación y personal altamente calificado. Nos caracterizamos por proponer alternativas de flexibilidad y versatilidad de nuestros recursos. Somos respetuosos con el medio ambiente y promotores de la responsabilidad social de la empresa”.

Figura 1

Personal US1 Enterprise. Tomado de (US1 ENTERPRISE, 2024)



Nota. La figura representa a un trabajador de la empresa US1 Enterprise.

Visión: “US1 Enterprise, centra su esfuerzo en llegar a ser reconocida a nivel nacional e internacional, como una empresa de mantenimiento y construcción, altamente competitiva, con estándares de calidad que respondan a las exigencias de nuestros clientes. Responsable de su entorno social, en armonía con el medio ambiente. Con un equipo profesional y técnico, en constante adiestramiento y desarrollo, renovando e innovando en tecnología.” (US1 ENTERPRISE, 2024)

Figura 2

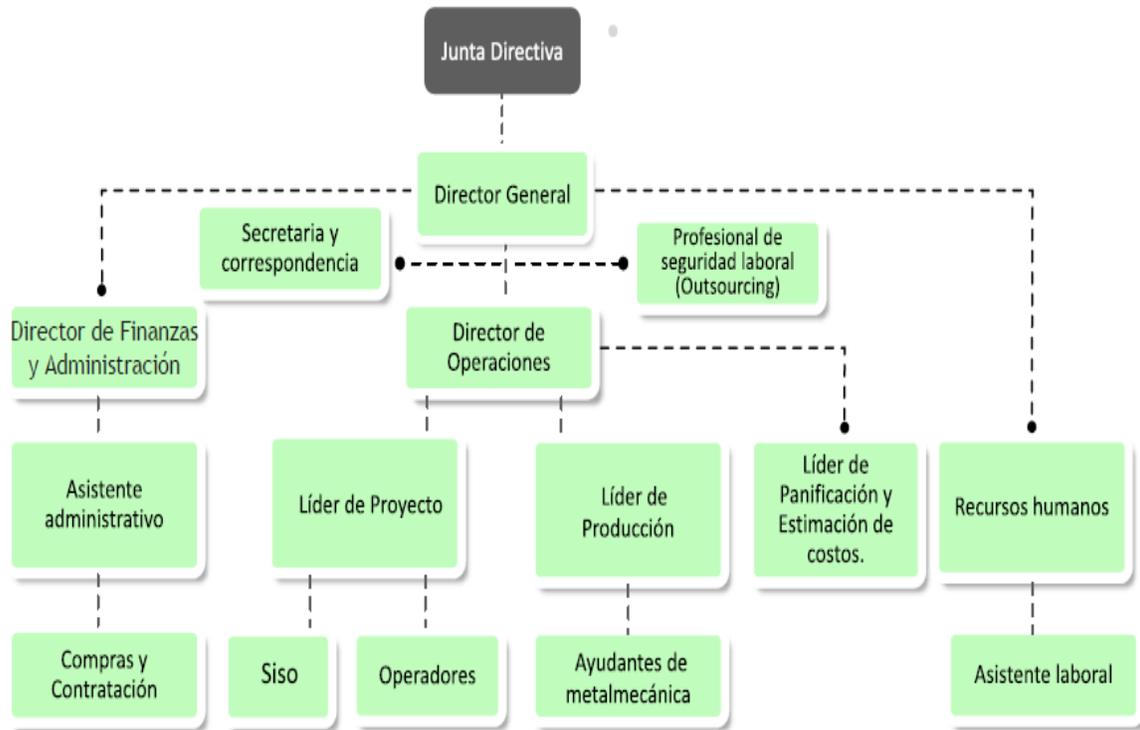
Equipos y servicios US1 Enterprise. Tomado de (US1 ENTERPRISE, 2024)



Nota. La figura representa los equipos disponibles y utilizados por la empresa US1 Enterprise.

Figura 3

Estructura Organizacional de US 1 Enterprise S.A.S. Tomado de (US1 ENTERPRISE, 2024)



Nota. Estructura organizacional que representa como se encuentra compuesta y estructurada la empresa US1 Enterprise.

US1 Enterprise S.A.S., tiene una estructura organizativa funcional (Chiavenato, 2015), ya que los equipos se agrupan de acuerdo con sus habilidades y conocimientos para cumplir funciones específicas. Cuenta con una Junta Directiva Presidida por el principal accionista de la empresa, que a su vez tiene el cargo de director general. La estructura posee una Dirección de Finanzas y una Dirección de Operaciones, las cuales, a su vez, poseen departamentos con funciones y responsabilidades propias. En total tiene 11 empleados distribuidos entre las áreas administrativas y de operaciones.

Identificación del área de intervención del plan

El área de intervención es el departamento Líder de Planificación y Estimación de Costos, que depende del director de Operaciones.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar y participar en las propuestas de licitaciones públicas y privadas, a través de la adopción de un Manual de Licitaciones Públicas, enfocado en la selección de los procesos críticos licitatorios, indicando paso a paso cada uno de los requerimientos.

Objetivos Específicos

- Desarrollar alianzas estratégicas para el buen desarrollo de los proyectos de licitación
- Diseñar un Manual de Licitaciones Públicas enfocado en procesos críticos
- Capacitar a los profesionales y/o técnicos responsables de los procesos licitatorios de US1 Enterprise, mediante el Manual de Licitaciones Públicas, contribuyendo al mejoramiento continuo de la empresa

Justificación

Uno de los principales obstáculos para la adecuada participación en las convocatorias de licitaciones de los entes públicos en Colombia, es la complejidad de los procesos para obtener contratos públicos. Estos procesos pueden ser largos, burocráticos y poco

transparentes, lo que dificulta la participación de empresas privadas y profesionales independientes en dichos procesos. Especialmente en el sector de Infraestructura de Obras Viales, este proceso se complica aún más, por la cantidad de requisitos que se exigen en este sector.

El retraso en la obtención de contratos públicos, en el área de mantenimiento vial puede generar consecuencias negativas, como la prolongación del mal estado de las vías, el incremento de los costos de mantenimiento y la desconfianza de los ciudadanos en las instituciones encargadas de la infraestructura vial. Esta infraestructura es crucial para el transporte de bienes y servicios, la movilidad de las personas y el desarrollo económico de las regiones. Autores que investigan sobre esta materia consideran que:

“... la infraestructura vial es reconocida como un sector que incide vitalmente en el desarrollo de un país y sus regiones; se concibe como motor de desarrollo y competitividad, en tanto que, al mejorar las condiciones de movilidad, se reactiva la economía en las regiones, posibilitando el desarrollo de determinados sectores productivos (industria, comercio, agricultura) y generando oportunidades de desarrollo.” (Valencia,2018, p.14).

Por tanto, es importante llevar a cabo una investigación que permita identificar y analizar los procesos críticos, que dificultan y retrasan la obtención de contratos públicos en el área de mantenimiento vial en Colombia, con el objetivo de proponer soluciones y mejoras que agilicen dichos procesos, fomentar la transparencia y atraer a las empresas y profesionales capacitados, para el adecuado mantenimiento de las vías y la presentación de licitaciones en

esta área.

Esta investigación contribuirá a impulsar la eficiencia en la gestión de los procesos licitatorios de contratos públicos en el área de mantenimiento vial. Favoreciendo así el mejoramiento continuo de la participación de las empresas en las licitaciones públicas de la infraestructura vial en Colombia. Por ende, disminuyendo los costos de participar en los procesos licitatorios y orientando los procesos de capacitación de los profesionales y técnicos responsables de las licitaciones públicas. Tomando en cuenta la información recolectada de la empresa y según, cómo desempeña su objeto social en las distintas áreas, se llegó a la conclusión de realizar un Plan de Mejoramiento cuyo propósito final es el diseño de un manual, que permitirá poner en marcha procesos, procedimientos y flujogramas para una óptima presentación de licitaciones. Adicionalmente ayudara a la empresa a gestionar el tema de recepción, control y cierre de cada licitación, brindando una guía para poder agilizar y estandarizar los procesos licitatorios en los cuales participe.

Estado del Arte

Antecedentes

Es importante resaltar como se mencionó anteriormente, en la parte introductoria del trabajo que la contratación pública en Colombia responde a un marco legal, que fundamentalmente se rige por las leyes 80 de 1993, la 1150 de 2007 y el decreto 1510 de 2013, las cuales se analizarán detalladamente en el desarrollo del marco de referencia, donde se expondrán los aspectos legales y técnicos que caracterizan las licitaciones públicas en Colombia.

A continuación, se presenta un análisis y descripción de estudios realizados sobre el tema, donde se resaltan las conclusiones de autores como: Javier Moreno (2011) en su tesis que investiga sobre los principales problemas que presentan la construcción de obras viales en Ecuador, afirma que el problema fundamental son las actitudes negativas y procedimientos erróneos de las autoridades responsables de suscribir los contratos y de los funcionarios que administran los mismos. Llego a estas conclusiones a través de encuestas que se aplicaron a los ingenieros civiles que han hecho su gestión de fiscalizadora, dentro de los entes administrativos, con personal que ha ejecutado como monitores de obra en construcciones de carreteras. Como resultado final señala el autor que hay carencia de honestidad en los funcionarios encargados.

La Universidad del Pacifico de Perú, a través de la investigadora Paola Jiménez (2016) señala: “Es importante dejar que los contratos de obras se tengan en manos del gobierno porque es menos riesgoso” (p. 52). Así mismo indico “el Estado deberá realizar las acciones necesarias para garantizar la funcionalidad y utilidad de los inmuebles para la ejecución de las obras de Infraestructura en transporte” (p.52). El Estado debe ser el encargado y garante de generar las condiciones óptimas para que se logre una buena contratación, la administración debe velar porque se puedan ejecutar las obras, porque los predios que se compren sean comprados a tiempo, los contratos cumplan con las leyes vigentes y se puedan realizar sin inconvenientes.

En un estudio desarrollado en Duitama, Colombia, realizado por Myriam Nocua, (2022) indique que: “La falla en los procedimientos de selección de contratistas causa

incumplimiento y/o retraso en la entrega de Obras de Invas (OIV)” (p.153). En este estudio se puede validar que hay incumplimiento por parte de los contratistas, tema reiterativo en varios de los estudios que se han hecho sobre contratación, identificando a la corrupción como uno de los obstáculos principales, aun cuando se cuente con leyes para evitar este hecho, se pasa por encima de estas. Este estudio también indica que parte de ese incumplimiento se da, porque no existe un documento estandarizado que tenga en cuenta los contenidos de los documentos que debe llevar el proceso de selección (Nocua, 2022, p.153).

En un análisis realizado por Dolores María Rufián, (2002) se señala que: “en Colombia no se hacen bien los contratos a pesar de que se adjudican proyectos, ha encontrado grandes dificultades por los pagos que el Fisco comprometió en los contratos suscritos” (p. 16).

Estos autores dejan claro que es importante que todo este articulado de leyes, deben ser claras, para que no se presenten complicaciones en los procesos, ni se dificulten y retrasen la obtención de contratos públicos, en el área de mantenimiento vial. Es vital que, dentro de este proceso, coordinado por el Estado, se seleccionen bien los contratistas, se compren a tiempo los lotes, exista estabilidad política, económica, legal, la población este alineada con lo que se desea realizar, se realicen los estudios pertinentes, y por ende se logre menos burocracia, y menos corrupción.

“En los últimos años las concesiones de obras públicas caracterizados porque la administración encarga a un privado la construcción, mantenimiento o explotación de una obra pública a cambio de tarifas que cobran a los usuarios y/o subsidios que

pueda otorgar el Estado durante un período de tiempo” (Correa,2002, p.6).

Con esta modalidad el Estado se asegura de generar los recursos e ingresos necesarios para el mantenimiento y mejora de la infraestructura vial a nivel nacional, beneficiando a los usuarios de estas por el ahorro en los tiempo de viaje y los seguros que ofrecen a los conductores en caso de accidentes o siniestros en los corredores viales con peajes.

La contratación Estatal tiene unos principios necesarios para su correcto funcionamiento. El primero de ellos es el principio de **Transparencia**,

“que permite que los oferentes e interesados tengan la oportunidad de conocer y controvertir los informes, conceptos y decisiones que rindan o adopten las entidades oficiales, por lo que se establecerán etapas que permitan el conocimiento de dichas actuaciones y se admita presentar observaciones” (Monroy, 2015, p.6).

El segundo principio es la **Economía** que orienta a las entidades públicas al buen manejo de los recursos públicos, disminuyendo los costos de las licitaciones, reduciendo los pasos innecesarios y con ello evitando la corrupción. El tercer principio corresponde a la **Responsabilidad**, que establece la normativa para los funcionarios públicos en pro de resguardar los intereses del Estado, así como de la responsabilidad de los contratistas al presentar sus propuestas o al ser adjudicatarios de una licitación. (Monroy, 2015).

Otro estudio sobre la materia revela que:

“... menos del 10% de los estudiantes de ingeniería civil conocen los procesos de

contratación, este porcentaje se determinó de acuerdo con datos experimentales.

Además, la mayoría de las empresas no cuentan con la metodología correcta de formación respecto a esta área, por lo general se realiza por medio de explicación oral por parte de un profesional con más experiencia” (Arroyave, 2020, p.13)

Basados en los anteriores antecedentes, es evidente la importancia de investigar a profundidad los procesos que dificultan y retrasan la obtención de contratos públicos y privados en el área de mantenimiento vial en Colombia. Es necesario proponer mejoras y soluciones que permitan agilizar, hacer eficiente y transparentes dichos procesos, contribuyendo así al desarrollo de una infraestructura vial adecuada y segura en el país. La dificultad muchas veces se presenta, por eslabones perdidos dentro de las administraciones que están a cargo, afectando la contratación pública en el área de mantenimiento vial. Esta situación empeora cuando los procesos licitatorios no son claros, las normas son débiles y los procedimientos complejos.

Marco de Referencia

A continuación, se presenta el análisis del marco de referencia para comprender la problemática de estudio, especialmente el marco de referencia legal y técnico de las licitaciones públicas.

Los requisitos básicos que deben cumplir las empresas en Colombia para poder licitar se pueden resumir en:

1. La empresa debe contar con el registro mercantil vigente.

2.La empresa debe estar inscrita al RUT (Registro Único Tributario).

3.Todos los empleados deben estar inscritos a un seguro de riesgos profesionales y también estar afiliados al sistema de seguridad social- salud y pensiones y a una caja de compensación familiar.

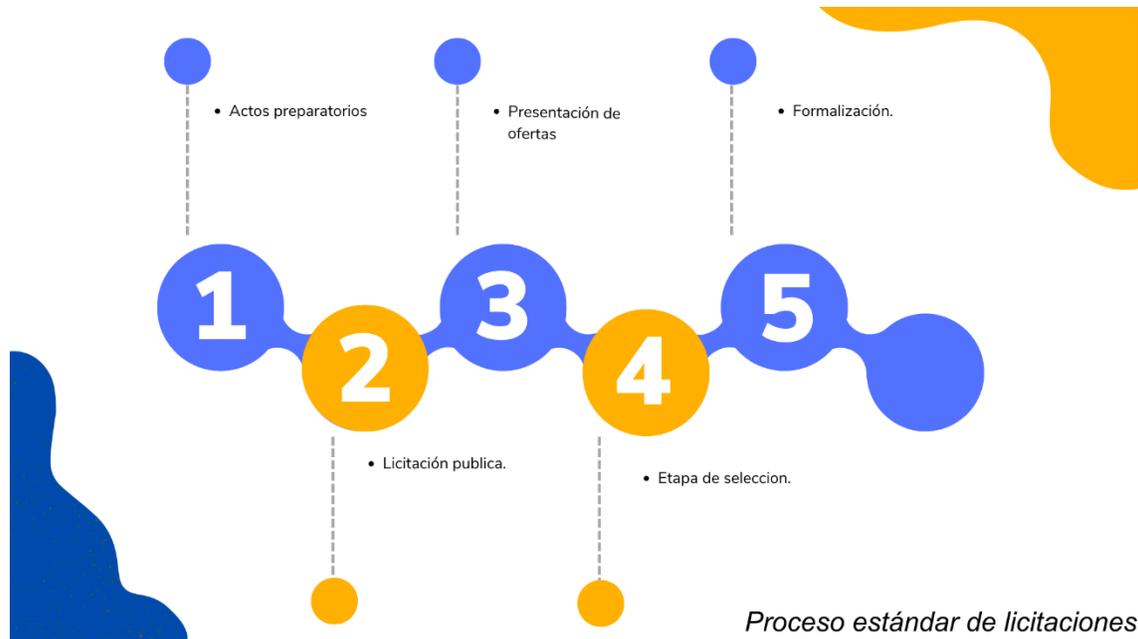
4.La empresa debe tener su contabilidad formalizada y actualizada.

La licitación pública es un proceso que se lleva a cabo en varias etapas. A continuación, se detallan, los pasos generales que se siguen en una licitación pública:

- **Publicación de la convocatoria:** La entidad pública que requiere un bien o servicio publica una convocatoria en la que se especifican los requisitos y condiciones del contrato.
- **Presentación de ofertas:** Las empresas interesadas presentan sus ofertas, las cuales deben cumplir con los requisitos y condiciones establecidos en la convocatoria.
- **Evaluación de ofertas:** La entidad pública evalúa las ofertas presentadas y selecciona la que mejor se ajuste a sus necesidades.
- **Adjudicación del contrato:** La entidad pública adjudica el contrato a la empresa seleccionada.
- **Firma del contrato:** La empresa adjudicataria firma el contrato con la entidad pública.

Figura 4

Proceso estándar de licitaciones.



Nota. Grafico que representa los procesos estándares de licitaciones.

Normatividad Vigente

Cuando se habla de temas de contratación, es importante traer como referencia las leyes que orientan los procesos licitatorios, en este caso: De conformidad con el artículo 41 de la **Ley 80 de 1993**, modificado por el artículo 23 de la **Ley 1150 de 2007**: “los contratos del Estado se perfeccionan cuando se logre acuerdo sobre el objeto y la contraprestación y éste se eleve a escrito”. Para la ejecución se requerirá de la aprobación de la garantía y de la existencia de las disponibilidades presupuestales correspondientes, salvo que se trate de la contratación con recursos de vigencias fiscales futuras, de conformidad con lo previsto en la Ley

Orgánica del Presupuesto. El contratista deberá acreditar que se encuentran al día en el pago de aportes parafiscales, relativos al Sistema de Seguridad Social Integral, así como los propios del Sena, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y Cajas de Compensación Familiar (Departamento Administrativo de la Función Pública, 26 de diciembre 2018, p. 8).

Previamente a la firma de un contrato de prestación de servicios profesionales y/o de Apoyo a la Gestión, el futuro contratista deberá registrarse en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP la información de hoja de vida, la cual será habilitada. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 26 de diciembre 2018, p. 8).

La Ley N° 80 de 1993, establece que:

“los contratos estatales son actos jurídicos realizados por todas las entidades generadoras, estipulados por el derecho privado o disposiciones especiales, los contratos celebrados por las entidades estatales serán por escrito y no precisarán ser promovidos a escritura pública, salvo aquellos que impliquen cambios de titularidad o impongan gravámenes y servidumbres sobre inmuebles.” (Quinche, 2021, p.24).

A su vez las Entidades Estatales según la Ley N° **80 de 1993**, están representadas por:

“La Nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista

dicha participación pública mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles.”(Congreso de la República, Ley N° 80 de 1993, p. 1)

Tabla 1

Marco Legal de Contratación.

Constitución política de Colombia 1991			
Códigos Contencioso Administrativo	Estatuto tributario	Estatuto general de contratación	Ley 1150 de 2007

Nota: *Elaboración propia.*

La principal norma que regula los contratos públicos en Colombia es la **Ley 80 de 1993**, también conocida como el **Estatuto General de Contratación de la Administración Pública**. Esta ley establece los principios, procedimientos y mecanismos para la celebración de contratos por parte de las entidades estatales. Entre sus disposiciones, se establece la obligación de las entidades estatales de celebrar contratos que incluyan el pago de los aportes a la seguridad social de los trabajadores contratados.

Artículo 3° de la Ley 80 de 1993, establece lo siguiente:

“De los Fines de la Contratación Estatal. Los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de estos, las entidades

buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines. (...)"

Numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993: Adicionalmente para cumplir con los fines del Estado es necesario celebrar contratos de prestación de servicios cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o no exista suficiente personal para atender las necesidades propias de la entidad, o requieran de conocimientos especializados. Así mismo este numeral señala que “son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimiento especializado. (...)”. Esta Ley, establece el régimen jurídico de la contratación administrativa de obras, bienes y servicios, que realizan las entidades estatales en Colombia. Esta ley busca garantizar la eficiencia, economía, transparencia y publicidad en los procesos de contratación pública.

Ley 1150 de 2007: regula la contratación en el ámbito de la infraestructura. Establece normas para la contratación estatal y promueve la eficiencia, transparencia y publicidad en los procesos de selección y adjudicación de contratos con entidades estatales.

Decreto 1082 de 2015: Reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública en Colombia. Este decreto establece las normas generales para la contratación pública y establece los procedimientos, requisitos y criterios que deben

seguirse en la contratación estatal.

Ley 1474 de 2011: Establece el marco normativo para la lucha contra la corrupción en Colombia. Esta ley busca prevenir, investigar y sancionar los actos de corrupción en la contratación pública, promoviendo la transparencia y el buen uso de los recursos público.

Decreto 4170 DE 2011 “Por el cual se crea la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente–, se determinan sus objetivos y estructura.”, cuyo objeto principal es

“generar una política clara y unificada en materia de compras y contratación pública, con lineamientos que sirvan de guía a los administradores públicos en la gestión y ejecución de recursos, que permita que su quehacer institucional pueda ser medido, monitoreado y evaluado y genere mayor transparencia en las compras y la contratación pública.”

Estas leyes, decretos, resoluciones y normativas específicas existen para regular la contratación pública y privada en diferentes sectores y áreas de Colombia. Es importante consultar la normativa específica aplicable a cada caso para comprender los requisitos y procedimientos necesarios para la obtención de contratos en el país.

Por otra parte, se investigó sobre los principales obstáculos y la problemática en general de las contrataciones en el sector de la infraestructura vial en Colombia, resultando importante mencionar los siguientes autores y sus posiciones sobre la materia.

En Colombia se presenta una problemática en cuanto al estado de sus vías, con un gran

número de carreteras y calles en mal estado. Esta situación afecta la seguridad vial, aumenta los costos de transporte y limita el desarrollo económico y social de las regiones. La obtención de contratos de mantenimiento vial efectivos se convierte en una necesidad para solucionar estos problemas. En Colombia hay normas para la construcción de vías como en los otros países del mundo, estas están desarrolladas dependiendo de su ubicación, o sea si es en una zona urbana, o si por el contrario está ubicada en una zona rural. Estas están regidas por las Normas Técnicas de Construcción de carreteras generadas por el Instituto Nacional de Vías – Invias-, con actualización por la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL, 2015).

En Colombia existen múltiples dificultades en la construcción de vías, las cuales se generan fundamentalmente por problemas de productividad, no solo de carácter técnico, sino también de carácter social y por denuncias de corrupción, como lo menciona, el autor Jesús Valencia (2018) y se puede corroborar con cifras de índices de productividad del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), que para el año 2022, indica que la productividad total en Colombia es del 0.8% y para “el 2023 bajo aún más llegando a cifras semejantes al 2020 con la pandemia, siendo para el 2023 la productividad total de los factores (PTF) de un -1,71% al crecimiento del valor agregado.” (DANE, 2023).

La infraestructura vial es reconocida como un sector que incide vitalmente en el desarrollo de un país y sus regiones; se concibe como motor de desarrollo y competitividad, en tanto que, al mejorar las condiciones de movilidad, se reactiva la economía en las regiones, posibilitando el desarrollo de determinados sectores productivos (industria, comercio,

agricultura) y generando oportunidades de desarrollo.

En cuanto a las denuncias de corrupción en Colombia, al investigar sobre los índices que se manejan, la Secretaría de Transparencia indica que: “73% de los casos que ocurren en el sector público, el 37% de los delitos ocurrieron en el ámbito de la contratación pública, la cual continúa siendo el punto más álgido de la corrupción y se relaciona con las campañas a cargos públicos.” (Vaca, 2022)

Principales problemas identificados en los procesos de contratación

1. **Burocracia y complejidad administrativa:** Los procesos para obtener contratos públicos y privados en el área de mantenimiento vial son a menudo largos, burocráticos y poco transparentes. La cantidad de trámites, requisitos y plazos para participar en licitaciones y concursos públicos puede desalentar la participación de empresas y profesionales capacitados, retrasando así el mantenimiento de las vías. Muchos procesos, entre ellos compras de los predios, demoras y traslados de los servicios públicos entre otros.

2. **Corrupción y falta de transparencia:** En muchos casos, los procesos de obtención de contratos públicos y privados en el área de mantenimiento vial están plagados de irregularidades, corrupción y falta de transparencia. Esto genera desconfianza en las instituciones encargadas de la infraestructura vial y limita la competencia justa y eficiente entre los potenciales contratistas (Molano, 2018). Estas afirmaciones se ven reflejadas en los casos de corrupción y denuncias que sobre esta materia se presentan en Colombia. La Universidad Externado lanzó una colección de cuatro tomos: “Así habla el Externado: La

corrupción en Colombia”, donde resalta datos sobre corrupción con cifras tales como: En Colombia, en particular, la corrupción entre 1991 y 2011 le costó al país más de \$189 billones, lo que equivale al 4% del PIB. Al menos el 30% de estos hechos de corrupción se generan en los trámites que día a día realizan los colombianos. (Universidad Externado de Colombia, 2018).

Así mismo, de acuerdo con el informe nacional de competitividad, una mala puntuación de la percepción de la corrupción donde muestra que los encuestados perciben que prevalecen el soborno, la impunidad y la falta de mecanismos para controlar la corrupción en las instituciones públicas. (Informe nacional de competitividad, 2020)

3. **Experiencias internacionales:** Países que han logrado mejorar su infraestructura vial han implementado reformas y mejoras en los procesos de contratación, promoviendo la transparencia, la simplificación administrativa y la competencia. Estas experiencias demuestran que es posible agilizar y mejorar los procesos de obtención de contratos en el área de mantenimiento vial (Valencia, 2018, p. 35). Existen tres grandes experiencias sobre mejoramiento de infraestructuras viales documentadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como son los corredores carreteros de **San Salvador-Santa Ana-Anguiatú** y la **CA9 en Guatemala** que constituye la principal ruta de exportación a EE. UU. de entre 26% y 39% de la carga de El Salvador. (BID, 2021). Así mismo, La futura ampliación y modernización del Paso Cristo Redentor entre Chile y Argentina –por un monto cercano a los **\$US 750 millones**, (BID, 2017). Es otras de las mejoras en infraestructura de integración clave para los flujos de comercio de Latinoamérica. Por

último, “la Hidrovía Paraguay-Paraná, uno de los principales corredores de salida de mercancías para Bolivia. Tiene una extensión de 3,302 kilómetros desde Puerto Cáceres (Brasil) hasta Puerto Nueva Palmira (Uruguay)”. (Landaverde & Granada, 2021)

4. Costo/ beneficio de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) en Colombia: Los (PIP) pueden tener un impacto significativo en la economía y la sociedad de un país. Por un lado, la construcción de carreteras, puentes, ferrocarriles, aeropuertos y otras infraestructuras de transporte puede generar empleo y crecimiento económico a corto plazo. Además, puede mejorar la eficiencia y la competitividad del comercio y el turismo, lo que se traduce en mayores ingresos y mayores oportunidades de empleo.

Sin embargo, los PIP también tienen costos importantes. La construcción de infraestructuras de transporte a menudo implica desalojos y reubicaciones, lo que puede generar conflictos sociales y políticos. Además, los costos de los proyectos a menudo son muy altos, con presupuestos que pueden tardar muchos años en amortizarse.

En Colombia, los PIP en transportes son considerados prioritarios para el desarrollo económico y social del país. Estos proyectos tienen como objetivo mejorar la conectividad entre las diferentes regiones, facilitar el transporte de mercancías, reducir los tiempos de viaje y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Entre los principales PIP en transportes que se han desarrollado en los últimos años en Colombia se encuentran:

- La construcción de la Ruta del Sol, una carretera que conecta Bogotá con la costa Caribe

del país. La longitud total de la vía actual es de 1,071 km, iniciando en Villeta (Cundinamarca) y terminando en Ye de Ciénaga (Magdalena), incluyendo el trayecto Carmen de Bolívar (Bolívar)-Valledupar (Cesar). (Departamento Nacional de Planeación, 2009).

- La construcción de la Autopista de la Montaña, que une a Medellín con el puerto de Buenaventura. Se trata de las Autopistas Conexión Pacífico 1, 2 y 3, que suman 293 Kilómetros y que se extienden desde Medellín hasta Pereira, mejorando a su paso por estas ciudades el tránsito hacia Chocó, Valle del Cauca y los puertos en Buenaventura. (Agencia Nacional de Infraestructura, 2019)

- La construcción de la doble calzada Bogotá-Villavicencio, que reduce significativamente los tiempos de viaje entre estas dos ciudades y la construcción de la Autopista del Cesar, que conecta el centro del país con la costa Caribe. Uno de los principales retos es que los 100 kilómetros que van desde Bogotá hasta Villavicencio tengan doble calzada en el 100% del recorrido. (Londoño, 2023)

Estos proyectos han tenido un impacto positivo en la economía y el bienestar de las regiones en las que se han desarrollado. Sin embargo, también han generado cuestionamientos en cuanto a su financiación, su duración y su capacidad de generar beneficios a largo plazo.

Marco conceptual

Abarca los conceptos sobre los cuales se quiere trabajar en esta investigación, a partir del

plan de mejoramiento que se implantara para lograr el diseño del manual de licitaciones públicas, enfocado en la selección de procesos críticos.

Licitación Pública

Según el **Estado de Ley 80 de 1993 – Artículo 29**, DEL DEBER DE SELECCIÓN OBJETIVA, la licitación es el “Procedimiento de selección por medio del cual se escoge el ofrecimiento más favorable a la entidad y a los fines que ella busca, sin tener en consideración factores de afecto o de interés y en general cualquier clase de motivación subjetiva”

La Licitación Pública:

“Es la regla general para la escogencia del contratista, salvo cuando, por las características del bien, obra o servicio a contratar, procedan las modalidades de selección abreviada, concurso de méritos, contratación directa y mínima cuantía. De acuerdo con el presupuesto anual del Departamento, esta modalidad de selección se aplica para aquellos procesos de contratación cuyo monto sea superior a 280 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 26 de diciembre 2018, p. 12).

Las licitaciones públicas son un proceso fundamental para la contratación de bienes, servicios y obras por parte de las entidades públicas. Se trata de un proceso competitivo que busca garantizar que la contratación se realice de manera transparente, eficiente y equitativa, obteniendo el mejor resultado posible para el Estado.

Otra definición de Licitación Pública, la señala Daniel Molano (2018) en su trabajo de Tesis sobre las contrataciones públicas y privadas en Colombia, definiéndolas como:

“Proceso mediante el cual la entidad convoca de forma abierta y publica en igualdad de oportunidades para que se presenten ofertas y se seleccione entre ellas, la más favorable a sus intereses. Procede cuando el valor o servicio a contratar supere un valor determinado de acuerdo con el valor de los recursos que ejecute la entidad, salvo que el contrato a ejecutarse o las circunstancias de escogencia encajen en algunas de las excepciones regidas por los procesos de selección abreviada, concurso de méritos o contratación directa. Su duración es aproximadamente de 3 meses” (Molano, 2018, p. 11).

En el Manual de Licitaciones Públicas del ILPES (2002), aparece las características básicas que rigen las licitaciones públicas en los países latinoamericanos, en Colombia se destaca que:

“La regla general es la adquisición de bienes y servicios a través del procedimiento de licitación, el cual por sus características equivale a licitación pública o abierta. La legislación reconoce y regula la licitación o concurso público, la contratación directa y el sistema de martillo o subasta.... La legislación no prevé un procedimiento denominado exactamente licitación selectiva, privada o limitada” (Correa, 2002, p. 88).

Es importante mencionar que las licitaciones están clasificadas en:

Pública:

“se entiende por licitación pública el procedimiento mediante el cual la entidad

estatal formula públicamente una convocatoria para que, en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y seleccione proceso estipulado en el que participa una administración y que además es sujeto a controles fiscales por la Contraloría General de la Nación. Algunos de estos las contrataciones que realice el Estado, la entidad que hace la convocatoria establece previamente las características del bien o servicio que está solicitando, a las cuales se deben ajustar quienes estén interesados en participar en la licitación y en dicha convocatoria, pueden participar todos aquellos interesados que consideren que cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras para cumplir cabalmente con el objeto del contrato.” (Pastrana,2014, p.15).

Privada:

“... es una figura similar a la licitación pública, pero las invitaciones se hacen en forma expresa a determinadas empresas y no por anuncio público. Estas empresas deben ser firmas calificadas; seleccionadas en forma no discriminatoria; incluyendo, siempre que sea posible, a empresas elegibles extranjeras; e invitando a un número de firmas suficientemente amplio como para asegurar precios competitivos.” (Pastrana,2014, p.15).

En el Manual de Licitaciones Públicas, publicado por la CEPAL-Naciones Unidas -ILPES de la investigadora Isabel Correa (2002) se establecen los objetivos principales de las licitaciones públicas, tal como queda demostrado en la siguiente tabla:

Tabla 2*Objetivos de las licitaciones públicas.*

Objetivo de las licitaciones publicas	
Competencia	Se favorece cuando no se restringe la participación en las licitaciones.
Igualdad	Las licitaciones deben ser tratados con reglas comunes que se aplican de forma pareja.
Debido proceso	Se cumplen todas las formalidades procedimentales.
Publicidad	La licitación es publicitada tanto para conocimiento de los eventuales participantes como para el público en general.

Nota: Tomado de *Manual de Licitaciones Públicas* (Correa, 2002, pg. 17)

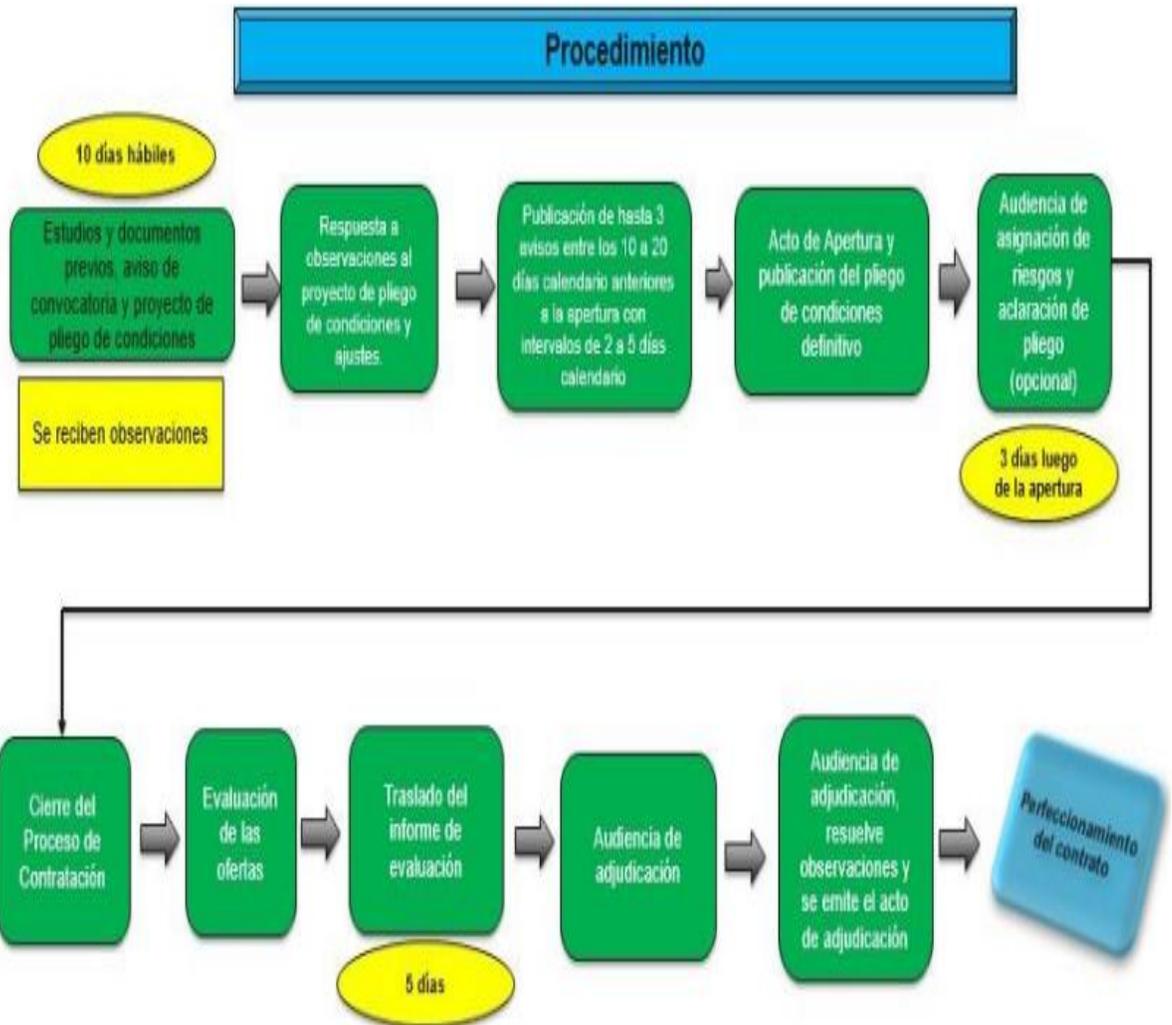
En resumen, para esta investigación, una licitación pública es la manera como se deberían realizar todos los procesos para tener un contrato, ya sea con una empresa público o privada, con igualdad de oportunidades y méritos para la contratación, cumpliendo con los requerimientos, de carácter legal, técnico y financieros, que permitan establecer en igualdad de condiciones cual es la mejor oferta.

Para el presente estudio y el diseño del Manual de Licitaciones propuesto como plan de

mejora para la empresa US 1 Enterprise, se tomó como referencia base, la propuesta de la **Agencia Nacional de Contratación Pública- Colombia Compra Eficiente**, tal como se puede apreciar en el siguiente esquema de los procedimientos que orientan una licitación pública.

Figura 5

Esquema de procedimientos de las licitaciones públicas.



Nota. El siguiente gráfico representa un esquema de los procedimientos para las licitaciones públicas en Colombia. *Tomado de Manual de Contratación (COLOMBIA COMPRA EFICIENTE), 2020.*

Como se puede observar en esta gráfica sobre el procedimiento de las licitaciones públicas, según la Agencia Nacional de Contratación Pública, una licitación se inicia con los **Estudios y documentos previos, el aviso de convocatoria y el Proyecto de Pliego de condiciones,**

para lo cual se dan **10 días hábiles** para los participantes del proceso y en esta fase se reciben las **observaciones, dudas y aclaraciones** que se le presenten a los participantes. La siguiente fase debe cumplir con las **explicaciones y respuesta de las observaciones** presentadas por los participantes, lo cual es responsabilidad del ente público licitante. Posteriormente se procede a las **publicaciones de los avisos del proceso licitatorio**, los cuales deben ser mínimo 3 avisos con intervalos de publicación de 2 a 5 días calendarios, entre cada aviso. En la siguiente fase se procede al **acto de apertura y publicación de Pliego de condiciones**, responsabilidad del ente licitante. Luego se dan 3 días hábiles para proceder a **aclaración de dudas del pliego de condiciones y asignación de riesgos**, responsabilidad del ente licitante. Pasó siguiente se **cierra el proceso de contratación**, se **evalúan las ofertas** y en 5 días hábiles, debe el ente licitante entregar un **informa de evaluación de las ofertas presentadas** por los participantes en el proceso licitatorio. En la fase siguiente el ente licitante realiza una **audiencia de adjudicación** y por último contesta las observaciones que se presente y emite el **acto de adjudicación**.

Procesos Críticos

Los procesos críticos son aquello que se deben mantener bajo control, ya que son fundamentales para el logro de los objetivos. “Por eso es fundamental comprender cuáles son los procesos críticos de un modelo de operaciones, para asegurarse que están bajo control.

Los procesos que podemos calificar como críticos son aquellos que de alguna forma hacen que nuestro negocio siga funcionando.” (JOANIDIS, 2016)

Los procesos críticos se distinguen por, ser de alto riesgo, de vital importancia y tener prioridad sobre otros procesos. Estos generan una alta inversión de recursos, tanto humanos como financieros.

Es importante identificar los procesos críticos, debido a que los recursos son escasos, y se debe priorizar donde invertir los recursos para que una empresa u organización se mantenga en el tiempo y pueda crecer.

Otros autores hablan de, los Factores Críticos de Éxito (FCEs) como “... los **puntos clave, tanto internos como externos, que son necesarios para que una empresa, un área, un proyecto e incluso un individuo alcancen los objetivos estratégicos.** El hecho de alcanzar estos factores genera un valor significativo e ingresos positivos para tu organización.” (Provenza Consultores, s.f.).

Una vez determinados cuales son los FCEs, se podrán identificar cuáles son los procesos de la organización que tienen impacto directo en los mismos, siendo estos procesos los **Procesos Críticos**. Identificar los Procesos Críticos es la base para poder administrar los esfuerzos de mejora continua de la organización. La identificación de procesos críticos es un proceso importante para mejorar la calidad del servicio. En general, la metodología para la identificación de procesos críticos implica los siguientes pasos: 1. Clasificar los procesos. 2. Seleccionar los procríticos. 3. Inventariar los procesos internos y 4. Elaborar un mapa de procesos. (Provenza Consultores, s.f.). Otros autores, recomiendan para identificar los procesos críticos: “La aplicación de cualquier estrategia de mejoramiento de procesos es muy útil ya que están determinadas a trabajar en la identificación de factores críticos mediante la conformación

e implementación de grupos de trabajo que se especialicen en investigar cada proceso crítico”.
(Gómez,2017, p.32)

Para esta investigación se utilizó una matriz que permite seleccionar de manera sencilla y clara, cuáles son los procesos de las licitaciones públicas, para luego identificar los procesos críticos, de acuerdo con el impacto que tengan sobre los objetivos de la licitación y sobre el ente público que corresponda.

Contratista

“Persona natural o jurídica que resulta ganador de un proceso de selección en las diferentes modalidades de contratación del Estado colombiano” (Nocua, 2022, p.26).

Obtención de contratos

La obtención de contratos se refiere al proceso de buscar y adquirir nuevos acuerdos comerciales o de servicios con clientes, proveedores o empresas. Implica desarrollar estrategias de venta, presentar y negociar propuestas y firmar acuerdos que establezcan formalmente las condiciones del servicio o producto a ofrecer. La obtención de contratos es fundamental para el crecimiento y éxito de una empresa, ya que permite aumentar la cantidad de clientes y ganancias económicas. (Duque, 2008).

Duque (2008) también indica que el contrato representa: “el consentimiento” como expresión del “acuerdo de voluntades”– con miras a determinar su capacidad para adecuarse a las necesidades que impone la realidad del mundo actual.

Tipos de Empresa Públicas y Privados

Los conceptos de públicos y privados se refieren a dos tipos de esferas sociales: la pública incluye a todas aquellas entidades, organizaciones y actividades relacionadas con el Estado y el interés general de la sociedad, mientras que la esfera privada engloba todas las actividades y organizaciones que están enfocadas en el beneficio individual o grupal (Schlack, 2007).

En términos más concretos, el ámbito público se compone de las instituciones gubernamentales, los servicios públicos, las organizaciones de la sociedad civil, la educación pública, entre otros. En cambio, la esfera privada se refiere a las empresas, los negocios, la propiedad privada, los grupos sociales, entre otros.

Es importante resaltar que ambos ámbitos son complementarios y necesarios para el funcionamiento de una sociedad equilibrada y justa. Por lo tanto, es fundamental que exista una colaboración y un diálogo constante entre los sectores públicos y privados para satisfacer las necesidades del conjunto de la sociedad (Schlack, 2007).

Áreas de mantenimiento vial

Estas áreas se encargan de garantizar que las vías se encuentren en buen estado y se puedan utilizar de forma segura y eficiente (Pradena & Echaveguren, 2008). Para estos autores el mantenimiento vial busca establecer y proporcionar caminos y carreteras de acuerdo con las necesidades de los usuarios de estas. Así como de las necesidades del mercado del transporte.

Algunas de las áreas comunes de mantenimiento vial incluyen:

Área	Descripción
Mantenimiento de pavimentos	Esta área se enfoca en el cuidado y reparación de la superficie de la vía, incluyendo la remoción y reemplazo de pavimento dañado, la reparación de grietas y baches, el sellado de juntas y fisuras, entre otros
Mantenimiento de señalización y demarcación vial	Esta área se encarga de mantener las señales de tránsito visibles y en buen estado, así como las marcas en la calzada que indican los límites de carriles, cruces peatonales, líneas de división, entre otros
Mantenimiento de iluminación	Esta área se ocupa de asegurar que las vías estén adecuadamente iluminadas durante las horas nocturnas, ya sea a través de farolas, postes de luz u otros sistemas de iluminación
Mantenimiento de áreas verdes y paisajismo	Esta área se enfoca en el cuidado y mantenimiento de los espacios verdes a lo largo de las vías, como jardines, parques y medianas, incluyendo la poda de árboles y arbustos, riego, plantación de nuevas especies, entre otros
Mantenimiento de infraestructuras complementarias	Esta área se encarga de garantizar el buen estado y funcionamiento de otras infraestructuras asociadas a las vías, como puentes, pasarelas, muros de contención, drenajes, entre otros

Nota: *Elaboración propia, resumen de los autores (Pradena & Echaveguren, 2008).*

Estas áreas de mantenimiento vial pueden variar dependiendo de las necesidades y características de cada vía, así como de los recursos disponibles y las políticas de gestión establecidas por la autoridad responsable. El objetivo principal de estas áreas es garantizar la seguridad y comodidad de los usuarios de las vías, así como alargar su vida útil y minimizar los impactos ambientales. Existen las Normas Técnicas de Construcción de

carreteras creadas por el Instituto Nacional de Vías Invias con actualización 2013, Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL, 2015).

Plan de Mejoramiento

“... plan de mejora es un plan de acción cuya construcción empieza con la autoevaluación y culmina con la incorporación de sus recomendaciones” (Gomez,2017, p.49).

A continuación, se describen los pasos a seguir en la construcción de un plan de mejora según (Gomez,2017), los cuales hay que tomar en cuenta para la aplicación en esta investigación.

- Identificar el área de mejora.
- Detectar las principales causas del problema.
- Formular el Objetivo.
- Seleccionar las Acciones de mejora.
- Realizar una Planificación.
- Llevar a cabo un seguimiento.

Manual de licitaciones Públicas

Si se parte del concepto básico de Manual, “... es un libro en el cual se exponen aspectos básicos y relevantes según el tema escogido. Como también sirven para entender y comprender de una manera mucho más sencilla el funcionamiento y orden de procedimientos específicos” (Quinche, 2021, p.19)

Según Correa (2002, p. 8) un Manual de licitaciones pública “constituye una base para la preparación de licitaciones públicas en diferentes tipos de contratos... y constituya una herramienta útil para comprender, diseñar y participar en procedimientos de selección del contratista con la administración.”.

El diseño de un Manual de Licitaciones Públicas abarca varias etapas que se pueden resumir, según Quinche (20219) en:

- Elementos descriptivos de un Manual
- Recopilación de Información y procedimientos (SECOP I-II)
- Conformación del manual (paso a paso)
- Conclusiones y anexos.

Metodología

La metodología es de tipo cualitativo, en un estudio de caso, enfocado a la empresa USA 1 Enterprise, SAS, y basados en la información tanto, primaria que suministro la Compañía, como secundaria basados en publicaciones sobre el tema. Es necesario realizar la validación de las fuentes, la literatura que habla sobre el tema y a la vez, al momento de la implementación del manual se debe realizar un análisis de la importancia de este. Como lo indican los siguientes autores (Tashakkori y Teddlie, 2003)

La metodología cualitativa permite abordar mejor el tema, desde la perspectiva del análisis tal y como lo mencionan Cuenya & Ruetti, (2010) citados por Ramos, C (2017), el estudio cualitativo busca la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la

información basada en la descripción de situaciones, lugares, periódicos, textos, individuos, etc. Este enfoque, suele ser utilizado para el descubrimiento y refinamiento de preguntas de investigación.

La metodología propuesta para la investigación se puede dividir en tres fases:

Investigación de fuentes secundarias:

En esta fase se realizará una búsqueda y revisión de fuentes secundarias relevantes para el tema de investigación, que “permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros” (Stein, 1982). Se realizó una investigación exhaustiva acerca de las dificultades y retrasos más comunes en la obtención de contratos públicos en el área de mantenimiento vial, para definir claramente cuál es el problema que se desea abordar.

Se realizó una búsqueda de información secundaria sobre las licitaciones y los procesos para obtener contratos públicos, así como buenas prácticas y casos de éxito en la implementación de manuales y protocolos de recepción, ejecución y aplicación de licitaciones. Se revisó lo concerniente a la Normativa y regulaciones en torno a la contratación pública en el área de mantenimiento vial. Así mismo los informes y estudios previos sobre los procesos de adquisición de contratos públicos en el área de mantenimiento vial. Se analizó la documentación existente sobre las principales dificultades y retrasos en la obtención de contratos públicos en el área de mantenimiento vial y el análisis de casos específicos sobre procesos exitosos de licitaciones en el área de mantenimiento vial.

Investigación de fuentes primarias:

En esta fase se realizó una investigación de fuentes primarias a través de la aplicación de técnicas cualitativas, tales como:

- Entrevistas a empresas y personas involucradas en el proceso de licitación y adjudicación de contratos públicos en el área de mantenimiento vial.
- Revisión de documentación de las instituciones encargadas de los procesos de adquisición de contratos públicos en el área de mantenimiento vial.
- Realización de visitas a campo para observar y analizar el proceso de ejecución de contratos públicos en el área de mantenimiento vial.

Diagnóstico de la empresa

Finalmente, se analizaron los datos y hallazgos obtenidos en las fases anteriores para extraer conclusiones y diseñar el manual con el fin de mejorar los procesos de adjudicación de contratos públicos en el área de mantenimiento vial. En esta fase se incluyó las siguientes actividades:

- Análisis cualitativo de los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas.
- Identificación de los procesos críticos y principales dificultades o retrasos en el proceso de adquisición de contratos públicos en el área de mantenimiento vial.
- Formulación de recomendaciones para mejorar el proceso de adquisición de contratos públicos, considerando las normativas y regulaciones existentes. La metodología

implementada para la elaboración del diagnóstico de la empresa se basó en entrevistas focalizadas al personal y a la directiva de la empresa USA 1 Enterprise, mediante canales virtuales, donde se llegó a la conclusión que la empresa necesita implementar una estandarización en los procesos de licitación. Este proceso de estandarización va a tomar en cuenta toda la documentación, permisos y procesos presentados con anterioridad, para así poder crear unos lineamientos estructurados y definidos, los cuales deben de ser implementados cada vez que se vaya a presentar una propuesta de proyecto o de licitación. De las primeras entrevistas focalizadas se pudo lograr el diagnóstico de la empresa US1 Enterprise, aplicando la Matriz DOFA, trabajando y validando los resultados con personal clave y con el equipo de investigación, dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 3

DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un departamento o sección responsable directa de la presentación de licitaciones • Ausencia de una estrategia de mercadeo a largo plazo • Ausencia de históricos de estados financieros por la reciente constitución de la empresa, lo que dificulta obtener líneas de crédito • Débil organización de los procesos y procedimientos de la empresa para la participación en licitaciones públicas • Ausencia de planes de capacitación para la presentación de licitaciones • Poca coordinación entre el departamento de Planificación y Estimación de costos y la administración de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Manizales se proyecta como un mercado emergente para la instalación de empresas, ya que Caldas cuenta con una tasa de crecimiento 6,8% • Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la zona que fortalezcan y complementen el portafolio de servicios de la empresa • Disponibilidad de recursos y presupuesto en el departamento de Caldas para el mejoramiento y mantenimiento de las vías, por ser un área geográfica de valor turístico • Proximidad a centros urbanos de gran interés turístico como Pereira y todo el eje cafetero

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo profesional con amplia experiencia en construcción y mantenimiento de infraestructuras viales • Equipos y tecnología de punta para el mantenimiento de obras viales y civiles en genera • Instalaciones físicas amplias y acordes con los servicios y equipos que posee la empresa • Alianzas con proveedores de la zona para el suministro de materiales e insumos • Capital de trabajo propio sin necesidad a mediano plazo de solicitar financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la industria y seguridad industrial • Pérdida de clientes por retraso en la recepción de licitaciones • Tardanza en la certificación de sus equipos de alta tecnología • Aumento de instalación de empresas en la zona incrementando la competitividad

Tabla 3: *Matriz DOFA*

Nota: *Elaboración propia.*

Diagnóstico. De acuerdo con las reuniones realizadas con el director de operaciones Ingeniero Fernando Bermúdez, se identificó que, el área donde se encuentran más deficiencias son los procesos de licitación, debido que la empresa no cuenta con estándares para clasificar los procesos de licitación, por lo cual, propuso implementar un manual de licitaciones donde se pueda crear una estandarización en los procesos de licitación de la empresa. De acuerdo con la naturaleza del estudio se contempló los siguientes análisis:

Análisis Organizacional

La organización, está conformada por 3 áreas funcionales, operaciones, finanzas, administración y talento humano. Se identificó la falta del área de comercialización, la cual

es esencial para el éxito y crecimiento sostenible de la empresa. Se realizaron las recomendaciones al respecto, indicándose que el área de comercialización es la encargada de diseñar la estrategia global de negocio, la cual establece las conexiones vitales entre la empresa y su mercado objetivo. De los puntos más importante, por lo que se recomienda la creación del área de comercialización, es la conexión con el cliente, ya que esta área se encarga de la creación del enlace directo entre la empresa y sus clientes potenciales, entendiendo sus necesidades, deseos y preferencias, permitiendo que la empresa adapta sus servicios y productos respondiendo a las necesidades de los clientes.

Implementando un grupo de comercialización, es posible la investigación y desarrollo de productos, debido a la retroalimentación de información recopilada por el equipo de comercialización, lo que ayuda en el desarrollo continuo de productos y servicios.

Al revisar la estructura organizacional de la empresa se detectó que no existe un área o sección dedicada en pleno a la elaboración y presentación de licitaciones públicas, esto depende del departamento de Planeación y Estimación de costos, los cuales están encargados de presentar los presupuestos para los clientes privados que no requieren de licitaciones, ya que estos se dan en su mayoría por adjudicaciones. Con ello están dejando de lado las oportunidades de contratos con el Estado. Se identifico deficiencia en las comunicaciones, entre las áreas que manejan la información sobre licitaciones públicas, retrasando los procesos y generando inconformidad en los clientes, por ello es recomendable la creación de una sección responsable directa de las licitaciones.

Análisis PESTEL

- **Factores políticos**

Hay que tener en cuenta el marco normativo en el que opera la empresa de mantenimiento industrial en Manizales. Las normas gubernamentales son cruciales a todos los niveles: nacional, departamental y municipal. Abarcan una amplia gama de temas, desde el medio ambiente hasta la seguridad laboral, y pueden afectar en gran medida al funcionamiento de una empresa. La capacidad de la empresa para ajustarse a las normas y cumplirlas es esencial para su permanencia en el mercado.

- **Factores económicos y financieros**

Las condiciones económicas son aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de crear una empresa. Las consideraciones políticas nacionales y locales, como la inflación, los tipos de interés y el crecimiento económico, afectan directamente a la demanda de servicios de mantenimiento industrial. Del mismo modo, las tendencias del mercado, tanto local como nacional, afectan la oferta y la demanda, por lo cual deben examinarse e investigarse cuidadosamente, ya que tienen un impacto directo en la capacidad de la empresa para fijar precios competitivos y preservar un equilibrio financiero estable.

El crecimiento económico de Colombia se encuentra entre una de las de mayor desarrollo en Latinoamérica, con un 7,3% para el 2022. Caldas es tercer departamento de Colombia con el mayor crecimiento económico, con una tasa del 6,8% (Departamento de Caldas)

La pavimentación y el mejoramiento de las vías durante este cuatrienio consolidan a Caldas

como el departamento con mayor crecimiento económico del país. El PIB de Caldas creció el 3,5%, en comparación con el de la Nación, que aumentó solo el 2,6% (Gobernación de Caldas, 2019)

La empresa por su reciente creación no maneja Estados Financieros, lo que conlleva a adjuntar el Certificado de la Cámara de Comercio. Esto se convierte en algunos procesos licitatorios en una debilidad, ya que entre sus requisitos exigen información financiera que US 1 Enterprise aun no puede registrar. (ver en los anexos el Certificado de la Cámara de Comercio de US 1 Enterprise)

- **Factores Sociales**

Manizales y las regiones aledañas cumplen un papel importante en el análisis de factores sociales. Así como la empresa presta sus servicios y productos en un área determinada, es necesario tomar en cuenta la cultura, la distribución de las edades y la educación de dicha área a la que se quiere ingresar, ya que esto puede determinar el impacto que vaya a tener en la empresa. Esto puede determinar las necesidades y expectativa de los clientes, así como los valores de la comunidad pueden impactar en las relaciones laborales y la percepción de la calidad del servicio o producto aportado.

La empresa debe tomar en cuenta su papel en la Responsabilidad Social, específicamente con su entorno para lo cual debe cumplir con la normativa vigente de la **ISO 26000, para la Gestión de Responsabilidad Social.**

- **Factores tecnológicos**

Es de suma importancia que la empresa tenga en seguimiento y como objeto constante los avances tecnológicos en equipos de mantenimiento, software de gestión y herramientas necesarias para la implementación de servicios. La innovación tecnológica puede generar mejoras significativas en la eficiencia operacional, lo que ayuda en la competitividad de la empresa. Entre las normativas sobre esta materia resaltan: **la ISO 9001 para la Gestión de Calidad.**

Desde la creación de la empresa US1 Enterprise, se ha establecido como prioridad lograr un alto grado de innovación en la maquinaria que utiliza para el desarrollo de cada uno de los contratos, esta es de última tecnología o su equivalente, para tener una mayor eficiencia y el ahorro de otros materiales que se deben aplicar para desarrollar la misma labor, con esto se pueden disminuir el tiempo y poder optimizar la energía usando solo la necesaria para funcionar. Con el avance que han tenido estos procesos al momento de realizar un trabajo, logrando encontrar nuevas técnicas o alternativas para lograr los mismos resultados. Con respecto al desarrollo digital, la compañía cuenta con sistemas que maneje a nivel Software y Hardware.

- **Factores ambientales**

Las regulaciones ambientales, tanto a nivel local como nacional, son determinantes en la evaluación de factores ambientales. Por lo que la empresa debe cumplir con las normativas relacionadas con las prácticas de mantenimiento sostenible. Entre las principales normativas de carácter ambiental se encuentra: **la ISO 14001 para la Gestión Ambiental.**

- **Factores Legales**

Los factores legales son determinantes para que la empresa pueda realizar cualquier tipo de proyectos a nivel nacional. Las regulaciones y leyes que establecen los procesos de contratación pública y privadas, donde la empresa debe de cumplir para poder participar en dichas licitaciones. Así mismo, la empresa debe de contar con normativas establecidas que regulan la interacción y las relaciones laborales, los contratos de trabajo, los derechos de los empleados y las obligaciones del empleador, por lo que se debe de tomar en cuenta y cumplir con todas las normativas laborales vigentes de Colombia. Dado que la empresa opera en el sector industrial, es importante cumplir con las normativas de seguridad y salud ocupacional para así garantizar la protección de los empleados y el cumplimiento de las regulaciones establecidas. Entre las normativas más importante en este sector están: **La Ley 1010 2006**, la que establece adoptar medidas para poder prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros tipos de hostigamientos dentro del trabajo.

En cuanto a las normativas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), resalta el decreto 1072 de 2015, decreto que establece la unificación normativa, derechos laborales, seguridad y salud en el trabajo, contratación laboral, seguridad social, condiciones especiales de trabajo, sanciones, procedimientos laborales e incentivos al empleo. Esta normativa abarca la mayoría de los aspectos del derecho laboral y la seguridad social en Colombia. Su objetivo principal es establecer un marco regulatorio y unificado para el sector laboral y de seguridad social en el país, facilitando la aplicación y el cumplimiento de las leyes por parte de los empleadores y colaboradores. Así mismo es de vital importancia la inclusión de la

normativa de **ISO 45001 para la Salud y la Seguridad Ocupacional.**

El Código Sustantivo del Trabajo regula todo tipo de relación en el trabajo cuya “...finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.” (ARTICULO 1o. OBJETO - Código Sustantivo del trabajo, 7 de junio de 1951.) Y por último y de mayor importancia por ser materia de esta investigación, la **Ley 80 de 1993**, que tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales, siendo descrita y analizada dentro del marco de referencia del presente trabajo.

Análisis de producto

En este campo se identificó que el **producto que ofrece en el mercado** la empresa US 1 Enterprise es un **servicio**, tanto para empresa públicas como privadas, fundamentado en el manejo de equipos de mantenimiento de última generación con rayos láser, adaptado para un bajo consumo de energía y agua. Siendo los de mayor demanda en el área de infraestructura vial, tales como:

- Mantenimiento de pavimentos
- Mantenimiento de señalización y demarcación vial
- Mantenimiento de iluminación
- Mantenimiento de áreas verdes y paisajismo

Análisis del Mercadeo y Comercialización:

La empresa US1 Enterprise, actualmente no cuenta un área comercial bien estructurada, por

ello es necesario crear estrategias de marketing como:

-Desarrollar campañas de marketing dirigidas a sectores específicos para aumentar la visibilidad y la demanda.

-Invertir en investigación de desarrollo para crear soluciones de mantenimiento innovadoras y diferenciadoras.

-Establecer acuerdos de colaboración con empresas que puedan complementar sus servicios y productos

Resultados y Recomendaciones.

Es importante mencionar que el presente estudio desarrolla un análisis y descripción de los procesos y etapas de una Licitación Pública, enfocado en la selección de procesos críticos, como un aporte a la comprensión en forma ordenada de una licitación y como herramienta para la capacitación de los profesionales y técnicos responsables de esta área dentro de la empresa US 1 Enterprise SAS.

El análisis DOFA permitió diagnosticar el estado real de la empresa US 1 Enterprise SAS, para identificar las acciones de mejora. Se analizaron los resultados con el director de operaciones y el equipo de Planificación y Estimación de Costos.

Se detectaron problemas a solucionar como: Poca coordinación entre el departamento de Planificación y Estimación de costos y la administración de la empresa; carencia de información contable y financiera mes a mes para el seguimiento de la dirección de

operaciones. Se evidencio la ausencia de actividades de capacitación para mejorar la capacidad del talento humano en pro del logro de los objetivos propuestas en la presentación de licitaciones públicas.

Se tomó como referencia para aplicar el plan de mejora, las debilidades y amenazas que se encontraron en el Diagnostico del DOFA, específicamente se aplicó el plan de mejora según el siguiente cuadro:

Tabla 4

Plan de área de Mejora

ÁREA DE MEJORA	
Descripción del Problema	Ausencia de estándares para presentar licitaciones públicas
Causas que Provocan el Problema	Inexistencia de un departamento/sección de licitaciones en la empresa, responsable directa de estas funciones.
Objetivo Propuesto	Definir los procesos críticos en la elaboración y presentación de una licitación pública
Acciones de Mejora	Definir y recopilar los requerimientos críticos de una licitación pública
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación en licitaciones. • Estandarización de los procesos • Definición de los procedimientos y flujogramas de las licitaciones • Conformación de un equipo capacitado e idóneo en licitaciones • Optimización en las presentaciones de licitaciones.

Nota: *Elaboración propia.*

Se analizaron los procesos inherentes para la elaboración de las licitaciones, identificándose los procesos críticos a través de la utilización de una Matriz de Evaluación, con la participación del director de operaciones de la empresa y el Ingeniero encargado de las licitaciones, quienes juntamente con el equipo de investigación realizaron la evaluación de los procesos, hasta determinar e identificar los procesos críticos.

En la evaluación de los procesos críticos resultó con el mayor puntaje el proceso de **Documentación y Registro**, específicamente la elaboración de Presupuesto Detallado, seguido de las Certificaciones y Documentos legales, la elaboración de Propuesta Económica y las Condiciones costo/calidad. Por ello es de vital importancia al momento de participar en un proceso licitatorio, leer los pliegos de condiciones de manera exhaustiva, para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos, con el fin de determinar si se puede o no participar en el proceso.

Una vez diseñado el Manual de Licitaciones Públicas enfocado en procesos críticos se realizó una validación del mismo, a través de la implantación de la metodología de **Focus Groups**, participando el director de operaciones, administradora e ingeniero de costos de la empresa **US 1 Enterprise SAS**, actores involucrados en el proceso de licitación, con el fin de validar y obtener retroalimentación sobre su eficacia y utilidad para mejorar los procesos de obtención de contratos públicos en el área de mantenimiento vial.

Para dar cumplimiento al Plan de Mejora, se destacó la importancia de promover el conocimiento y manejo del Manual de Licitaciones Públicas enfocado en Procesos Críticos, para lo cual se comprometió a la alta gerencia a participar en las actividades de divulgación

y capacitación del personal. Se comprometieron en la asignación de recursos para la creación de una sección de Licitaciones con un responsable, que garantice la implantación del Manual, asignando responsabilidades y recursos.

Se recomendó la revisión periódica de los procesos licitatorios públicos y las leyes y/o decretos vinculados. Para ello se debe revisar constantemente la plataforma oficial de Colombia Compra Eficiente y suscribirse a revistas especializadas en la materia.

Se destacó la necesidad de mantener comunicaciones permanentes y efectivas entre los diferentes niveles y departamentos que participan en la preparación de licitaciones.

Por último, se recomendó a la dirección de operaciones, la necesidad de evaluar periódicamente a los responsables de las licitaciones, para revisar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos, la asignación de recursos e implementando acciones de mejoras al Manual.

MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO EN PROCESOS
CRÍTICOS



MANUAL DE LICITACIONES
PUBLICAS ENFOCADO EN
PROCESOS CRITICOS

AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO VARGAS

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRITICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO VARGAS****CONTENIDO**

- 1. PRESENTACIÓN.**
- 2. OBJETIVOS.**
- 3. MARCO LEGAL.**
- 4. ETAPAS DEL PROCESO DE LICITACIONES PÚBLICAS.**
- 5. SELECCIÓN DE PROCESOS CRITICOS.**
- 6. PLATAFORMAS DE LICITACIONES PÚBLICAS.**
- 7. FORMULARIOS Y ANEXOS.**

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRÍTICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO VARGAS**

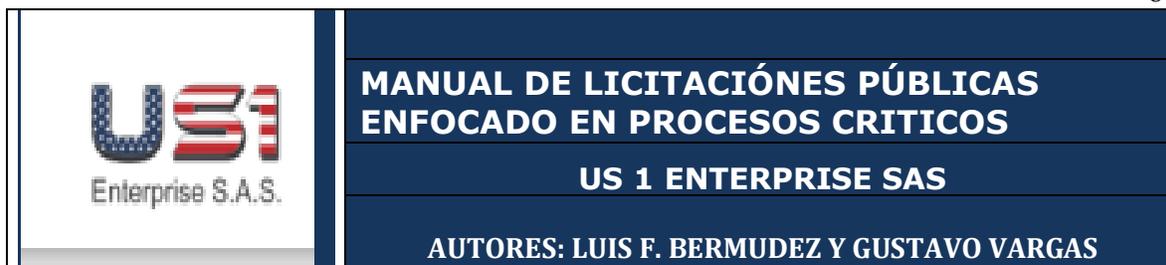
1. PRESENTACIÓN

El manual para licitaciones públicas enfocado en Procesos Críticos constituye una guía para el análisis, formulación y presentación de una propuesta licitatoria de Infraestructura de Obras Viales, en el marco legal vigente sobre la materia. Detalla de manera secuencial cada uno de los procesos críticos que debe seguir una empresa para participar en una licitación pública. Diseñado a partir de una investigación in situ en la empresa US1 Enterprise, cuyo producto final es convertirse en una herramienta de aprendizaje para los profesionales y técnicos que laboren en los departamentos responsables de la preparación y presentación de licitaciones para entidades públicas.

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRÍTICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO VARGAS**

2. OBJETIVOS

- Analizar y determinar los procesos críticos en cada una de las etapas secuenciales, para la presentación de una licitación pública, ante entidades del Estado.
- Señalar las materias legales que orientan la contratación en Colombia, basada en la Ley 80 de 1993, con sus correspondientes actualizaciones.
- Relacionar los conceptos y procesos necesarios para presentar una propuesta licitatoria exitosa y efectiva
- Servir de herramienta didáctica para el personal profesional y técnico del área de licitaciones.



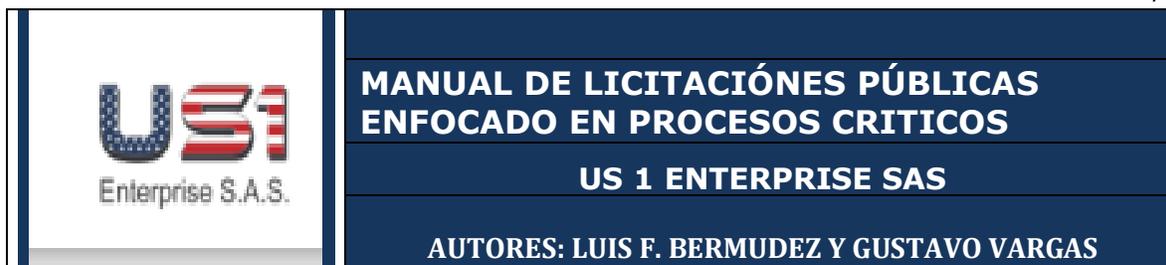
3. MARCO LEGAL

LEYES	ACTUALIZACIONES	ENLACE PAG WEB. FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>80 DE 1993</p> <p>Objeto: es señalar las reglas y principios que norman los contratos de las entidades públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 190 de 1995; Moralidad Administrativa Pública. • Ley 186 de 2003; Apoyo a la Industria Nacional. • Ley 734 de 2002; Código Disciplinario Único • Ley 962 de 2005; Simplificación de trámite, Principio de Economía • Ley 598 de 2000; Código Disciplinario Único • Decreto 327 de 2002; Publicación en el Diario Único de contratación • Decreto 62 de 1996 (Menor cuantía en contratación) • Decreto 287 de 1996; Plazo de adjudicación • Decreto 1477 de 1995; Menor cuantía de contratación • Decreto 679 de 1994; Garantía Única, Certificación de calidad de bienes y servicios • Decreto 263 de 2005; Endeudamiento interno y externo de la Nación para la Contratación pública • Decreto 2474 de 2008; Reglamento parcial ley 80/93 y ley 1150/07 • Decreto 2170 de 2002; Consulta de precios Veedurías Ciudadanas • Decreto 2150 de 1995; Supresión de trámites en la Administración Pública. <p>(Tomado del Manual de Licitaciones, Pliego tipo de Arroyave, 2020, p.5)</p>	<p>LEY801993CONGRESODELAREPUBLICA.doc</p> <p> (mineducacion.gov.co)</p>

<p>590 - 2.000.</p> <p>Objeto: Se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa (MIPYMES)</p>	<p>Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010</p>	<p>Ley 590 de 2000 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)</p>
<p>816 - 2.003</p> <p>Objeto: apoyar a la industria nacional a través de la contratación pública</p>	<p>Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010 • Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012</p>	<p>Ley 816 de 2003 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)</p>
<p>1150 - 2.007</p> <p>Objeto: Se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones sobre la contratación con Recursos Públicos</p>	<p>Reglamentada parcialmente por los Decretos 066 y 2474 de 2008</p> <p>Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010, Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012</p>	<p>Ley 1150 de 2007 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)</p>
<p>1474 - 2.011</p> <p>Objeto: Se dictan normas orientadas a la prevención, investigación y</p>	<p>Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012.</p> <p>Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4632 de 2011</p>	<p>Ley 1474 de 2011 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)</p>

<p>sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública</p>		
<p>Decreto-ley 19- 2.012</p> <p>Objeto: dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios.</p>	<p>Reglamentado por el Decreto Nacional 734 de 2012</p> <p>Reglamentado por el Decreto Nacional 1450 de 2012</p>	<p>Decreto 19 de 2012 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)</p>
<p>Decreto 4170 2.011</p> <p>Objeto: crea la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente.</p>		<p>pt.resolucion_248_de_2020.pdf (colombiacompra.gov.co)</p>
<p>Decreto 1510 - 2.013</p> <p>Objeto: reglamenta el sistema de compras y contratación pública</p>	<p>Modificado por Decreto 3054 de 2013, Decreto 791 de 2014</p>	<p>Decreto 1510 de 2013 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)</p>

Nota: Elaboración propia.



4. ETAPAS Y PROCESOS DE UNA LICITACIÓN PÚBLICA

DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO

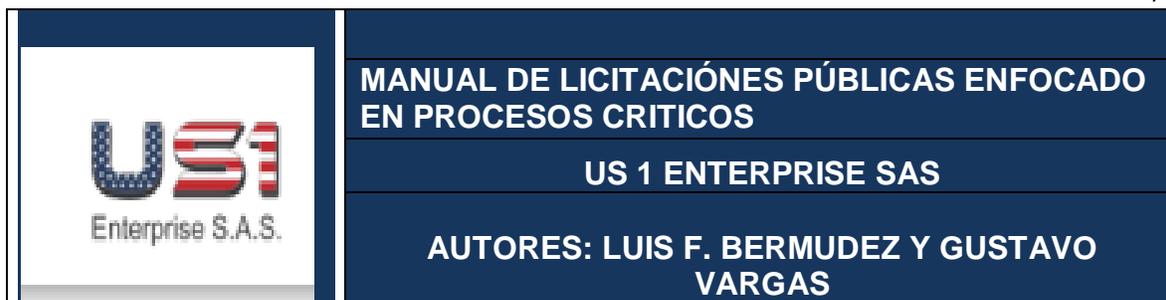
A continuación, se detallan los documentos necesarios que la empresa deberá preparar y presentar durante esta fase crítica:

- **Especificaciones Técnicas**

- Este documento describe de manera detallada los requisitos técnicos y las características específicas del proyecto de mantenimiento vial. Incluye detalles sobre materiales, métodos de ejecución, y estándares de calidad que deben cumplirse.

- **Términos de Referencia**

- Se establecen las condiciones generales y particulares de la licitación, definiendo los alcances del proyecto, plazos, y cualquier requisito adicional. Los términos de referencia son esenciales para que los oferentes comprendan claramente las expectativas y condiciones de participación.



- **Presupuesto Detallado**

Un desglose completo de los costos estimados asociados al proyecto de mantenimiento vial. Este presupuesto debe ser claro y transparente, abarcando todos los aspectos financieros relevantes, incluyendo mano de obra, materiales, y cualquier otro gasto relacionado.

- **Cronograma de Ejecución**

Un plan detallado que establece las fechas clave y los hitos del proyecto. Este cronograma proporciona una visión clara de la secuencia de actividades, permitiendo una mejor comprensión de la duración y el flujo del proyecto.

- **Documentos de Garantía**

Incluyen garantías de seriedad de la oferta y garantías de cumplimiento que respaldan la seriedad y la ejecución del contrato, respectivamente. Estas garantías brindan seguridad tanto para la entidad licitante como para US1 Enterprise.

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO
EN PROCESOS CRITICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO
VARGAS**

- **Certificados y Documentación Legal**

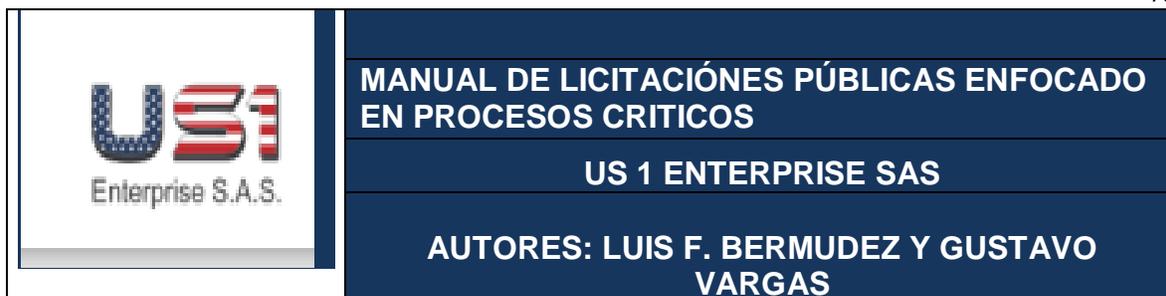
Documentos que acreditan la legalidad y capacidad de US1 Enterprise para participar en licitaciones públicas. Esto puede incluir certificados de existencia y representación legal, certificados de experiencia, y cualquier otro documento legal requerido por la normativa colombiana.

- **Propuesta Económica**

Detalles sobre la oferta financiera de US1 Enterprise, incluyendo el monto total de la propuesta, condiciones de pago, y cualquier detalle adicional relacionado con los aspectos económicos de la licitación.

- **Declaración Juramentada**

Es un documento oficial en el que, US1 Enterprise declara, bajo juramento, que toda la información proporcionada es veraz y que cumple con todos los requisitos establecidos en los términos de referencia.



- **Anexos y Documentación Complementarios**

Cualquier documento adicional que respalde la propuesta y brinde información relevante sobre la capacidad técnica y financiera de US1 Enterprise. Esto puede incluir certificados de calidad, referencias, y otros documentos específicos del proyecto.

- **Formatos Estándar de Presentación**

Documentos normalizados que deben completarse de acuerdo con las directrices establecidas por la entidad licitante. Estos pueden incluir formularios de presentación de propuestas y otros formatos requeridos para facilitar la evaluación.

La preparación minuciosa de estos documentos es crucial para que US1 Enterprise presente una propuesta competitiva y cumpla con todos los requisitos legales y técnicos durante el proceso de licitación pública.

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO
EN PROCESOS CRITICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO
VARGAS****CONVOCATORIA Y PUBLICIDAD**

La fase de Convocatoria y Publicidad es responsabilidad del ente público que coordina el proceso de licitación, en el ámbito del mantenimiento vial en Colombia. En esta etapa, se busca garantizar una amplia difusión y transparencia en la convocatoria de oferentes. A continuación, se describen los pasos clave de esta fase:

• Publicación Oficial de la Licitación

Se realiza la publicación oficial de la licitación a través de los canales establecidos por la normativa colombiana. Esto puede incluir anuncios en medios impresos, plataformas electrónicas gubernamentales y sitios web especializados. La información difundida debe ser clara, detallada y accesible a potenciales oferentes.

• Divulgación en Medios Especializados.

Además de la publicación oficial, se busca la difusión en medios especializados del sector. Esto puede incluir revistas de ingeniería, portales

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO
EN PROCESOS CRITICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO
VARGAS**

web de la industria y otros canales que lleguen a empresas especializadas en mantenimiento vial.

- **Sesiones Informativas o Conferencias**

Organización de sesiones informativas o conferencias para los posibles oferentes. Estos eventos ofrecen la oportunidad de aclarar dudas, proporcionar detalles adicionales sobre el proyecto y fomentar la participación de los interesados.

- **Mecanismos de Aclaración de Dudas**

Establecimiento de mecanismos que permitan a los posibles oferentes aclarar cualquier duda sobre los documentos de licitación. Esto puede incluir un periodo específico para formular preguntas y recibir respuestas oficiales, garantizando así la equidad en la información proporcionada.

- **Registro de Oferentes**

Apertura de un registro para aquellos interesados en participar en la licitación. Este registro facilita la comunicación directa con los posibles

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO
EN PROCESOS CRITICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO
VARGAS**

oferentes, asegurando que reciban información relevante y actualizada sobre el proceso.

- **Actualización Continua de Información**

Mantenimiento constante de la información actualizada en todos los canales de difusión. Esto asegura que los posibles oferentes cuenten con la información más reciente y precisa durante todo el proceso de licitación.

RECEPCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

- Presentación de propuestas.
- Finalización del periodo de recepción.
- Conformación del Comité de Evaluación.
- Evaluación técnica, financiera y de experiencia.
- Selección de la oferta

ADJUDICACIÓN DE CONTRATO

En esta etapa, se realiza la selección oficial del proveedor que ha presentado la propuesta más ventajosa.

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO
EN PROCESOS CRITICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO
VARGAS**

- **Formalización y redacción del contrato.** Componente fundamental para establecer claramente los términos y condiciones acordados entre la entidad licitante y el proveedor adjudicado. Es esencial que este documento contemple aspectos técnicos, plazos de ejecución, presupuesto y cualquier otro elemento relevante para la obra y/o servicio.
- **La firma del contrato:** representa el compromiso oficial entre ambas partes y establece las bases para la ejecución del proyecto. La comunicación fluida entre la entidad licitante y el proveedor adjudicado es esencial durante esta fase para aclarar cualquier detalle adicional y garantizar el entendimiento mutuo. Adjudicación del Contrato es un hito clave que sienta las bases para una colaboración exitosa. La entidad licitante y el proveedor adjudicado deben trabajar en estrecha colaboración para garantizar el cumplimiento efectivo de los términos establecidos en el contrato. Con una adjudicación clara y un contrato bien definido, la ejecución del proyecto de mantenimiento vial está preparada para avanzar de manera efectiva y eficiente.

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO
EN PROCESOS CRITICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****AUTORES: LUIS F. BERMUDEZ Y GUSTAVO
VARGAS****EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO**

- **Acta de inicio**
- **Sistema de interventoría:** debe mantener una comunicación estrecha y continua con la entidad licitante, proporcionando informes periódicos que detallen el avance del proyecto, los hitos alcanzados y cualquier problema identificado.
- **Sistema de comunicación:** debe mantener una comunicación estrecha y continua con la entidad licitante, proporcionando informes periódicos que detallen el avance del proyecto, los hitos alcanzados y cualquier problema identificado.
- **Sistema de seguimiento:** abarca los aspectos operativos y de gestión financiera. Realizando un seguimiento riguroso de los costos y el presupuesto del proyecto, asegurando el uso eficiente de los recursos financieros y cumpliendo con los límites establecidos.
- **Sistema de evaluación interna:** lecciones aprendidas y áreas de mejora.

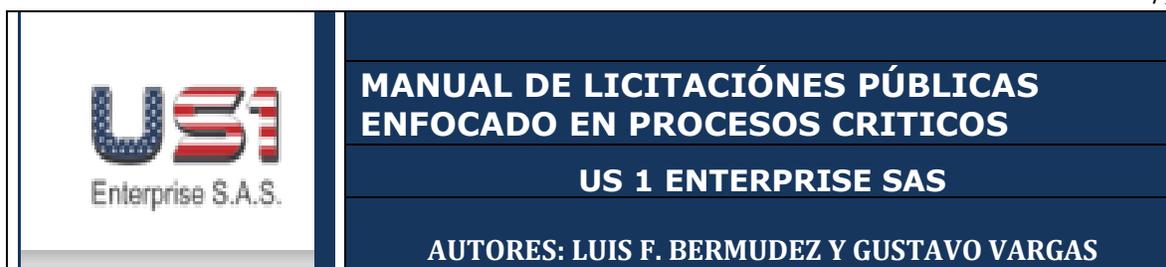
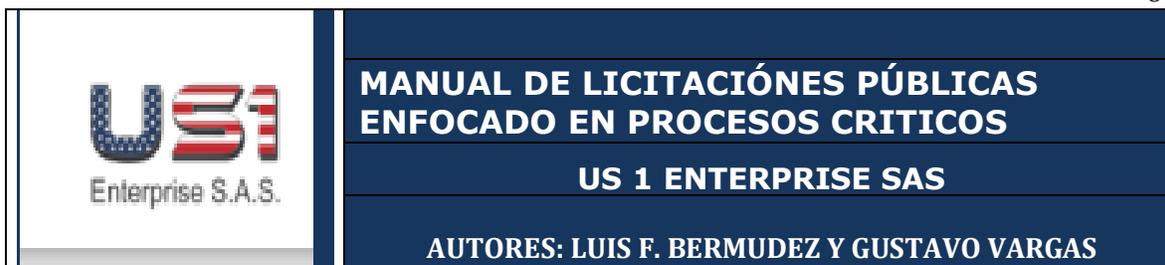


Figura N° 1: Etapas y Procesos de las Licitaciones Públicas



Nota: Elaboración propia



5. SELECCIÓN DE PROCESOS CRITICOS

Un proceso crítico, “es todo proceso que afecte de forma directa a la satisfacción del cliente y a la eficiencia económica de la organización” (<https://app.emaze.com/aolccqgf#3>). En este trabajo se parte de este concepto, para enfocar el diseño del Manual de Licitaciones Públicas, logrando establecer, identificar y evaluar los procesos críticos de una licitación.

Para ello se conformó un equipo de trabajo integrado por los responsables de las licitaciones de US1 Enterprise SAS y el equipo de investigación.

- Se propuso utilizar una matriz para la evaluación de los Procesos Críticos.
- Se listaron los procesos, de acuerdo con las etapas de licitación pública.
- Se establecieron los Factores Críticos de Éxito, en base al impacto de los objetivos de la empresa y el impacto al cliente/Entidad Pública.
- Se le dio una valoración de acuerdo con los criterios y experiencia del equipo de trabajo y de los investigadores, en una escala del 0 al 10.
- Se sumaron horizontalmente los procesos y aquellos con puntaje mayor o igual a 15 puntos, se consideraron procesos críticos.


Tabla 1
Matriz de Selección de los Procesos Críticos para una Licitación Pública.

PROCESOS/FCE	IMPACTO EN LOS OBJETIVOS DE US1 ENTERPRISE			IMPACTO EN EL CLIENTE/ENTIDAD PÚBLICA CONTRATANTE			TOTAL
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
1. DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO							
1.1 Especificaciones técnicas	7			8			15
1.2 Términos de Referencia	8			7			15
1.3 Presupuesto Detallado	10			10			20
1.4 Cronograma de Ejecución	7			7			14
1.5 Documentos de garantías		6			6		12
1.6 Certificados y Documentación Legal	9			9			18
1.7 Propuesta Económica	9			9			18
1.8 condiciones de costo/calidad	9			9			18
1.9 Terminos y condiciones del contrato	7			7			14
1.10 Riesgos asociados	7			7			14
2. CONVOCATORIA Y PUBLICIDAD							
2.1 sesiones informativas		4			4		8
2.2 Mecanismos de aclaración de dudas		4			4		8
2.3. Actualización continua de información		4			4		8
3. RECEPCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROPUESTAS							
3.1 Presentación de la propuesta	7			7			14
3.2 revisar informe de evaluación		6		6			12
4. ADJUDICACION DEL CONTRATO*	* No se realiza evaluación de este proceso por ser una etapa de la licitación responsabilidad propiamente de la Entidad Pública contratante						
5. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO**	** No se realiza la evaluación de este proceso, pues corresponde a una etapa de la licitación ya en ejecución del contrato.						

Nota: adaptación <https://app.emaze.com/aolccqaf#3>

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRÍTICOS****US 1 ENTERPRISE SAS**

Se puede concluir que los procesos que corresponden a la etapa de Documentación y Registro concentran los procesos críticos de las licitaciones Públicas, lo cual tiene mucha lógica debido a que es un proceso iterativo, lo que significa que, si no se logra cumplir con los requerimientos de esta primera etapa, de nada sirve seguir el proceso licitatorio. En este caso, el de mayor puntaje es el proceso de **Elaboración de Presupuesto detallado (20 puntos)**, en otras palabras, las partidas presupuestarias, con sus correspondientes estimaciones de costo, es el proceso que requiere mayor tiempo y recursos, y determina el éxito o fracaso de una licitación pública, ya que, en su mayoría, gana el que presenta el presupuesto más favorable, no solo en términos económicos, sino también en términos de calidad y tiempo. Le sigue con una puntuación de 18, los procesos: **Certificados y Documentación Legal, Propuesta Económica y Condiciones costo/calidad**. Estos procesos también forman parte de la etapa de Documentación y Registro, por ello su grado de importancia, ya que, si las empresas licitantes no cumplen con los requisitos y requerimientos exigidos en esta etapa, no pueden pasar a las siguientes etapas y son excluidos del proceso de licitación.

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRÍTICOS****US 1 ENTERPRISE SAS**

6. PLATAFORMAS DE LICITACIONES PÚBLICAS.

Una de las dificultades principales al momento de participar en un proceso licitatorio con entidades públicas, es que cada entidad por ley debe contar con un Manual de Licitaciones, siendo complejo determinar las diferencias y semejanzas entre dichos manuales. Tal como lo menciona Ortiz (2021) a través de su página web, especializada en capacitación: “Las Alcaldías y Gobernaciones y demás entidades del orden nacional, departamental y municipal publican sus procesos de contratación, según sea el caso, en 3 plataformas: SECOP I, SECOP II y la Tienda Virtual del Estado Colombiano (TVEC). Esas plataformas son administradas por la Agencia Nacional de Contratación, Colombia Compra Eficiente. Ortiz, Lorena, (junio 22, 2021) <https://lorenaortiz.com/cuales-son-las-paginas-para-licitar-en-colombia/>. Bogotá, Colombia.

A su vez, es importante conocer cómo se debe trabajar con dichas plataformas para lograr los objetivos propuestos.

Este manual, se basará fundamentalmente en la plataforma del SECOP I y SECOP II, siendo las de mayor utilización de las empresas contratistas.



El SECOP I “es la plataforma en la cual las Entidades Estatales deben publicar los Documentos del Proceso, desde la planeación del contrato hasta su liquidación. También permite a las Entidades Estatales y al sector privado tener una comunicación abierta y reglada sobre los Procesos de Contratación.” [SECOP I Colombia Compra Eficiente | Agencia Nacional de Contratación Pública](#). No obstante, esta plataforma ha sufrido largos períodos de interrupción de su servicio, lo cual es informado a los usuarios por parte de la Agencia Nacional de Contrataciones Colombia Compra Eficiente, indicando que en su lugar se debe trabajar con la plataforma SECOP II.

El SECOP II, es una plataforma transaccional que sirve a los organismos públicos para elaborar los procesos licitatorios en línea, e igualmente permite a las empresas privadas presentar sus ofertas. Para el acceso al SECOP II visite el sitio web: www.colombiacompra.gov.co

Ambas plataformas poseen canales de atención a los usuarios denominadas Mesas de Servicio, que conforman los diferentes canales que ofrecen para atender las dudas, asesoría y consultas que demandan sus usuarios.

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRITICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****Contáctenos**

La Mesa de Servicio ofrece canales de atención que son gestionados directamente por la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente

**Presencial**

Punto de atención al ciudadano ANCPCE



Carrera 7 # 26 – 20. Piso 17 Edificio Tequendama – Bogotá D.C. - Colombia



Horario de atención: Lunes a Viernes de 08:00 a.m. a 05:00 p.m.



Buzón Físico



Ubicado en la ventanilla de Atención / Radicación del piso 17 de Carrera 7 # 26 – 20



Lunes a Viernes Desde 08:00 a.m. – hasta las 05:00 p.m.

**Telefónico**

Línea Nacional Gratuita para Mesa de Servicio 01 8000 520808

Línea desde Bogotá 60(1) 7456788



Lunes a Viernes desde 7:00 a.m. – hasta las 7:00 p.m.

Sábados desde 8:00 a.m. - hasta 12:00 p.m.



Línea telefónica de Atención y Servicio al Ciudadano desde Bogotá D.C. 60(1) 7956600



Lunes a Viernes Desde 08:00 a.m. – hasta las 05:00 p.m.

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRÍTICOS****US 1 ENTERPRISE SAS**

[Atención Canal Chat - Temporal](#)



[Página web](#)



[Página de Facebook](#)



[Página de Twitter](#)



Correo electrónico de ventanilla única de radicación:

ventanillaunicaderadicacion@colombiacompra.gov.co

Correo electrónico de atención y servicio al ciudadano:

atencionalciudadano@colombiacompra.gov.co

Fuente: [Ingreso al SECOP II - 2 | Colombia Compra Eficiente | Agencia Nacional de Contratación Pública](#)

Este Manual de Licitaciones Públicas enfocado en procesos críticos, hace referencia a los formularios y anexos de dichos procesos y específicamente para Obras de Infraestructura vial, por ello presenta a continuación los formularios y anexos, relacionados y que deben ser tomados en cuenta por los responsables de US1 Enterprise, para la elaboración y presentación de Licitaciones Públicas:



SECOP I

Para buscar procesos licitatorios es necesario entrar a la página de búsqueda avanzada, en esta página se coloca el servicio, la modalidad de contratación, el departamento donde se ejecutará el servicio, entre otros detalles.



Búsqueda Avanzada

Entidad Compradora	<input type="text"/>		
Producto o Servicio	Seleccione Objeto 	Número de Proceso	<input type="text"/>
Modalidad de Contratación	----- 	Estado	Seleccione Estado 
Departamento de ejecución	----- 	Municipio	Todos Los municipios... 
Fecha Desde	<input type="text"/>	Fecha Hasta	<input type="text"/>
Cuantía	Cualquier Valor... 	Resultados por Página	50 

Buscar >>>

Buscador de texto

[Buscador de texto](#)

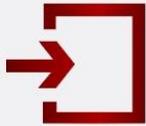
Fuente: <https://www.contratos.gov.co/consultas/inicioConsulta.do>



MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO EN PROCESOS CRITICOS

US 1 ENTERPRISE SAS

Una vez se aplican los filtros de búsqueda, aparecerán todos los procesos licitatorios disponibles.



SECOP I



**Colombia
COMPRAS EFICIENTES**
Agencia Nacional de Contratación Pública



**COLOMBIA
POTENCIA DE LA
VIDA**

[Términos de uso](#) | [Mapa del sitio](#) | [Preguntas frecuentes](#) | [Contáctenos](#)

🏠 | [Compradores](#) | [Proveedores](#) | [Colombia Compra](#) | [Circulares](#) | [Transparencia](#) | [Sala de Prensa](#) | [Ciudadanos](#)

Resultado de la Consulta [Ver estadísticas de su consulta](#) | [Volver a buscar](#)

2543 registros encontrados, mostrando página 1 (50 Registros por página).

[Primera](#) / [Anterior](#) | [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [6](#) | [Siguiente](#) / [Ultima](#)

▼	Número de Proceso	Tipo de Proceso	Estado	Entidad	Objeto	Departamento y Municipio de Ejecución	Cuantía	Fecha (dd-mm-aaaa)
1	LP-001-2023	Licitación Pública	Liquidado	CALDAS - ALCALDÍA MUNICIPIO DE ANSERMA	MODERNIZACIÓN Y EXPANSIÓN PARCIAL DEL SISTEMA DE ALUMBRADO PÚBLICO DEL MUNICIPIO DE ANSERMA EN EL MARCO DEL SUBPROGRAMA 3.3.1 DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL	Caldas - Anserma	\$1.937.761.531,00	Fecha de Liquidación 29-12-2023
2	LP-001-2022	Licitación Pública	Liquidado	CALDAS - ALCALDÍA MUNICIPIO DE MANZANARES	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE VIAS RURALES EN EL MUNICIPIO DE MANZANARES DEPARTAMENTO DE CALDAS DEL PROGRAMA COLOMBIA RURAL - NACIONAL	Caldas - Manzanares	\$1.124.995.343,00	Fecha de Liquidación 28-12-2023
3	LP-006-2023	Licitación Pública	Terminado Anormalmente después de Convocado	CALDAS - ALCALDÍA MUNICIPIO DE MARQUETALIA	CONSTRUCCION DE PAVIMENTO RIGIDO EN VIAS URBANAS DE BAJO TRANSITO DEL MUNICIPIO DE MARQUETALIA CALDAS.	Caldas - Marquetalia	\$1.022.598.429,00	Fecha de Carga en el Sistema 05-DEC-23
4	LP-005-2023	Licitación Pública	Celebrado	CALDAS - ALCALDÍA MUNICIPIO DE MARQUETALIA	CONSTRUCCIÓN DE UNIDADES SANITARIAS PARA VIVIENDA RURAL DISPERSA EN EL MUNICIPIO DE MARQUETALIA - DEPARTAMENTO DE CALDAS	Caldas - Marquetalia	\$6.794.691.018,00	Fecha de Celebración del Primer Contrato 04-12-2023
5	LP-002-2023	Licitación Pública	Celebrado	CALDAS - ALCALDÍA MUNICIPIO DE SALAMINA	ADECUACIÓN DE LAS VÍAS PERIMETRALES DEL PARQUE DEL CORREGIMIENTO DE SAN FELIX, MUNICIPIO DE SALAMINA, DEPARTAMENTO DE CALDAS	Caldas - Salamina	\$1.931.227.417,00	Fecha de Celebración del Primer Contrato 16-11-2023
6	LP-006-2021	Licitación Pública	Liquidado	CALDAS - ALCALDÍA MUNICIPIO DE MARQUETALIA	CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO DIA PARA BRINDAR ATENCION INTEGRAL A LOS ADULTOS MAYORES DE MARQUETALIA, DEPARTAMENTO DE CALDAS	Caldas - Marquetalia	\$2.205.856.137,00	Fecha de Liquidación 11-11-2023
7	LP-002-2023	Licitación Pública	Celebrado	CALDAS - ALCALDÍA MUNICIPIO DE LA MERCED	EL CONTRATISTA SE OBLIGA PARA CON EL MUNICIPIO A REALIZAR A TODO COSTO OBRAS PARA LA ADECUACION, MANTENIMIENTO, SUMINISTRO E INSTALACION DE EQUIPOS NECESARIOS EN LA LINEA DE SACRIFICIO Y FAENA DE LA PLANTA DE BENEFICIO ANIMAL DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN LOS MANUALES DE ESPECIFICACIONES TECNICAS, TANTO EN LA PARTE INTERNA COMO EXTERNA DE LA EDIFICACION PUBLICA DE LA MERCED-CALDAS.	Caldas - La Merced	\$348.727.529,00	Fecha de Celebración del Primer Contrato 03-10-2023

Fuente: <https://www.contratos.gov.co/consultas/inicioConsulta.do>

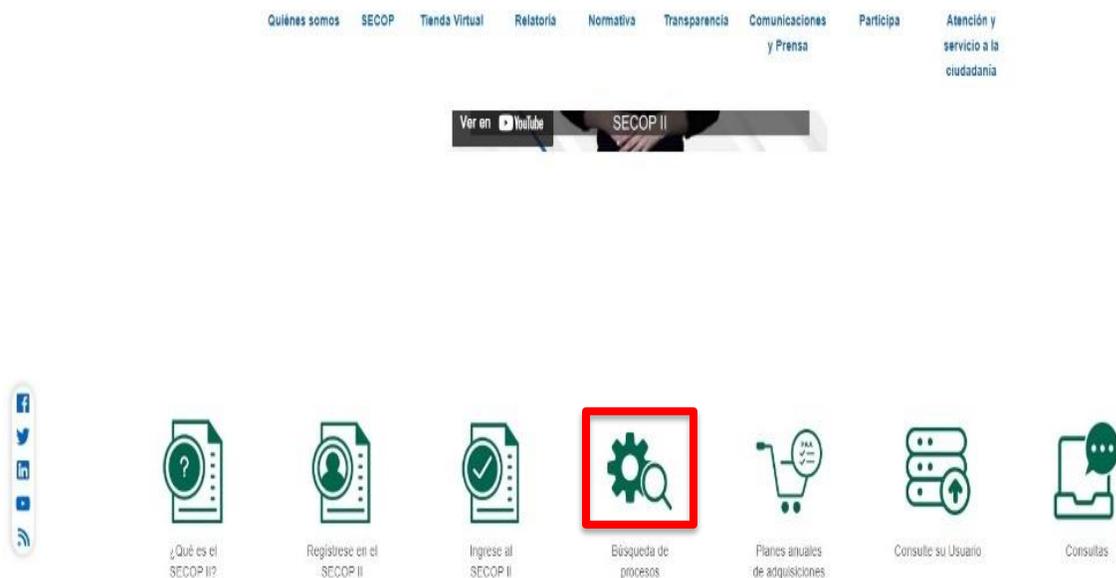


MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO EN PROCESOS CRITICOS

US 1 ENTERPRISE SAS

SECOP II

Para poder encontrar los procesos licitatorios disponibles, es necesario ingresar por el icono “búsqueda de procesos” (Botón señalado con rojo)



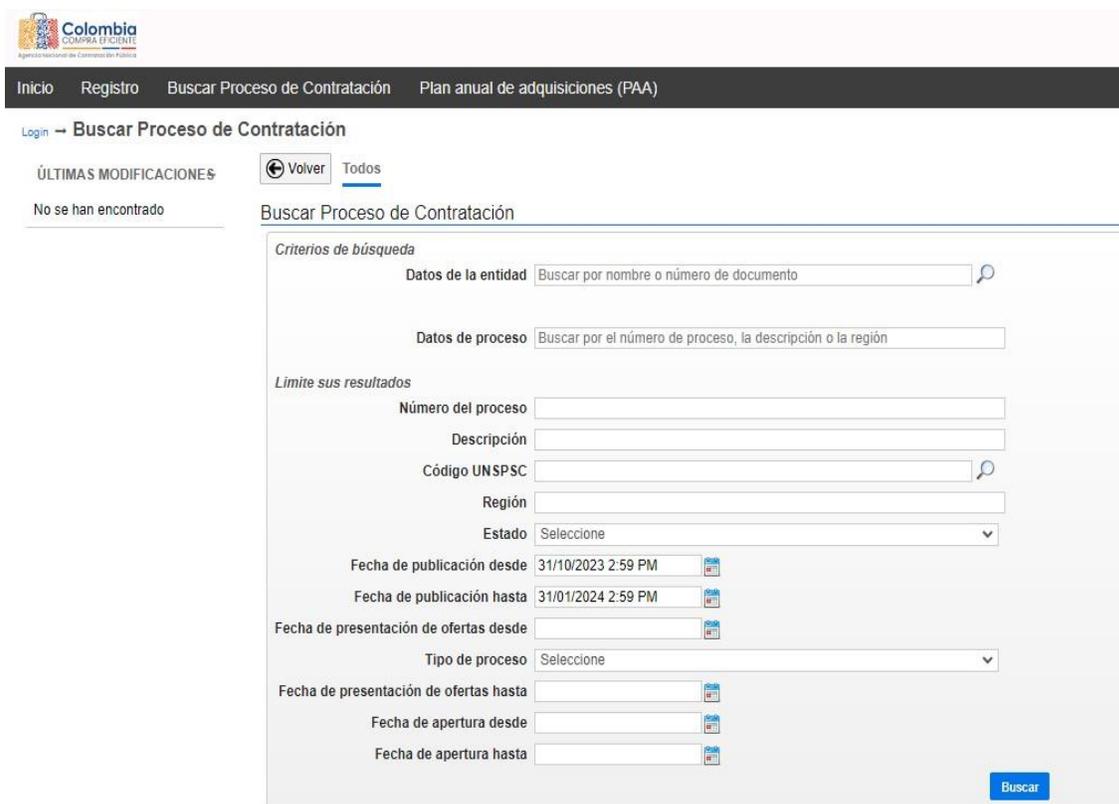
Cómo usar SECOP II

Seleccione su perfil y acceda a material didáctico para capacitarse en el uso de SECOP II

Fuente: <https://www.colombiacompra.gov.co/secop-ii>



En esta página se puede hacer la búsqueda de los procesos licitatorios disponibles dependiendo de los filtros aplicados.



Colombia
COMPRAS EFICIENTES
Agencia Nacional de Contratación Pública

Inicio Registro Buscar Proceso de Contratación Plan anual de adquisiciones (PAA)

Login → Buscar Proceso de Contratación

ÚLTIMAS MODIFICACIONES: Volver Todos

No se han encontrado

Buscar Proceso de Contratación

Criterios de búsqueda

Datos de la entidad

Datos de proceso

Limite sus resultados

Número del proceso

Descripción

Código UNSPSC

Región

Estado

Fecha de publicación desde

Fecha de publicación hasta

Fecha de presentación de ofertas desde

Tipo de proceso

Fecha de presentación de ofertas hasta

Fecha de apertura desde

Fecha de apertura hasta

Todos los avisos de contrato - La búsqueda simple solamente se hace sobre los campos "Referencia" y "Descripción", la visuali

Fuente: <https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/ContractNoticeManagement/Index>



MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS ENFOCADO EN PROCESOS CRITICOS

US 1 ENTERPRISE SAS

Una vez aplicado los filtros, saldrán los procesos licitatorios disponibles, con toda la información sobre donde será ejecutado, la entidad que contrata, la descripción del proceso licitatorio, la fase en la que se encuentra, la fecha en la que fue publicada la oferta, la cuantía y el Estado.

Buscar resultados (Buscar resultados por filtrando en

Todos los avisos de contrato - La búsqueda simple solamente se hace sobre los campos "Referencia" y "Descripción", la visualización de los procesos de esta sección corresponde a los últimos 3 meses

)

Borrar búsqueda

Pais	Entidad Estatal	Referencia	Descripción	Fase actual	Fecha de publicación	Fecha de presentación de ofertas	Cuantía	Estado	
	MUNICIPIO DE OTANCHE	MC-001-2024	SUMINISTRO A MONTO AGOTABLE DE COMBUSTIBLE ACPM GASOLINA CORRIENTE PARA EL PARQUE AUTOMOTOR Y MACUNARIA QUE REALIZA MANTENIMIENTO DE VIAS Y ATENCION DE RIESGOS DEL MUNICIPIO DE OTANCHE BOYACA 2	Presentación de oferta	31/01/2024 12:51 PM (UTC -5 horas)	20/2/2024 5:00 PM (UTC -4 horas)	35.000.000 COP	Publicado	Detalle
	INSTITUTO DE LA JUVENTUD, EL DEPORTE, LA RECREACION, EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE Y LA EDUCACION EXTRAESCOLAR DEL MUNICIPIO DE TUNJA	RE 001 2024	REGIMEN ESPECIAL -ACTIVIDAD FISICA-CICLOVIAS	Presentación de oferta	31/01/2024 7:37 AM (UTC -5 horas)	10/2/2024 2:00 AM (UTC -4 horas)	95.500.000 COP	Publicado	Detalle
	INSTITUTO NACIONAL DE VIAS	CD-CPS-0414-2024	PRESTAR SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN, PARA ATENDER ASUNTOS DE LOS PROGRAMAS, PROYECTOS, CONTRATOS Y/O CONVENIOS A CARGO DEL INVIAS.	Presentación de oferta	30/01/2024 8:20 PM (UTC -5 horas)	-	9.000.000 COP	Proceso adjudicado y celebrado	Detalle
	E S E HOSPITAL SAN ANTONIO	297 DE 2024	HSAM-297-AEROVIAS REGIONALES DEL ORIENTE SAS	Presentación de oferta	30/01/2024 8:34 PM (UTC -5 horas)	-	100.000.000 COP	Publicado	Detalle
	ESJIM	PN ESJIM PLANE INFO 006 2024	"ELABORACION DE LOS PLANOS DEL SISTEMA DE REDES DE SUMINISTRO DE AGUA POTABLE DESDE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE, AGUAS NEGRAS INCLUYENDO LAGUNA DE OXIDACION, AGUAS LLUVIAS, REDES ELECTRIC	Presentación de oferta	30/01/2024 5:37 PM (UTC -5 horas)	6/02/2024 5:00 PM (UTC -4 horas)	Sin documento	Publicado	Detalle

[Ver más](#)

[Cambiar el estilo de navegación](#)

Fuente: <https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/ContractNoticeManagement/Index?>



En el caso de estar interesado de un proceso, se puede entrar a los detalles:

- Precio estimado total
- N° de proceso
- Descripción.
- Tipo de contrato y otros detalles más.

INFORMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
Información	
ICBF REGIONAL CHOCO	
Precio estimado total:	19.322.635 COP
Número del proceso:	ICBF-CPS-1890411-2024-CHO
Título:	CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS
Fase:	Presentación de oferta
Estado:	Proceso en evaluación y observaciones
Descripción:	PRESTAR SERVICIOS PROFESIONALES A LA DIRECCIÓN DE PRIMERA INFANCIA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL PARA APOYAR LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS EN EL SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS DE APORTE, ACORDE AL PND COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA.
Tipo de proceso:	Contratación directa.
Datos del contrato	
Tipo de contrato:	Prestación de servicios
Justificación de la modalidad de contratación:	Servicios profesionales y apoyo a la gestión
Duración del contrato:	150 (Días)
Fecha de terminación del contrato:	30/06/2024 11:59:00 PM (UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito
Dirección de ejecución del contrato:	CALLE 26 # 7 - 07 Quibdó Chocó COLOMBIA
Código UNSPSC:	80111600 - Servicios de personal temporal
Lista adicional de códigos UNSPSC:	
Lotes?	<input type="radio"/> Sí <input checked="" type="radio"/> No

Fuente: <https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/ContractNoticeManagement/Index?>

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRÍTICOS****US 1 ENTERPRISE SAS**

Para la elaboración y presentación de la oferta, la misma se entrega en dos sobres, los cuales van conjuntamente con los requisitos solicitados en el Pliego de Condiciones de la licitación. En el **sobre N° 1** “Contiene todos los documentos que componen la propuesta técnica; los documentos y formatos necesarios para acreditar la capacidad jurídica, técnica, financiera y organizacional, y los necesarios para otorgar puntaje por factor de calidad, apoyo a la industria nacional y vinculación de personal con discapacidad.” (Arroyave,2020, p. 41)

El sobre N° 2 contiene la oferta económica, la cual debe ir en el formulario que para tales efectos establece la Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. En este formulario el licitante enmarca su oferta económica, para que su propuesta sea válida.

A continuación, se presentarán los formularios y anexos más importantes según el enfoque de selección de Procesos Críticos que maneja esta investigación.


**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRITICOS**
US 1 ENTERPRISE SAS

FORMULARIO 1 PRESUPUESTO OFICIAL								
[El presente formulario formulario aplica para los procesos de contratación que tengan como forma de pago precios unitarios, la Entidad debe ajustarlo cuando la modalidad de pago corresponde a: precio global, llave en mano, administración delegada y reembolso de gastos]								
N°	ITEM DE PAGO	ESPECIFICACIONES		DESCRIPCION	UND.	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		GENERAL	PARTICULAR					
Subtotal								
Subtotal								
Subtotal								
Subtotal								
Subtotal								
SUBTOTAL OBRAS								
PROVISION PARA AJUSTES, OBRAS COMPLEMENTARIAS Y/O ADICIONALES								
SUBTOTAL OBRAS (INCLUYE IVA)								
VALOR TOTAL								

VALOR TOTAL EN LETRAS:			
NOTA 1:	DESCRIPCION		PORCENTAJE
NOTA 2:	ADMINISTRACION	A=	[Determinar por la Entidad]
NOTA 3: Se debe tener en cuenta que el PRECIO UNITARIO incluye el valor de A.I.U.	IMPREVISTO	I=	[Determinar por la Entidad]
NOTA 4: Cuando la fracción decimal del peso sea igual o superior a 5 se aproximara por exceso al número entero siguiente (del peso y cuando la fracción decimal del peso sea inferior a 5 se aproximará por defecto al número entero del peso).	UTILIDAD	U=	[Determinar por la Entidad]
NOTA 5: El A.I.U. y su discriminación deben estar en porcentaje (%).	TOTAL A.I.U.	A.I.U.=	[Determinar por la Entidad]
NOTA 6: El reconocimiento económico de los requerimientos ambientales exigidos por las autoridades ambientales, y/o sociales que son de obligatorio cumplimiento, serán reconocidos a cargo de reembolso de gastos (afectados por un % de administración). (Ajustar de acuerdo al proyecto)			

Formulario N° 1: Presupuesto Oficial



“La hoja establecida en el «Formulario 1 – Formulario de Presupuesto Oficial» para los Análisis de Precios Unitarios fue incluida para que la entidad cumpla con el deber de incorporar en los documentos del proceso la forma en que calcula los precios unitarios y el soporte de su estimación, de manera que los interesados en el procedimiento de contratación puedan conocer y entender cómo se obtuvo el presupuesto oficial y realizar las estimaciones correspondientes...” [CONSULTAS FRECUENTES DOCUMENTOS TIPO | Colombia Compra Eficiente | Agencia Nacional de Contratación Pública](#)

**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRÍTICOS****US 1 ENTERPRISE SAS****7. FORMULARIOS Y ANEXOS****ANEXO N° 1: REQUISITOS LICITATORIOS**

1. **Documentos legales:** Son todos aquellos documentos legales exigidos dentro de los términos de referencia del proceso licitatorio en el cual se participa siguiendo el Manual de Contratación de la Agencia Nacional de Contratación Pública-Colombia Compra Eficiente, en adelante ANCP- CCE, [Licitación Pública | Colombia Compra Eficiente | Agencia Nacional de Contratación Pública](#)

1.1 Cámara de Comercio y Rut actualizado

1.2 Todos los empleados deben estar inscritos a un seguro de riesgos profesionales y también estar afiliados al sistema de seguridad social- salud y pensiones y a una caja de compensación familiar. En otras palabras, parafiscales al día.

1.3 Contabilidad de la empresa en orden, según indica la ley

1.4 Se debe de encontrar registrado en SECOP

1.5 No tener informes del SECOP, sobre la empresa que la deshabiliten y/o de incompatibilidades con el proceso licitatorio.

2. Otros requisitos importantes

2.1 **Capacidad Jurídica:** Tener en regla todos los documentos que justifiquen su existencia y estructuración de acuerdo con la normativa.

2.2 **Capacidad Financiera:**

- Informes financieros.

2.3 **Capacidad Organizacional:**

- Rentabilidad sobre patrimonio.
- Rentabilidad sobre activos.

2.4 **Experiencia**

- Lista de contratos realizados.



A continuación, se presenta un check-list, que incluye las principales entidades públicas que manejan las obras de infraestructuras viales, las cuales son **INVIAS** (Instituto Nacional de Vías), **IDU** (Instituto de Desarrollo Urbano) y **UMV** (Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial):

REQUISITOS SOLICITADOS DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS (INVIAS - IDU - UMV)	
REQUISITOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS	
LIBRETA MILITAR REPRESENTANTE LEGAL	UMV
RIT	UMV
CERTIFICADO DE VIGENCIA DE SERIEDAD POLIZA	UMV
CERTIFICADO TIPO DE SOCIEDAD	INVIAS
CARTA DE ACEPTACIÓN DE PRESUPUESTO OFICIAL	INVIAS
CERTIFICADO POLIZA	INVIAS - IDU
TECNICOS Y FINANCIEROS	
CONTRATOS EN RUP SEGMENTO CON 72	INVIAS
CERTIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD TÉCNICA	INVIAS - IDU
DECLARACIÓN DE RENTA	UMV
EXPERIENCIA	
CONTRATOS - CANTIDADES EJECUTADAS	IDU - UMV
CONTRATOS CON EXPERIENCIA REQUERIDA	IDU - UMV
HOJAS DE VIDA ESPECIALISTAS / PERSONAL	IDU - UMV
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	IDU - UMV
ACREDITACIÓN DE NORMAS INCONTEC	UMV



CRITERIOS DE Puntuación	
APOYO A LA INDUSTRIA NACIONAL	INVIAS - UMV
CERTIFICADO REGISTRO ÚNICO DE INFRACIONES AMBIENTALES	INVIAS
CERTIFICADO DE NO MULTAS Y/O SANCIONES INVIAS	INVIAS
PORCENTAJE TOTAL AIU	IDU
SUMATORIA PRECIOS UNITARIOS PARA ENSAYO DE LABORATORIOS	IDU
DISPONIBILIDAD MAQUINARIA	IDU
CAPACITACIONES	IDU
ESPECIALISTAS NACIONALES	IDU
USO DE MATERIALES RECICLADOS	IDU

Fuente: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/5a00c47b-5598-4841-97ab-3b3115aca4ac/content>



En cuanto a los criterios de evaluación, es necesario presentar tres tipos de matrices:

Matriz 1 – Experiencia: “ ...se utiliza para evaluar la experiencia de los proponentes. Los contratos presentados deben corresponder a las actividades de experiencia general y específica requeridas en el pliego de condiciones”

Los requisitos de cantidades de obra, cuantía y actividades establecidos en la Matriz 1 de Experiencia, son exigidos para determinar “la idoneidad y capacidad del proponente para ejecutar el contrato. Adicionalmente, son producto de la discusión y consenso de la mesa estructuradora (INVIAS, IDU, ANI, CCI, SCI, Ministerio de Transporte) y responden a factores de proporcionalidad y razonabilidad.”

Acreditación de la experiencia requerida: Los Proponentes acreditarán para cada uno de los contratos aportados la siguiente información mediante alguno de los documentos: A. Contratante. B. Objeto del contrato. C. Principales actividades ejecutada. cce.207.20.pdf (nuevaleislacion.com)



Un ejemplo de dicha matriz se puede apreciar en el siguiente anexo.

CÓDIGO: CCE-EICP-MA-04
VERSIÓN: 03 DEL 29 DE SEPTIEMBRE DE 2023

ANEXO 1

Formato de acreditación de experiencia para cumplir con los requisitos habilitantes no contemplados en el RUP

Señores:
XXXXXXXX
Ciudad.

Referencia: (INDICAR NUMERO DE PROCESO)

Nº DEL CONTRATO	OBJETO DEL CONTRATO	CONTRATANTE	% PARTICIPACIÓN ESTRUCTURA PLURAL	VALOR DEL CONTRATO Expresada en SMML	PLAZO DE EJECUCIÓN

Tabla 13 – Anexo 1 - Formato de acreditación de experiencia para cumplir con los requisitos habilitantes no contemplados en el RUP

FIRMA:
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:
TIPO Y No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN:

Fuente: [cce-eicp-ma-04_manual_requisitos_habilitantes_v3_29-09-2023.pdf](https://colombiacompra.gov.co)
(colombiacompra.gov.co)



Matriz 2 - Indicadores financieros y/o organizacional

La Entidad Estatal en cada tipo de contrato especifica los indicadores de capacidad financiera y organizacional, y la relación de dependencia entre cada indicador y la ejecución del contrato. Entre más fuerte sea esta relación, más rigurosos deben ser los análisis de datos para establecer los límites de los requisitos habilitantes y los indicadores previstos deben ser más exigentes. [cce-eicp-ma-04. manual requisitos habilitantes v3 29-09-2023.pdf \(colombiacompra.gov.co\)](https://colombiacompra.gov.co/cce-eicp-ma-04-manual-requisitos-habilitantes-v3-29-09-2023.pdf)

MATRIZ 2 – INDICADORES FINANCIEROS Y ORGANIZACIONALES OBRAS PARA INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE

Indicador	Valor concertado
Índice de Liquidez	≥ 1
Índice de Endeudamiento	$\leq 70\%$
Razón de Cobertura de Intereses	≥ 1
Capital de Trabajo	Definido en los Pliegos Tipo
Rentabilidad del Patrimonio	≥ 0
Rentabilidad del Activo	≥ 0

Nota: Los indicadores definidos en la presente matriz deben ser usados de manera obligatoria por las Entidades en la estructuración de los Documentos del Proceso de Contratación de obra pública para infraestructura de transporte. [Manuales, guías y documentos tipo | Colombia Compra Eficiente | Agencia Nacional de Contratación Pública](#)


**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRITICOS**
US 1 ENTERPRISE SAS

Así mismo la Entidad Estatal solicitara los Estados Financieros, ya sea para oferente singular (un solo proponente o empresa única) y para oferente Plural (varios proponentes o empresas). A continuación, se presentan las matrices para demostrar la capacidad financiera y organizacional:

Resumen de cuentas de balance general y estado de resultados que sean necesarias para verificar los requisitos habilitantes de capacidad financiera y organizacional.

CUENTA	OFERENTE SINGULAR	OFERENTE PLURAL		
	Oferente (Valor en COP*)	Participante N°1 (Valor en COP*)	Participante N°2 (Valor en COP*)	Participante N°3 (Valor en COP*)
Activo Corriente				
Activo Total				
Pasivo Corriente				
Pasivo Total				
Utilidad Operacional				
Gastos de Intereses				
Fecha de Corte de los EEFF**				

*COP: Pesos Colombianos
**EEFF: Estados Financieros

Fuente: [cce-eicp-ma-04. manual requisitos habilitantes v3 29-09-2023.pdf \(colombiacompra.gov.co\)](https://colombiacompra.gov.co)


**MANUAL DE LICITACIONES PÚBLICAS
ENFOCADO EN PROCESOS CRITICOS**
US 1 ENTERPRISE SAS
CÓDIGO: CCE-EICP-MA-04

VERSIÓN: 03 DEL 29 DE SEPTIEMBRE DE 2023

Capacidad Financiera

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	PROPONENTE SINGULAR	PROPONENTE PLURAL		
		ÍNDICE DEL INTEGRANTE N°1	ÍNDICE DEL INTEGRANTE N°2	ÍNDICE DEL INTEGRANTE N°3
INDICADOR	ÍNDICE DEL OFERENTE			
Índice de liquidez				
Índice de Endeudamiento				
Razón de Cobertura de Intereses				

Fuente: [cce-eicp-ma-04. manual requisitos habilitantes v3 29-09-2023.pdf \(colombiacompra.gov.co\)](https://colombiacompra.gov.co/ce-eicp-ma-04-manual-requisitos-habilitantes-v3-29-09-2023.pdf)

Capacidad Organizacional

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	PROPONENTE SINGULAR	PROPONENTE PLURAL		
		Índice del participante N°1	Índice del participante N°2	Índice del participante N°3
Indicador	Índice del Oferente			
Rentabilidad sobre activos				
Rentabilidad sobre el patrimonio				

Fuente: [cce-eicp-ma-04. manual requisitos habilitantes v3 29-09-2023.pdf \(colombiacompra.gov.co\)](https://colombiacompra.gov.co/ce-eicp-ma-04-manual-requisitos-habilitantes-v3-29-09-2023.pdf)



MATRIZ 3 - RIESGOS

“Entendiéndose por Riesgo la probabilidad de ocurrencia de eventos aleatorios que afecten el desarrollo del mismo, generando una variación sobre el resultado esperado, tanto en relación con los costos como con las actividades a desarrollar en la ejecución contractual.” (Ley 1150 de 2007 y los artículos 2.2.1.1.1.3.1 y 2.2.1.1.1.6.3. del Decreto 1082 de 2015)

Matriz de Riesgos

No.	Clase	Fuente	Etapas	Tipo	Descripción (Qué puede pasar y como puede ocurrir)	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/Controles a ser implementados	Impacto después del tratamiento				¿Afecta la ejecución del contrato?	Persona responsable por implementar el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	Monitoreo y revisión	
													Probabilidad	Impacto	Valoración del Riesgo	Categoría				¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad ¿Cuándo?

Fuente: Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo expedido por Colombia Compra Eficiente y el Documento CONPES 3714 de 2011.

Lista de Referencias

- Abbas Tashakkori, A., y Teddlie, Charles (Eds.) (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Agencia Nacional de Infraestructura. (11 de 3 de 2019). *Agencia Nacional de Infraestructura*. Obtenido de Las autopistas que emergen en las montañas del suroeste Antioqueño y el eje cafetero: <https://www.ani.gov.co/pacifico-1-2-y-3-las-autopistas-que-emergen-en-las-montanas-del-suroeste-antioqueno-y-el-eje>
- Arroyave, Jazmín A., (2020), *Manual para licitaciones pliego tipo*. [Trabajo de grado para optar a título de ingeniería civil, Programa de Ingeniería Civil, Facultad de Ingenierías, Universidad Cooperativa de Colombia], Villavicencio, Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/101e7196-8a7b-4d84-83bb-571c06924905/content>
- BID. (2017). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Programa de Ampliación de Capacidad y Mejoras de Seguridad en el Corredor Sistema Cristo Redentor: <https://www.iadb.org/es/whats-our-impact/AR-O0006>
- Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) Comunicaciones. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. Disponible en: <https://ww2.camacolcundinamarca.co/382-reconocimiento-lean-construction.html>
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 8 ed. Santa Fe de Bogotá, CO, McGraw-Hill. 2015. 512 págs.
- Colombia, D. 1. (2013). Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
- Colombia Compra Eficiente (11 de marzo de 2024). *Guía para Determinar y Verificar la Capacidad Residual del Proponente en los Procesos de Contratación de Obra Pública*. <https://www.colombiacompra.gov.co/manuales-guias-y-pliegos-tipo/manuales-y-guias/guia-para-determinar-y-verificar-la-capacidad>
- Colombia Compra Eficiente. (s.f.). *Esquema de procedimientos de las Licitaciones Públicas*. Obtenido de Colombia Compra Eficiente: colombiacompra.gov.co
- Congreso de la República de Colombia (28 de octubre de 1993). Ley N° 80 de 1993, por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Congreso de la República de Colombia. (16 de julio de 2007). Ley 1150 de 2007, por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.

Congreso de la República de Colombia (03 de noviembre 2011). Decreto-Ley 4170, “Por el cual se crea la Agencia Nacional de Contratación Pública –Colombia Compra Eficiente–, se determinan sus objetivos y estructura.”.

Correa, Isabel (2002) *Manual de Licitaciones Públicas*. Serie de Manuales del ILPES-Naciones Unidas-CEPAL. Santiago de Chile (106 pág.)

Constitución política de Colombia [Const.]. (2013). *Decreto 1510 [Titulo I]*. Reglamento del sistema de compras y contratación pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53776>

Contratos Bogotá. Portal sistema electrónico de contratación pública [en línea]. Bogotá: SECOP Disponible en Internet

Colombia Compra Eficiente. (2023). I-inicial.

Colombia Compra Eficiente. (2023). II-descripcion_sistema.

Colombia Compra Eficiente. (2023). III-iniciar_sesion_ingresar_informacion.
DANE. (2023). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/productividad>

Departamento Nacional de Planeacion. (9 de Marzo de 2009). *Conpes*. Obtenido de
Importancia estratégica del proyecto vial:
[https://www.ani.gov.co/sites/default/files/documento_conpes_3571_importancia_es
trategica_del_proyecto_ruta_del_sol.pdf](https://www.ani.gov.co/sites/default/files/documento_conpes_3571_importancia_es estrategica_del_proyecto_ruta_del_sol.pdf)

Duque, A, (2008). Una revisión del concepto clásico de contrato.
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/view/3901/3589>

Echegaray, R. (2018). *Identificación del proceso crítico en el área de operaciones para la mejora de la calidad en el servicio de transporte urbano de la empresa ETSOSA de la ruta 2805, Lima, Perú*. Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título

Profesional de Licenciado en Administración de Empresa. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú, 2018, (Pag.61).

Gómez, Y. (2017). *Procesos críticos de la gestión de proyectos, para identificar acciones de mejora, bajo los lineamientos del PMBOK*. Fundación Universidad de América, Facultad de Educación Permanente y Avanzada. Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras, Bogotá, 2017(Pag.68)

Informe Nacional de Competitividad. (2020). Obtenido de Corrupción : https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/CPC_INC_2020_2021_Corrupcion.pdf

Instituto Nacional De Vías (INVIAS) Estados de vías. [Sitio web]. Bogotá D.C Sec VÍAS. Disponible en: <https://www.invias.gov.co/>

Jiménez, P. (2016). “*Gestiones para la obtención de bienes públicos y/o privados necesarios para la ejecución de los contratos de concesión: el caso de la infraestructura vial y férrea*”.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2020/Paola_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Joanidis, C. (20 de 11 de 2016). *Los Procesos Criticos*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/11/20/los-procesos-criticos/>

Landaverde, O., & Granada, I. (21 de septiembre de 2021). *Ideas de transporte y movilidad para América Latina y el Caribe*. Obtenido de 3 proyectos de infraestructura de integración de alto impacto para 3 cadenas de valor de América Latina: <https://blogs.iadb.org/transporte/es/3-proyectos-de-infraestructura-de-integracion-de-alto-impacto-para-3-cadenas-de-valor-de-america-latina>

Londoño, S. (16 de julio de 2023). *Valora Analitik*. Obtenido de Gobierno da paso clave para que vía Bogotá – Villavicencio quede 100% en doble calzada: <https://www.valoraanalitik.com/2023/07/16/avanza-plan-para-via-bogota-villavicencio-queda-doble-calzada/>

López-López, L y Roa-Molina, C. (2015). *Manual de contratación pública para contratos de obra de infraestructura vial* (Invias-IDU-UMV).

Molano, D. (2018). *La contratación pública y la contratación privada desde la realidad colombiana*. Trabajo de practica para optar por el título de Abogado. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Derecho y Ciencias Políticas, Medellín.

- Moreno, J. (2011). *Problemas que obstaculizan realizar una eficiente fiscalización de la construcción de las obras viales en el Ecuador y sus posibles soluciones*. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12739/TESIS%2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monroy M, Luis E. (2015). *Formulación de una metodología para la presentación de licitaciones mediante los lineamientos del PMI*. Trabajo de grado para optar título Especialización en gerencia Integral de Proyectos, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería, Bogotá, 2015, (pág.53)
- Nocua, M. (2022). *Propuesta de un Instrumento Técnico para Mejorar Procesos en la Oficina de Contratación en Obras de Infraestructura Vial de la Alcaldía de Duitama 2022*. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/48125/myriam.nocua.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Pastrana, L. A. (2014). *Guía básica de licitación pública*. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Civil. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería, Bogotá, 2014, (pág. 27)
- Pradena, M.; Echaveguren, T. (2008). *Gestión de Calidad en el Mantenimiento Vial basada en el Principio de Enfoque al Cliente*. <https://www.redalyc.org/pdf/1276/127612584010.pdf>
- Provenza Consultores. (s.f.). Obtenido de <https://provezaconsultores.com/factores-criticos-de-exito-de-tu-empresa/>
- Quinche O, Karol L. *Manual para proceso licitatorio de obra civil para entidades públicas en Colombia*. Trabajo para optar al título de Ingeniero Civil de la Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ingeniería, Bogotá, 2021, (pág. 82)
- Ramos, C. A. (2017). *Los paradigmas de la investigación científica*. Avances en Psicología, 23(1),9-17. http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Rufián, D. (2002). *Políticas de concesión vial: análisis de las experiencias de Chile, Colombia y Perú*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a542aaaf-5cee-405c-b3e9-a56687eafb8e/content>

Sandraliz Rafoso Pomar, Sara Artilles Visbal. *Reingeniería de procesos*.
<https://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/266/267>

Schlack, E. (2007). *Espacio público*. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-69962007000100006&script=sci_arttext

Valencia R, Jesús (2018). *Aplicación de lean construcción al sector de la infraestructura vial en Colombia*. Monografía con opción a grado de Especialista en Gerencia de empresas Constructoras, Fundación Universidad de América, Facultad de Educación Permanente y Avanzada, Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras, Bogotá, 2018, (pág.61)

Universidad externado de Colombia. (17 de agosto de 2018). *10 datos que no sabías sobre la corrupción en Colombia*. Obtenido de Blog de derecho de los negocios:
<https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/10-cosas-que-no-sabias-sobre-la-corrupcion-en-colombia/#:~:text=G%C3%B3mez%20y%20Gall%C3%B3n%20analizan%20las%20principales%20causas%20de,conductas%20corruptas%3B%20bajos%20salarios%20p%C3%ABlicos%3B%20y%>

US1 ENTERPRISE. (2024a). *Quienes somos*. Misión. Obtenido de
<https://us1enterprise.com/about-us/>

US1 ENTERPRISE. (2024b). *Equipos y servicios* Obtenido de US1 ENTERPRISE:
<https://us1enterprise.com/>

US1 ENTERPRISE. (2024c). *Estructura Organizacional* Obtenido de US1 ENTERPRISE:
<https://us1enterprise.com/>

US1 ENTERPRISE. (2024d). *Fotografía de personal* Obtenido de US1 ENTERPRISE:
<https://us1enterprise.com/>

US1 ENTERPRISE. (2024e). *Mision y vision* Obtenido de US1 ENTERPRISE:
<https://us1enterprise.com/>

Vaca, H. H. (Diciembre de 2022). *Análisis de los escenarios para la lucha contra la corrupción*. Obtenido de Secretaría Jurídica Distrital:
<https://secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/Analisis-de-los-escenarios-para-la-lucha-contra-la-corrupcion-en-el-Distrito-Capital.pdf>