

4.

Guía de implementación de buenas prácticas



Michel Levien González

Director

Instituto Anticorrupción

Adriana María Romero Barreto

Directora Estudios y Política Pública

Instituto Anticorrupción

María Fernanda Salcedo Céspedes

Directora Planeación y Control

Instituto Anticorrupción

Alejandro Alvarado Bedoya

Director Litigio Estratégico

Instituto Anticorrupción

Suhaira Kharfan Piñeres

Coordinadora Área de Comunicaciones

Instituto Anticorrupción

Ivón Daniela Sepúlveda Pérez

Investigadora equipo consultor

Instituto Anticorrupción

Bogotá D.C., Colombia

Junio de 2022

TABLA DE CONTENIDO

04	Introducción
07	1. Buenas prácticas para el desarrollo de obras públicas pendientes de administraciones anteriores
09	2. Buenas prácticas para la planeación de obras de infraestructura en planes de desarrollo
13	3. Buenas prácticas para la estructuración de proyectos de obra pública
16	4. Buenas prácticas para el desarrollo del proceso precontractual de obra pública territorial
17	a. Transparencia, integridad y control social
20	b. Planeación del contrato de obra
21	c. Estructuración de pliegos
22	d. Lanzamiento del proceso contractual y postulación de oferentes
24	e. Evaluación y Ajudicación
26	Anotaciones finales
28	Bibliografía

Introducción.

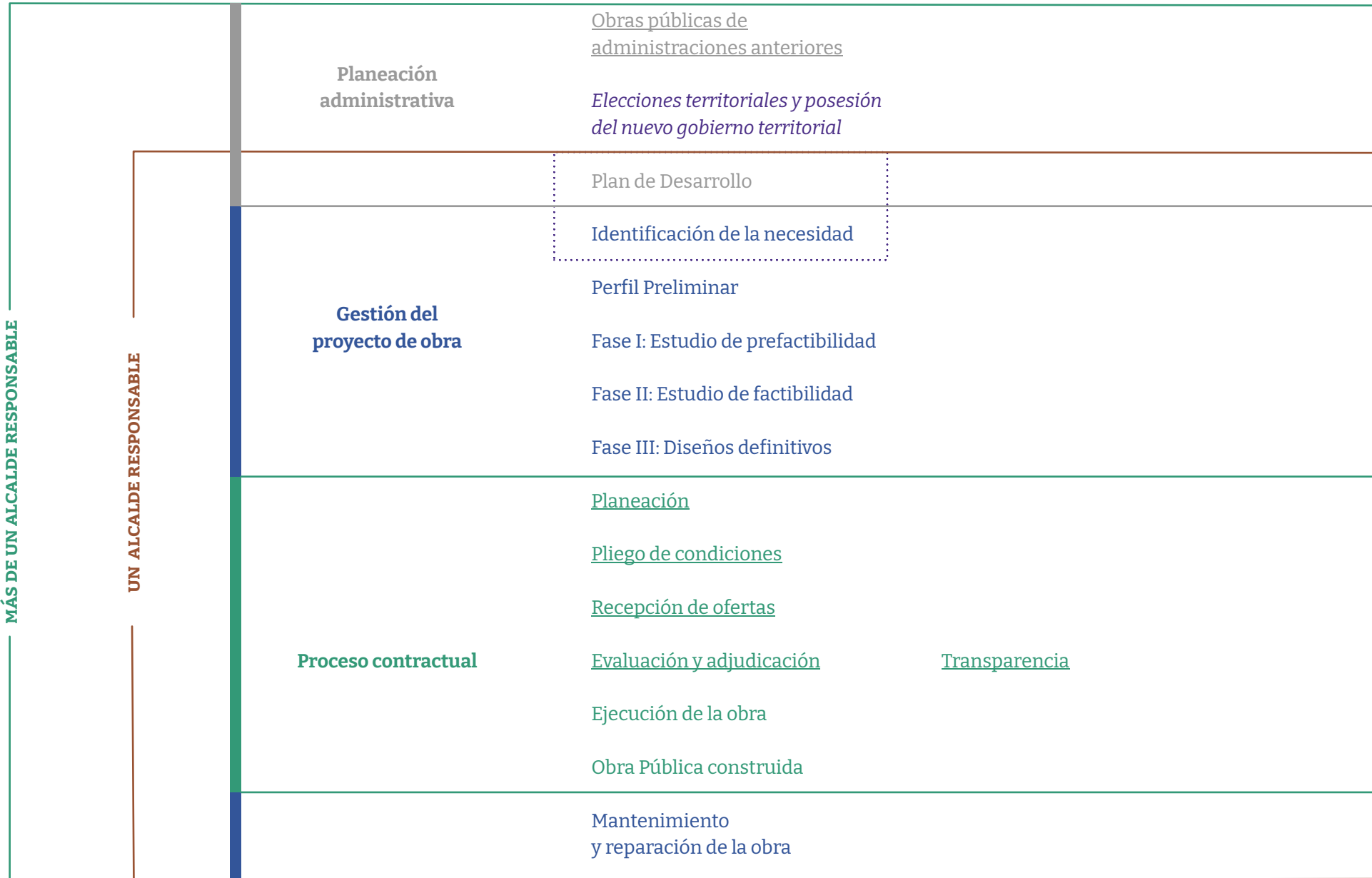
A lo largo de los tres tomos anteriores de la Guía de Buenas Prácticas para la Contratación de Obra Pública Territorial se ha expuesto el estado de la contratación de obra pública en Colombia. Los tomos 1 y 2 se concentraron en conceptualizar y diagnosticar el funcionamiento de la contratación de obra pública a nivel territorial en Colombia, desde el punto de vista normativo, cualitativo, y cuantitativo. Así mismo, el tomo 3 de la Guía busca crear la capacidad para la búsqueda y análisis de contratos de obra pública a partir del uso de datos de contratación abierta.

A lo largo del levantamiento y análisis de la información presentados a lo largo de la Guía, se evidencia que uno de los principales orígenes de las falencias en la ejecución de los contratos de obra pública proviene de fases previas a la ejecución: por ejemplo, del proceso de planeación de la administración del gobernante, o de la estructuración del proyecto, o en la fase precontractual de la obra pública.

En este sentido, el cuarto y último tomo de la Guía de Buenas Prácticas para la Contratación de Obras Públicas Territoriales busca brindar alternativas de solución a las principales problemáticas planteadas por los actores públicos, gremiales y de sociedad civil, involucrados en el desarrollo de obra pública a nivel territorial en Colombia. Este es un documento para consulta para ciudadanos, periodistas, funcionarios públicos, y cualquier otra tercera parte interesada, a la hora de implementar herramientas, prácticas y recomendaciones, que mejorarán el proceso precontractual de la obra pública en términos de eficiencia, integridad o inclusión. Algunas de estas metas sugieren el cumplimiento de la normatividad ya existente, sin embargo, en la mayoría de los casos busca incentivar acciones que vayan más allá del estricto cumplimiento de la ley.

Las buenas prácticas y recomendaciones en esta Guía se presentarán de acuerdo a la secuencia temporal establecida en la Gráfica 1, la cual esquematiza la secuencia de acciones implementadas para el desarrollo de una obra pública, desde el momento en que inicia la gestión de una Administración Local, hasta el momento en que la obra está construida y entregada. Cada sección principal estará hipervinculada con los rótulos a la izquierda de la gráfica.

GRÁFICA 1. SECUENCIA DE ACCIONES EN LA OBRA PÚBLICA TERRITORIAL



1.

Buenas prácticas para el desarrollo
de obras públicas pendientes
de administraciones anteriores.

- Consolidar un Banco de Proyectos de Obra Pública dentro de cada alcaldía o gobernación, que compile la información de cada uno de los proyectos de obra pública de administraciones pasadas que no se desarrollaron. Este repositorio debe contar con toda la documentación, estudios previos, presupuestos, y evaluaciones de factibilidad que se hayan desarrollado para cada proyecto, así como una ficha que explique por qué no se desarrolló la obra. El propósito de este Banco es poder contar con información que se pueda usar como insumo para replantear proyectos de obra pública con base en documentación pasada, y que igualmente permita priorizar la ejecución de proyectos con base en criterios de madurez, sobre todo en los casos en que se pueda contar con recursos de regalías para desarrollarlos.
- Se recomienda que cada gobernante electo se comprometa con el desarrollo de obras públicas que respondan a una visión de ciudad de largo plazo. En este sentido, es muy importante contar con la voluntad política de las administraciones entrantes de finalizar el desarrollo de obras públicas que se encuentren en progreso y cuya ejecución trascienda el alcance de la administración saliente sin que eso lleve a la suspensión en la ejecución del proyecto, sea por motivos políticos o por motivos de empalme.

2.

Buenas prácticas para la planeación de obras de infraestructura en planes de desarrollo.

- Garantizar que las obras públicas planteadas dentro de los planes de desarrollo logren dar respuesta a necesidades ciudadanas, y así mismo, se encuentren alineados a los mandatos estipulados dentro del Plan de Ordenamiento Territorial. De esta manera, se garantiza la pertinencia de la inversión en el desarrollo de la obra pública.
- Formular los proyectos y metas de obra pública dentro de los planes de desarrollo con un nivel de detalle que permita dar cuenta del tipo de contrato esperado para su ejecución.

Ejemplo: una práctica frecuente en el establecimiento de metas de obra pública bajo modelos similares a «Pavimentar 70 kilómetros de malla vial», sin especificar mayores detalles sobre las características que debe cumplir esa meta. Las metas delimitadas de esta manera tan general abren una ventana de oportunidad para que su contratación y ejecución se realice más en las condiciones de la Entidad que en las condiciones que espera la comunidad. Por ejemplo, en el primer caso puede que se asigne un contratista diferente para cubrir intervalos diferentes en la pavimentación de los 70 kilómetros, todos bajo criterios de evaluación diferentes, cuando puede que esto no sea necesario si se requiere exactamente el mismo servicio a través de todo el intervalo de pavimentación.

- Durante el proceso de definición, selección y priorización de proyectos en el Plan de Desarrollo, se debe garantizar que no beneficien a ningún grupo de interés particular, en detrimento del interés general. El [Marco para la Promoción de la Integridad de la Inversión Pública](#) de la OECD (2016, p. 39) propone medidas como: mayor transparencia durante el proceso de estructuración del Plan, fomentar una alta participación ciudadana mediante canales presenciales y web, invitar a grupos relevantes (seleccionados de forma imparcial) a participar del proceso de toma de decisiones, y asegurar la transparencia e

integridad en el cabildeo asociado a obras públicas.

- Referenciar el proyecto de inversión o la meta asociada en el plan de desarrollo local dentro del objeto contractual de la obra pública. Esto ayuda a brindar claridad a entidades y ciudadanos en la correspondencia entre metas y contratos que se ejecutan a nivel local.

Ejemplo: El seguimiento contractual a la meta «Pavimentar 70 kilómetros de malla vial», puede convertirse en una tarea prácticamente imposible para un veedor o un ciudadano, si no existe información que permita identificar que un determinado contrato se realiza en el marco del cumplimiento de un determinado programa o proyecto dentro de la minuta contractual, y no en los documentos de soporte del contrato. Se sugiere que esta información esté presente en el objeto de contrato, ante la ausencia de campos que permitan realizar esta identificación dentro de SECOP¹.

- Poner a disposición de la ciudadanía plataformas de visualización de datos interactivas que permitan monitorear el estado de avance de la ejecución física y presupuestal de los planes de desarrollo, con un nivel de desagregación al menos de línea estratégica. Lo ideal, sin embargo, es que la ciudadanía pueda hacer el seguimiento de cada meta. Así mismo, se recomienda que se relacionen los procesos contractuales que le da cumplimiento a cada línea estratégica (sea que se encuentren en proceso de recepción de ofertas o en ejecución) en cada uno de los paneles de visualización.

Ejemplo: La Gobernación de Caldas cuenta con el portal [Cal-data](#), que permite realizar seguimiento físico y presupuestal del plan de desarrollo departamental. Este tablero permite desagregar la información por sector, secretarías, por metas y por unidades de metas, aunque no enlaza directamente los

¹ Si bien el Estándar de Datos de Contrataciones Abiertas (OCDS) -bajo el cual se estructura SECOP- incluye un campo que habilita el diligenciamiento del código BPIN de un proyecto de inversión, es importante recordar que estos códigos sólo responden a proyectos dentro del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional del Departamento Nacional de Planeación. Es decir, esta codificación no identifica los proyectos de inversión de los planes de desarrollo locales.

contratos que le dan cumplimiento. Sin embargo, en el ámbito específico de obras públicas, el [Observatorio de Obras](#) presenta las obras públicas que se desarrollan en el departamento, y les clasifica por tres aspectos: ubicación de las obras, inversión realizada y etapa en la que se encuentra. Allí se mencionan aspectos importantes de la obra como los beneficiarios y la cantidad de empleos generados, y se relaciona el contrato en SECOP. Sin embargo, no es posible inferir a qué meta responden dentro de las referenciadas en Caldata.

- Buscar los mecanismos que garanticen la ejecución completa de los proyectos de obra pública planteados dentro del plan de desarrollo, por medio del establecimiento de cronogramas y presupuestos razonables con base a la mayor cantidad de información disponible. En este sentido, es fundamental que las obras públicas que se planteen en los planes de desarrollo se encuentren al menos en fase de [perfil preliminar](#), en la cual ya se cuenta con una primera estimación de costos. Si se trata de metas de obra pública que se les puede dar cumplimiento a partir de un proyecto previamente formulado y disponible en el Banco de Proyectos, se debe usar toda la información disponible y actualizada para plantear el presupuesto que le dará cumplimiento a la meta y que se estipulará como guía para realizar el seguimiento presupuestal al plan de desarrollo.

«Los planes de desarrollo se encuentran sujetos a control político por parte de Concejos Municipales/Distritales y Asambleas Departamentales. En este sentido, es importante contar con la mayor cantidad de información disponible sobre las obras a la hora de plantearlas en los planes de desarrollo, sobre todo en los casos en que se requiera de financiación externa al presupuesto de la Administración Local, con el fin de no encontrar obstrucciones en su aprobación que puedan provenir de la ausencia de información».

- Reafirmar el compromiso político de la Administración Local con el cierre de brechas de género. En esta línea se sugiere desarrollar iniciativas de plan de desarrollo que acerquen a la población femenina en situación de vulnerabilidad hacia la profesionalización o hacia el desarrollo de habilidades técnicas/tecnológicas para el desarrollo de obra pública.
- Incluir programas o proyectos que fomenten incentivos para una mayor participación por parte de oferentes pertenecientes a grupos minoritarios y mujeres en la postulación de ofertas para el desarrollo de obras públicas dentro de los planes de desarrollo locales. Si bien existen mecanismos de ley establecidos en la Ley de Emprendimiento que generan este tipo de incentivos, este es un camino poco explorado para la generación de externalidades positivas derivadas de la contratación de obra pública.

Ejemplo: «Desde los planes de desarrollo se plantean mecanismos de transparencia y gobierno abierto que ayudan a visibilizar el desarrollo de obras públicas (por ejemplo [Gobierno Abierto Bogotá](#)), o se pueden emitir políticas de sostenibilidad para las compras públicas ([Alcaldía de Medellín](#)). En este sentido, los planes de desarrollo pueden también ser un instrumento para incentivar la inclusión de comunidades vulnerables a partir del desarrollo de obras públicas».

3.

Buenas prácticas para la estructuración
de proyectos de obra pública.

- Vincular a los ciudadanos que residen en las inmediaciones de una zona en la que se proyecta la realización de una obra pública, así como a sus potenciales beneficiarios, en el proceso de planeación del proyecto de obra pública. Se sugiere que este relacionamiento inicie desde el momento de la identificación del proyecto de obra pública, pues brinda información para calcular con mayor exactitud cuál es la demanda insatisfecha, y para la elaboración de la documentación socioeconómica asociada a las fases de perfil preliminar y prefactibilidad de la obra pública. De este modo, se busca mitigar retrasos en la ejecución del contrato de obra, debido a inconformidades manifestadas por las comunidades directamente involucradas en el desarrollo de la obra, o por su ausencia de conocimiento de la misma. Esto también evitaría futuros sobrecostos ante un exceso o defecto de cantidades de obra.
- Estructurar un área de trabajo dentro de las secretarías o entidades adscritas a la Administración Local que ejecutan obra pública, que se encargue de la administración y seguimiento a la estructuración de proyectos de obra pública. Estas Oficinas de Gerencia de Proyectos se encargarían de gestionar los proyectos de obra de las Administraciones Locales. Se recomienda que los procedimientos que se establezcan dentro de estas oficinas sigan estándares internacionales de gestión de proyectos, como por ejemplo, PMBOK (PMI), ICB (IPMA), PRINCE2 (gestionado por APM), entre otros. La implementación de un estándar de gestión de proyectos brinda enormes beneficios en la definición de guías, formatos, documentación, roles y procesos dentro del desarrollo de los proyectos de obra pública.
- Establecer una metodología propia interna de maduración de proyectos, que permita estandarizar definiciones, responsabilidades, requisitos, y contenidos mínimos de los

documentos que permiten establecer el estado de maduración de los proyectos. Esta metodología debe ser parte de los documentos del proceso institucional a cargo de gestionar el desarrollo de obra pública dentro de las secretarías o entidades de la Administración Local.

Ejemplo: El Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) de la Alcaldía Mayor de Bogotá desarrolló [la Guía de Maduración de Proyectos IDU](#), mediante la cual establece los lineamientos para la maduración de los proyectos de infraestructura urbana desarrollados en el Distrito. La Guía establece el alcance, los insumos, y los entregables requeridos para cada uno de los componentes técnicos², ambientales, sociales y de evaluación en cada una de las fases de maduración de proyecto. En el caso específico de proyectos de infraestructura vial, [la Guía de Buenas Prácticas \(Tercera Versión\)](#) de la Cámara Colombiana de Infraestructura también presenta los estudios base con los que se debe contar en cada fase del proyecto.

TENGA EN CUENTA: Si el proyecto de obra que se encuentra desarrollando se financiará a través de recursos del Sistema General de Regalías, el Departamento Nacional de Planeación ofrece el documento [Lineamiento para la presentación de iniciativas ante el SGR en su etapa de estructuración](#), el cual presenta las opciones y el nivel de madurez requerido a los proyectos de obra que buscan recibir financiación a través de este tipo de mecanismo. Sin embargo, es prudente interpretarlo a la luz de lo reglamentado a través del [Decreto 1821 de 2020](#) (Decreto Único Reglamentario del Sistema General de Regalías)

- Implementar en el desarrollo de infraestructura pública es la implementación de metodología BIM. El BIM (*Building Information Modelling*) es una metodología cuyo propósito es aumentar la eficiencia a lo largo del desarrollo del ciclo de

² La Guía aborda aspectos como: topografía, diseño geométrico, tránsito, diseño urbano, patrimonio, predios, redes hidrosanitarias, redes secas, estructuras, geotécnica, pavimentos, social, arqueología, presupuestos y programación.

vida de un proyecto de obra, mediante la gestión colaborativa, centralizada y en tiempo real de toda la información asociada al proyecto en un entorno común de datos. El uso de BIM está asociado, entre otros, a la reducción de tiempo (4D) y de costos (5D)³ en la ejecución de los proyectos. En el contexto de la infraestructura pública, esto se traduce en mayor eficiencia en la planeación, asignación y ejecución del gasto público, así como en obras de mayor calidad y sostenibilidad en el tiempo. El Gobierno Nacional actualmente se encuentra en el desarrollo de la [Estrategia BIM Colombia 2020-2026](#) para entidades del orden nacional, al igual que empresas público-privadas como la EDU.

Ejemplo: *El Instituto de Desarrollo Urbano es una de las entidades ejecutoras de obra pública de la Alcaldía Mayor de Bogotá, cuya contratación se rige por el Estatuto General de Contratación. Desde allí se diseñó el [Plan BIM IDU](#) con el apoyo de la EDU, con el objetivo de «mejorar la gestión en el ciclo de vida de los proyectos de infraestructura desarrollados por el Instituto en términos de costo, tiempo y calidad». Se espera que para 2023 el Plan se encuentre completamente implementado, y el 100% de los proyectos de la Entidad usen BIM. Aquí puede consultar [la ruta de implementación](#) del Plan BIM IDU.*

- Tomar medidas preventivas que aseguren la credibilidad y objetividad de la elaboración de los estudios y diseños de una obra pública, adicionales a la selección objetiva que se realiza a los consultores. Entre estas prácticas se incluyen:
 - Realizar un proceso de debida diligencia sobre los contratistas de las consultorías de estudios y diseños.
 - Sancionar a los funcionarios públicos que intenten tener influencia sobre el resultado final de los estudios y diseños.

- Contratar procesos de interventoría sobre las consultorías de estudios y diseños.
- Las Administraciones Locales deben promover la formación de capacidades de sus funcionarios para la gestión de proyectos de obra a lo largo de su ciclo de vida, sobre todo para aquellos funcionarios que tienen participación directa en la estructuración y contratación de obra pública.

³ 4D y 5D hacen referencia a las capas de información que se pueden implementar mediante la metodología BIM (Usos BIM): «Con su implementación completa, se logra la evolución del modelo tradicional basado en planos 2D, incorporando la información geométrica detallada y parametrización de cada uno de los elementos (3D), información de tiempos (4D), información de costos (5D), información ambiental (6D) y de mantenimiento (7D) (*Building Smart Spanish Chapter*, 2017), esto aplicable a todas las fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio o concepción hasta su cierre o demolición». (Flórez y García, 2018, ANEXO 2, P. 9)

4.

Buenas prácticas para el desarrollo del proceso precontractual de obra pública territorial.

a. Transparencia, integridad y control social

- Las entidades ejecutoras de los contratos de obra pública deben ser directamente las secretarías de infraestructura adscritas a las administraciones locales, o secretarías alternativas que desarrollen obras públicas (por ejemplo, vivienda o educación). De este modo, se garantiza que serán procesos contractuales ejecutados bajo los lineamientos establecidos en el Estatuto General de Contratación, ante los cuales aplican las garantías de publicidad, el uso obligatorio de pliegos tipo, y una mayor facilidad para realizar ejercicios de control social.

Ejemplo: La *Contratopedia Caribe* [analizó la contratación de infraestructura pública](#) de la Gobernación del Atlántico. Uno de los hallazgos más relevantes de este análisis es que casi un tercio de las obras de infraestructura del departamento se adjudicaron a empresas mixtas del Estado, las cuales se constituyen con capital público-privado, pero que desarrollan sus actividades bajo regímenes especiales de contratación. Es decir, sus procedimientos de contratación no están atados a la Ley 80 de 1993, sino al manual de contratación propio de la empresa. Por otro lado, [un documento de investigación](#) del Instituto Anticorrupción analizó que cuando la entidad pública contratante se guía bajo un régimen especial de contratación, existe una mayor probabilidad de que la obra se adjudique mediante modalidades directas (no competitivas), y que se encuentre más concentrada en un solo oferente.

- Implementar la norma técnica ISO 37001 -Sistemas de gestión Antisoborno- dentro de las Entidades ejecutoras de obra pública en las Administraciones Locales. El estándar ISO 37001 es una norma técnica aplicable a cualquier tipo de organización, sea pública o privada, que compila buenas prácticas internacionales para «establecer, implementar,

mantener, revisar y mejorar, un sistema de gestión antisoborno» (ISO, p. 5). Si bien el estándar define el soborno como la «oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independientemente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona» (ISO, p. 6), la definición rectora de soborno la definirá cada organización, de acuerdo a sus características. La implementación de esta norma técnica ayuda a mitigar los riesgos que puedan conllevar a corrupción en la contratación pública a través del soborno, aunque no puede garantizar la absoluta erradicación del fenómeno. Puntualmente, en el contexto de contratación de obra pública, puede ayudar a mitigar la materialización de riesgos de corrupción asociados a todos los procesos legales, financieros, de gestión de proyectos y de gestión contractual asociados directamente al desarrollo de obra pública dentro de la organización.

Ejemplo: El IDU es la primera entidad pública de desarrollo de infraestructura de orden territorial (y nacional) en recibir la certificación en gestión antisoborno en Colombia. Uno de los productos institucionales derivados de este ejercicio es la [Política Antisoborno](#), la cual habilita un canal de denuncias, un subsistema de gestión antisoborno, cartillas de socialización a nivel interno y externo, y una [matriz de riesgos antisoborno](#) de acceso público. Esta matriz en particular permite identificar los riesgos de soborno en cada uno de los procesos de la Entidad, su nivel de riesgo de ocurrencia, las acciones que le materializarían, los controles existentes y los controles requeridos para mitigar el riesgo. Vale la pena revisar detenidamente los riesgos asociados al proceso de Gestión Contractual identificados por la Entidad, a modo ilustrativo del tipo de acciones

que pueden conllevar a hechos de corrupción en la contratación de obra pública vía soborno.

- En los casos en que se desarrollan proyectos de obra pública a través de convenios interadministrativos entre Gobernaciones y Alcaldías, o entre administraciones locales y Empresas del Estado, se debe referenciar el código del convenio asignado por la entidad, la fecha de firma del convenio, y el objeto del convenio interadministrativo al que se le da cumplimiento, a través del campo «objeto del contrato» de cada uno de los contratos que da cumplimiento al convenio interadministrativo. Lo anterior se sugiere considerando que la plataforma SECOP debe reportar los siguientes registros: (i) el convenio interadministrativo entre las Entidades, y (ii) uno o más contratos que dan cumplimiento al convenio interadministrativo. De esta manera, se facilita el seguimiento al cumplimiento de los convenios interadministrativos de obra pública, y reduce considerablemente el tiempo de búsqueda de la información en SECOP.

Ejemplo: El convenio interadministrativo [CD-SI-279-2020](#) firmado entre la Gobernación y el Municipio de Marulanda, para el desarrollo de vías terciarias en el municipio. La minuta del convenio⁴ establece que una de las obligaciones del municipio de Marulanda es «Realizar las actividades inherentes a los procesos de contratación necesarios para la ejecución atendiendo los diseños y especificaciones fijadas por el Departamento hasta agotar el monto de los recursos convenidos». De este modo, el contrato de ejecución de la obra necesariamente debe corresponder a un contrato diferente. Después de una búsqueda exhaustiva en SECOP, usando diferentes criterios de búsqueda con la información disponible, no se logró llegar a un resultado concluyente sobre cuál fue el contrato que dio cumplimiento al convenio. En este caso fue necesario radicar

un derecho de petición (radicado 30649442602) ante la Alcaldía de Marulanda solicitando la información.

- Se recomienda como buena práctica la realización y publicación de informes de seguimiento al desarrollo de la ejecución de la obra en SECOP, en los casos en que se desarrolle obra pública por medio de convenios solidarios entre gobiernos municipales y juntas de acción comunal.

Ejemplo: La obra denominada [Mantenimiento Rutinario Via Samaná](#) en el Observatorio de Obras de la Gobernación de Caldas no tiene un link directo a SECOP. Sin embargo, se ejecutó mediante cuatro convenios solidarios adjudicados a cuatro juntas de acción comunal diferentes ([Vereda El Brasil](#), [Vereda El Arrebol](#), [Vereda Santa Bárbara](#) y [Vereda El Dorado](#)). Si bien se publica el contrato, el acta de inicio y el acta de liquidación, en ninguno de los cuatro casos se reportan informes de seguimiento a la ejecución de las obras, o las condiciones en que la junta de acción comunal desarrolló la obra.

- Realizar un ejercicio de debida diligencia sobre los contratistas de obra pública, que paralelamente ayude a verificar la presencia de inhabilidades e incompatibilidades por parte de los contratistas. En términos generales, el ejercicio de debida diligencia es el «proceso de una organización de solicitar información sobre países, transacciones, proyectos o asociados de negocios, con el fin de aprender más de ellos y los posibles riesgos que pueden traer a la organización» (GIACC, 2022). Esta buena práctica busca ir un paso más allá de la verificación de los requisitos habilitantes, y la revisión de inhabilidades e incompatibilidades de un contratista, con el fin de la Entidad poder contar información que potencialmente pueda representar un riesgo para la ejecución de la obra pública. Un ejercicio de debida diligencia puede ser tan amplio como la organización considere necesario a la hora

⁴ Disponible en el documento «CLAUSULADO TIPO CONVENIOS PLACA HUELLA - MARULANDA SIGNED» dentro del proceso.

de tener la información necesaria que mitigue un riesgo de corrupción. En este sentido, realizar un proceso de debida diligencia sobre todos los ofertantes de un proceso contractual competitivo puede ser desgastante para la Entidad. Por ello, se recomienda se realice sobre el oferente ganador de la adjudicación, previo a la firma del contrato.

Ejemplo: La sección 3c de la «Guía para el análisis de contratación de obra pública a partir de datos abiertos de SECOP II», correspondiente al Tomo III de la presente Guía de Buenas Prácticas, brinda un camino que permite realizar un ejercicio de debida diligencia sobre contratistas a quienes se les ha adjudicado obra pública a partir de información de fuentes abiertas en Colombia y a nivel internacional. Así mismo, el Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (GIACC) profundiza sobre la relación entre evaluación de riesgos y debida diligencia en el entorno de desarrollo de infraestructura en la [siguiente guía](#) (en inglés).

IMPORTANTE: el Decreto reglamentario de la Ley 2195 de 2022 (Ley Anticorrupción) establecerá las condiciones de ley bajo las cuales se deberán realizar los procedimientos de debida diligencia a contratistas establecidos en el artículo 12 y el artículo 31. En el momento de emisión del presente informe este decreto aún no se ha expedido.

- Visibilizar toda la documentación asociada a estudios previos, incluyendo el producto de la consultoría de estudios y diseños, en SECOP II a lo largo del inicio del proceso contractual, de modo que los potenciales oferentes no tengan restricciones de información a la hora de elaborar sus ofertas. Para lo anterior, se puede realizar una lista de verificación de acuerdo a la modificación establecida en el artículo 1 del [Decreto 399 de 2021](#):

- «Descripción de la necesidad que la Entidad estatal pretende satisfacer con el proceso de contratación.
 - El objeto a contratar, con sus especificaciones, las autorizaciones, permisos y licencias requeridos para su ejecución, y cuando el contrato incluye diseño y construcción, los documentos técnicos para el desarrollo del proyecto.
 - La modalidad de selección del contratista y su justificación, incluyendo los fundamentos jurídicos.
 - El valor estimado del contrato y la justificación del mismo. Cuando el valor del contrato esté determinado por precios unitarios, la Entidad estatal debe incluir la forma como los calculó y soportar sus cálculos presupuestales para la estimación de aquellos. (...).
 - Los criterios para seleccionar la oferta más favorable.
 - El análisis de riesgo y la forma de mitigarlos.
 - Las garantías que la Entidad estatal contempla exigir en el proceso de contratación.
 - La indicación de si el proceso de contratación está cobijado por un acuerdo comercial (...).»
- Desarrollar tableros de visualización del estado de avance físico y presupuestal de la ejecución de los contratos de obra pública, en los cuales el ciudadano pueda visualizar mediante fotografías la ubicación y el desarrollo de la obra, y también se pueda una comparación con el cronograma establecido. Aunque la información documental contractual se encuentra en SECOP, y en contados casos se encuentra disponible en las páginas web, este tipo de herramientas crea confianza entre las administraciones locales y los ciudadanos durante el desarrollo de obra pública.

Ejemplo: La Alcaldía de Cartagena [habilita un código QR](#) con información sobre la obra pública, en las vallas o lugares cercanos visibles que rodean la obra física en desarrollo. De acuerdo a la Alcaldía, mediante este código los ciudadanos pueden acceder a información sobre cuantías, tiempos de ejecución, contratista que desarrolla la obra, interventor, materiales, y enlace del proceso contractual en SECOP. Este mecanismo permite al ciudadano relacionar la obra que está viendo con toda su documentación, ahorrándole el tiempo de búsqueda.

- Poner a disposición de la ciudadanía las declaraciones firmadas de potenciales conflictos de interés por parte de los funcionarios públicos con poder de decisión en el desarrollo de un proyecto o contrato de obra pública (estructuradores, evaluadores, supervisores de contrato).
- Publicar de manera proactiva la lista de precios de materiales de referencia para el desarrollo de obra pública.

Ejemplo: Si bien algunas administraciones como la [Gobernación del Valle del Cauca](#) y el [IDU](#) publican los precios de referencia para obra pública, recientemente el INVIAS puso a disposición pública la regionalización de los [Análisis de Precios Unitarios de Referencia](#) para 140 provincias del territorio nacional (Excluyendo a Bogotá). Cada set de datos por provincia es descargable, y se encuentra actualizado a información del 2022.

- Crear la figura de Testigos Sociales, como un mecanismo ciudadano de control social institucionalizado que acompañe todas las etapas del proceso contractual de obra pública.

Ejemplo: En México, los testigos sociales son organizaciones no gubernamentales y personas naturales seleccionadas por el

Ministerio de la Administración Pública a través de un proceso de licitación. Su labor es acompañar los procesos de selección y ejecución de contratos a partir de determinada cuantía. En el caso de la obra pública, los testigos sociales acompañan los contratos que ascienden a 50 millones de dólares en adelante. El Ministerio realiza evaluaciones de desempeño sobre los testigos sociales, y un desempeño no satisfactorio conlleva a que se remueva del Registro. Una figura de este semblante puede ser beneficiosa para el control social territorial en Colombia pues profesionaliza el ejercicio de veeduría ciudadana, y también reduce el riesgo de politización de la veeduría ciudadana.

- Instar a los contratistas el diligenciamiento de la casilla «Género» habilitada en SECOP II. Si bien la casilla se encuentra habilitada, actualmente no todas las personas le diligencian. Poder contar de manera automática con el género de los representantes legales de las empresas puede apoyar mucho la comprensión del fenómeno de la igualdad de género en la contratación de obras públicas.

Ejemplo: Desde [ChileCompra](#) (la autoridad de contratación pública chilena) y el [Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires](#) se impulsa la iniciativa Sello Empresa Mujer. Este sello consiste en una certificación que permite obtener ventaja en la asignación de puntajes en el momento de la evaluación de propuestas para adjudicar un contrato. En los casos en que se trate de personerías jurídicas, para poder acceder a la certificación se requerirá que «más del 50% de la propiedad (de la empresa) tiene que estar en manos de mujeres o su representante legal debe serlo» (Licitalab, s.f.). En esta medida, poder contar con la información de género diligenciada puede medir el impacto de iniciativas como Sello Empresa Mujer en la inclusión femenina en el mercado de compra pública.

b. Planeación del contrato de obra

- Verificar el grado de madurez de la obra. El artículo 87 del Estatuto Anticorrupción establece que:

«cuando el objeto de la contratación incluya la realización de una obra, (...) la entidad contratante deberá contar con los estudios y diseños que permitan establecer la viabilidad del proyecto y su impacto social, económico y ambiental. Esta condición será aplicable incluso para los contratos que incluyan dentro del objeto el diseño».

Como buena práctica, se sugiere que los procesos de licitación se abran cuando ya se encuentren completamente madurados (Fase III), con el fin de reducir al máximo la incertidumbre sobre sus costos totales, y trasladar menores riesgos a los contratistas (CCI, 2012, p. 58).

- En este punto, es muy importante que las Entidades identifiquen clara y adecuadamente los «permisos, autorizaciones y licencias requeridas para la ejecución del proyecto, así como la proyección de la gestión predial» (Colombia Compra Eficiente, s.f., p. 5). Como buena práctica, se sugiere que el trámite de estos documentos quede en manos de la Entidad y se realice de forma anticipada al inicio de la ejecución del contrato de obra, con el fin de mitigar riesgos de demora en su otorgamiento.
- Durante la elaboración de la documentación previa del proceso contractual, una buena práctica es que la estimación de población beneficiada, así como la estimación de empleos directos e indirectos generados a partir del desarrollo de la obra pública, se desagregue por género. Este mecanismo funciona para (i) generar información dentro de la Administración Local de referencia para medir el impacto de la obra

pública a nivel de género y (ii) establecer un umbral de referencia de impacto esperado al contratista de obra. Al respecto, la OCDE publicó una [guía sobre igualdad de género e infraestructura sostenible](#), que permite comprender mejor el rol de las mujeres como usuarias y contribuyentes de distintos tipos de infraestructura.

- La planeación eficiente de un contrato de obra depende directamente de la calidad de los estudios y diseños realizados. En esta medida, se recomienda a las entidades públicas prestar especial detalle a la ejecución de los contratos de estudios y diseños, así como a sus procesos de interventoría. De este modo, se mitiga al máximo el riesgo de sobrecostos y retrasos en la obra, independientemente de que en algunos pliegos de condiciones de obra se contemple que el contratista debe realizar una validación de los estudios y diseños entregados.

Ejemplo: *La sentencia 2154539 del 3 de marzo de 2020 de la Sección Tercera del Consejo de Estado soluciona la controversia en la ejecución de un contrato de obra adjudicado por el Ministerio de Educación Nacional, para la construcción de instalaciones educativas en Sopó (Cundinamarca), Pauna y Muzo (Boyacá). Las pretensiones de la parte demandante -el consorcio contratista- se fundamentan en:*

«la inobservancia del principio de planeación de la entidad contratante, vulnerado por no haber entregado estudios y diseños que reflejaran las verdaderas condiciones técnicas en el lugar en que se ejecutaría el proyecto y no haber obtenido las licencias de las autoridades competentes en materia arqueológica, omisión que impidió la ejecución en la obra del frente de Sopó». (p. 1)

Entre otros motivos. Sobre este aspecto puntual de la sentencia, la Sala declara las falencias frente al principio de planeación por parte del Ministerio, derivados de estudios y diseños deficientes:

«la falta de planeación de la entidad contratante respecto del frente de obra de Sopó, materializada en la entrega de información errada contenida en los estudios de suelos que llevó a replantear el sistema de cimentación y a retardar la ejecución de la obra, eventualmente, podría haber causado perjuicios al contratista». (p. 45).

Sin embargo, la Sala niega las pretensiones del demandante en base a consideraciones adicionales explicadas en la sentencia.

- Paralelo a la buena práctica anterior, se recomienda referenciar el presupuesto de obra estimado durante la Fase III del proyecto de obra pública al Plan Anual de Adquisiciones (PAA) y en los pliegos de condiciones del proyecto de obra, que generalmente se abre en la vigencia anterior a la fecha esperada de ejecución de la obra. De este modo se garantiza que el plan de gasto de la Administración Local contemple el costo del proyecto de obra pública una vez madurado, y que la Administración Local no caiga en sobrecostos previsibles durante la ejecución del contrato.
- Previo a la estructuración de los pliegos de condiciones, se debe realizar un [estudio de mercado](#) que permita delimitar adecuadamente quiénes son los actores que podrían ser los potenciales contratistas, su capacidad financiera y su capacidad organizacional. Esta información también es útil para realizar el análisis y administración de riesgos, y también para prever el número de proponentes a presentarse en cada proceso de selección. (Colombia Compra Eficiente, s.f., p. 6). Este estudio de mercado debe permitir justificar claramente la modalidad de contratación que se

usará a lo largo del proceso contractual. En este sentido, debe evitarse el uso de modalidades directas de contratación, incluyendo el uso de convenios interadministrativos para el desarrollo de obra pública.

c. Estructuración de pliegos

- Los comités estructuradores de pliegos de condiciones deben estar compuestos por funcionarios de planta de la correspondiente secretaría ejecutora de obra de la Administración Local, y contar con perfiles técnicos, jurídicos y financieros adecuados. Los conocimientos de quienes componen el comité no deben privilegiar ninguno de los tres tipos de conocimientos requeridos para estructurar el proceso. Así mismo, se sugiere que la duración de los contratos de los contratistas de prestación de servicios que apoyen la estructuración de pliegos sea lo suficientemente largo para garantizar que el acompañamiento del proceso precontractual (i) lo haga el mismo contratista en su totalidad, y (ii) sea lo más ininterrumpido posible.
- Elaborar un estudio de mercado que permita el entendimiento y perfilación de los potenciales contratistas que pueden mostrar interés en la obra, en el contexto de la región en donde se llevará a cabo. Este diagnóstico debe contener un análisis de capacidad financiera de los que serían los postulantes más probables, y un análisis de su capacidad organizacional. Esta información permitirá [establecer los requisitos habilitantes](#) en los pliegos de condiciones, así como una [identificación preliminar de riesgos](#), sin que accidentalmente restrinjan el mercado local o nacional.
- Usar en todos los casos [documentos tipo](#) para la estructuración de los pliegos de condiciones para las obras públicas, interventoría de obras públicas, interventoría para consultoría en estudios y diseños de obras públicas, y

consultoría en ingeniería de obras, en todos los casos en que existan los formatos estructurados y publicados por Colombia Compra Eficiente. Este mecanismo ya es obligatorio de acuerdo a lo estipulado en la [Ley 2022 de 2020](#), para todas las entidades que ejecutan obra pública mediante el Estatuto General de Contratación, incluyendo aquellas de orden territorial. Adicionalmente, el artículo 56 de la [Ley 2195 de 2022](#) establece las condiciones bajo las cuales es obligatorio el uso de documentos tipo cuando se establecen convenios o contratos interadministrativos entre una Entidad sometida al Estatuto General de Contratación y con otras entidades/patrimonios autónomos/personas naturales o jurídicas de derecho privado.

Ejemplo: *Todas las administraciones locales entrevistadas para el desarrollo de la presente consultoría manifestaron que el uso de pliegos tipo amplió considerablemente el número de ofertas recibidas, en algunos casos, a más de 100 oferentes. Colombia Compra Eficiente expidió la [Guía para la Comprensión y Uso de Documentos Tipo para infraestructura de transporte](#), la cual funciona como un insumo de referencia para consulta. Este manual especifica que:*

«En el escenario en el que el proceso de contratación sea distinto a obra pública de infraestructura de transporte, las entidades estatales pueden usar los requisitos incluidos en los Documentos Tipo como buenas prácticas en contratación, efectuando los ajustes necesarios de acuerdo con el alcance del objeto a contratar». (Colombia Compra Eficiente, 2020, p. 8).

- Hacer uso de los códigos correctos en el Clasificador de Bienes y Servicios. En muchas ocasiones, se realiza bajo una clasificación bajo un código indebido o bajo códigos muy generales (ejemplo, 72000000). Como buena práctica, se recomienda hacer uso de los ocho códigos al momento de

realizarse el registro en SECOP II, pues este permite hacer uso de los clasificadores a ocho dígitos.

- Exigir de manera obligatoria una declaración de conflictos de intereses a los miembros del comité estructurador y evaluador frente al proceso contractual adelantado. Estas declaraciones deben publicarse como parte de la documentación del proceso contractual.
- En línea con lo propuesto por la Cámara Colombiana de la Infraestructura (2012, p. 60), se recomienda disponer de una versión inicial y pre-trabajada de la minuta del contrato desde la fase de prepliegos, de forma que a medida que avanza el proceso contractual se vaya actualizando con las particularidades del contrato y las observaciones realizadas.

d. Lanzamiento del proceso contractual y postulación de oferentes

- Dar a conocer a la ciudadanía en general la apertura del proceso contractual de las obras públicas, por medio de redes sociales, emisoras radiales, y los demás mecanismos de comunicación oficiales de la Administración Local. De este modo, se brinda mayor divulgación del proceso a potenciales oferentes y a la ciudadanía en general.

Ejemplo: *La Alcaldía de Cartagena publica la apertura de sus procesos contractuales de obra pública a través de su cuenta oficial de [Facebook](#), con el fin de obtener una mayor pluralidad de oferentes en los procesos de obra pública, y socializar esta información con la ciudadanía que no tiene acceso diario a SECOP, o conocimiento de cómo usar la plataforma.*



Pantallazo de apertura de proceso de obra pública en Cartagena de Indias.

Fuente: facebook.com/alcaldiacartagena

- Asistir siempre a las audiencias de asignación de riesgos pre-visibles, las cuales se deben realizar dentro de los tres días hábiles siguientes al inicio del plazo para presentar ofertas. La no asistencia es la aceptación implícita de los riesgos asignados por la Entidad en la publicación de los pliegos de condiciones (Contratación en línea, 2022a). De acuerdo a la Cámara Colombiana de Infraestructura (2012, p. 58), se aconseja frente a la asignación de riesgos:
 - No asignar riesgos imprevisibles al contratista.
 - Los riesgos asignados al contratista deben preverse económicamente en el presupuesto del proyecto.
 - Los contratos de interventoría deben ser explícitos en que el interventor no debe asumir riesgos derivados de acciones de terceros (se trate de diseñador, constructor o decisiones de la entidad contratante).
 - Asegurarse que la estructura básica de una matriz de riesgos contenga: definición, asignación, cuanti-

ficación y evaluación del posible impacto y probabilidad de ocurrencia, y mecanismos de mitigación.

- Presentar de forma clara el cronograma de recepción de ofertas en las fechas, horas y plazos del proceso contractual. La información del cronograma debe coincidir con los demás documentos oficiales de proceso contractual. En caso que existan modificaciones al cronograma de recepción de ofertas, u eventos que puedan alterar el plazo de recepción de ofertas, se debe notificar por todos los canales adecuados a todos los interesados en postular a la oferta.

Ejemplo: Una licitación de obra pública vial que hizo uso de pliego tipo tuvo único oferente debido a la manipulación del cronograma de presentación de ofertas. Este proceso contractual se encuentra publicado en SECOP I, y la entrega de propuestas debía hacerse de forma presencial. De acuerdo a la denuncia:

- Los documentos del proceso establecían una fecha de cierre, sin embargo, la resolución de apertura de recepción de ofertas registra la fecha de plazo de recepción dos días antes. Esta fecha es un martes posterior a día festivo.
- La hora de cierre se estableció a las 7 am, hora de inicio de atención al público de la Alcaldía. Esto implica que las ofertas debían entregarse el día hábil previo a la fecha de cierre establecida en la resolución. Es decir, el viernes previo al festivo.
- Este último día hábil para recepción de ofertas la Alcaldía cerró a las 3 pm. Este anuncio se hizo a través de redes sociales, pero no se publicó en SECOP.
- La planilla de recepción de ofertas registra sólo una oferta entregada a tiempo bajo todas estas condiciones, y dos propuestas entregadas

el martes posterior a festivo a las 7 am. En la planilla de registro se deja la siguiente evidencia:

De esa constancia a' nos encontramos antes de las 7:00 am en la Puente, tal y como esta el video de prueba.

Extracto de la planilla de recepción de ofertas. Fuente: SECOP I.

Otras fuentes de consulta de buenas prácticas de contratación de obra:

- [Guía para procesos de contratación de obra pública \(Colombia Compra Eficiente\)](#)
- [Documento de buenas prácticas en Licitación Pública \(Cámara Colombiana de Infraestructura\)](#)
- [Una política pública: maduración de proyectos, matriz de riesgos, buenas prácticas contractuales \(Cámara Colombiana de Infraestructura\)](#)

e. Evaluación y Adjudicación

- Diseñar, pilotear e implementar un esquema de debida diligencia e identificación de beneficiarios finales para contratistas de obra pública. Se debe establecer un criterio de priorización sobre cuáles serán los contratos de obra cuyos contratistas estarán sujetos a este proceso. A modo de buena práctica, se sugiere habilitar el acceso público a los beneficiarios finales identificados, por medio de la implementación de un [estándar de datos de beneficiarios finales](#).

Nota: A la luz de la expedición de la Ley 2195 de 2022, se establece que:

«cada entidad del orden nacional, departamental y municipal, cualquiera que sea su régimen de contratación deberá implementar programas de transparencia y ética pública con el fin de promover la cultura de la legalidad e identificar, medir, controlar y monitorear constantemente el riesgo de corrupción en el desarrollo de su misionalidad. Este programa contemplará, entre otras cosas: a. Medidas de debida diligencia en las entidades del sector público; b. prevención, gestión y administración de riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y proliferación de armas y riesgos de corrupción (...).» (art. 31).

Así mismo, en el artículo 12 de la misma ley, se establece que estas entidades deben:

«2. Identificar el/los beneficiario(s) final(es) y la estructura de titularidad y control de la persona jurídica, estructura sin personería jurídica o similar con la que se celebre el negocio jurídico o el contrato estatal, y tomar medidas razonables para verificar la información reportada».

Si bien los procedimientos de debida diligencia e identificación de beneficiarios finales serán obligatorios por ley, y se realizarán bajo los términos del decreto reglamentario de la Ley 2195 de 2022, abogar desde ya por un modelo de transparencia en beneficiarios finales permitirá un mejor entendimiento del funcionamiento del negocio de obra pública, promoverá las prácticas empresariales íntegras en el sector, y fomentará un mayor involucramiento de partes interesadas, periodismo y ciudadanía para la detección de patrones de negocio, fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terro-

rismo. La reglamentación deberá definir qué sucede en caso de encontrar irregularidades durante el proceso de debida diligencia previo a la firma del contrato.

- Invitar a la empresa contratista / consorcio / unión temporal a firmar un compromiso voluntario de equidad salarial por género, como mecanismo de responsabilidad social durante el desarrollo de la obra. En este compromiso, el contratista se compromete a crear escalas de remuneración para cada nivel de obra, técnico, tecnológico, profesional y directivo, y se compromete a pagar la misma remuneración a cada una de las escalas profesionales sin distinción de género. Este compromiso ayudará a disminuir las inequidades de remuneración en un sector de participación predominantemente masculina.

Anotaciones finales.

La Guía de Buenas Prácticas para la Contratación de Obras Públicas Territoriales es un compendio de acciones, recomendaciones y sugerencias, que todos los gobiernos territoriales de Colombia, de alcance municipal y departamental, puedan implementar para promover la eficiencia, integridad e inclusión en el desarrollo de obras públicas bajo el Estatuto General de Contratación.

La aplicación de las buenas prácticas enunciadas puede hacerse de manera parcial o total. Algunas de ellas requieren de un esfuerzo institucional que trasciende el proceso de contratación, y pueden adaptarse de acuerdo al contexto municipal, distrital o departamental en el que se implementen. Sin embargo, algunos factores determinantes de orden político para el éxito en la implementación de la Guía son:

- La voluntad política de alcaldes y gobernadores responsables de las administraciones locales para dar línea en su implementación.
- El compromiso institucional de los funcionarios y contratistas de alcaldías y gobernaciones durante su implementación en el ejercicio de sus actividades diarias.
- El fortalecimiento de gobiernos locales abiertos a la ciudadanía, transparentes, con disposición a interactuar de forma cercana con los ciudadanos y a la rendición de cuentas.
- La adecuada selección o nombramiento de los servidores públicos que tendrán bajo su responsabilidad la estructuración de los procesos contractuales, de forma que sean servidores con el conocimiento y formación necesarias para este tipo de labor.

Bibliografía.

- Alcaldía de Medellín. (s.f.). Plan de Desarrollo «Medellín Futuro» 2020-2023. Obtenido de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlanDesarrollo/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2020/DocumentoFinal_PlanDesarrolloMedellin2020-2023-_MedellinFuturo.pdf
- Alcaldía de Medellín. (s.f.). El portal de datos de Medellín. Obtenido de <http://medata.gov.co/>
- Asamblea de Caldas. (s.f.). Plan de Desarrollo «Unidos es posible» 2020-2023. Obtenido de https://asambleacaldas.micolombiadigital.gov.co/sites/asambleacaldas/content/files/000347/17347_pts-2020-2023.pdf
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>
- Botero, S. (Agosto de 2020). Generalidades para el uso de SECOP. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/Publicaciones/cuidado-paz/contratacion/generalidades-uso-secop.pdf>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (15 de marzo de 2022). El rol del interventor en Colombia. Obtenido de <https://infraestructura.org.co/el-rol-del-interventor-en-colombia>
- Cámara Colombia de la Infraestructura. (2018). Documento de buenas prácticas. Obtenido de <https://infraestructura.org.co/descargas/Licitacion.pdf>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (Noviembre de 2012). Una Política Pública: Maduración de Proyectos, Matriz de Riesgos Buenas, Prácticas Contractuales. Obtenido de <https://www.infraestructura.org.co/nuevapagweb/ObservatorioContratacion/BUENAS%20PRACTICAS.pdf>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (10 de junio de 2022). 10 acciones indispensables para el avance del sector. Obtenido de <https://infraestructura.org.co/10-acciones-indispensables-para-el-avance-del-sector>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (13 de marzo de 2022). La calidad de los estudios y diseños de ingeniería. Obtenido de <https://infraestructura.org.co/la-calidad-de-los-estudios-y-disenos-de-ingenieria>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (Julio de 2016). Preinversión en proyectos de infraestructura. Obtenido de [https://infraestructura.org.co/bibliotecas/VPT/PREINVERSION%20EN%20PROYECTOS%20DE%20INFRAESTRUCTURA%20\(JULIO%202016\).pdf](https://infraestructura.org.co/bibliotecas/VPT/PREINVERSION%20EN%20PROYECTOS%20DE%20INFRAESTRUCTURA%20(JULIO%202016).pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (18 de enero de 2022). Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones. [Ley 2195 de 2022]. DO: 51.921 http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2195_2022.html
- Congreso de la República de Colombia. (25 de enero de 2021). Reforma al Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. [Ley 2080 de 2021]. OD: 51.568/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2080_2021.html
- Congreso de la República de Colombia. (25 de noviembre de 2021). Por medio del cual se modifica la ley 80 de 1993 y la ley 1150 de 2007. [Ley 2160 de 2021]. DO: 51.869/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2160_2021.html
- Congreso de la República de Colombia. (22 de julio de 2020). Por la cual modifica el artículo 4 de la ley 1882 de 2018. [Ley 2022 de 2020]. DO: 51.383/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2022_2020.html
- Congreso de la República de Colombia. (17 de julio de 2020). Por medio de la cual se crea el registro nacional de obras civiles inconclusas de las entidades estatales. [Ley 2020 de 2020]. DO: 51.378/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2020_2020.html
- Congreso de la República de Colombia. (30 de septiembre de 2020). Por la cual se regula la organización y el funciona-

- miento del sistema general de regalías. [Ley 2056 de 2020].DO:51.453/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2056_2020.html
- Congreso de la República de Colombia.(31 de diciembre de 2020).Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.[Ley 2069 de 2020].DO:51.544/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2069_2020.html
- Congreso de la República de Colombia. (27 de noviembre de 2013).Por la cual se adoptan medidas y disposiciones para los proyectos de infraestructura de transporte y se conceden facultades extraordinarias. [Ley 1682 de 2013].DO: 48.987/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1682_2013.html
- Congreso de la República de Colombia. (6 de julio de 2012).Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. [Ley 1551 de 2012].DO:48.483/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1551_2012.html
- Congreso de la República de Colombia. (16 de julio de 2007).Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.[Ley 1150 de 2007].DO: 46.691/http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html
- Congreso de la República de Colombia. (24 de julio de 1997).Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones.[Ley 388 de 1997].DO:43.091/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0388_1997.html
- Congreso de la República de Colombia. (11 de julio de 1994).Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios.Congreso de la República. [Ley 142 de 1994].DO:41.433/http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html
- Congreso de la República de Colombia. (4 de enero de 1993).Por la cual se dictan las normas a las que deberá sujetarse el Banco de la República para el ejercicio de sus funciones, el Gobierno para señalar el régimen de cambio internacional, para la expedición de los Estatutos del Banco y para el ejercicio de las funciones de inspección, vigilancia y control del mismo, se determinan las entidades a las cuales pasarán los Fondos de Fomento que administra el Banco y se dictan otras disposiciones.[Ley 31 de 1992].DO:40.707/http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0031_1992.html
- Congreso de la República de Colombia. (28 de octubre de 1993). Estatuto General de Contratación. [Ley 80 de 1993].DO: 41.094/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html
- Congreso de la República de Colombia. (23 de diciembre de 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral. [Ley 100 de 1993]. DO: 41.148/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html
- Congreso de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1992).Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. [Ley 30 de 1992].DO: 40.700/ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0030_1992.html
- Colombia Compra Eficiente. (s.f.).Guía para procesos de Contratación de obra pública.Obtenido de https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_obra_publica.pdf
- Colombia Compra Eficiente. (2020).PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES. Obtenido de <https://colombiacompra.gov.co/ciudadanos/preguntas-frecuentes/plan-anual-de-adquisiciones>
- Colombia Compra Eficiente. (s.f.).Planeación. Obtenido de <https://www.colombiacompra.gov.co/ciudadanos/preguntas-frecuentes/plan-anual-de-adquisiciones>

- frecuentes/planeacion
- Colombia Compra Eficiente. (s.f). Preguntas frecuentes. Obtenido de <https://www.colombiacompra.gov.co/documentos-tipo/preguntas-frecuentes>
- Colombia Compra Eficiente. (s.f). Selección. Obtenido de [https://colombiacompra.gov.co/ciudadanos/preguntas-frecuentes/seleccion#:~:text=Las%20Entidades%20Estatales%20deben%20escoger,%3B%20\(v\)%20M%C3%ADnima%20cuant%C3%ADa](https://colombiacompra.gov.co/ciudadanos/preguntas-frecuentes/seleccion#:~:text=Las%20Entidades%20Estatales%20deben%20escoger,%3B%20(v)%20M%C3%ADnima%20cuant%C3%ADa)
- Colombia Compra Eficiente. (s.f). Clasificador de bienes y servicios. Obtenido de <https://www.colombiacompra.gov.co/clasificador-de-bienes-y-servicios>
- Colombia Compra Eficiente. (s.f). Guía para la comprensión e implementación de los Documentos Tipo de obra pública de infraestructura de transporte bajo las diferentes modalidades de contratación vigente. Obtenido de https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/guia_para_la_comprension_e_implementacion_de_los_documentos_tipo_obra_publica_de_infraestructura_de_transporte_-_cce-eicp-gi12.pdf
- Colombia Compra Eficiente. (s.f). Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación. Obtenido de https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_manual_cobertura_riesgo.pdf
- Colombia Compra Eficiente. (2022). GUÍA DE ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE SECTOR. Obtenido de https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce-eicp-gi-18_gees_v2_2.pdf
- Colombia Compra Eficiente. (s.f). Manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los Procesos de Contratación. Obtenido de https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_manual-_requisitos_habilitantes.pdf
- Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo. (19 de julio de 1999). Sentencia 12037. Rad. 11001-03-26-000-1996-3771-01. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=13311>
- Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo. (5 de marzo de 2021). Reparación Directa. Rad. 190012333000201700068 01. Obtenido de <https://www.consejodeestado.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/RepaEsmad.pdf>
- Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil. (20 de abril de 2006). Participación en Licitaciones o concursos. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20269>
- Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil. (15 de agosto de 2017). Acto de adjudicación del contrato estatal. Rad. 11001-03-06-000-2017-00098-00 (2346). Obtenido de [https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/11001-03-06-000-2017-00098-00\(2346\).pdf](https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/11001-03-06-000-2017-00098-00(2346).pdf)
- Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil. (2018). Función Pública. Obtenido de Concepto 2386: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=88640
- Contratación en línea. (2022). Contratación de estudios previos y diseños de un contrato de obra. Obtenido de <https://contratacionenlinea.co/index.php?action=view&id=4870&module=newsmodule&src=%40random50ff48e1e3fd3>
- Contratación en línea. (2022a). Distribución de riesgos. Audiencia de asignación de riesgos. Oportunidad. La tipificación, estimación y asignación de los riesgos es un deber que les corresponde a las entidades públicas. Obtenido de <https://contratacionenlinea.co/index.php?module=newsmodule&action=view&id=5092>

- Departamento Administrativo para la Función Pública. (2018). Transparencia y Acceso a la Información Pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/transparencia2018>
- Departamento Administrativo para la Función Pública. (2021). Concepto 024831. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=158860>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). Decreto 1860. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201860%20DE-L%2024%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202021.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (01 de diciembre de 2011). Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES. Obtenido de <https://colombiacompra.gov.co/sites/default/files/normativas/conpes3714.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2019). Lineamiento para la presentación de iniciativas ante el SGR en su etapa de estructuración. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA_WEB/Proyectos%20en%20Pre-inversio%CC%81n.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (26 de mayo de 2015). Decreto 1082. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/normativas/decreto-%C3%BAnico-reglamentario-1082-de-26-de-mayo-2015>
- Distrito de Cartagena de Indias. (s.f.). Plan de Desarrollo «Salvemos juntos a Cartagena» 2020-2023. Obtenido de http://ieu.unal.edu.co/images/Planes_de_Desarrollo_2020/2.Plan_de_Desarrollo_Cartagena_2020-2023.pdf
- El Tiempo. (28 de diciembre de 2020). Certifican al IDU por su Sistema de Gestión Antisoborno. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/bogota/certifican-al-idu-por-su-sistema-de-gestion-antisoborno-557445>
- Flórez Domínguez, M. V., & García Murillo, C. L. (29 de junio de 2018). PROPUESTA DE UN ESTÁNDAR PARA IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA BIM EN OBRAS DE EDIFICACIÓN FINANCIADAS CON RECURSOS PÚBLICOS EN COLOMBIA. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/40875/Documento.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Giraldo, R. L. (2004). La contratación pública electrónica en Colombia. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/14746>
- Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (GIACC). (2018). Requisitos y beneficios de la ISO 37001. Obtenido de http://siga.unal.edu.co/images/informes-presentaciones/ISO_37001_Normas_Sistema_Gestion_Antisoborno.pdf
- Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (GIACC). (10 de 4 de 2020). Risk Assessment and Due Diligence. Obtenido de <https://giaccentre.org/due-diligence/>
- GLOBALNEGOTIATOR. (s.f.). ¿Que es un contrato llave en mano? Obtenido de <https://globalnegotiator.com/files/contrato-llave-en-mano.pdf>
- Gobierno de Caldas. (s.f.). CALDATA. Obtenido de <https://caldata.caldas.gov.co/>
- Gobierno de Caldas. (s.f.). Observatorio de Obras de Caldas. Obtenido de <https://observatoriodeobras.caldas.gov.co/>
- Gobierno de Buenos Aires. (2020). Compra Pública Sustentable con enfoque de género. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/hacienda-y-finanzas/compras/compraspublicassustentables/noticias/compra-publica-sustentable-con#:~:text=El%20sello%20Empresa%20Mujer%20es,de%20conocer%20y%20promover%20la>
- Instituto de Ciencias Hegel. (2021). Obras públicas. Perú.
- Instituto de Desarrollo Urbano. (2021). Guía de maduración de proyectos IDU. Obtenido de https://www.idu.gov.co/Archivos_Portal/Micrositios/Documentacion_contractual/Gu%C3%ADas/2021/GU-FP-04_GUIA_DE_MADURACION_DE_PROYECTOS_IDU_1.pdf
- Instituto de Desarrollo Urbano. (s.f.). Building Information Modelling. Obtenido de <https://www.idu.gov.co/>

- Archivos_Portal/Micrositios/BIM/doc/01_Cartilla_ABE-CE.pdf
- Instituto de Desarrollo Urbano. (s.f.). Antisoborno. Obtenido de <https://www.idu.gov.co/page/antisoborno>
- INVIAS. (16 de junio de 2022). Análisis de Precios Unitarios Regionalizados de Referencia. Obtenido de <https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/hechos-de-transparencia/analisis-de-precio-unitarios>
- Iriarte, F. (2009). Diccionario Jurídico. Bogotá: SKLA.
- Kiepe, T. (11 de marzo de 2021). Beneficial ownership data in procurement. Obtenido de <https://www.openownership.org/en/publications/beneficial-ownership-data-in-procurement/public-procurement-and-contracting/>
- LicitaLAB. (s.f.). Sello Empresa Mujer: De qué se trata y cómo obtenerlo. Obtenido de <https://www.licitalab.cl/sello-empresa-mujer/>
- Marín. (Mayo de 2010). Maduración de proyectos. Obtenido de <https://infraestructura.org.co/memoriaseventos/debateobraspublicas/JORGE%20ALBERTO%20MARIN%20MADURACION%20DE%20PROYECTOS.pdf>
- Mokake, K. M. (01 de enero de 1993). La Evaluación Económica de los Proyectos Sociales. Obtenido de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/abs/10.13043/dys.311>
- Nicaise, G.; (2021) Getting the most out of the ISO 37001 standard. Bergen: U4 Anti-Corruption Resource Centre, Chr. Michelsen Institute (U4 Issue 2021:9)
- OECD. (2021). Selected stocktaking of good practices for inclusion of women in infrastructure. Obtenido de <file:///C:/Users/conta/OneDrive/Escritorio/OECD-Selected-stocktaking-of-good-practices-for-inclusion-of-women-in-infrastructure.pdf>
- OCDE. (2019). Gender Equality and Sustainable Infrastructure. Obtenido de <https://www.oecd.org/gov/gender-mainstreaming/gender-equality-and-sustainable-infrastructure-7-march-2019.pdf>
- OECD (2017). Getting Infrastructure Right: A Framework for Better Governance. OECD Publishing, Paris. Obtenido de: <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>
- OECD (2016), "Framework to promote integrity in public investment", in Integrity Framework for Public Investment, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2016), "Integrity in public investment for sustainable economic growth", in Integrity Framework for Public Investment, OECD Publishing, Paris. Obtenido de: <https://doi.org/10.1787/9789264251762-3-en>
- OECD. (2016). Country case: Social witnesses in Mexico. Obtenido de <https://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/social-witnesses-mexico.pdf>
- OECD. (s.f.). Public Procurement for Sustainable and Inclusive Growth. Obtenido de https://www.oecd.org/gov/ethics/Public-Procurement-for%20Sustainable-and-Inclusive-Growth_Brochure.pdf
- OECD. (s.f.). Public Procurement Toolbox. Obtenido de <https://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/principlestools/>
- ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas. (2015). ESTIMONIOTECA. Obtenido de <http://www.testigosocial.org.mx/index.html#tsocial>
- Open Ownership. (14 de mayo de 2020). El Estándar de Datos sobre Beneficiarios Finales ahora está en español. Obtenido de <https://www.openownership.org/es/news/el-estandar-de-datos-sobre-beneficiarios-finales-ahora-esta-en-espanol/>
- Preciado, A., & Lattanzio, D. (14 de abril de 2021). Obtenido de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/especiales/la-importancia-de-la-debida-diligencia>
- Presidencia de la República. (2011). Lineamientos para la administración del riesgo. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/L-DE-01-Administracion-Riesgo.pdf>

- Presidencia de la República de Colombia. (13 de abril de 2012). Decreto 734. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=46940>
- Presidencia de la República. (2020). Decreto 1821. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=154466>
- Recursos en Project Management. (s.f.). Estándares en dirección de proyectos. Obtenido de <https://www.recursosenprojectmanagement.com/estandares-en-direccion-de-proyectos/>
- RUES. (2021). Registro Único de Proponentes. Obtenido de <https://www.rues.org.co/RUP#:~:text=El%20Registro%20C3%9Anico%20de%20Proponentes,acuerdo%20con%20sus%20requisitos%20habilitantes>
- Ruiz, A. J. (julio de 2020). Inclusion of women in public procurement: The Latin American Experience. Obtenido de <https://datosabiertos.org/wp-content/uploads/2021/09/Inclusion-of-women-in-public-contracting-.pdf>
- Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). Planes de Desarrollo Distrital. Obtenido de <https://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/planes-de-desarrollo-y-fortalecimiento-local/planes-de-desarrollo-distrital#:~:text=Un%20plan%20de%20desarrollo%20es,vida%20de%20todos%20los%20ciudadanos>
- Transparencia por Colombia. (s.f.). Guía práctica para el trámite de conflictos de intereses en la gestión administrativa. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/Publicaciones/gestion-publica/Guia-4-Conflicto-intereses.pdf>
- UK Government - Infrastructure and Projects Authority. (2020). Guía de Desarrollo de Proyectos para Proyectos de Infraestructura. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacion%20privada%20en%20proyectos%20de%20infraestructu/PDR%20Manual.pdf>
- Vlex. (2022). Audiencia de adjudicación. Obtenido de <https://vlex.com.co/vid/audiencia-adjudicacion-590688078>

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS TERRITORIALES

TOMO 4: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS



BOGOTÁ D.C.
JUNIO DE 2022