AÑO 51
NÚMERO 6286
2018 · ABRIL · 4

REGISTRO DISTRITAL

RESOLUCIONES DE 2018

EMPRESA METRO DE BOGOTÁ S.A.

Resolución Número 14
(Marzo 9 de 2018)

"Por la cual se adopta el Manual de Contratación de la empresa Metro de Bogotá S.A."

EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA METRO DE BOGOTÁ S.A.
En uso de sus facultades legales, y especialmente las conferidas por la Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015, Acuerdo Distrital 642 de 2016, Acuerdo 06 de 2017 y los Estatutos de la Empresa Metro de Bogotá, y

CONSIDERANDO:

Que la Constitución Política de Colombia establece en su artículo 209 que *"La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, (…)";* en concordancia, el artículo 269 de la Constitución Política, dispone que las entidades públicas deben contar con métodos y procedimientos de control interno.

Que por su parte, el artículo 3º de la Ley 80 de 1993 *"Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública", indica que los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de los mismos, las entidades estatales, dentro de las cuales se encuentra la empresa METRO DE BOGOTÁ S.A. de acuerdo con lo dispuesto en el numeral 1º del artículo 2º de la mencionada Ley, "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".*

Que de conformidad con el artículo 23 de dicha Ley, las actuaciones de quienes intervengan en la contratación estatal se desarrollarán con arreglo a los principios de transparencia, economía y responsabilidad y de conformidad con los postulados que rigen la función administrativa.

Que en desarrollo del principio de economía que rige la contratación pública, el numeral 9º del artículo 25 de la Ley 80 de 1993, establece que en los procesos de contratación intervendrán el jefe y las unidades asesoras y ejecutoras de la entidad que se señalen en las correspondientes normas sobre su organización y funcionamiento.

Que el Acuerdo Distrital 642 de 2016 autorizó al Alcalde Mayor en representación del Distrito Capital para participar, conjuntamente con otras entidades descentralizadas del Orden Distrital, en la constitución de la empresa METRO DE BOGOTÁ bajo la forma jurídica de sociedad por acciones con participación exclusiva de entidades públicas.

Que el 14 de diciembre de 2016, Transmilenio S.A., Secretaría de Hacienda Distrital, el Instituto de Desarrollo Urbano IDU, el Instituto Distrital de Turismo IDT y la Empresa Desarrollo y Renovación Urbana, mediante Escritura Pública de Constitución No. 5.291 del 14 de diciembre de 2016, otorgada en la Notaría Primera del Círculo de Bogotá D.C., constituyeron la empresa METRO DE BOGOTÁ S.A. y adoptaron sus estatutos.

Que conforme lo dispuesto en el artículo 1º del Acuerdo 02 del 23 de diciembre de 2016 *"Por medio del cual se establece la estructura organizacional de la Empresa Metro de Bogotá SA",* la empresa es una sociedad anónima por acciones, con participación exclusiva de entidades públicas del orden Distrital; con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y presu-

puestal y patrimonio propio; vinculada a la Secretaría Distrital de Movilidad y con régimen jurídico de empresa industrial y comercial del Estado.

Que el Acuerdo 02 de 2016 en su artículo 2º estableció que el objeto social de la empresa METRO DE BOGOTÁ S.A., es *"Realizar la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas del metro que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, así como la adquisición, operación, explotación, mantenimiento y administración del material rodante. A su vez, la Empresa debe liderar, promover, desarrollar y ejecutar proyectos urbanísticos, en especial de renovación urbana, así como construir y mejorar el espacio público en las áreas de influencia de las líneas del metro, con criterio de sostenibilidad".*

Que el artículo 3º del Acuerdo 02 de 2016, dispuso dentro de las funciones generales de la empresa, en concordancia con lo previsto en el artículo 3º del Acuerdo Distrital 642 de 2016, entre otras, la de *"3.Celebrar los contratos de derecho público o privado necesarios para la ejecución de su objeto, incluyendo contratos de asociación público privada, contratos de concesión, contratos de arriendo, contratos de fiducia, contratos de obra pública, contratos de empréstito, entre otros, que tiendan al desarrollo de su objeto (…)".*

Que así mismo, el Acuerdo 06 de 2017, *"Por medio del cual se modifica la estructura organizacional de la Empresa METRO DE BOGOTÁ S.A. establecida mediante los Acuerdos No. 02 de 2016 y 02 de 2017",* previó las funciones de la Gerencia General en su artículo 5º, dentro de las cuales se resaltan las de *"b. Adoptar las políticas, planes y programas relacionados con la gestión y funciones asignadas a la Empresa Metro de Bogotá S.A.", y, "k. Suscribir los contratos, convenios o actos que se requieran para el ejercicio de las funciones de la entidad, sin perjuicio de delegar tal responsabilidad en los términos que establece la ley".*

Que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 18 del Acuerdo 06 de 2017 le corresponde a la Gerencia de Contratación de la empresa METRO DE BOGOTÁ S.A., *"d. Gestionar la elaboración e implementación de los manuales de contratación, y demás herramientas que se requieran para garantizar el normal desarrollo de los procesos de contratación en la empresa"*, entre otras funciones.

Que conforme a lo dispuesto en el Artículo 2.2.1.2.5.3 del Decreto 1082 de 2015 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". Que, en consonancia con lo anterior, Colombia Compra Eficiente emitió el documento denominado "Lineamientos generales para la expedición de manuales de contratación Versión LGEMC-01".*

Que la empresa Metro de Bogotá S.A. emitió la Guía para el Proceso de Gestión Contractual, (GC-DR-001), con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades de gestión de contratación de bienes y servicios que requieran las dependencias de la empresa.

Que en mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Adóptese el Manual de Contratación de la empresa Metro de Bogotá S.A., el cual hace parte integral de esta Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO: La presente Resolución rige a partir de su publicación y deroga las disposiciones y reglamentos internos que le sean contrarios.

Dada en Bogotá D.C., a los nueve (9) días del mes de marzo de dos mil dieciocho (2018).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

ANDRÉS ESCOBAR URIBE
Gerente General

MANUAL DE CONTRATACIÓN

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO 2
Acrónimos 5
Generalidades 6
I.1. Objeto 6
I.2. Objetivos 6
I.3. Principios 7
I.3.1. Principios de contratación estatal 7
I.3.2. Principios de la gestión administrativa 10
I.3.3. Principios institucionales de la EMB 12
I.4. Régimen de contratación aplicable 13
I.5. Política de Contratación 14
I.6. Capacidad para contratar 14
I.7. Delegación en materia contractual 14
I.8. Existencia y Formalidad 15
I.9. Régimen de inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses: 15
I.10. Procedimientos presupuestales, financieros y de pago: 18
I.11. Supervisión y seguimiento a la ejecución de los contratos: 18
I.12. Manejo de comunicaciones oficiales en materia de contratación: 18
I.13. Definiciones: 18
I.14. Sujetos que intervienen en el Proceso de Contratación 31
I.15. Modalidades de Selección de Proveedores de Bienes y/o Servicios: 34
I.15.1. Licitación pública. 34
I.15.2. Selección Abreviada. 35
I.15.3. Concurso de Méritos. 35
I.15.4. Contratación Directa. 35
I.15.5. Mínima Cuantía. 36
I.15.6. Régimen Especial. 36
I.16. Etapas del Proceso de Contratación 37

I.16.1. Etapa de planeación: 37
I.16.2. Etapa precontractual: 42
I.16.3. Etapa contractual 43
I.16.4. Etapa postcontractual: 45
II.14.5.1. Otras recomendaciones: 46
I.17. Buenas prácticas en el proceso contractual 46
I.17.1. Prácticas anticorrupción: 46
I.17.2. Utilización de herramientas electrónicas para la gestión contractual 48
I.17.3. Las condiciones particulares de la EMB para el cumplimiento de los principios de libre concurrencia y promoción de la competencia 49
I.17.4. Administrar los documentos del proceso, incluyendo su elaboración, expedición, publicación, archivo y demás actividades de gestión documental 50
I.17.5. Comunicaciones con oferentes y contratistas 51
Políticas de contratación 52
I.18. Transparencia 52
I.19. Trazabilidad 52
I.20. Publicidad 53
Modificaciones Contractuales 54
I.20.1. Adiciones y prórrogas 54
Etapa Post Contractual 55
I.21. Liquidación del Contrato 55
I.21.1. Liquidación de común acuerdo 55
I.21.2. La liquidación unilateral 55
I.21.3. Liquidación Judicial 56
I.21.1. Publicación de las liquidaciones 56
Solución de problemas contractuales 57
I.22. Ejercicio de facultades excepcionales de derecho público 57
I.23. Mecanismos contractuales para ejecutar el Contrato 57

I.24. Incumplimiento 58
I.24.1. Principios para la imposición de multas 58
I.24.2. Procedimiento para la imposición de multas 58
I.25. Solución de controversias 58
I.25.1. Mecanismos directos 58
I.25.2. Amigable componedor 59
I.25.3. Conciliación 59
I.25.4. Tribunales de arbitramento 59
I.25.1. Publicación de los incumplimientos 60

Acrónimos

Abreviatura	**Definición**
APP	Asociación Público Privada
CBS	Clasificador de Bienes y Servicios
CdC	Comité de Contratación
EGCAP	Estatuto General de Contratación de la Administración Pública
EMB	Empresa Metro de Bogotá S.A.
GGC	Gerencia de Gestión Contractual
MCEMB	Manual de Contratación de la Empresa Metro de Bogotá S.A.
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
PAA	Plan Anual de Adquisiciones
PLMB	Primera Línea del Metro de Bogotá
SITM - SITP	Sistema Integrado de Transporte Público.
SMD	Secretaría de Movilidad Distrital
TM	Transmilenio S.A.

Generalidades

I.1. Objeto

Este Manual de Contratación de la Empresa Metro de Bogotá S.A. (MCEMB) define las responsabilidades, las funciones y los procedimientos que aplicará la Empresa Metro de Bogotá S.A. (EMB) para la contratación de servicios y compra de bienes que requiera. El presente MCEMB se basa en lo dispuesto para estos efectos en la Constitución Política, el Estatuto de Contratación Pública, el Estatuto Anticorrupción, los Decretos Únicos de los sectores Transporte y Planeación Nacional, las Circulares de Colombia Compra Eficiente, Circulares Distritales, Estatutos Sociales de la EMB, entre otros.

Este manual deberá ser aplicado por todos los funcionarios y contratistas de las dependencias de la EMB en el desarrollo de su actividad contractual.

El presente Manual no aplica para las adquisiciones a través de la caja menor de la EMB, ni para la contratación de personal para la planta de la empresa y tampoco para la adquisición de predios.

I.2. Objetivos

Este Manual tiene los siguientes objetivos:

(i) Garantizar la implementación de las mejores prácticas de contratación estatal en la contratación de bienes y servicios de la EMB, orientadas al cumplimiento de los fines estatales, la prestación continua y eficiente del servicio y la efectividad de los intereses de los administrados

(ii) Garantizar la unidad de criterio en los procesos de contratación de la entidad mediante la estricta aplicación de las reglas y principios generales de la contratación estatal.

(iii) Diseñar procedimientos transparentes y claros que permitan que los procesos de contratación de bienes y servicios de la EMB sean robustos, objetivos y eficientes conforme al Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad en cada modalidad de contratación

(iv) Determinar las competencias internas, incluyendo las de delegación y desconcentración de funciones de la EMB en materia de contratación.

(v) Definir los deberes y las obligaciones de los actores que participan en la contratación de la EMB y las consecuencias por su incumplimiento.

(vi) Establecer procedimientos de control interno y reglas que permitan la publicidad y el seguimiento de las decisiones en el proceso contractual, para visibilizar los actos de gestión contractual de la EMB.

(vii) Dar cumplimiento a las normas vigentes sobre la materia.

I.3. Principios

De conformidad con lo establecido en la Constitución, la Ley y las demás normas vigentes, los siguientes son principios rectores de la contratación en la EMB:

I.3.1. Principios de contratación estatal

El artículo 23 de la Ley 80 de 1993 establece que las actuaciones de quienes intervienen en la contratación estatal se deben desarrollar de acuerdo con los principios de transparencia, economía y responsabilidad, los postulados que rigen la función administrativa, las demás normas que regulan la conducta de los servidores públicos y los principios generales de derecho. La contratación de bienes y servicios en la EMB se llevará a cabo siempre garantizando el cumplimiento de los siguientes principios en materia de contratación estatal:

I.3.1.1. Principio de Legalidad.

El principio de legalidad está previsto en los artículos 6 y 121 de la Constitución Política y establece que todas las actuaciones de las autoridades del Estado deben estar previamente autorizadas y/o atribuidas por la Constitución y la Ley. En materia de contratación estatal, este principio implica que las entidades públicas deben ceñir sus actuaciones a la rigurosa aplicación de las normas vigentes, en todas las etapas de la actividad contractual.

I.3.1.2. Principio de Buena Fe.

La buena fe en la contratación estatal no se limita a orientar la interpretación de las normas y las cláusulas contractuales, sino que tiene una labor integradora de la actividad contractual[1]. Este principio impone a las partes una actitud de lealtad mutua, de fidelidad, honestidad y permanente colaboración en la relación contractual para garantizar la ejecución del contrato y la satisfacción los fines del interés público[2].

El artículo 83 de la Constitución Política, impone el deber a los particulares y a las autoridades de "*ceñirse a los postulados de buena fe*". La Ley 80 de 1993 establece la buena fe como orientadora de la actividad contractual en todas sus etapas, y el numeral 2º del artículo 5 de la Ley 80 de 1993 declara que esto implica que los contratistas eviten conductas que den lugar a dilaciones y entorpecimiento de los procesos.

I.3.1.3. Principio de Economía.

[1] ESCOBAR GIL, Rodrigo. *Teoría general de los contratos de la administración pública.* Ed. 2, Legis, Bogotá, 2007.
[2] CONSEJO DE ESTADO. Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Tercera. Sentencia del 29 de agosto de 2007. Exp: 15324. C.P.: Mauricio Fajardo Gómez.

El artículo 25 de la Ley 80 de 1993 dispone que el principio de economía se debe atender en cada una de las etapas de la contratación estatal. De acuerdo con la interpretación que le ha dado el Consejo de Estado a esta norma, el principio de economía tiene como finalidad asegurar la administración en la actividad contractual, traducida en lograr los máximos resultados para la administración pública, utilizando el menor tiempo y la menor cantidad de recursos. De acuerdo con el Consejo de Estado, este principio tiene estrecha relación con el principio de planeación[3]

De acuerdo con este principio las actuaciones de la administración pública deben ir encaminadas a lograr que la oferta más favorable sea la que se seleccione puesto que asegura la selección objetiva.[4]

I.3.1.4. Principio de Transparencia.

El artículo 24 de la Ley 80 de 1993 establece que los procesos de contratación pública deben darse garantizando igualdad de trato de la administración a los proponentes, objetividad y neutralidad de las condiciones para participación en los procesos, la obligación de motivar de manera expresa, precisa y detallada el informe de evaluación y los demás actos administrativos y contractuales, y el deber de escoger de manera objetiva al contratista que presente la oferta más favorable para los intereses de la administración.

I.3.1.5. Principio de Responsabilidad

Este principio prevé que se indemnizarán en favor de la administración pública y de los contratistas, los daños derivados de las acciones u omisiones antijurídicas de uno o de otro, pueda derivarse responsabilidad. Adicionalmente, en virtud de este principio los servidores públicos tienen el deber de ejecutar sus funciones en conformidad con los principios y normas de la contratación pública, y vigilar la correcta ejecución de los recursos públicos.

Adicionalmente, el principio de responsabilidad establece las entidades estatales y los servidores públicos durante la etapa precontractual, tiene prohibido iniciar procesos de contratación sin contar con los estudios previos, evaluaciones necesarias o las autorizaciones de rigor.

El artículo 26 también establece que el jefe o representante de la entidad estatal es el único responsable de la dirección y manejo de la actividad contractual.

I.3.1.6. Principio de Planeación.

[3] Ibíd.
[4] Ley 80 de 1993. Artículo 25-

El numeral 12 del artículo 25 de la Ley 80 de 1993 obliga a las entidades públicas a elaborar estudios, diseños, proyectos y pliegos de condiciones antes de la apertura del proceso de selección y la firma del contrato. De acuerdo con este principio, las entidades estatales deben ejecutar los recursos de compras y servicios con base en instrumentos de planeación, tales como los planes estratégicos de las entidades y los PAA, y estructurando con rigor los procesos de contratación.

I.3.1.7. Principio de Selección objetiva.

De acuerdo con el principio de selección objetiva consagrado en el artículo 5 de la Ley 1150 de 2007, la selección del proponente idóneo para prestar un o servicio o proveer a la entidad de un bien, tiene que basarse en criterios y procesos objetivos para asegurar la oferta más favorable a los intereses de la entidad y a los fines de la contratación estatal.

En esta norma se establece que la oferta más favorable es la que resulte ser la mejor de acuerdo con los criterios de selección objetiva contenidos en los pliegos de condiciones que deben ser claros, objetivos e imparciales, entre los que se pueden encontrar el cumplimiento, la experiencia, la organización, los equipos ofrecidos, los plazos propuestos, el precio y la ponderación detallada de todos los criterios que se encuentren en los pliegos. Estas condiciones no solo son aplicables en los procesos de licitación sino también en las demás modalidades de contratación. Por eso, de conformidad con el artículo 5º de la Ley 1150 de 2007 este principio exige que la oferta que resulte elegida sea la que obtenga la más alta calificación en los criterios fijados previamente.

El principio de Selección Objetiva también se observa en el marco de la ejecución contractual. Cuando una entidad estatal tiene pensado llevar a cabo modificaciones a sus contratos, bien sea con la voluntad del contratista o de forma unilateral, solo puede hacerlo dentro de los parámetros establecidos en la ley y conservando algunos elementos esenciales del contrato, de lo contrario se desnaturalizaría el contrato inicial y con ello se estarían alternado las condiciones de participación de los oferentes.

I.3.1.8. Principio de Publicidad:

De acuerdo con este principio las actuaciones deben ser puestas en conocimiento de los ciudadanos para garantizar la transparencia de las actuaciones administrativas de contratación pública y la rendición de cuentas. Este principio tiene especial relevancia en los procedimientos de selección de contratistas porque su aplicación garantiza el cumplimiento de los demás principios de la administración.

En la Ley 80 de 1993, el Principio de Publicidad se incorpora en el artículo 24 numeral 2º (publicidad de informes, conceptos o decisiones), 3º (publicidad de las actuaciones y publicidad de los expedientes) y 4º (expedición de copias durante el proceso de selección), así como en el artículo 30 numeral 10º que contempla la posibilidad de que la adjudicación tenga lugar en audiencia pública en el caso previsto por el artículo 273 de la Constitución (licitación).

El principio de publicidad de la actuación administrativa del artículo 259 de la Constitución garantiza que las actuaciones de la administración sean de público conocimiento, salvo en las reservas expresamente consagradas en la ley. Este principio asegura la transparencia, eficiencia y responsabilidad de los administradores y también previene actos que vayan en contra de los objetivos de la administración pública.

I.3.1.9. Principio al Debido Proceso:

El artículo 17 de la ley 1150 de 2007 consagró el principio al debido proceso como norma rectora de los procesos administrativos en materia contractual. Si bien en este contexto este principio suele referirse a los procedimientos administrativos sancionatorios llevados a cabo por las entidades de control, lo cierto es que el debido proceso administrativo también es una garantía frente a los ciudadanos en tanto establece normas mínimas como por ejemplo dar derecho a la contradicción. Este principio es a su vez un derecho fundamental consagrado en el artículo 29 de la Constitución.

I.3.1.10. Principio de la Supremacía de lo sustancial sobre lo formal:

Aunque esto es más un criterio interpretador y orientador de la forma en que deben aplicarse las normas de contratación pública, el parágrafo 1º, numeral 4 del artículo 5º Ley 1150 de 2007 establece que la ausencia de requisitos o documentos no necesarios para la comparación de las propuestas no servirán de título suficiente para el rechazo de los ofrecimientos hechos, con lo que dicho criterio establece una norma autónoma, sirviendo como principio. La norma establece que todos los requisitos que no se tengan en cuenta para la calificación de la propuesta puedan solicitarse hasta la adjudicación. Esta norma existe para proteger la finalidad de la contratación estatal sobre los requisitos formales del proceso de contratación.

I.3.2. Principios de la gestión administrativa

El artículo 259 de la Constitución Política establece que "*la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad*". Por este artículo, estos principios constitucionales deben orientar la actividad de la administración pública también en la contratación estatal.

I.3.2.1. Principio de Igualdad.

Este principio se consagra en el artículo 13 de la Constitución Política y establece que todas las personas son iguales ante la ley, y por ende recibirán el mismo trato por las autoridades gozarán

de las mismas libertades y oportunidades. No obstante, adicional a eso, el artículo 13 constitucional establece que las personas que estén en situación de desigualdad serán tratadas por la ley de manera diferenciada. En aplicación de este principio, por ejemplo, se expidió la Ley 361 de 1994 que establece beneficios en los procesos de licitación –públicos y privados– para las personas en situación de discapacidad.

I.3.2.2. Principio de Eficacia.

El artículo 2º de la Constitución Política establece que uno de los fines esenciales del Estado Social de Derecho es garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes constitucionales. En la contratación estatal, este principio es transversal en todas las actuaciones de la administración pública, quién debe garantizar los otros principios y derechos de manera eficaz.

I.3.2.3. Principio de Eficiencia.

Lograr un efecto buscado con optimización de recursos. El supervisor en virtud de este principio debe valorar la dinámica del contrato que vigila, considerando si las alternativas que se adoptan garantizan la obtención de los máximos resultados, a los menores costos de ejecución posible. El equilibrio de este principio siempre estará dado por la relación calidad – bajo costo, es decir la calidad es una premisa que nunca se debe sacrificar en pos de la economía, ya que eso implica el rompimiento de la eficacia.

I.3.2.4. Principio de Economía.

El principio de economía de la función administrativa, además de lo establecido de manera especial en materia de contratación pública, está consagrado en el artículo 256 de la Constitución y hace referencia al mejor aprovechamiento de los recursos para alcanzar los resultados esperados en la función administrativa.

I.3.2.5. Principio de Celeridad.

Los funcionarios públicos deben dar agilidad al cumplimiento de sus tareas, funciones y obligaciones. La gestión oportuna de los asuntos públicos es una garantía de economía y eficacia a los ciudadanos[5].

I.3.2.6. Principio de Imparcialidad.

Interpretando el artículo 209 de la Constitución Política, el Consejo de Estado ha dicho que el ejercicio de la función administrativa es parcializado cuando es permeado por intereses electorales particulares, que no corresponden con el interés general. De acuerdo con el principio

[5] CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-731 de 1998. M.P.: José Gregorio Hernández Galindo.

de imparcialidad, las actuaciones de la administración pública deben asegurar el buen manejo de los recursos públicos, y externamente el principio debe asegurar el trato de igual a los destinatarios de la actuación administrativa sin influencias externas indebidas[6].

I.3.2.7. Principio de Moralidad.

Actuar recto, leal y honesto.

I.3.2.8. Compras Públicas Sostenibles.

Proceso mediante el cual la EMB satisface sus necesidades de bienes, servicios y obras, incorporando criterios ambientales en los procesos de contratación, de tal forma que se alcancen beneficios no sólo para la entidad, sino también para la sociedad y la economía, al tiempo que se reducen los daños al medio ambiente[7].

I.3.3. Principios institucionales de la EMB

I.3.3.1. La administración de recursos públicos implica la rendición de cuentas.

La rendición de cuentas es una política de Estado que implica el empoderamiento de los ciudadanos en la evaluación del desempeño de los funcionarios en la administración de las instituciones y los recursos públicos. La aplicación de este principio en la contratación de bienes y servicios da garantía de una gestión responsable y transparente.

I.3.3.2. Los bienes públicos son sagrados.

Los funcionarios deben garantizar la correcta ejecución y aplicación a las actividades para las cuales los bienes fueron destinados, protegiendo las finanzas públicas.

I.3.3.3. El interés general prevalece sobre los intereses de los particulares

Este principio de rango constitucional establece que el objetivo de la gestión pública es el logro del bienestar general por encima de los intereses particulares o colectivos contrapuestos.

I.3.3.4. El talento humano es el capital más valioso de la entidad.

[6] (Consejo de Estado, sentencia 1101 de 2008)
[7] Manual de Compras S.O.S.TENIBLES para entidades públicas y privadas. Dirección de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana (DAASU) del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia.

La Entidad reconoce que el capital humano es el recurso que permite la ejecución de las políticas, planes y programas formulados para cumplir la Misión y la Visión de la Entidad. Este principio tiene asociados los valores de compromiso, solidaridad, lealtad y trabajo en equipo.

I.3.3.5. La función principal del servidor público es servir a la ciudadanía.

Los servidores y contratistas de la Entidad asumen su compromiso con el servicio al ciudadano y la satisfacción de sus necesidades y expectativas, por lo que todas las actuaciones tendrán un enfoque de usuario.

I.4. Régimen de contratación aplicable

De conformidad con el Acuerdo Distrital 642 de 2016, la EMB es una sociedad pública del sector descentralizado del Distrito de Bogotá, cuyo régimen es el de las empresas industriales y comerciales del orden distrital[8], y en tanto se rigen por su acto de creación y por las normas mercantiles vigentes[9]. La EMB tiene personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y presupuestal y patrimonio propio. Es una entidad vinculada a la Secretaría Distrital de Movilidad.

Dado que la EMB es una sociedad con participación accionaria mayoritaria de entidades públicas, está definida como una entidad estatal de conformidad con el artículo 2º de la Ley 80 de 1993[10]. Por consiguiente, la contratación de bienes y servicios en la EMB se rige por régimen de contratación pública establecido en el EGCAP[11].
De acuerdo con la Constitución Política, la regulación de la contratación de bienes y servicios es competencia exclusiva del Congreso[12]. El EGCAP es el régimen legal general establecido de

[8] Artículo 1º del Acuerdo Distrital 642 de 2016.

[9] De conformidad con lo establecido en el artículo 94 de la Ley 489 de 1998, las empresas que surjan de asociaciones de entidades públicas se regirán por sus actos de creación y por lo establecido en el Código de Comercio: "*Artículo 94. Asociación de las empresas industriales y comerciales del Estado. Las empresas y sociedades que se creen con la participación exclusiva de una o varias empresas industriales y comerciales del Estado o entre éstas y otras entidades descentralizadas y entidades territoriales se rigen por las disposiciones establecidas en los actos de creación, y las disposiciones del Código de Comercio.*"

[10] Para efectos de determinar a qué entidades estatales les aplica el régimen de contratación pública, el artículo 2º de la Ley 80 de 1993 define a las entidades estatales de la siguiente manera: "*ARTICULO 2°. DE LA DEFINICION DE ENTIDADES, SERVIDORES Y SERVICIOS PUBLICOS. Para los solos efectos de esta ley:*
1°. Se denominan entidades estatales:
a) 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.***" (Resaltado del suscrito).

[11] Artículo 1º de la Ley 80 de 1993.

[12] De conformidad con el artículo 150 de la Constitución "*Compete al Congreso expedir el estatuto general de contratación de la administración pública y en especial de la administración nacional*."

contratación de bienes y servicios que tienen las entidades estatales. No obstante lo anterior, existen algunos casos especialmente regulados, como es el régimen especial que tienen las universidades públicas[13], el Banco de la República[14] o las empresas públicas de servicios oficiales, así como algunas entidades públicas que están excluidas de la aplicación del EGCAP como son las entidades que llevan a cabo actividades comerciales o industriales en competencia[15] o las instituciones públicas financieras[16].

La EMB no está circunscrita dentro de ninguno de los regímenes especialmente consagrados en la ley ni dentro de ninguna de las excepciones legales al EGCAP, razón por la cual le aplica el régimen general de contratación pública para la adquisición de bienes y servicios.

I.5. Política de Contratación

La EMB cumplirá las normas vigentes, actuará con transparencia y garantizará la correcta planeación, estructuración, contratación y liquidación en la actividad contractual. La determinación de los procedimientos internos así como los funcionarios y contratistas responsables en cada una de las etapas de contratación es competencia de la EMB, siempre garantizando los principios de publicidad, transparencia, moralidad, buen gobierno y eficiencia en la asignación y ejecución de recursos.

I.6. Capacidad para contratar

La EMB puede celebrar contratos con todas las personas consideradas legalmente capaces para contratar en Colombia, de forma individual o mediante cualquiera de las formas de asociación de proponentes que permiten las normas aplicables en el país, con observancia de las disposiciones vigentes sobre inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés.

Lo anterior sin perjuicio de que en los proyectos de Asociación Público Privada no se aceptarán como proponentes o contratantes los consorcios, uniones temporales o promesas de sociedad futura, de acuerdo con el artículo 1º de la Ley 1508 de 2012.

I.7. Delegación en materia contractual

Con fundamento en los artículos 209 y 211 de la Constitución Política, el artículo 12 de la Ley 80 de 1993, el artículo 110 del Decreto 111 de 1996, y los artículos 9 y 10 de la Ley 489 de 1998, el Gerente General de la EMB puede delegar en funcionarios del nivel directivo y asesor de la entidad la ordenación del gasto y la capacidad para suscribir contratos y convenios, así como las demás

[13] Ley 30 de 1992.
[14] Ley 31 de 1992.
[15] Artículo 13 de la Ley 80 de 1993.
[16] Parágrafo 1º del numeral 50 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993.

funciones que en materia de gestión contractual le sean atribuidas por la Ley y el reglamento, y también puede reasumir las funciones delegadas en cualquier momento y revisar o revocar los actos expedidos por el delegatario, con sujeción a las disposiciones legales vigentes.

I.8. Existencia y Formalidad

Los contratos que celebre la EMB constarán por escrito y no deberán ser elevados a escritura pública, salvo disposición legal en contrario. Para tal efecto, se elaborará el correspondiente documento con los aspectos esenciales, de la naturaleza y accidentales del contrato como son el objeto, la contraprestación, las obligaciones, forma de pago, plazo, obligaciones del supervisor/interventor, cláusulas excepcionales (cuando estas apliquen), multas y sanciones, cláusula de indemnidad, garantías, liquidación, requisitos de perfeccionamiento, ejecución y legalización, entre otros. En los casos de urgencia manifiesta, Acuerdos Marco de Precios y mínima cuantía, se atenderán las disposiciones especiales pertinentes.

Se entenderá por "escrito" lo dispuesto en el artículo 6º de la Ley 527 de 1999, por lo tanto, los contratos podrán ser impresos para la gestión contractual realizada a través de SECOP I y electrónicos para la gestión realizada a través de SECOP II.

I.9. Régimen de inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses:

La EMB, aplicará el régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido en la Constitución Política, en las leyes 80 de 1993, 1150 de 2007, 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción), 734 de 2002, 828 de 2003 y demás disposiciones legales vigentes que las complementen, sustituyan o modifiquen. Adicionalmente, se aplicarán las causales de conflicto de intereses que se indiquen en los documentos de los procesos contractuales.

I.9.1.1. Conflictos de interés.

El conflicto de interés se define como la serie de circunstancias que crean un riesgo que el juicio profesional o acciones respecto de un interés primario se van a influenciar por un interés secundario[17]. En el servicio público, el conflicto de interés involucra un conflicto entre un deber público y un interés privado en donde el funcionario y/o contratista público tiene intereses privados que podrían influenciar inapropiadamente el ejercicio de sus deberes y responsabilidades profesionales[18]. Así mismo, la noción de conflicto de interés debe al menos cubrir cualquier situación donde funcionarios de la autoridad contratante puedan favorecer, directa o indirectamente, un interés privado en el resultado de un procedimiento, que puede impedir el desempeño imparcial y objetivo de sus deberes[19].

[17] UNITED NATIOS. United Nations Convention Against Corruption – UNCAC. Naciones Unidas, New York, 2004.
[18] OECD. Managing Conflict of Interest in the Public Service. OECD, Paris, 2003.
[19] Ibíd.

Para el Consejo de Estado, la concurrencia de intereses antagónicos en quien ejerce funciones públicas implica un conflicto de interés, pues afecta directamente la transparencia de las decisiones que le competen y lo llevan a adoptar determinaciones tomando en consideración elementos de juicio que satisfacen intereses personales, familiares o particulares, en detrimento del interés público[20].

El régimen que previene y sanciona los conflictos de interés busca garantizar que las decisiones que tomen los servidores públicos o particulares que ejerzan funciones públicas lo hagan siempre motivados por el bien común y no por un interés particular. Para eso se necesita un análisis en cada caso concreto para determinar si existe o no un conflicto de interés, garantizando el principio de imparcialidad del artículo 209 de la Constitución Política.

No obstante lo anterior, existen algunas normas que rigen la aplicación de la institución de los regímenes de conflictos de interés. El artículo 40 del Código Único Disciplinario (Ley 734 de 2002) establece que "*todo servidor público deberá declararse impedido para actuar en un asunto cuando tenga interés particular y directo en su regulación, gestión, control o decisión, o lo tuviere su cónyuge, compañero o compañera permanente, o alguno de sus parientes*."

El Consejo de Estado interpretó el artículo 40 del Código y concluyó que para la configuración de un conflicto de intereses deben darse todos los siguientes elementos[21]:

1. Los destinatarios son todas aquellas personas que tengan la calidad de servidores públicos en los términos del art.123 de la Constitución Política
2. El supuesto objetivo del conflicto se constituye por el carácter irreconciliable del interés particular con el interés general, que afecta los principios de imparcialidad, transparencia y de igualdad de trato de la administración frente a los administrados
3. Debe existir un interés particular y directo del servidor público, o también indirecto cuando lo tiene su cónyuge, compañero o compañera permanente o alguno de sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, o su socio o socios de hecho o de derecho
4. La actuación se tiene que producir en el ejercicio de sus funciones que tengan relación con la regulación, gestión, control o decisión en un asunto específico
5. El conflicto debe ser actual y cierto
6. Es de carácter preventivo porque el legislador ofrece el mecanismo de la declaratoria de impedimento
7. La consecuencia jurídica es el deber de declararse impedido.

[20] CONSEJO DE ESTADO. Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Tercera. Sentencia 23 de marzo de 2011 C.P.: Enrique José Arboleda Perdomo.
[21] CONSEJO DE ESTADO. Sala de Consulta y Servicio Civil. Concepto del 7 de mayo de 2007, Rad: 1822. C.P.: Gustavo Aponte Santos

Ni la Ley 80 de 1993 ni la 1150 de 2007 regulan específicamente el problema de los conflictos de intereses del contratista en la contratación estatal. Sin embargo, la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado concluyó en concepto de 2011 que en los contratos estatales es posible incluir cláusulas que regulen los conflictos de interés de los contratistas, criterio que se puede extender a los pliegos de condiciones, siempre y cuando se den dos elementos[22]:

1. Tipicidad: la identificación de actividades incompatibles con las actividades del contratista, es decir una definición concreta.
2. Objetividad: hagan referencia al objeto que genera el conflicto de intereses

La inaplicación del régimen de conflictos de interés, en todo caso, está prevista en la ley como un elemento que genera una violación al régimen de inhabilidades e incompatibilidades de contratación pública, y por consiguiente implica la ilegalidad de los contratos celebrados y ejecutados bajo esta situación[23].

Con el fin de orientar los procesos de contratación en los que sea pertinente la definición de los conflictos de interés, se exponen los establecidos por Colombia Compra Eficiente para los procesos de contratación de Interventorías, que pueden ser acogidos en los procesos de la EMB en caso de que se incluyan en los documentos de cada proceso:

No podrán presentar Ofertas en el Proceso de Contratación:

i) Los Proponentes que sean controlados o ejerzan control sobre el contratista objeto de interventoría o apoyo a la supervisión.

ii) Los proponentes que hayan participado en la preparación o ejecución del proyecto al cual se hará interventoría. Asimismo, quienes hayan participado directa o indirectamente en la elaboración de los estudios de estructuración del Contrato principal, ni en la estructuración, en cualquiera de sus etapas del presente Proceso de Contratación, ni quienes hayan trabajado como asesores o consultores para la elaboración de los mismos en los últimos dos años contados hasta la fecha de expedición del acto de apertura del presente Proceso de Contratación, ya sea en calidad de funcionarios públicos o contratistas.

iii) Los proponentes que tengan entre el equipo de trabajo personas que hayan tenido dentro de los dos años anteriores a la fecha de apertura del presente Proceso de Contratación, vinculación laboral o contractual con EMB o con el Adjudicatario del Contrato principal.

---

[22] CONSEJO DE ESTADO. Sala de Consulta y Servicio Civil. Concepto del 23 de marzo de 2011.Rad: 2045. C.P.: Enrique José Arboleda Perdomo.

[23] Ley 80 de 1993. Artículo 26.

iv) Los proponentes que actualmente adelanten la ejecución de cualquier contrato de manera conjunta bajo una estructura plural; o sean socios del Contratista objeto de interventoría, con excepción de las sociedades anónimas abiertas.

v) Todas las demás causales que generen conflicto de interés que la EMB considere necesarias.

I.10. Procedimientos presupuestales, financieros y de pago:

El presente Manual no incluye los procedimientos presupuestales, financieros y de pago, asociados a los procesos de selección de contratistas de bienes y servicios, pues estas actividades se realizarán de acuerdo con lo dispuesto en los procedimientos que se establezcan en la EMB.

I.11. Supervisión y seguimiento a la ejecución de los contratos:

El presente Manual no incluye los procedimientos para los aspectos y particularidades relacionados con la supervisión y seguimiento contractual, pues estos se efectuarán a través del manual de supervisión e interventoría que se disponga para estos efectos en la EMB.

I.12. Manejo de comunicaciones oficiales en materia de contratación:

Los requerimientos que efectúen los organismos de control respecto de la gestión contractual de la entidad, se tramitarán de conformidad con las instrucciones que establezca la Gerencia General.

La entrega de información de procesos de contratación estará en cabeza de la Gerencia de Contratación y se llevará a cabo de conformidad con las instrucciones que sobre cada caso particular emita ésta Gerencia.

I.13. Definiciones:

Las palabras técnicas o científicas que no se encuentren expresamente definidas en este Manual, tendrán los significados que les correspondan según con la técnica o ciencia respectiva, y las demás palabras se entenderán en su sentido natural y obvio, según el uso general de las mismas, sin perjuicio de lo cual, para efectos del presente Manual se establecen las siguientes definiciones:

Acta: Documento en el cual se consignan los temas tratados y las decisiones tomadas durante una reunión, audiencia, comité, sesión o mesa de trabajo. Este documento, debe identificar la clase de diligencia de que se trata y contener los nombres, cargo y entidad a la que pertenecen las personas que participan y debe ser firmado por cada uno de ellos.

Acta de Inicio de Contrato: El documento que suscriba la EMB y el contratista con posterioridad a la suscripción del contrato en el que se formaliza y reconoce el cumplimiento de los requisitos de legalización y ejecución del mismo. La suscripción de esta Acta será requisito indispensable para

dar inicio al objeto contractual por parte del contratista, siempre y cuando así se pacte en el contrato que se celebre.

En los contratos de concesión y demás formas de Asociación Público Privada en que existan diferentes etapas de ejecución contractual tales como diseño, construcción y operación, se podrá pactar la suscripción de un Acta de Inicio para cada etapa del contrato.

Acta Final de Entrega y Recibo a Satisfacción de Bienes y/o Productos: Documento que debe suscribirse entre el Supervisor o Interventor y el Contratista, en el cual deben registrase las condiciones de la entrega por parte del contratista, con relación a los bienes o productos pactados, así como el recibo a satisfacción de la EMB.

Actas de Seguimiento a la Ejecución Contractual: Documento que debe suscribirse entre el Supervisor o Interventor y el Contratista, cada vez que se realicen las reuniones ordinarias de seguimiento definidas en el contrato o las reuniones extraordinarias entre las partes. Las mismas deben registrar todas las situaciones evaluadas y las decisiones tomadas en desarrollo de la ejecución contractual.

A través de estas Actas, no está permitido modificar ninguna condición, ni obligación contractual.

Acta de Suspensión: Documento que debe suscribirse entre el Supervisor o Interventor y el Contratista, cuando por razones imputables a cualquiera de las partes, previamente evaluadas por la Empresa Metro de Bogotá S.A., a través del Supervisor y el Ordenador del Gasto, es viable suspender de manera temporal, la ejecución contractual. En este evento, el Acta respectiva debe registrar de manera detallada y sustentada, las razones de la suspensión y las consecuencias de la misma.

Acta de Terminación: Documento que debe suscribirse entre el Supervisor o Interventor y el Contratista a la finalización del plazo de ejecución pactado en el contrato, en el cual debe registrarse la situación de cumplimiento del objeto, obligaciones, productos, pagos y demás condiciones pactadas, así como, los compromisos y acuerdos necesarios para garantizar el cumplimiento a cabalidad de las condiciones contractuales y, viabilizar la liquidación respectiva.

Acta de Liquidación: Es el documento en el cual se deja constancia del balance final del cumplimiento de las obligaciones contractuales, por cada una de las partes, con el fin de establecer si se encuentran o no a paz y salvo por todo concepto relacionado con la ejecución contractual. El mismo debe ser suscrito por el Ordenador del Gasto, el Supervisor o Interventor del contrato y el Contratista.

En este documento se debe establecer el balance general del contrato que se liquida y manifestar si existen prestaciones, obligaciones o derechos a cargo de las partes, así como reclamaciones, ajustes y reconocimientos a que haya lugar y certificar el estado de ejecución y cumplimiento de

todas y cada una de las obligaciones del contrato o convenio, con el fin de dar finiquito y paz y salvo a la relación contractual.

En esta Acta, igualmente, es permitido incluir las salvedades y observaciones o aclaraciones que las partes consideren necesarias para tener claridad en relación con el estado de ejecución y terminación del contrato o convenio, señalando de manera precisa el asunto materia de la salvedad, valor y demás condiciones que permitan conocer ampliamente el objeto de la misma, requisitos estos obligatorios para que procedan las reclamaciones y acciones judiciales posteriores a que haya lugar.

De igual forma, teniendo en cuenta la complejidad del contrato, podrán incluirse aclaraciones y consideraciones de temas específicos y las declaraciones, aprobaciones o vistos buenos de quienes la Entidad considere convenientes o necesarios.

Si derivado de la liquidación del contrato, la empresa reconoce al contratista pagos adicionales o especiales debidamente justificados en desarrollo de la ejecución contractual y no cubiertos en el valor pactado contractualmente, la respectiva Acta de Liquidación, debe contar con amparo presupuestal previo (Certificado de Disponibilidad Presupuestal) y una vez suscrita por las partes, debe ser objeto de Registro Presupuestal del compromiso asumido (Certificado de Registro Presupuestal).

Acto Administrativo: declaración unilateral de voluntad expedida por un funcionario u órgano con competencia, que produce efectos jurídicos generales o particulares en ejercicio de una potestad administrativa.

Acto Administrativo De Liquidación Unilateral: Es el acto administrativo por medio del cual la Empresa Metro de Bogotá S.A., realiza la liquidación del contrato de manera unilateral, cuando (i) el contratista no se presente dentro del término fijado para la liquidación bilateral, (ii) o no se llegue a un acuerdo sobre su contenido; conforme a lo establecido por el artículo 11 de la Ley 1150 de 2011.

Actuación Administrativa: es el resultado de la aplicación de los procedimientos administrativos en ejercicio de la función administrativa, tendiente a cumplir los cometidos estatales, prestar satisfactoriamente los servicios y hacer efectivos los derechos e intereses reconocidos a los administrados.

Acuerdo Marco: contrato celebrado entre uno o más proveedores y Colombia Compra Eficiente, o quien haga sus veces, para la provisión a las Entidades Estatales de bienes y servicios de Características Técnicas Uniformes, en forma, plazo y condiciones establecidas en este.

Adenda: El documento o procedimiento mediante el cual se modifica el pliego de condiciones de acuerdo a los términos y condiciones señalados en el artículo 2.2.1.1.2.2.1 del Decreto 1082 de 2015.

Adjudicación: Es la decisión emanada de la empresa Metro de Bogotá S.A., por medio de un Acto Administrativo que determina el adjudicatario del proceso de selección.

Adjudicatario: Es el proponente que por haber presentado una propuesta que cumple con lo requerido en el Pliego de Condiciones, para ocupar el primer lugar de elegibilidad, es declarado como adjudicatario del proceso mediante acto administrativo y quien en consecuencia corresponderá el derecho y la obligación de suscribir el contrato que constituye el objeto del proceso de selección.

Amortización del Anticipo: Es la forma en que el contratista extingue la deuda contraída con la Entidad por el préstamo de los recursos públicos desembolsados a título de anticipo.

Análisis del sector: Estudio que debe adelantar el área origen de un proceso contractual, una vez identificada la necesidad y durante la elaboración de los Estudios Previos. Es herramienta para establecer el contexto del proceso de contratación, identificar algunos riesgos, determinar los requisitos habilitantes y la forma de evaluar las ofertas.

Análisis de la Demanda: Estudio que hace parte del Análisis del Sector que debe adelantar el Área de Origen de la Contratación y que consiste en analizar el comportamiento de las adquisiciones del bien, obra o servicio que se desea contratar, así como determinar los procesos de contratación adelantados por otras entidades, con el fin de identificar las mejores prácticas e información pertinente para el proceso de contratación.

Análisis de la Oferta: Estudio que hace parte del Análisis del Sector que debe adelantar el Área de Origen de la Contratación y que consiste en identificar los proveedores en el mercado del bien, obra o servicio y sus principales características, el proceso de producción, distribución y entrega de lo que se requiere contratar, así como los precios, su comportamiento histórico y las perspectivas de cambio sobre éstos.

Anexo Técnico Separable: Documento que contiene la descripción y alcance del proyecto, incluyendo actividades, especificaciones mínimas técnicas y resultados.

Anexos: Es el conjunto de formatos y documentos que se adjuntan a los documentos contractuales para ser diligenciados por el proponente.

Anticipo: Es el recurso público que la Entidad Estatal dispone para ser usado por el Contratista en la financiación del inicio del objeto contractual.

Apéndices: Documentos que se adjuntan al pliego de Condiciones y que hacen parte integral del contrato.

Audiencia: Acto oral y presencial que permite la intervención de personar interesadas en una actuación administrativa y que conlleva el cumplimiento del debido proceso y el ejercicio del derecho de defensa.

Bienes y Servicios de Características Técnicas Uniformes y de Común Utilización: Son los bienes y servicios de común utilización con especificaciones técnicas y patrones de desempeño y calidad iguales o similares, que en consecuencia pueden ser agrupados como bienes y servicios homogéneos para su adquisición y a los que se refiere el literal (a) del numeral 2 del artículo 2° de la Ley 1150 de 2007.

Capacidad Residual: Es la capacidad real de contratación, calculada conforme a lo previsto en la Ley 1682 de 2013 y su reglamentación en lo relacionado con proyectos de infraestructura de transporte, así como lo previsto en el artículo 2.2.1.1.1.6.4 del Decreto 1082 de 2015, y los lineamientos y directrices impartidas por la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente.

CDP: Sigla que se refiere al Certificado de Disponibilidad Presupuestal, expedido por la Gerencia Administrativa y Financiera o por una dependencia con competencia para el manejo presupuestal de una entidad estatal que concurra en la celebración de contratos con la EMB, en el que conste la disponibilidad de recursos incorporados en el presupuesto de la EMB o de cualquier otra entidad pública que concurra en la contratación que adelante la EMB, para la celebración y ejecución de un contrato con cargo a recursos del presupuesto público (nacional, departamental, municipal o distrital). Con este Certificado se afecta provisionalmente la apropiación existente en los términos ordenados por el Estatuto Orgánico del Presupuesto, y constituye requisito esencial para la convocatoria de cualquier proceso de contratación así como para la celebración del contrato que del mismo se derive.

Clasificación de Bienes y Servicios: Es el sistema de codificación de las Naciones Unidas para estandarizar productos y servicios, conocido por las siglas UNSPSC.

Consorcio: Es la asociación de dos o más personas naturales o jurídicas para presentar una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato, aplicable a toda la contratación estatal excepto a los procesos de Asociación Público Privada regidos por la Ley 1508 de 2012. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman.

Contrato: Es el acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa (ART. 1495 del Código Civil).

Contrato Estatal: Según el artículo 32 de la Ley 80 de 1993, "Son contratos estales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad".

Convenios Interadministrativos: Son convenios interadministrativos los que se celebran entre entidades estatales para aunar esfuerzos que le permitan a cada una de ellas cumplir con su misión u objetivos. En este caso no existen intereses opuestos.

Contratos Interadministrativos: Se distinguen de los convenios interadministrativos porque aun cuando se celebran entre entidades del Estado, existe el ánimo de recibir una contraprestación económica, o lo que también ha denominado la doctrina como existencia de intereses opuestos.

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

Contratación directa: La contratación directa es el procedimiento mediante el cual se celebran los contratos autorizados por el numeral 4º del artículo 2º de la ley 1150 de 2007, sin que sea necesaria la obtención previa de varias ofertas.

Contrato de Obra: Son contratos de obra los que celebren las entidades estatales para la construcción, mantenimiento, instalación y, en general, para la realización de cualquier otro trabajo material sobre bienes inmuebles, cualquiera que sea la modalidad de ejecución y pago.

Contrato de Prestación de Servicios: Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la EMB. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. En ningún caso estos contratos generan relación laboral ni prestaciones sociales y se celebrarán por el término estrictamente indispensable.

Contrato de Prestación de Servicios de Apoyo a la Gestión: Son contratos de prestación de servicios de apoyo a la gestión los relacionados con actividades operativas, logísticas, o asistenciales a cargo de la entidad. La entidad estatal podrá contratar directamente con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato y que haya demostrado la idoneidad y experiencia directamente relacionada con el área de que se trate, sin que sea necesario que haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto deberá dejar constancia escrita.

Contratos de Prestación de Servicios de Profesionales: Son contratos de prestación de servicios profesiones los que corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría, que se derivan del cumplimiento de las funciones de la entidad. La entidad estatal podrá contratar directamente con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato y que haya demostrado la idoneidad y experiencia directamente relacionada con el área de que se trate, sin que sea necesario que haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto deberá dejar constancia escrita.

Contratos de Prestación de Servicios de Profesionales Especializados: Son contratos de prestación de servicios profesiones especializados los que corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría, que se derivan del cumplimiento de las funciones de la entidad, cuando el desarrollo de la actividad requiere un grado de especialización que implica la contratación del servicio o se trata de servicios altamente calificados.

CRP: Sigla referida al Certificado de Registro Presupuestal, documento de gestión financiera y presupuestal que afecta en forma definitiva los recursos y que implica que los recursos financiados mediante el registro obtenido no podrán ser destinados a ningún otro fin. En el registro se deberá indicar claramente el valor y el plazo de las prestaciones a las que haya lugar. Esta operación constituye un requisito de ejecución de los contratos de la EMB que se celebren con cargo a recursos públicos apropiados en el presupuesto de la entidad o de cualquier otra entidad pública que concurra en la celebración de un convenio o contrato con la EMB.

Derecho de Defensa: Es un derecho fundamental que le permite a cualquier interesado en el proceso contractual, directamente o por intermedio de su abogado, solicitar, aportar y controvertir las pruebas que se aducen en su contra, desvirtuar los cargos que se le imputan e impugnar las decisiones que le sean desfavorables.

Descargos: oportunidad procesal otorgada al contratista para que explique y justifique su conducta frente a las imputaciones que le formule la EMB.

Desequilibrio Económico: supone la alteración del sinalagma funcional (correlación o equivalencia en las prestaciones) pactada al inicio de la relación negocial bien sea por la expresión del poder soberano del Estado, capaz de afectar el vínculo jurídico a través de decisiones con relevancia jurídica, bien por la voluntad de la parte que dentro de la relación contractual ostenta posición de supremacía frente a su contratante, bien por situaciones imprevistas, imprevisibles e irresistibles que impactan la economía del contrato, o por hechos previsibles en cuanto a su ocurrencia, pero con efectos imprevistos e irresistibles no imputables a las partes.

Entidades Estatales: Son las contempladas como tales en la Ley 489 de 1998, el artículo 2^{o} de la Ley 80 de 1993, en la Ley 1150 de 2007, y las demás normas que las adicionen o modifiquen.

Estudio de Mercado: Proceso que debe adelantar el área origen de un proceso contractual, una vez identificada la necesidad y en forma previa a la elaboración de los Estudios Previos. Dicho estudio tiene como finalidad conocer las alternativas del mercado para suplir la necesidad de la Empresa y ajustar las especificaciones técnicas para la contratación que se pretender adelantar.

Las solicitudes de cotización, realizadas para el estudio de mercado, deben establecer en todos los casos, que son informativas y no generan obligaciones para las partes.

Estudios y Documentos Previos: Son el conjunto de documentos (Análisis del Sector, Análisis de Riesgos, Estudio de Mercado, evaluaciones, entre otros) que sirven de soporte para la elaboración del proyecto de pliego de condiciones, de la invitación pública y/o del contrato, de manera que los proponentes puedan valorar adecuadamente el alcance de lo requerido por la entidad, así como la distribución de riesgos que la Entidad propone.

Expediente Contractual: Constituye el cúmulo de documentos que soportan la actuación de la Empresa, desde que se identifica la necesidad y se plasma en los Estudios Previos y hasta que se liquida el convenio o contrato.

Para efectos de la disposición final del proceso ejecutado, el expediente debe consolidar, de manera segmentada, todos los documentos de las etapas de precontractual, contractual y postcontractual.

Experiencia: Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas durante el ejercicio de una profesión, arte u oficio. Igualmente se considera como experiencia, el conocimiento del proponente derivado de su participación previa en actividades iguales o similares a las previstas en el objeto del contrato.

Experiencia Laboral: Es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio, a partir del ejercicio legal de la profesión. La experiencia no se agota con el paso del tiempo y por el contrario los proponentes adquieren mayor experiencia con el paso del tiempo en la medida en que continúen con sus actividades.

Experiencia Profesional: Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pensum académico de la respectiva formación profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina exigida para el desempeño del contrato, de conformidad con lo señalo en el artículo 229 del Decreto-Ley 019 de 2012 y las normas especiales que regulan la materia. Para los efectos del ejercicio de la ingeniería o de alguna de sus profesiones afines o auxiliares, la experiencia profesional solo se computará a partir de la fecha de expedición de la matrícula profesional o del certificado de inscripción profesional, respectivamente de conformidad con lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley 842 de 2003.

Experiencia Relacionada: Es la experiencia adquirida en actividades o servicios afines al objeto del contrato.

Ficha Técnica: Es un anexo al pliego de condiciones que debe elaborarse por parte de la entidad, cuando se adelanten procesos de selección abreviada para la contratación de bienes y servicios de características técnicas uniformes y de común utilización, bajo el método de subasta inversa. La entidad elaborará una ficha técnica, la cual debe incluir: a) la clasificación del bien o servicio de acuerdo con el Clasificador de Bienes y Servicios; b) la identificación adicional requerida; c) la unidad de medida; d) la calidad mínima, y e) los patrones de desempeño mínimos.

Garantía de Seriedad de la Oferta: Es la obligación a cargo de cada oferente en cualquier proceso de selección (salvo las excepciones legales) de garantizar la seriedad de la Oferta presentada en desarrollo de tal proceso. Esta Garantía se hará efectiva en caso que el oferente ganador no suscriba el Contrato dentro del término establecido en las Condiciones de la Invitación o pliego de condiciones para tales efectos y en todos los demás eventos señalados en el artículo 2.2.1.2.3.1.6 del Decreto 1082 de 2015, así como a las demás disposiciones que lo modifiquen, adicionen o sustituyan, salvo evento de Fuerza Mayor o Caso Fortuito debidamente comprobados.

Inscripción en el RUP: Es el acto mediante el cual se registran en el Registro Único de Proponentes – RUP -, las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras domiciliadas o con sucursal en Colombia, que aspiren a celebrar contratos con entidades estatales, con las excepciones expresamente señaladas en la Ley y normatividad relacionada.

Inscripción en el SECOP II: Es el acto mediante el cual se registran en el SECOP II los proveedores (personas naturales o jurídicas) y los funcionares públicos y/o contratistas de la EMB para crear una cuenta de usuario que les permitirá participar en Procesos de Contratación a través de la plataforma.
Impedimento: circunstancias señaladas en la ley que obligan a quien conoce de la actuación a apartarse de su conocimiento para asegurar la imparcialidad en su trámite y decisión.

Inhabilidad: circunstancias establecidas en la Constitución y en la Ley que impiden o imposibilitan que una persona sea elegida o designada para un cargo público o para contratar con las Entidades Estatales.

Interventoría: Conjunto de actividades encaminadas a asegurar el cumplimiento técnico de la ejecución de un contrato, a través de una persona natural o jurídica contratada para tal fin por la Entidad Estatal, cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen.

Cuando la entidad pública lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar también el seguimiento administrativo, técnico, financiero, contable, jurídico del objeto del contrato dentro de la interventoría.

Licitación Pública: Modalidad de selección mediante la cual la entidad estatal formula públicamente una Convocatoria para que, en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y seleccione entre ellas la más favorable, de conformidad con lo dispuesto en el parágrafo del art. 30 de la ley 80 de 1993.

Según lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 2 de la ley 1150 de 2007, la escogencia del contratista se efectuará por regla general a través de licitación pública, con las excepciones que se señalan en los numerales 2, 3 y 4 del mismo artículo.

Manifestación de Interés: Exteriorización escrita o electrónica (SECOP) de la intención de participar dentro del proceso de contratación respectivo, a través de los mecanismos y dentro de los plazos establecidos para el efecto dentro de la invitación o pliego de condiciones. La manifestación de interés en participar funge como requisito habilitante para la presentación de la respectiva Oferta, en los procesos de selección abreviada de menor cuantía, y de concurso de méritos con precalificación.

En el caso de los proyectos de asociación público privada de iniciativa privada que se adelanten por la modalidad de selección abreviada con precalificación, y en aquéllos de iniciativa pública en los que la Entidad haya aplicado el sistema de precalificación, la manifestación de interés es el conjunto de documentos que presentarán los manifestantes a más tardar en la fecha de cierre de la precalificación, en la cual indicarán su intención de participar en la precalificación y eventualmente en el proceso de selección.

Manual para la Gestión de Riesgos en los procesos de contratación: es el documento guía de la EMB que orienta las metodologías y técnicas para la estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles involucrados en la contratación.

Matriz de riesgos: Documento que hace parte de los estudios previos y que debe elaborar el Área de origen de la Contratación., según el formato establecido por Colombia Compra Eficiente para identificar, tipificar y asignar los riesgos de los procesos de selección y sus tratamientos.

Menor Cuantía: Se entiende por menor cuantía el valor de contratación que es un pequeño porcentaje del presupuesto anual de la entidad. De conformidad con el literal b) del artículo 2º de la Ley 1150 de 2007, son de menor cuantía las contrataciones que están dentro de los siguientes rubros:

- Para las entidades que tengan un presupuesto anual superior o igual a 1.200.000 salarios mínimos legales mensuales, la menor cuantía será hasta 1.000 salarios mínimos legales mensuales.
- Las que tengan un presupuesto anual superior o igual a 850.000 salarios mínimos legales mensuales e inferiores a 1.200.000 salarios mínimos legales mensuales, la menor cuantía será hasta 850 salarios mínimos legales mensuales.

- Las que tengan un presupuesto anual superior o igual a 400.000 salarios mínimos legales mensuales e inferior a 850.000 salarios mínimos legales mensuales, la menor cuantía será hasta 650 salarios mínimos legales mensuales.
- Las que tengan un presupuesto anual superior o igual a 120.000 salarios mínimos legales mensuales e inferior a 400.000 salarios mínimos legales mensuales, la menor cuantía será hasta 450 salarios mínimos legales mensuales.

Mínima Cuantía: La adquisición de bienes, servicios y obras cuyo valor no exceda del diez por ciento (10%) de la menor cuantía de la entidad contratante, será de mínima cuantía.

Otrosí: Documento en el cual consta la modificación del acuerdo de voluntades inicialmente perfeccionado entre la EMB y el Contratista, la modificación puede consistir en la variación de valor (adición), obligaciones, plazo de ejecución (prórroga) y demás estipulaciones, siempre que la misma se encuentre justificada.

Pago Anticipado: representa una erogación efectuada en forma previa por servicios que se van a recibir o por bienes que se van a consumir en ejecución del contrato.

Plan Anual de Adquisiciones (PAA): Es el plan general de compras al que se refiere el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011 y el plan de compras al que se refiere la Ley Anual de Presupuesto. Es un instrumento de planeación contractual que la EMB debe diligenciar, publicar y actualizar en los términos del Decreto 1082 de 2015 en concordancia con las circulares y manuales que para el efecto expida la Agencia Nacional de Contratación –Colombia Compra Eficiente–. Este plan describe la programación de adquisición de bienes y servicios requeridos para el logro de los objetivos y metas institucionales que permitan el funcionamiento de la entidad durante una vigencia fiscal.

Pliego de Condiciones: Es un acto jurídico prenegocial de carácter general que contiene la voluntad de la administración con efectos vinculantes y obligatorios para los partícipes en el proceso de selección, en orden a la consecución de los principios constitucionales y legales que la actividad contractual de la administración comprende.

Proceso de Contratación: Es el conjunto de actos y actividades, y su secuencia, adelantadas por la Entidad Estatal, desde la planeación hasta el vencimiento de las garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o las condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes o el vencimiento del plazo, lo que ocurra más tarde, según lo define el artículo 2.2.1.1.1.3.1., Subsección 3°, del Decreto 1082 de 2015.

Propuesta: se entiende por tal, aquella oferta con carácter irrevocable presentada conforme a los requisitos establecidos en el Pliego de Condiciones, debidamente suscrita por quien goza de la representación del proponente y acompañada de una garantía de seriedad de la misma.

Presupuesto: es el instrumento para el cumplimiento de los planes o programas de desarrollo económico y social, en el cual se definen los ingresos a recaudar y el monto máximo de gastos que autoriza el órgano competente (para la empresa Metro de Bogotá S.A., es el CONFIS DISTRITAL), para una vigencia fiscal, discriminando en gastos de funcionamiento, servicio de la deuda y gastos de inversión.

Presupuesto Oficial: es la suma de dinero estimada como máximo valor a ofertar por los proponentes dentro de un proceso de contratación.

Recurso de Reposición: potestad que tiene el administrado para acudir ante el ordenador del gasto o director de la dependencia ejecutora que profiere un acto administrativo, para que lo revoque, modifique o aclare.

Registro Único de Proponentes – RUP: Es un registro de creación legal que llevan las Cámaras de Comercio de todo el país. En este deben inscribirse las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras domiciliadas o con sucursal en Colombia, que aspiran a celebrar contratos con las entidades estatales para la ejecución de obras, suministro de bienes o prestación de servicios, salvo las excepciones taxativamente señaladas en la ley. En este registro consta la información relacionada a la experiencia, capacidad jurídica, capacidad financiera, capacidad de organización y clasificación del Proponente.

Requisitos Habilitantes: Son las condiciones de experiencia, la capacidad jurídica, financiera y de organización de los proponentes que se les exige para la participación en el proceso de selección. De conformidad con lo dispuesto en la Ley 1508 de 2012 para las Asociaciones Público Privada los requisitos habilitantes son la capacidad jurídica, capacidad financiera o de financiación y la experiencia en inversión o en estructuración de proyectos según lo determine la Entidad.

Representante Legal: Es la persona a quien la ley faculta para actuar en nombre de una empresa, institución o Entidad y en el cual radica la capacidad jurídica para comprometerla y representarla.

Revocatoria Directa: Es la facultad con la que cuenta la Administración para revocar sus propios actos por las causas definidas en la ley. Puede ejercerse de oficio o a petición de cualquier persona.

Riesgo Previsible: El riesgo previsible en la contratación que adelanta la Empresa Metro de Bogotá S.A., será aquel evento Identificable y cuantificable en condiciones normales que surja como resultado de la incertidumbre que pueda afectar el logro de los objetivos del proceso de contratación o la ejecución del contrato.

SECOP: Es el Sistema Electrónico para la Contratación Pública al que se refiere el artículo 3 de la ley 1150 de 2007. -SECOP- está conformado por varias plataformas electrónicas, así: a) SECOP I es la primera versión del Sistema Electrónico para la Contratación Pública, que permite a las

Entidades Estatales publicar su actividad contractual con el fin de que todas las personas tengan acceso a la información de los procesos de contratación.; b) SECOP II es la nueva versión del SECOP, que le permite a Entidades Estatales y Proveedores hacer todo el Proceso de Contratación en línea. El SECOP II funciona como una plataforma transaccional con cuentas para las entidades estatales y los proveedores. Cada cuenta tiene unos usuarios asociados a ella. Desde sus cuentas las entidades estatales crean, evalúan y adjudican procesos de contratación. Los proveedores pueden hacer comentarios a los documentos del proceso, presentar ofertas y seguir el proceso de selección en línea; y c) Tienda Virtual del Estado Colombiano es la plataforma que permite hacer compras a través de Acuerdos Marco de Precios, los instrumentos de Agregación de Demanda y en Grandes Superficies.

Selección Abreviada: Corresponde a la modalidad de selección objetiva prevista para aquellos casos en que por las características del objeto a contratar, las circunstancias de la contratación o la cuantía o destinación del bien, obra o servicio, puedan adelantarse procesos simplificados para garantizar la eficiencia de la gestión contractual.

Selección Abreviada de Menor Cuantía: Corresponde a la modalidad de selección objetiva para adelantar procesos simplificados, con el fin de garantizar la eficiencia de la gestión contractual de conformidad con las expresas causales señaladas en la ley 1150 de 2007 o en la norma que haga sus veces.

Selección Abreviada por Subasta Inversa: Corresponde a la modalidad de selección para la contratación de bienes o servicios de características técnicas uniformes y de común utilización, que corresponden a aquellos que poseen las mismas especificaciones técnicas, con independencia de su diseño o de sus características descriptivas, y comparten patrones de desempeño y calidad objetivamente definidos. Bajo este procedimiento los oferentes habilitados efectúan una puja dinámica efectuada electrónicamente o de manera presencial, durante un tiempo determinado de acuerdo con las condiciones señaladas en el pliego de condiciones del proceso.

Selección Abreviada para la adquisición de Bienes y Servicios de Características Técnicas Uniformes por compra por catálogo derivado de la celebración de Acuerdos Marco de Precios: Corresponde a la modalidad de selección para la contratación de bienes o servicios a través de la Tienda Virtual del Estado Colombiano. La EMB, no está obligada a adquirir Bienes y Servicios de Características Técnicas Uniformes a través de los Acuerdos Marco de Precios, pero está facultada para hacerlo, en virtud de lo dispuesto en el artículo 2.2.1.2.1.2.7. del Decreto 1082 de 2015, por lo tanto, en todos los procesos que se puedan adelantar a través de Acuerdos Marco de Precios, las Áreas de Origen de la Contratación deberán evaluar como primera opción, el adelantar su selección a través de la Tienda Virtual[24].

[24] Tener en cuenta la vigencia del Auto del 29 de marzo de 2017 del Consejo de Estado, para validar si se mantiene la suspensión del acápite VII del Manual de la Operación Secundaria de los Acuerdos Marco de Precios de acuerdo con el cual se determinó que no existe una concurrencia entre la modalidad de selección de mínima cuantía y la compra por

Supervisión: Conjunto de actividades encaminadas al seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico que, sobre el cumplimiento del objeto del contrato, son ejercidas por la misma entidad estatal, a través de un funcionario, cuando no requieren conocimientos especializados.

Unión Temporal: Es la asociación de dos o más personas naturales o jurídicas, quienes en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal. Aplicable a toda la contratación estatal, excepto a los Procesos de Asociación Público Privada regidos por la Ley 1508 de 2012.

Urgencia Manifiesta: Situación que puede decretar cualquier autoridad administrativa, sin que medie autorización previa a través de acto motivado. Ella se configura cuando se acredite que la continuidad del servicio exija el suministro de bienes o la prestación de servicios o la ejecución de obras en el inmediato futuro, o que se presenten situaciones relacionadas con estados de excepción, o que se busque conjurar situaciones relacionadas con hechos de calamidad o de fuerza mayor o desastre que demanden actuaciones inmediatas o en general, que se trate de situaciones similares que imposibiliten acudir a los procesos de selección o concursos.

Vigencias Futuras: cupo autorizado por el órgano competente (CONFIS DISTRITAL), para adquirir obligaciones con cargo al presupuesto de las anualidades futuras, cuando su ejecución se inicie en la vigencia en curso y comprometa más de una vigencia presupuestal.

I.14. Sujetos que intervienen en el Proceso de Contratación

Intervienen en el Proceso de Contratación los siguientes sujetos:

a) Ordenador del Gasto: es el funcionario que tiene la capacidad de ejecutar el presupuesto de la EMB y en consecuencia tiene la capacidad de contratar, comprometer los recursos, designar supervisores y realizar modificaciones a los contratos. Esta ordenación se encuentra en cabeza del Gerente General de la EMB, quien podrá delegarla en funcionarios del nivel directivo o asesor, de conformidad con la normatividad vigente.

b) Gerencia de Contratación: es la responsable de dirigir y adelantar todos los procesos de contratación de la EMB en todas sus etapas asegurando el control de legalidad de los

---

catálogo derivada de los Acuerdos Marco de Precios, dado que la modalidad de selección de mínima cuantía procede siempre que el valor total del Proceso de Contratación no sea mayor al 10% del valor definido para la menor cuantía según el presupuesto de la Entidad Estatal.

mismos. Adicionalmente, tiene a su cargo asesorar a las Áreas de Origen de la Contratación en la elaboración de documentos que contengan los requerimientos y especificaciones técnicas para iniciar los procesos de contratación .Así mismo, debe dirigir la elaboración de los documentos y actos administrativos requeridos para la apertura e impulso de los procesos de contratación en coordinación y con el apoyo de las Áreas de Origen de la Contratación. Debe adelantar las actividades de la Secretaría Técnica del Comité de Contratación de la EMB. También es la encargada de velar por la publicación en el portal único de contratación y en los demás medios electrónicos que corresponda, la información relativa a los procesos de contratación que adelante la empresa de conformidad con la normatividad vigente. Finalmente, está a cargo de la aprobación de las garantías de los procesos de contratación, previa validación del Área de Origen de la Contratación y en general la Gerencia de Contratación tiene a su cargo la administración de los expedientes contractuales de conformidad con las políticas de gestión documental de la EMB.

c) Gerencia Administrativa y Financiera: participa en el proceso de contratación para el trámite de la expedición de CDPs, CRPs, certificaciones de inexistencia o insuficiencia de personal y el apoyo a las Áreas de Origen de la Contratación, definición y verificación de indicadores financieros y organizacionales de los requisitos habilitantes de cada contratación. Así mismo, debe, en coordinación con la Gerencia General, elaborar y hacer seguimiento al Plan Anual de Adquisiciones y sus modificaciones. Finalmente tiene relación con el proceso de contratación pues tiene a su cargo los procesos de pagos y gestión documental en la EMB, en cuyo ciclo y de conformidad con la reglamentación interna que se disponga, harán parte los expedientes contractuales sean éstos físicos, electrónicos o mixtos.

d) Área de Origen de la Contratación: como se indicó en el título de Definiciones, se refiere a la Gerencia u Oficina de la EMB que tiene la necesidad de la contratación y/o que se encarga de la elaboración de los estudios y documentos previos para cada proceso de contratación. Así mismo, es el área que tiene a cargo la estructuración del proceso especialmente la definición de los requisitos, especificaciones técnicas y las condiciones en que se debe adquirir el bien o servicio requerido.

e) Contratante: Para los efectos del presente documento, se refiere únicamente a la Empresa Metro de Bogotá S.A.

f) Banca Multilateral: La banca multilateral es una de las formas de “cooperación para el desarrollo”, que busca financiar el desarrollo de los pueblos a través de créditos favorables para los prestatarios, que se ejecutan bajo políticas económicas determinadas y mediante un correspondiente acompañamiento que incluye la experiencia en los países desarrollados y la adquirida en la ejecución de estos empréstitos en otros países en desarrollo.

g) Proponente: Es toda persona natural o jurídica, considerada individualmente o en estructura plural que aspire a celebrar contratos con las entidades estatales de conformidad con lo señalado en el artículo 6 de la Ley 1150 de 2007 y que presenta una propuesta en desarrollo de un proceso de selección

h) Contratista: persona (s) natural o jurídica que se obliga (n) a cumplir una determinada prestación según las especificaciones del objeto del contrato, a cambio de una contraprestación.

i) Supervisor: Funcionario de la EMB que fue designado para adelantar el conjunto de actividades encaminadas al seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico que, sobre el cumplimiento del objeto del contrato, que debe ser ejercidas por la misma entidad estatal cuando no requieren conocimientos especializados.

j) Interventor: Persona natural o jurídica, contratada por la EMB para adelantar el conjunto de actividades encaminadas a asegurar el cumplimiento técnico de la ejecución de un contrato, cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen. Cuando la entidad pública lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar también el seguimiento administrativo, técnico, financiero, contable, jurídico del objeto del contrato dentro de la interventoría.

k) **Comité de Contratación:** Es la instancia asesora encargada de impartir recomendaciones al(los) ordenador(es) del gasto en relación con la actividad precontractual y contractual de la entidad. Es un grupo interdisciplinario conformado por servidores públicos o por particulares contratados para el efecto. Se regirá por las reglas que establezca la EMB.

l) **Comité Asesor Evaluador de Ofertas:** Es el grupo interdisciplinario conformado por servidores públicos o por particulares contratados para el efecto para evaluar las ofertas y las manifestaciones de interés para cada Proceso de Contratación que resulte de las modalidades de Licitación Pública, Concurso de Méritos, Selección Abreviada y Mínima Cuantía. El Comité Asesor Evaluador debe realizar su labor de manera objetiva, ciñéndose exclusivamente a las reglas contenidas en los pliegos de condiciones. El carácter asesor del comité no lo exime de la responsabilidad del ejercicio de la labor encomendada. En el evento en el cual la Entidad Estatal no acoja la recomendación efectuada por el comité evaluador, debe justificar su decisión. Los miembros del comité evaluador están sujetos al régimen de inhabilidades e incompatibilidades y conflicto de intereses legales. La verificación y la evaluación de las ofertas para la mínima cuantía será adelantada por quien sea designado por el ordenador del gasto sin que se requiera un comité plural.

m) **Responsables de la estructuración del proceso de contratación:** Es el grupo de profesionales vinculados a la planta o como contratistas de la EMB que representarán al Área de Origen para los aspectos técnicos del proceso, a la Gerencia Administrativa y Financiera para la definición de los aspectos financieros del proceso, y a la Gerencia de Contratación para el componente jurídico de la contratación. En caso de proyectos de gran impacto o cuando la Gerencia General lo solicite, la estructuración de los procesos puede ser contratada de manera integral o por componentes a terceros con conocimientos especializados en el tema.

I.15. Modalidades de Selección de Proveedores de Bienes y/o Servicios:

Las modalidades de selección están previstas en el artículo 2º de la Ley 1150 de 2017 adicionado por el artículo 94 de la Ley 1474 de 2011, de la siguiente manera:

I.15.1. Licitación pública.

La escogencia del contratista se efectuará por regla general a través de licitación pública. Es el proceso de selección de contratistas en las entidades estatales por excelencia, es un proceso totalmente reglado y público, que se ciñe al procedimiento establecido en el artículo 30 de la Ley 80 de 1993 y las disposiciones complementarias de la Ley 1150 de 2007, Ley 1474 de 2011 y el Decreto 1082 de 2015.

Para seleccionar esta modalidad de contratación debe tenerse en cuenta que el presupuesto oficial con que se cuente no debe corresponder a valores inferiores al 10% de la menor cuantía de la EMB, ni a la menor cuantía de la entidad, pues estos deberán adelantarse por modalidades de mínima cuantía o selección abreviada de menor cuantía, respectivamente.

Igualmente, se deberá verificar si el objeto a contratar hace referencia a bienes o servicios con características técnicas uniformes y de común utilización, toda vez que estos procesos deberán ser adelantados por selección abreviada de subasta inversa, instrumentos de compra por catálogo derivados de la celebración de acuerdos marco de precios o procedimientos de adquisición en bolsas de productos. En caso de tratarse de consultorías, pues éstas deberán adelantarse por concurso de méritos.

Así mismo, debe tenerse en cuenta que la normatividad vigente dispone que de acuerdo al objeto a contratar, por ejemplo: prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, cuando no exista pluralidad de ofertes, contratos interadministrativos, entre otros, es viable la utilización de la modalidad de selección por contratación directa.

I.15.2. Selección Abreviada.

Modalidad de selección objetiva regulada en el numeral 2º del Artículo 2º de la Ley 1150 de 2007, prevista para aquellos casos en que por las características del objeto a contratar, las circunstancias de la contratación o la cuantía o la destinación del bien, obra o servicio puedan adelantarse procesos simplificados para garantizar la eficiencia de la gestión contractual.

La Selección Abreviada se debe adelantar para las siguientes causales previstas en la ley:

n) Adquisición o Suministro de Bienes y Servicios de Características Técnicas Uniformes y de Común Utilización, para su contratación se podrá hacer uso de procedimientos de subasta inversa o de instrumentos de compra por catálogo derivados de la celebración de acuerdos marco de precios o de procedimientos de adquisición en bolsas de productos.
o) Contratación de Menor Cuantía.
p) Celebración de contratos para la prestación de servicios de salud.
q) Contratación derivada de la declaratoria de desierta de una licitación pública.
r) Enajenación de bienes del Estado.
s) Productos de origen o destinación agropecuarios que se ofrezcan en las bolsas de productos legalmente constituidas.
t) Actos y Contratos que tengan por objeto directo las actividades comerciales e industriales propias de las sociedades industriales y comerciales del estado y las sociedades de economía mixta.
u) Los contratos de las entidades, a cuyo cargo se encuentre la ejecución de los programas de protección de personas amenazadas, programas de desmovilización y reincorporación a la vida civil de personas y grupos al margen de la ley.
v) La contratación de bienes y servicios que se requieran para la defensa y seguridad nacional.

I.15.3. Concurso de Méritos.

Modalidad de selección que se utiliza para la contratación de servicios de consultoría referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión. También, para la contratación de servicios que tengan por objeto la interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos. Así mismo, para la realización de proyectos de arquitectura.

I.15.4. Contratación Directa.

Modalidad de selección prevista para los casos contemplados en el numeral 4º del artículo 2º de la Ley 1150 de 2007.

a) Urgencia manifiesta.

b) Contratación de empréstitos.
c) Contratos interadministrativos.
d) La contratación de bienes y servicios en el sector Defensa y en el Departamento Administrativo de Seguridad, DAS, que necesiten reserva para su adquisición.
e) Los contratos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas.
f) Los contratos de encargo fiduciario que celebren las entidades territoriales cuando inician el Acuerdo de Reestructuración de Pasivos cuando los celebren con entidades financieras del sector público.
g) Cuando no exista pluralidad de oferentes en el mercado.
h) Para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, o para la ejecución de trabajos artísticos que sólo puedan encomendarse a determinadas personas naturales.
i) El arrendamiento o adquisición de inmuebles
j) La contratación de bienes y servicios de la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI), que requieran reserva para su adquisición.

Así mismo se llevará a cabo esta modalidad de contratación para la contratación de operaciones de crédito público, asimiladas y conexas, de conformidad con lo previsto en el parágrafo 2º del artículo 41 de la Ley 80 de 1993 y lo reglamentado en el Decreto 1068 de 2015.

I.15.5. Mínima Cuantía.

Esta modalidad se utiliza para las adquisiciones de bienes, servicios y obras cuyo valor no exceda del diez por ciento (10%) de la menor cuantía de la entidad contratante, independientemente de su objeto, cuyas reglas se determinan exclusivamente en el artículo 94 de la Ley 1474 de 2011 y a partir del artículo 2.2.1.2.1.5.1 del Decreto 1082 de 2015.

I.15.6. Régimen Especial.

Esta forma de adelantar contratos o convenios, no se encuentra tipificada dentro de la Ley 1150 de 2007, sin embargo se deriva de una serie de normas que establecen causales de contratación distintas a las previstas anteriormente y que merecen mención especial, entre otras señaladas en la Ley, las siguientes:

a) Ley 489 de 1998, artículo 95: Asociación entre entidades públicas con el fin de cooperar en el cumplimiento de funciones administrativas o de prestar conjuntamente servicios que se hallen a su cargo, mediante la celebración de convenios interadministrativos o la conformación de personas jurídicas sin ánimo de lucro.
b) Inciso 2º del artículo 355 de la Constitución Política, Decreto 092 de 2017: es una contratación especial que procede exclusivamente en los casos previstos en tales normas, para la celebración de contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad.

c) Ley 1150, Artículo 20, Decreto 1082 de 2015, artículo 2.2.1.2.4.4.1: Contratación con organismos internacionales.
d) Artículo 1º de la Ley 1508 de 2012: Asociaciones Público Privadas

Los procedimientos asociados a cada una de estas modalidades serán desarrollados por la Gerencia de Contratación y quedarán en el listado maestro de documentos de la EMB.

I.16. Etapas del Proceso de Contratación

A continuación se presentan recomendaciones que buscan evitar y reducir los riesgos en el proceso contractual en cada una de sus etapas:

I.16.1. Etapa de planeación:

La gestión contractual de la EMB se fundamenta en una planeación que pretende el cumplimiento de los objetivos, metas y prioridades de la misma, lo anterior con el fin de evitar que la contratación se desarrolle como resultado de la improvisación.

Razón por la cual, antes del inicio de cada vigencia fiscal, todas las Áreas de Origen de la Contratación deben analizar las necesidades de contratación que requieren y su priorización, lo cual se verá reflejado en el Plan Anual de Adquisiciones de conformidad con el presupuesto asignado en la correspondiente vigencia.

El Plan Anual de Adquisiciones, presenta los procesos contractuales que se adelantarán en la vigencia discriminando para cada uno de ellos la modalidad de contratación bajo el cual se ejecutará, los presupuestos estimados y los plazos para su ejecución de acuerdo con las apropiaciones presupuestales.

La elaboración del Plan Anual de Adquisiciones estará a cargo de la Gerencia Administrativa y Financiera, quien definirá el respectivo trámite del mismo.

Como resultado de la identificación de las necesidades contenidas en el Plan Anual de Adquisiciones, las Áreas de Origen de la Contratación, deberán elaborar los estudios y documentos previos y durante ésta actividad cada uno de los responsables e intervinientes debe observar y aplicar las siguientes prácticas para minimizar omisiones o errores en el desarrollo del proceso de selección o durante la ejecución del contrato, en hechos como la declaratoria desierta del proceso de selección, la declaratoria de nulidad absoluta del contrato, la necesidad de ajustar el contrato a la realidad del bien, servicio u obra contratada, el reconocimiento de los mayores costos en los eventos en que haya lugar y, en el más extremo de los casos, el rompimiento del equilibrio económico, entre otras situaciones:

I.16.1.1. Estudios y documentos previos

a) Elaboración:

Los estudios previos deben elaborarse teniendo en cuenta la naturaleza del objeto a contratar, la identificación de las necesidades del servicio público a satisfacer, los mecanismos idóneos para atenderlas, la modalidad de contratación pertinente y el contenido de los pliegos de condiciones. Lo anterior, permite contar con unas reglas claras y objetivas en los procesos de selección, que den lugar a contratos igualmente claros.

La responsabilidad en la elaboración de los Estudios y Documentos Previos será de cada una de las Áreas de Origen de la Contratación, para lo cual pueden contar con la asesoría para el diligenciamiento de los formatos, por parte de la Gerencia de Contratación de la EMB. Para la determinación de los fundamentos jurídicos que soportan la modalidad de selección y los demás aspectos jurídicos de la contratación, deberá solicitarse la participación de la Gerencia de Contratación, e igualmente para la determinación de los requisitos habilitantes financieros y organizacionales y de acuerdo al caso, la forma de pago, deberá solicitarse la participación de la Gerencia Administrativa y Financiera, ambas Gerencias deberán dar el apoyo necesario para el efecto, según se establezca en el procedimiento de contratación correspondiente.

Los documentos de solicitud de proceso contractual y estudios previos deberán ser elaborados y suscritos por el Área de Origen de la contratación. Cuando se satisfagan las necesidades de dos o más dependencias, los estudios previos deberán ser firmados conjuntamente por los interesados.

Los estudios y documentos previos comprenderán los siguientes requisitos mínimos, de acuerdo con el formato que disponga para ello el respectivo procedimiento de acuerdo con la modalidad de selección, salvo algunas excepciones previstas para la modalidad de selección de Mínima Cuantía:

- ✓ La descripción de la necesidad que la Entidad Estatal pretende satisfacer con el Proceso de Contratación.
- ✓ El objeto a contratar con sus especificaciones, identificándolo en el Clasificador de Bienes y Servicios UNSPSC.
- ✓ La modalidad de selección del contratista y su justificación, incluyendo los fundamentos jurídicos.
- ✓ El valor estimado del contrato y la justificación del mismo (estudios de mercado, históricos, etc.). El CDP que respalda la contratación.
- ✓ La Forma de Pago del Contrato.
- ✓ Las obligaciones generales y específicas del contratista y de la EMB, si hay lugar a ellas.
- ✓ El lugar de ejecución del contrato.
- ✓ Los criterios para seleccionar la oferta más favorable.

- ✓ El análisis de riesgos y la forma de mitigarlo, de conformidad con los lineamientos y formatos previstos en el Manual para la Gestión de Riesgos en los procesos de contratación.
- ✓ Las garantías que la EMB contempla exigir en el Proceso de Contratación.
- ✓ La indicación de si el Proceso de Contratación está cobijado por un Acuerdo Comercial.
- ✓ El responsable de la supervisión o la interventoría del contrato.
- ✓ El análisis del sector económico y de los oferentes: en cumplimiento de lo establecido en el artículo 2.2.1.1.1.6.1 del Decreto 1082 de 2015, le Área de Origen interesada en la contratación previo a iniciar la estructuración de los estudios y documentos previos, deberá realizar un estudio y/o análisis del sector, es decir, el mercado relativo al objeto del Proceso de Contratación, desde la perspectiva legal, comercial, financiera, organizacional, técnica y de análisis de Riesgo, de conformidad con los lineamientos otorgados en los manuales y circulares expedidos por la Agencia Nacional de Contratación – Colombia Compra Eficiente. Este análisis buscar soportar adecuadamente, entre otro**s:** el presupuesto oficial de la contratación con el fin de se encuentre acorde con la realidad del mercado; las especificaciones técnicas y económicas de la contratación y la posterior ejecución de los contratos en forma eficiente y eficaz; los requisitos habilitantes a exigir en el pliego o invitación pública; los factores de escogencia de las propuestas, con el fin de que éstos sean objetivos, consulten la realidad del mercado y permitan a su vez seleccionar la oferta y el proponente más favorables para el cumplimiento de los fines estatales y finalmente, los riesgos con que cuenta el proceso de contratación.
- ✓ Se deberán anexar los documentos a que haya lugar como solicitudes de cotización y cotizaciones en caso de que no se hayan solicitado a través del SECOP II, matriz de riesgos, CDP, demás documentos relevantes.

Los elementos mínimos enlistados anteriormente, se complementarán con los exigidos de manera puntual en las diversas modalidades de selección, con excepción de lo establecido en el artículo 2.2.1.2.1.5.1. del Decreto 1082 de 2015, relacionado con los estudios y documentos previos de mínima cuantía y el Régimen Especial.

b) Recomendaciones Generales:

El Área de Origen de la Contratación y responsable de su estructuración deberá verificar con certeza las siguientes condiciones generales:

i. Los contratos por celebrar se ajustan a las necesidades de la entidad para el cumplimiento del servicio público que tiene encomendado;

ii. Dispone de recursos suficientes para solventar las prestaciones que se dejarán a cargo del contratista, y su contratación está prevista en el Plan Anual de Adquisiciones de la Entidad;

iii. Cuenta con los estudios de soporte requeridos para estructurar los alcances técnicos y jurídicos del contrato, así como para definir las condiciones (objeto, especificaciones técnicas, plazo y valor) en que debe ser ejecutado, incluido el análisis del sector que ordena el artículo 2.2.1.1.1.6.1. del Decreto 1082 de 2015 el cual debe ser original, propio, de acuerdo con la necesidad de la EMB y conforme al proyecto u objeto contractual a desarrollar;

iv. Conoce los riesgos que implica para las partes la ejecución del objeto contractual, puesto que cuenta con conocimiento de la matriz respectiva.

v. La EMB cuenta con las autorizaciones, licencias, diseños, estudios técnicos, apropiaciones presupuestales y demás cuestiones previas necesarias para la ejecución del objeto contractual.

vi. El esquema que se implementará para hacerle seguimiento y control a la actividad del contratista está plenamente definido, así como el funcionario responsable de la supervisión del contrato o la identificación de la necesidad de realizar el seguimiento contractual a través de una interventoría.

e)

vii. El objeto contractual está definido, lo que implica que determina la necesidad que se pretende satisfacer, e incluye el análisis de las posibilidades que ofrece el mercado para lograr su satisfacción, y la escogencia definitiva de una de las alternativas estudiadas, la cual se presente como la más pertinente para el cumplimiento de la necesidad pública a satisfacer.

viii. Deberá aplicarse de manera estricta el deber de selección objetiva y los principios de la contratación estatal por medio de criterios claros y proporcionales de participación de los oferentes para garantizar la escogencia de la oferta más conveniente para la EMB.

ix. En la determinación de las reglas para la escogencia del mejor oferente deberán excluirse condiciones discriminatorias e inútiles que exijan requisitos que no son necesarios para la satisfacción del objeto contractual.

x. En aras del principio de publicidad, se va a garantizar la publicación de todos los documentos de los procesos de selección que sean exigidos por la normatividad vigente, así como las ofertas recibidas con excepción de los documentos que tienen reserva o confidencialidad y todos aquellos que provengan de los partícipes del proceso de selección.

xi. Las áreas de origen incorporarán lineamientos ambientales en los procesos de contratación que sean determinados por la EMB de acuerdo con su alcance y/o tipología. Para la incorporación de estos lineamientos, se deberán consultar las fichas técnicas

correspondientes que hacen parte de los anexos del Manual de Contratación, las cuales contienen criterios ambientales que pueden ser aplicados en la etapa precontractual como parte de los requisitos habilitantes, calificación adicional, y/o en los requisitos establecidos para la ejecución contractual. La Subgerencia de Gestión Ambiental y SISO se encargará de asesorar la verificación de si el proceso es susceptible o no de este análisis y apoyará la identificación de los lineamientos ambientales a que haya lugar de acuerdo con cada caso.

xii. Especialmente para la celebración de contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, de acuerdo con la Política de Daño Antijurídico de la EMB, se deberá evitar incurrir en lo siguiente:

- Establecer como actividades a desarrollar por el contratista, aquellas similares a las que ejecutan los funcionarios o relacionadas directamente con el objeto de la entidad, sin justificar que no se cuenta con el personal suficiente dentro de la planta de la entidad para desarrollar esa labor y, por el contrario, deben ser ejecutadas de forma permanente por el personal de planta y que están relacionadas con la Administración o funcionamiento de la entidad, y no aquellas que requieran un conocimiento o experticia determinados.
- Redactar obligaciones, cuando el objeto contractual no lo requiera, a través de las cuales se imponga al contratista cumplir un horario, permanecer en las instalaciones de la entidad por más tiempo del necesario para el desarrollo de sus actividades, solicitar permiso para ausentarse, o estar disponible en todo tiempo, personalmente o a través de cualquier medio personal de comunicación, entre otras similares que den cuenta de situaciones a través de la cuales se pueda inferir que existe subordinación.
- Establecer exigencias que permitan a la entidad sancionar disciplinariamente al contratista en relación con la ejecución de sus actividades.
- Elaborar obligaciones que exijan al contratista que pida autorización para ausentarse de la entidad, especialmente, cuando su presencia no es necesaria para ejecutar las actividades contratadas y las mismas puedan completarse y darse a conocer al contratante, por ejemplo, a través de los diversos medios personales de comunicación.

Así mismo, durante la etapa de construcción de estudios previos, se proponen a manera de prevención del daño antijurídico los siguientes lineamientos para la celebración de contratos de prestación de servicios profesionales:

- Solicitar la suscripción de contratos de prestación de servicios en aquellos eventos en los que la actividad a contratar no pueda ser ejecutada por el personal de planta, o cuando se justifique que el personal de planta que realiza actividades similares es insuficiente para completarlas, o cuando se requieran conocimientos especializados y experticia acreditada. Para ello es pertinente que la entidad adelante estudios de necesidad y conveniencia que justifiquen la contratación externa.
- Evitar indeterminación y ambigüedad en la descripción del objeto del contrato y de las actividades a desarrollar por el contratista. La redacción debe ser clara, especifica y no

dar cabida a diversas interpretaciones, con lo cual se garantiza que las partes entiendan lo mismo del contenido del contrato y se eviten futuras controversias.

- Justificar en los estudios y documentos previos si, de acuerdo con el objeto del mismo, se requiere que el contratista preste los servicios durante unas horas y fechas específicas, o asista a reuniones, entrevistas o grupos de trabajo en las instalaciones de la entidad u en otros lugares, con la única finalidad de dar cabal cumplimiento al objeto suscrito.
- Justificar en los estudios y documentos previos si, de acuerdo con el objeto del mismo, se requiere que el contratista permanezca en las instalaciones de la entidad. Esta situación debe presentarse cuando, por ejemplo, la información para ejecutar las labores contratadas es de carácter confidencial y no puede ser extraída, o cuando en la entidad se encuentren los recursos para ejecutar la labor, o similares.
- Incluir en los estudios y documentos previos que la coordinación para el desarrollo del contrato está a cargo del supervisor.

I.16.2. Etapa precontractual:

Esta etapa engloba los trámites relativos al proceso de selección, la elaboración de los pliegos de condiciones, el trámite del proceso, su adjudicación y la elaboración del contrato. Aquí, los funcionarios responsables e intervinientes deberán observar y aplicar las siguientes prácticas:

a) Configurarán los pliegos de condiciones con base en los estudios y documentos previos, indicando los requisitos que tendrán que cumplir quienes estén interesados en presentar ofertas y establecer los criterios con los que serán evaluadas las propuestas y seleccionada la oferta adjudicataria y el término en que se adoptará tal decisión.

b) Los términos de los pliegos de condiciones o documentos de invitación pública deben contener reglas claras, objetivas y justas que no induzcan a error a los proponentes; así como plazos y términos razonables para que cada una de sus etapas pueda llevarse de la manera más eficaz y transparente.

c) Respecto a las observaciones o solicitudes que se presenten por los diferentes interesados al proceso de contratación, las mismas deben responderse de fondo y de manera justificada.

d) No se deberán exigir visitas obligatorias como requisitos de participación en los procesos.

e) En la evaluación de las ofertas se debe designar un comité evaluador, conformado por personas con la idoneidad y responsabilidad suficiente para cumplir a cabalidad y de manera correcta esta labor, quienes deberán suscribir un Acuerdo de Confidencialidad cuando la EMB se los solicite.

f) Los medios de comunicación con los proponentes y posibles interesados en el proceso de contratación serán los establecidos oficial e institucionalmente en el Pliego de Condiciones, Invitaciones Públicas y demás Documentos del Proceso para

los procesos publicados en SECOP I y los procesos publicados en SECOP II la EMB se comunicará a través del módulo de mensajes u observaciones a los pliegos de condiciones.

g) Adjuntar a los contratos que la ley exija y permita las cláusulas excepcionales contempladas en el Estatuto General de la Contratación Pública.

h) No pactar prórrogas automáticas que puedan ir en contra de los principios de libre concurrencia, promoción a la competencia y selección objetiva.

i) Analizar en los casos de contratación directa cada una de las causales que la justifican y los argumentos para su escogencia, sin desconocer los principios de selección objetiva, libre concurrencia y promoción a la competencia, lo cual implica que la justificación y descripción de la necesidad plasmada en los estudios previos, deba contener el mayor detalle posible.

j) Tener en cuenta los requisitos de existencia (documento escrito como se establece en Circular Externa No. 21 de 22 de febrero de 2017 de La Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente- como ente rector del Sistema de Compra Pública, y el Archivo General de la Nación Jorge Palacios Preciado como ente rector de la política archivística para los contratos en SECOP II), perfeccionamiento (suscripción del contrato) y ejecución del contrato.

k) En los contratos que lo requieran, establecer de forma expresa una cláusula de tratamiento de los rendimientos financieros generados por los fideicomisos.

l) En todos los procesos de selección, se convocará a las veedurías ciudadanas establecidas en la ley, interesadas en realizar el control social al proceso de contratación, para que formulen sus recomendaciones escritas que consideren necesarias para la eficiencia institucional y la probidad en la actuación de los funcionarios la EMB habilitara un correo electrónico para esta participación. También podrán intervenir en todas las audiencias que se realicen durante el proceso.

I.16.3. Etapa contractual

Esta etapa comprende el período entre el inicio y la terminación del contrato, es decir, la ejecución contractual. Los funcionarios responsables e intervinientes en esta etapa deberán observar y aplicar las siguientes prácticas:

a) Se respetará el derecho al debido proceso en los trámites de imposición de sanción.

b) Se actuará de manera inmediata ante el incumplimiento del contratista, haciendo efectivas las sanciones y garantías del contrato. El proveedor debe hacer el cargue de las garantía a través del SECOP II

c) En virtud del principio de planeación contractual las adiciones, prórrogas, modificatorios u otrosíes serán solicitados por el supervisor previo concepto favorable del interventor cuando se requiera, presentando con la debida antelación la respectiva justificación y concepto de viabilidad.

d) Los supervisores e interventores de los contratos deberán ser escogidos de acuerdo a sus conocimientos y experiencia específica, así como capacitados en el ejercicio de la supervisión de manera regular.

e) El supervisor y/o interventor designado debe hacer una revisión de las obligaciones del contratista, el plazo y el valor del contrato a fin poder verificar permanentemente el cumplimiento de las obligaciones contractuales

f) Los supervisores de los contratos deberán tener un número razonable de asuntos a cargo a fin de que el volumen de trabajo no ponga en riesgo el seguimiento y acompañamiento adecuado del contrato.

g) Es recomendable que se hagan reuniones periódicas entre el contratista y el supervisor y/o interventor contractual a fin de lograr una comunicación directa y permanente que muestre los avances y las eventualidades que puedan surgir durante la ejecución contractual.

h) El supervisor deberá vigilar permanentemente la correcta ejecución del objeto contratado en cuanto a calidad y oportunidad en el plano técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico, velando por proteger la moralidad administrativa, previniendo actos de corrupción y tutelando la transparencia en la ejecución contractual.

i) El supervisor deberá rendir informes periódicos que reflejen el cumplimiento del objeto contratado en todos sus aspectos (técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico) y en cumplimiento de las condiciones de eficacia, calidad y cobertura del objeto del contrato. De igual manera deberá publicar los informes en el SECOP II como parte de sus obligaciones como supervisor

j) El supervisor deberá conocer y tener la disponibilidad inmediata del contrato y la totalidad de documentos que lo integran.

k) El supervisor deberá informar a la Entidad en forma inmediata de los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, hechos o circunstancias que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, y cuando se presenten hechos constitutivos de incumplimiento.

l) El Supervisor deberá exigir calidad y cumplimiento y en tal virtud: deberá exigir la calidad de los bienes y servicios adquiridos por la entidad, recibir a satisfacción sólo las obras y bienes ejecutados y entregados a cabalidad, exigir del contratista la ejecución idónea y oportuna del objeto contratado, adelantar revisiones periódicas de las obras ejecutadas, servicios prestados o bienes suministrados, para verificar que ellos cumplan con las condiciones de calidad ofrecidas por los contratistas.

m) En el evento en que el supervisor del contrato pierda comunicación con el contratista o el mismo no responda de manera adecuada al cumplimiento de las obligaciones deberá informarlo al competente contractual, a fin de que se adelanten oportunamente las gestiones necesarias para lograr el cumplimiento del contrato en los términos inicialmente previstos.

n) El medio de comunicación con el contratista será el establecido en la minuta del contrato y los correspondientes correos institucionales, y deberá dejarse constancia escrita de todas aquellas comunicaciones que se tengan con el contratista en el expediente del contrato.

o) En los contratos de concesión será necesario que las obligaciones relacionadas con la creación de subcuentas para el manejo de excedentes de la Entidad, posean un seguimiento puntual por parte del supervisor para que sean creadas dentro de los plazos establecidos en el contrato o el pliego de condiciones.

p) Para la estructuración y/o modificación de contratos que comporten actividades constructivas y/o de obra, los estudios de mercado deberán elaborarse siguiendo los parámetros que para el efecto ha expedido la Agencia Nacional de Contratación Pública –Colombia Compra Eficiente para los contratos electrónicos.

I.16.4. Etapa postcontractual:

En esta etapa que comprende desde la terminación del contrato, hasta el vencimiento de las garantías pactadas en el contrato o las condiciones de carácter predial, social, de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes o la reversión, lo que ocurra más tarde. En esta etapa, los responsables e intervinientes observarán y aplicarán las siguientes prácticas:

a) En los contratos que se requieran y en los que la ley lo exija, deberá darse trámite a la correspondiente liquidación en los términos establecidos en el contrato o en la Ley, o en ausencia de tal estipulación bajo los siguientes lineamientos:

- Deberá determinarse qué garantías deben ser constituidas y/o ampliadas y cuáles quedan vigentes.
- Se deberá determinar en el documento de liquidación del contrato de manera expresa las salvedades y determinación del balance descriptivo y cuantitativo sobre el grado de ejecución de las obligaciones a cargo.
- Se propenderá por la liquidación bilateral de los contratos, de tal suerte que si existen discrepancias salvables se acuda en forma previa a los mecanismos alternativos de solución de conflictos con el fin de superar la diferencia. La Entidad privilegiará los acuerdos a que puedan llegar las partes de común acuerdo para dar formal cierre al procedimiento contractual.
- Se acudirá a la liquidación unilateral del contrato, cuando quiera que una vez terminado el acuerdo de voluntades, las diferencias en torno a las prestaciones a cargo y porcentaje de ejecución del contrato sea altamente debatido.

b) Deberá hacerse seguimiento a los contratos, aún después de terminado y liquidado el mismo, cuando subsistan y se encuentren vigentes las correspondientes garantías. Una vez expiren las garantías deberá dejarse constancia en el expediente contractual y proceder al cierre del mismo.

II.14.5.1. Otras recomendaciones:

a) Cuando se registre cambio de supervisor en un contrato, es obligatorio que el saliente entregue al designado un empalme pormenorizado y por escrito, con el fin de asegurar la correcta y juiciosa vigilancia de las prestaciones recíprocas y la permanencia de la información valiosa para la defensa de la Entidad, inclusive en la etapa de liquidación y seguimiento a las garantías.

b) Con el fin de evitar la fragmentación y/o pérdida de información, el responsable de los documentos contractuales deberá enviar al archivo toda la documentación a su cargo, de tal suerte que la totalidad de originales repose en un expediente único contractual.

c) El supervisor saliente debe informar a la gerencia de contratos el cambio de supervisor con el fin de otorgarle los permisos correspondientes para poder ingresar al contrato a través de SECOP II

Los responsables e intervinientes del proceso contractual, están sujetos al régimen de inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses señalados en la constitución y en la Ley, así como en sus disposiciones reglamentarias.

I.17. Buenas prácticas en el proceso contractual

I.17.1. Prácticas anticorrupción:

En todas las actuaciones derivadas de las estipulaciones de las invitaciones, de los pliegos de condiciones, del contrato y de los demás documentos que de estos se deriven, los funcionarios, proponentes, responsables y demás intervinientes obrarán con la transparencia y la moralidad que la Constitución Política y las leyes consagran.

Para tal efecto, deberá exigirse a los oferentes, contratistas y funcionarios, la suscripción un compromiso anticorrupción según el modelo que se publique en el Sistema Integrado de Gestión –SIG–, en el cual deben manifestar su apoyo y deber irrestricto a los esfuerzos del Estado colombiano contra la corrupción.

Si se comprueba el incumplimiento del oferente, sus empleados, representantes, asesores o de cualquier otra persona que en el proceso de contratación actúe en su nombre, se pondrá en conocimiento de las autoridades competentes para que inicien las investigaciones correspondientes.

Toda persona que conozca casos de corrupción con ocasión a la gestión contractual de la EMPRESA METRO DE BOGOTÀ S.A. -EMB- deberá reportar el hecho al Programa Presidencial “Lucha contra la Corrupción” a través de los números telefónicos (1) 56001095, 819 5657649 (1) 5624128; vía fax al número telefónico (1) 3420592; a la línea transparente del programa al número telefónico 018000913040; al correo electrónico: webmaster@anticorrupción.gov.co; por

correspondencia o personalmente a la carrera 8 No. 7 – 27, Bogotá, D.C.; también puede reportar el hecho al siguiente e-mail : buzon1@presidencia.gov.co, o en la página web del SECOP www.contratos.gov.co.

Adicionalmente, como estrategias para prevenir la corrupción y controlar la efectividad de la Gestión Contractual, EMB – cuenta con las siguientes estrategias:

a) El modelo de contratación adoptado por la EMB responde a los principios de la gestión contractual, administrativa y fiscal desarrollados en el presente manual.

b) La participación de una Junta Asesora externa que vigila la política de contratación de la EMB y puede emitir recomendaciones concretas en torno a cómo se llevan a cabo los procesos de contratación.

c) Posee procedimientos y formatos, con el fin de garantizar una efectiva gestión de aquellos eventos que puedan interrumpir el cumplimiento de los objetivos de los procesos contractuales, entre ellos los que pueden convertirse en foco de corrupción.

d) La Entidad cuenta con el Mapa de Riesgos institucionales, así como el Mapa de Riesgos Anticorrupción en los cuales se recogen aquellos asociados a la gestión contractual, consolidando así los riesgos de una manera sistemática, previendo las acciones para su administración y definiendo las actividades de seguimiento.

e) Se exigen a proponentes, funcionarios y contratistas, pactos de confidencialidad de la información y compromisos anticorrupción para promover prácticas transparentes y seguras en la ejecución contractual.

f) A través del Comité de Contratación se somete la conveniencia y viabilidad de los procesos señalados en la Resolución que lo reglamente, y a través del Comité de Contratación, aquellos referentes a las incidencias de los procesos de contratación.

g) Adopción del Código de Ética y Buen Gobierno para fortalecer los principios y valores de los miembros que integran la EMB, definiendo así, lo que la organización espera de sus servidores y quehaceres, independientemente de su trabajo, formación y/o cargo desempeñado.

h) Aplicación de las políticas y normas para el manejo de la información y acceso a los expedientes almacenados física y digitalmente.

i) Existencia de discusión participada entre la EMB y las empresas del sector involucrado en los proyectos de las Líneas Metro.

j) Convocatoria a ciudadanos, empresarios, expertos, organismos de control para que tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y recomendaciones sobre los procesos.

k) La EMB se encuentra implementando el mesanismo del MRAN – “Mecanismo de Reporte de Alto Nivel” en la contratación, de la PLMB en coordinación con la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República. Es la posibilidad de que un tercero (diferente de un órgano de control), administre un mecanismo objetivo e imparcial respecto de los procesos de selección adelantados con un análisis técnico financiero y jurídico y la recomendación de expertos ajenos a los procesos.

l) Las propuestas económicas presentadas dentro de los procesos de selección de la PLMB, dentro de procesos que no sean adelantados por SECOP II, podrá ser registradas, embaladas y custodiadas por una empresa de seguridad garantizando la confidencialidad de las mismas.

m) Las audiencias celebradas en los procesos de selección podrán ser grabadas en video guardando un record histórico de lo ocurrido en las mismas. Igualmente se podrán transmitir en directo vía *livestreaming* las audiencias de los procesos de selección de los proyectos de la PLMB.

n) Con el fin de controlar los conflictos de intereses así como la de preservar la objetividad e imparcialidad, la verificación de los requisitos habilitantes para los procesos de selección podrá ser adelantado –o al menos asesorado– por firmas externas.

o) Con el fin de mantener la confidencialidad y reserva de los asuntos sometidos en los procesos de selección, la EMB podrá contar con una sala de evaluación con vigilancia y grabación en directo las 24 horas, en la cual se restringirá el uso de dispositivos electrónicos, celulares, USB, comida, hojas, lápices, libros, códigos etc.

p) La(s) minuta(s) de los contratos de la PLMB, incluye una disposición que obliga al adjudicatario a implementar, desarrollar y ejecutar acciones preventivas para evitar que cualquier persona natural o jurídica utilice a las entidades públicas o privadas que participen dentro del Proyecto, como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la financiación del terrorismo y/o actos de corrupción, en cumplimiento de la Ley Aplicable durante todo el plazo de la Concesión.

I.17.2. Utilización de herramientas electrónicas para la gestión contractual

Con el propósito de garantizar buenos canales de comunicación, así como promover la transparencia en su gestión contractual, la EMB hace uso de las siguientes herramientas electrónicas:

a) Sistema Electrónico de Contratación Pública – SECOP–, que está compuesto por 3 plataformas:

- SECOP I - es una plataforma de publicidad de los diferentes actos expedidos en los procesos contractuales y permite a los interesados en participar en los procesos de contratación, proponentes, veedurías y a la ciudadanía en general, consultar el estado de los mismos.

- SECOP II es una plataforma transaccional en la cual las Entidades Estatales pueden hacer todo el Proceso de Contratación en línea. Los Proveedores pueden conocen la demanda de las Entidades Estatales, obtienen información de los Procesos de Contratación, presentan ofertas y gestionan sus contratos.

- Tienda virtual del estado Colombiano TVEC: es la plataforma que permite hacer la compra en línea de los acuerdos marco de precios, instrumentos de agregación de demanda y grandes superficies.

b) Página Web de la Entidad www.metrodebogota.gov.co, en la que se publican los documentos relevantes de los procesos de contratación, así como el PAA, la matriz de riesgos institucional, las políticas de manejo de la información, informes de rendición de cuentas, metas e indicadores de gestión y estado del Sistema de control Interno, entre otros, de conformidad a lo exigido por la normatividad vigente.

c) Los mecanismos de participación de la ciudadanía a través de veedurías organizadas e interesados en los procesos de contratación

Con la intención de garantizar la participación de la ciudadanía en los procesos de selección de contratistas, se deberá incluir en los pliegos de condiciones, la invitación a las veedurías ciudadanas inscritas en el Registro Público de Veedurías Ciudadanas e interesados en realizar control social al Proceso de Selección en cualquiera de sus fases o etapas, a que presenten las recomendaciones y observaciones que consideren convenientes, para esto se habilitara un correo electrónico, de igual manera se invitaran a que intervengan en las audiencias y a que consulten los documentos del proceso en el SECOP II y en la página Web de la entidad.

I.17.3. Las condiciones particulares de la EMB para el cumplimiento de los principios de libre concurrencia y promoción de la competencia

La EMB en su Gestión Contractual, además de los principios, postulados, reglas y normas en el presente Manual de Contratación, garantizará el derecho subjetivo y colectivo a la Libre Competencia, motivada por los siguientes postulados:

a) Todos los actos y documentos que se produzcan en la actividad contractual y que sean exigidos por la normatividad vigente, deben publicarse tanto en el SECOP II como lo prevé el Decreto 1082 de 2015, conforme a las directrices que se impartan desde la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra eficiente – para el efecto , salvo disposición en contrario.

b) Se fijarán plazos razonables para la presentación de las ofertas;

c) Se acatarán los compromisos contenidos en los Acuerdos Comerciales;

d) Los pliegos de condiciones o invitaciones contendrán requisitos objetivos necesarios para participar en el correspondiente proceso de selección en condiciones de igualdad y libre concurrencia, mediante reglas objetivas, justas, claras, completas que

permitan la confección de ofrecimientos de la misma índole y aseguren una escogencia objetiva dentro la mayor pluralidad de oferentes posible;

e) Las condiciones deben ser adecuadas y proporcionales a la naturaleza del contrato a suscribir y a su valor[25] **.**

f) En las fases de planeación y selección se deberán tener en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias sobre libre competencia, especialmente en relación con los riesgos de colusión, precios artificialmente bajos o desviación sustancial de las condiciones técnicas o económicas[26].

I.17.4. Administrar los documentos del proceso, incluyendo su elaboración, expedición, publicación, archivo y demás actividades de gestión documental

Las áreas responsables y los intervinientes en los procesos de contratación de la EMB, deberán aplicar las normas que establezca el Archivo General de la Nación y los lineamientos establecidos por la entidad en materia de organización física y técnica de los archivos derivados de la gestión contractual. Los expedientes o documentos que hayan llegado a su poder por razón de sus funciones deberán organizarse de conformidad a las Tablas de Retención Documental y en concordancia con los procedimientos de gestión de archivos que se determinen en la empresa.

Para lo anterior deben tenerse en cuenta los procedimientos del Sistema Integrado de Gestión –SIG–, donde se encuentran publicados los procedimientos, formatos y modelos a implementar para cada actuación en el desarrollo de la gestión contractual, los cuales deberán ser revisados y actualizados en caso de requerirse, de acuerdo a la normatividad vigente y a las necesidades de la Entidad.

Las solicitudes de contratación deben estar acompañadas además de lo anteriormente mencionado, de los soportes a que haya lugar de conformidad con lo establecido en el artículo 2.2.1.1.2.1.1 del Decreto 1082 de 2015, y de manera particular en los exigidos en este manual para cada proceso de selección, de conformidad con las listas de chequeo publicadas en el SIG.

[25] Según lo establecido en el Numeral 5 del artículo 24 de la Ley 80 de 1993, y el artículo 5 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 88 de la Ley 1474 de 2011.
[26] De conformidad con lo previsto la Ley 155 de 1959; Ley 256 de 1996; Ley 1340 de 2009; el artículo 27 de la Ley 1474 de 2011; artículos 47, 48 y 50 del Decreto Ley 2153 de 1992, Decreto 2641 de 2012 y demás normas concordantes o complementarias.

I.17.5. Comunicaciones con oferentes y contratistas

Para garantizar los principios de la contratación la Entidad, en los pliegos de condiciones de cada proceso de selección se establecerán como medio de comunicación la sección de mensajes del área de trabajo del proceso de contratación en SECOP II, y con los contratistas, privilegiando las comunicaciones por medio físico o electrónico.

Toda la correspondencia física que se cree y que esté relacionada con los procesos de selección, se radicará directamente en la plataforma del SECOP II y en los casos que así se prevea, en el área de Correspondencia de la EMB a horas señaladas por la entidad en la correspondiente invitación o pliego de condiciones, las cuales deben corresponder a días y horarios hábiles laborables de la entidad. También se recibirá correspondencia vía correo electrónico a la dirección que se señale en la invitación o pliego de condiciones, la cual deberá ser una cuenta con dominio perteneciente a la entidad.

Las comunicaciones deben contener como mínimo: (a) el número del Proceso de Contratación; (b) los datos del remitente que incluyen nombre, dirección física, dirección electrónica y teléfono; (c) identificación de los anexos presentados con la comunicación.

La publicidad de todos los procedimientos y actos asociados al proceso de contratación, y del proceso mismo –salvo los asuntos legalmente sometidos a reserva–, se hará en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública SECOP II https://community.secop.gov.co/STS/Users/Login/Index. Es obligación de los interesados consultar de manera permanente la precitada dirección electrónica, y no será válida como excusa de desconocimiento o desinformación la omisión de consultar en los sitios web señalados.

En los contratos que se elaboren y suscriban, deberá introducirse una cláusula en la que se estipulen los mecanismos de comunicación entre la entidad y el contratista, con inclusión de la direcciones físicas y electrónicas a las cuales se efectuarán las correspondientes notificaciones en las etapas contractual y postcontractual, así como la autorización expresa por parte del contratista de ser notificado a su dirección electrónica de conformidad con los artículos 35 y 56 de la Ley 1437 de 2011, “Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.

Políticas de contratación

I.18. Transparencia

Los procedimientos de contratación de la EMB se basan en la aplicación de las normas legales y reglamentarias que los rigen, y de las reglas que se establezcan para cada uno de los concursos que abra. Por su parte, las decisiones que tomen los funcionarios de la EMB en el marco de los procesos de selección deberán responder a criterios objetivos de decisión y tomarse con base en procedimientos claros y previamente establecidos. Las decisiones de los funcionarios se harán públicas para que puedan ser fácilmente escrutadas por la opinión pública, los proponentes y los organismos de control.

I.19. Trazabilidad

En el caso de los procesos de contratación que superen la menor cuantía de la EMB –de conformidad con lo establecido en el literal b) del numeral 2 de la Ley 1150 de 2007– se garantizará la total trazabilidad del respectivo proceso de estructuración, incluyendo todo evento que determine o incida en las condiciones finales de contratación.

Con este fin, la EMB elaborará en cada caso una Bitácora del Proyecto donde recopilará toda la información relacionada con el respectivo proceso de estructuración y contratación hasta la adjudicación y suscripción del respectivo contrato, así como las modificaciones contractuales que se surtan durante la ejecución del contrato, incluyendo las decisiones que en cada caso haya tomado el funcionario competente, y las recomendaciones de los asesores externos participantes si los hubiere.

El expediente contractual del proyecto, debidamente actualizada y certificada por los funcionarios competentes, será requisito previo para:

a. solicitar el inicio del proceso contractual y someter a consideración del Comité de Contratación la convocatoria de un proceso de selección,
b. someter a consideración del Comité de Contratación la adjudicación de un proceso de selección,
c. someter a la firma o aprobación del funcionario competente el contrato adjudicado, u orden de compra

En cada caso, el expediente contractual debe estar diligenciada y actualizada hasta el estado de avance del proceso de contratación que corresponda en cada caso a los eventos a los que se refieren los literales a), b) y c) antes señalados.

La Bitácora del Proyecto, con todos los documentos que la conforman, deberá estar acompañada de certificación expedida por todos los funcionarios y Vicepresidentes intervinientes, en la cual darán fe de que actuaron con la debida diligencia en sus áreas de responsabilidad, que sus recomendaciones se soportan en estudios exhaustivos con idoneidad técnica y/o financiera y/o jurídica, según el caso, y que las decisiones adoptadas lo fueron conforme a la ley, observando los

principios de la contratación pública, y beneficiando el interés público involucrado en la contratación.

La Bitácora de la Estructuración será soporte y requisito necesario para la suscripción de cualquier Contrato de Concesión u otra forma de Asociación Público Privada, y será exigible aún respecto de aquellos contratos en proceso de selección o pendientes de firma, cuya estructuración, selección y adjudicación ya se haya surtido a tal fecha.

Exceptúense de este requisito los siguientes contratos:

- **a)** Los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión de la entidad (literal h) del numeral 4 Artículo 2 Ley 1150 de 2007);
- **b)** Los contratos en donde no exista pluralidad de oferentes (literal g) numeral 4 Artículo 2 Ley 1150 de 2007), a excepción de los contratos de Asociación Público Privada de iniciativa privada.
- **c)** Los contratos celebrados con ocasión de procesos de subasta inversa para la adquisición o suministro de bienes de características técnicas uniformes y de común utilización (Literal a) numeral 2 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007), sin importar su cuantía;
- **d)** Los contratos o convenios interadministrativos que por su naturaleza no implican la ejecución de recursos, o cuyo monto no supere la menor cuantía de la entidad;

Aquellos que por su naturaleza y/o razón de su cuantía, no se encuentran incluidos dentro de éste ámbito de aplicación (por ejemplo: comodato de bienes muebles e inmuebles, arrendamiento de bienes inmuebles, entre otros).

I.20. Publicidad

El respectivo ordenador del gasto tendrá la obligación de aprobar la publicación de todos los documentos relevantes de los procesos de contratación a su cargo –salvo aquellos documentos sobre los que pese algún tipo de reserva o confidencialidad, o aquellos que sean de estricto carácter interno. Estos documentos deberán ser publicados en el SECOP II, de conformidad con lo establecido en la Circular Externa No. 21 de 22 de febrero de 2017 de Colombia Compra Eficiente.

Modificaciones Contractuales

Todas las modificaciones que se solicitarán haciendo uso del formato que se disponga para justificar la procedencia del Otrosí solicitado.

I.20.1. Adiciones y prórrogas

Las adiciones y prórrogas son aquellas modificaciones al contrato que agrega algo nuevo al alcance inicialmente previsto, ya se trate de obras y/o actividades necesarias para cumplir con el objeto del contrato o una ampliación en el plazo inicialmente estipulado, incrementando del valor del contrato. Se acordará una adición cuando exista la necesidad de añadir obras complementarias respecto del objeto principal contratado, siempre que sean indispensables para que el objeto contractual cumpla su finalidad, o cuando, sea necesario adicionar actividades requeridas para el cumplimiento del objeto del contrato.

La variación del valor del contrato que la adición implique deberá fundamentarse técnica, económica y legalmente, siendo en todo caso necesario que se cuente con el análisis y concepto favorable de la Interventoría y del Comité de Contratación si el contrato que se pretende modificar supera con menor cuantía de la EMB.

I.20.1.1. Modificaciones que no constituyen adición

Algunas modificaciones a los contratos no constituyen adición en la medida en que son ajustes a los precios con base en las reglas inicialmente previstas en el contrato, o cuando se está restableciendo el equilibrio económico del contrato.

I.20.1.2. Actualización o revisión de precios

No serán consideradas como adiciones las modificaciones que ajusten el valor de los contratos pactados con precios determinables, siempre que dicho ajuste se dé con base en la aplicación de la fórmula o mecanismo de determinación del valor final. Esta regla se aplicará a los eventos en los cuales se consideren las mayores cantidades de obra sin que se modifique el alcance inicialmente previsto para el objeto del contrato.

I.20.1.3. Desequilibrio económico del contrato.

Las modificaciones que se den para mantener o restablecer el equilibrio económico del contrato se fundamentarán en circunstancias no previsibles, extraordinarias, no imputables al contratista y plenamente probadas, así como las circunstancias que se dan cuando se materializa un riesgo que la EMB tenga la obligación de soportar, no constituyen adición a los contratos aun cuando puedan tener como efecto una modificación del valor del mismo.

Etapa Post Contractual

I.21. Liquidación del Contrato

Es el documento mediante el cual se hacen constar los acuerdos, conciliaciones y transacciones a que llegaren las partes para poner fin a las divergencias presentadas y poder declararse a paz y salvo, funge entonces la liquidación como la operación que da por terminado el contrato y establece el balance general del mismo, determinando cuáles son las partes, cuotas o montos que tiene en su cabeza la EMB y el contratista para finiquitar la relación a paz y salvo.

El acta de liquidación final del contrato deberá ser elaborada por el supervisor y aprobada por el Comité de Contratación, identificando lo siguiente:

(i) El contrato, las partes, sus sucesores y los cesionarios, según corresponda.
(ii) El objeto y alcance, y las adiciones, prórrogas, suspensiones, reinicios y/o modificaciones, según corresponda.
(iii) El precio, su pago, amortización o modificación y oportunidades de pago.
(iv) Las actas y/o entregables pendientes de pago y lo facturado el contratista.
(v) La forma como se utilizó el anticipo, si hay lugar.

La elaboración del acta de liquidación es una obligación de la EMB para dar formal cierre a sus acuerdos de voluntades pues la exigencia de la liquidación de los contratos viene dada por una necesidad de certeza de las finanzas públicas y primacía del principio de seguridad jurídica, el cual impone que se dé certidumbre a las relaciones contractuales. La elaboración del acta es plena responsabilidad del ordenador del gasto.

Existen tres tipos de liquidaciones: de común acuerdo, unilateral y judicial.

I.21.1. Liquidación de común acuerdo

En este caso, la EMB acuerda con el contratista el corte final de las obligaciones del contrato, su cuantificación y forma de pago. El acuerdo será producto de una negociación bilateral sobre las divergencias presentadas, y se fijarán los acuerdos, conciliaciones y transacciones a que arriben para poner fin a los conflictos. En caso de no existir estipulación contractual sobre el particular o en el pliego de condiciones que adjudicó el contrato, la liquidación bilateral deberá realizarse dentro de los cuatro (4) meses siguientes a la expedición del término previsto para la ejecución del contrato, o la expedición del acto administrativo que ordene la terminación, o la fecha del acuerdo que la disponga.

I.21.2. La liquidación unilateral

La liquidación unilateral se da cuando no se logra un acuerdo bilateral de liquidación, y ejerce la potestad excepcional de la administración para practicar de forma directa y unilateral la liquidación del contrato mediante acto administrativo debidamente motivado, susceptible del

recurso de reposición. La liquidación unilateral, deberá efectuarse dentro de los dos (2) meses siguientes a la expiración del término señalado para la liquidación unilateral.

I.21.3. Liquidación Judicial

Si la entidad contratante no liquida unilateralmente el contrato dentro del término de seis (6) meses contados a partir de la terminación del contrato, o dentro de los dos (2) meses siguientes al vencimiento del plazo convenido por las partes, el interesado podrá acudir a la jurisdicción para obtener la liquidación en sede judicial a más tardar dentro de los dos (2) años siguientes al incumplimiento de la obligación de liquidar, de conformidad con lo dispuesto en el literal j) del numeral 2 del artículo 164 de la Ley 1437 de 2011.

I.21.1. Publicación de las liquidaciones

Mediante una modificación al contrato electrónico la Gerencia de Contratación, hará pública el acta de liquidación del contrato.

Solución de problemas contractuales

I.22. Ejercicio de facultades excepcionales de derecho público

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley 80 de 1993, los contratos estatales son contratos a los que les aplican la legislación mercantil y civil salvo en lo expresamente dispuesto en el EGCAP. En virtud de estas disposiciones especiales, las entidades estatales tienen la facultad de usar prerrogativas de derecho público de forma excepcional, cuando se presenten algunas situaciones expresamente establecidas en el EGCAP. Las facultades excepcionales de derecho público son las siguientes:

(i) La interpretación unilateral (artículo 15 Ley 80 de 1993).
(ii) La modificación unilateral (artículo 16 Ley 80 de 1993).
(iii) La terminación unilateral (artículo 17 Ley 80 de 1993).
(iv) La caducidad (artículo 18 Ley 80 de 1993).
(v) La reversión (artículo 19 Ley 80 de 1993).

I.23. Mecanismos contractuales para ejecutar el Contrato

En desarrollo de la autonomía de la voluntad, principio y facultad reconocido por el ordenamiento positivo a las personas para disponer de sus intereses con efecto vinculante, las partes en una relación contractual pueden pactar sus propios mecanismos y procedimientos para compeler al cumplimiento de las obligaciones, con el límite de las normas de orden público y las buenas costumbres.

En virtud de ese principio, las partes podrán pactar los siguientes mecanismos respecto de las cuales se establecerá el procedimiento en el correspondiente contrato:

(i) Disminución en la Remuneración. Disminución en la remuneración del contratista derivado de la ocurrencia de alguna de las causales estipuladas en el contrato.
(ii) Descuentos Pecuniarios. Disminución en el monto adeudado al contratista derivado de la ocurrencia de alguna de las causales estipuladas en el contrato
(iii) Compensaciones. Cuando ambas partes recíprocamente deudoras acuerdan la extinción de sus obligaciones en los términos en que está estipulado en el artículo 1714 el Código Civil.

Estos mecanismos no son excluyentes ni incompatibles con los procedimientos previstos legalmente para la declaratoria de incumplimientos, imposición de las multas y cláusula penal.

Para poner en marcha estos mecanismos, el supervisor y el interventor deberán elaborar por separado un informe especial refiriéndose a la posibilidad de aplicación del mecanismo o los mecanismos que correspondan según el caso, evaluando si está debidamente soportada la ocurrencia de los hechos que dan lugar a su procedencia. Estos informes se adjuntarán para la evaluación del Comité de Contratación quien decidirá si se aplican o no los mecanismos.

I.24. Incumplimiento

En los eventos que el interventor y/o supervisor determinen que hay un presunto incumplimiento por parte del contratista de las obligaciones pactadas en el contrato, deberá solicitarle por escrito las razones o casusas del presunto incumplimiento y conminarlo al cumplimiento de dichas obligaciones. Cuando se verifique que las razones aducidas por el contratista no son argumento suficiente para justificar el incumplimiento, y se constate que las mismas no obedecen a circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito, sino por el contrario a la conducta negligente o poco previsible de él, el supervisor deberá presentar al Comité de Contratación un informe completo de esta situación, con los debidos soportes donde se evidencie de forma clara el incumplimiento, con el fin de iniciar el proceso para la imposición de multas, sanciones y declaratorias de incumplimiento siguiendo el procedimiento establecido en el artículo 86 de la Ley 1474 de 2011.

I.24.1. Principios para la imposición de multas

La EMB deberá observar los lineamientos del artículo 86 de la Ley 1474 de 2011 y el Decreto 1082 de 2015, así como las normas de buena fe contractual y el debido proceso administrativo, según corresponda, para impulsar la imposición de multas y clausula penal pactadas en el contrato.

I.24.2. Procedimiento para la imposición de multas

(i) El Comité de Contratación designará a un encargado del área de Gerencia de Contratación para que formule al contratista por escrito los cargos por incumplimiento con base en el informe y justificación técnica, fáctica y económica aprobados por el Comité de Contratación.

(ii) Se citará al concesionario contratista y su garante a que comparezcan a una audiencia en la que se discutirá sobre los cargos propuestos por la entidad.

(iii) Una vez se lleve a cabo la audiencia se proferirá la decisión que se entenderá notificada en estrados, contra la cual procede el recurso de reposición que deberá sustentarse y resolverse en la misma audiencia.

I.25. Solución de controversias

Cuando resulte apropiado, las controversias que se presenten entre la EMB y los Contratistas se podrán solucionar por medio de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos.

I.25.1. Mecanismos directos

Es una directriz del presente Manual que las controversias que surjan con ocasión de un contrato suscrito con la EMB deben arreglarse en la medida de lo posible a través de negociación directa con el contratista. Las negociaciones directas serán dirigidas por la Gerencia de Contratación de la entidad con el apoyo de la firma de abogados que la EMB designe como su apoderada y con el

insumo técnico de las áreas que se requieran. La posición de la entidad la determinará el Comité de Contratación.

Los acuerdos a los que se llegue con el contratista deben tener el visto bueno de la firma de abogados contratada y de los asesores técnicos externos si hay lugar. En todo caso se debe tratar de una transacción que haga efectos a cosa juzgada

I.25.2. Amigable componedor

Cuando resulte apropiado, la EMB podrá solucionar sus conflictos por medio de un amigable componedor. El amigable componedor es un tercero imparcial e independiente que ha sido facultado por las partes para resolver, de forma definitiva, una controversia que ha surgido entre ellas. El amigable componedor se caracteriza por su conocimiento especializado en una materia específica. En todo caso, la EMB podrá consultar las listas del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá al momento de elegir un amigable componedor.

I.25.3. Conciliación

La determinación sobre la procedencia de la conciliación deberá emanar del Comité de Conciliación de la EMB, previa solicitud que para el efecto haga el supervisor y/o interventor del contrato. Al respecto hay que poner de presente que de conformidad con artículo 16 del Decreto 1716 de 2009, las decisiones acerca de la viabilidad de conciliar no constituyen ordenación del gasto y que los acuerdos que se lleguen a celebrar tienen control de legalidad previo al desembolso de los dineros públicos, lo que brinda seguridad y garantía al manejo fiscal.

I.25.4. Tribunales de arbitramento

La EMB podrá incluir una cláusula compromisoria los contratos que celebre de acuerdo con las reglas del artículo 14 de la Ley 1682 de 2013 y de la Ley 1563 de 2013. El arbitraje es un mecanismo alternativo de solución de conflictos mediante el cual las partes defieren a árbitros la solución de una controversia relativa a asuntos de libre disposición o aquellos que la ley autorice. El laudo deberá proferirse en derecho.

De acuerdo con las Directivas 005 de 2014 y 002 de 2016 emitidas por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, cuando la EMB suscriba un pacto arbitral debe incluir dentro del estudio de conveniencia jurídico-económico un análisis y valoración de riesgos, naturaleza de las partes, objeto del contrato, cuantía del proceso y sus antecedentes, que permita entender la viabilidad de su inclusión. Si el pacto está incorporado a un contrato o a un documento anexo al contrato, el proyecto de estudios previos deberá ser enviado a la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá- Dirección Jurídica Distrital- un (1) mes antes de sus suscripción, y esta tendrá un término de quince (15) días calendario para pronunciarse sobre su conveniencia.

En caso de que la EMB haya acudido a un proceso arbitral, su representante legal deberá enviar a la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá- Dirección Jurídica Distrital- un resumen del proceso respectivo y la lista y hoja de vida de los candidatos que la administración podrá postular

como árbitros o que se deban elegir por reemplazo total o parcial del tribunal, por lo menos quince (15) días antes de su designación para que la Secretaría General emita un concepto sobre la postulación.

La EMB no puede nombrar como árbitro a un abogado que sea contraparte en otro proceso de una entidad u organismo distrital. Tampoco puede nombrar a un abogado que al momento de su designación esté en más de tres (3) tribunales de arbitramento en los que sea parte una entidad distrital. Esta situación la verifica la Secretaría General conforme a las reglas establecidas arriba.

I.25.1. Publicación de los incumplimientos

La EMB deberá publicar en el SECOP II, los actos administrativos de imposición de las sanciones impuestos a los Proveedores por faltas en la ejecución de contratos suscritos a través del SECOP II. Así mismo, de conformidad con la normatividad se deberán generar los reportes correspondientes ante la Cámara de Comercio como administrador del Registro Único de Proponentes.

CONTROL DE CAMBIOS		
Fecha	**Versión**	**Descripción del cambio**
09-03-2017	01	Creación del documento.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Vanessa Álvarez Otero Profesional Gerencia de Contratación	Sandra M Saavedra M Gerente de Contratación	Andrés Escobar Uribe Gerente General

PROCESO: GESTION CONTRACTUAL

MATRIZ DE RIESGOS BASE EMB

CODIGO: GC-FR-010

FECHA VIGENCIA: 09-03-2018

VERSION: 01

N	Clase	Fuente	Etapa	Tipo	Descripción	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración	Categoría	¿A quién se le	Tratamiento/Control a ser implementado	Probabilid	Impacto	Valorado	Categoría	¿Afecta la ejecución del contrato?	Responsable por implementar el tratamiento	Fecha estimada en que se inicia el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el	¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
1	General	Externa	4 Ejecución	Economicos		0	2	#N/A	#N/A	#	0	(e) Reducir las consecuencias o el impacto del Riesgo.	0	0	0	#N/A	0	0	0/01/1900	0/01/1900	0	0
#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!

INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - IDU

Resolución Número 001080

(Marzo 26 de 2018)

“ Por la cual se adopta el Manual de Gestión para Administración del Riesgo”

EL DIRECTOR GENERAL (E.) DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - IDU,
en ejercicio de sus facultades legales y en especial las conferidas en el numeral 1° del artículo 17 del Acuerdo 19 de 1972 expedido por Concejo Distrital, en el literal b) del artículo 29 del Acuerdo 001 y en el artículo 3 del Acuerdo 002 de febrero 3 de 2009 expedidos por el Consejo Directivo del IDU, respectivamente, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 269 de la Constitución Política de Colombia establece que *“En las entidades públicas, las autoridades correspondientes, están obligadas a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley...”.*

Que la Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, en su artículo 2° literales a) y f), señala que dentro de los objetivos del sistema de control interno están: *“Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten” y “Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos”.*

Que el Decreto Nacional 1537 de 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado, en su artículo 4° expresa: *“Administración de Riesgos. Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas, las autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración del riesgo. Para tal efecto, la identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de control interno o quien haga sus veces, evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos organizacionales, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y las oficinas de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos”.*

Que la Ley 1474 de 2011, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, ordena a cada entidad establecer una estrategia anticorrupción, que contemple el mapa de riesgo de corrupción y las medidas concretas para mitigar esos riesgos.

Que el Decreto 2641 de 2012, reglamenta los artículos 73 y 76 de la Ley 474 de 2011 definiendo la metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano.

Que el Decreto 124 de 26 de enero de 2016 sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”.

Que el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, “Por medio del cual se modifica el decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015” define los requisitos para la gestión de riesgos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Que mediante Resolución 2958 del 15 de junio de 2017, expedida por la Dirección General del IDU, se adoptó el manual MG-PE-018 Administración del Riesgo versión 6.0.

Que una vez puesto en práctica el Manual de Administración del Riesgo MG-PE-018 versión 6.0, se hace necesario adecuar su contenido a las exigencias actuales de la normatividad, la eficiencia y eficacia en su administración, eliminando trámites y documentos innecesarios, mejorando los criterios en la gestión del riesgo, y estableciendo los lineamientos para la gestión de las oportunidades, lo cual se contiene en la versión 7.0.

En mérito de lo expuesto, el Director General (E) del Instituto de Desarrollo Urbano IDU,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Adoptar el Manual de Gestión para Administración del Riesgo MG-PE-018 versión 7.0 del Instituto de Desarrollo Urbano – IDU, el cual hace parte integral del presente acto administrativo.

ARTÍCULO SEGUNDO.- La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias en especial la

Resolución 2958 del 15 de junio de 2017 “Por la cual se adopta el Manual de Administración del Riesgo MG-PE-018 versión 6.0”

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Bogotá D.C. a los veintiséis (26) días del mes de marzo de dos mil dieciocho (2018).

ISAURO CABRERA VEGA
Director General (E.)

MANUAL
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Control de Versiones

Versión	Fecha	Descripción Modificación	Folios
1.0	6896	Adopción del documento	63
2.0	5139	Se actualiza el alcance de la Administración del Riesgo en el Instituto de Desarrollo Urbano, las fórmulas de cálculo de probabilidad, las responsabilidades de la Subdirección Técnica de Desarrollo de la Organización	62
3.0	313 16-Feb-2010	Se actualiza teniendo en cuenta la nueva estructura institucional	63
4.0	Res. 445 16-Feb-2012	Se realizan ajustes en generalidades, escalas y criterios de calificación y aceptación del riesgo, se incluyen formatos para etapas de la administración del riesgo. Y en general se ajusta redacción de cada una de las etapas de administración del riesgo y de los responsables.	45
5.0	Res. 576 3-Feb-2014	Se incluye la Política y los Objetivos de Riesgos. Se alinea la metodología para los diferentes tipos de riesgos; de corrupción, en seguridad de la información y en la contratación. Se mejora la descripción de las etapas, se modifican los criterios en el nivel del riesgo, se ajusta la normatividad que le aplica, se mejoran los términos y definiciones, se define responsabilidades para la gestión del archivo de las matrices y se presentan mejoras conforme a los estándares de documentación.	24
6.0	Res. 2958 15-Jun-2017	Se ajusta la introducción, trayendo el análisis sobre la toma de decisiones descrita antes como un capítulo del manual. Se ajusta el objetivo y alcance. Se Incluye la normatividad expedida desde el 2014 a la fecha de publicación de éste manual. Se ajusta la metodología de calificación de los riesgos y los controles. Se referencia al documento de política de riesgos (sin incluirla como tal). Se incluye los mecanismos y referencia para la gestión de riesgos materializados.	23
7.0		Ajuste del marco normativo (por aplicación del modelo MIPG). Se ajustan descripción de las escalas de probabilidad. Ampliación de la descripción de los controles y referencia específica al Dueño del riesgo Se incluyen los criterios para gestión de oportunidades. Se elimina el capítulo de Responsabilidades, por cuanto están contempladas en la descripción de las etapas de administración de riesgos.	22

Participaron en la elaboración:
John Alexander Quiroga Fúquene, Profesional Especializado, OAP

(El alcance de participación en la elaboración de este documento corresponde a las funciones del área que representan)

Validado y Aprobado por
ISAURO CABRERA VEGA Jefe Oficina Asesora de Planeación

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 3
1. OBJETIVO 6
2. ALCANCE 6
3. MARCO NORMATIVO 6
4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES 7
5. POLÍTICA DE RIESGOS 7
6. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO 7
6.1 ETAPA 1. CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO 8
6.2 ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO 9
6.3 ETAPA 3. ANÁLISIS DEL RIESGO 10
6.3.1 PROBABILIDAD. 10
6.3.2 IMPACTO 11
6.3.3 NIVEL DE RIESGO INHERENTE 12
6.4 ETAPA 4. VALORACIÓN DEL RIESGO 13
6.4.1 CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES 13
6.4.2 NIVEL DE RIESGO RESIDUAL 13
6.5 ETAPA 5. TRATAMIENTO DEL RIESGO. 14
6.5.1 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO. 15
6.5.2 PLAN DE TRATAMIENTO. 15
6.6 GESTIÓN DE OPORTUNIDADES 16
6.6.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES. 16
6.6.2 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE OPORTUNIDADES. 17
6.6.3 TRATAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD. 18
6.7 GESTIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS MATERIALIZADOS (RM) 18
6.8 MONITOREO 19
6.9 COMUNICACIÓN Y CONSULTA 19
7. CONSIDERACIONES PARTICULARES PARA OTROS TIPOS DE RIESGO 20
7.1 RIESGO DE CORRUPCIÓN. 20
7.2 RIESGO EN LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN. 20
7.3 RIESGO EN GESTIÓN DEL CONTRATO. 21
8. ARCHIVO 21
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 22

INTRODUCCIÓN

Cuando se tiene la misión de gestionar un proceso, un proyecto o una actividad se enfrenta a la necesidad de elegir el camino que se debe asumir para lograr el objetivo propuesto. Esta es quizá la principal tarea de los cargos de manejo y dirección.

Por lo anterior procederemos a establecer que se entiende por toma de decisiones en el IDU, para lo cual nos valdremos de la propuesta hecha por el investigador catalán Jordi Serra quien plantea que la toma de decisiones "Es la elección entre cursos de acción alternativos con resultados inciertos" [1].

La dinámica de los sectores y la evolución de su entorno, transforman a diario las condiciones a que se enfrenta el gerente actual, sus actuaciones y relaciones no son neutras en este contexto y generarán reacciones para las que tiene que prepararse. Los resultados de hoy son el fruto de la toma de decisiones de ayer y el mañana responderá acorde con lo que hoy se proponga o se decida.

Paulo Roberto Motta, en su libro "La ciencia y el arte de ser dirigente" expresa que "como regla general, los ejecutivos alcanzan a comprender bien los objetivos de su organización y se consideran preparados para obtenerlos. Sin embargo, se muestran sorprendidos ante la naturaleza del proceso decisorio organizacional, o sea, ante la manera como los factores no controlables conducen el comportamiento administrativo hacia formas distintas de las deseadas."[2]

El proceso de toma de decisiones pasa por la definición de la problemática, establecimiento de los criterios de decisión (como por ejemplo: beneficio/costo, valores, contexto social, riesgos), generación de alternativas de solución y selección de la alternativa más adecuada, dados los criterios planteados.

Debe tenerse en cuenta que las alternativas deben ser realizables y mutuamente excluyentes, esto es que, si las alternativas son complementarias no estaríamos ante un escenario de toma de decisiones, toda vez que se requiere llevar a cabo ambas.

Infortunadamente, a diario algunos gerentes toman decisiones que responden a situaciones diversas que no necesariamente responden a parámetros gerenciales, asumiendo el proceso de decisión basado en lo especulativo, las sensaciones y la intuición.

El reto es trascender este modelo de percepciones a un modelo de toma de decisiones basado en la información, en el cual se privilegie el conocimiento del contexto, recursos, métodos, obligaciones y compromisos que permita el ajuste de las decisiones tomadas y genere seguridad en el logro de los objetivos y metas establecidos.

Debe tenerse en cuenta que cuando se realiza la toma de decisiones se generan iteraciones qua hacen que las condiciones inicialmente planteadas varíen. Al darse estas iteraciones, generalmente se presenta un aumento en los niveles de incertidumbre en los que se opera.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la **incertidumbre** se define como la "incapacidad de ser conocido con exactitud", mientras que define **seguridad** como: "Cualidad de

[1] **SERRA, Jordi**. Material de Clase. Especialización de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Octava Promoción, 2009.
[2] **MOTTA, Paulo Roberto**. La ciencia y el arte de ser dirigente. Tercer Mundo editores y Ediciones Uniandes, Quinta reimpresión. Febrero de 1999.

seguro. Certeza. Fianza u obligación de indemnidad a favor de alguien, regularmente en materia de intereses", conceptos que nos llevan a la definición de **certeza** como: "De cierto. Conocimiento seguro y claro de algo. Firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor de errar."

Estas decisiones externas al decisor se convierten en parte de la incertidumbre que debe combatir y que puede dar origen a la presencia de **riesgos** o situaciones que impidan el logro esperado de los objetivos propuestos.

La efectividad para enfrentar dichas situaciones se encuentra generalmente condicionada al mayor o menor grado de información que posea acerca de ellos y su adecuado análisis.

Es claro que la mayoría de gerentes no dispone oportunamente de la información adecuada para la toma de decisiones, pero cuando lo logra, los resultados son generalmente buenos. En este punto es notable la favorabilidad de la administración del riesgo, que permite a la gerencia practicar la administración por excepción, dando paso a una mayor dedicación en los temas que avizoran oportunidades o problemas y una optimización del desempeño organizacional y del tiempo.

Otro aspecto importante en cuanto al decisor es su comportamiento frente al riesgo, es decir, cómo varía su percepción de seguridad, teniendo en cuenta si su personalidad es arriesgada o mantiene una aversión al riesgo, generando una mayor necesidad de mitigación mediante mecanismos como mayor información, compartir la responsabilidad, replantear el proyecto o cualquier otro mecanismo.

En la gerencia se ha podido apreciar el íntimo vínculo que se presenta entre la administración del riesgo, entendida como un criterio definitivo para asegurar el logro de los objetivos, y la toma de decisiones, como una respuesta informada acerca del camino a tomar para alcanzarlos, de acuerdo con las circunstancias que se han previsto o que se van presentando.

La propuesta actual es invitar a cada nivel de decisión de la organización a generar un espacio formal y aplicado en el cual, de manera metódica y con suficiente información, se evite mantener en la tentación de la intuición, para evolucionar al análisis de los riesgos y plantear un modelo de administración del riesgo que garantice minimizar su probabilidad o impacto de ocurrencia, optimizando el logro de los resultados proyectados en los ejercicios de planeación.

Desde el año 2002, el Instituto de Desarrollo Urbano, en cumplimiento de la obligación contenida en el decreto 1537 de 2001, ha venido trabajando en el desarrollo de un sistema de administración del riesgo que responda a las cambiantes necesidades de la Administración Pública.

Fruto de la evolución de este tema, se decide elaborar el Manual de Administración del Riesgo, con el cual se espera dar los lineamientos necesarios para atender los temas relacionados con el manejo de la incertidumbre y el riesgo en la gestión administrativa.

Una buena gestión del riesgo, se verá reflejada en un grado importante de certeza que brindará suficiente confianza para la toma de decisiones que deben realizar los servidores públicos en cualquiera de los niveles en los que se desempeñen. El propósito de este manual es instruir a todos los servidores públicos, que a diario se encuentran en la primera línea de toma de decisiones, para que eviten la toma de decisiones a partir de intuiciones, y que los temas que le generen algún tipo de incertidumbre sean tratados mediante una metodología acorde con las necesidades del Instituto.

La Administración del Riesgo hace parte de la gestión administrativa y debe entenderse como una práctica preventiva de obligatorio cumplimiento por parte de todos los servidores públicos y

contratistas vinculados al Instituto y aquellos particulares que intervengan o participen en el desarrollo de su misión.

Este documento responde a los principios constitucionales de eficiencia, eficacia y economía, y su objetivo es apoyar a los Gerentes Públicos para alcanzar el cumplimiento de la misión, los objetivos y metas institucionales.

Encontrará en este manual una metodología descrita en 6 etapas de administración del riesgo; identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y comunicación, aplicada a los diferentes tipos de riesgo asociados al modelo de procesos del IDU, con algunas diferencias para tipos de riesgos en los que la normatividad es específica en cuanto a su metodología, para estos casos, por lo general el manual determina los instrumentos y la forma de aplicación en el IDU, por ejemplo para los riesgos de corrupción, donde la metodología en detalle es establecida por las normas definidas por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

La versión 7 del manual incluye los criterios para gestionar las oportunidades; como enfoque preventivo y eficiente que facilite la obtención de los objetivos institucionales en el marco de un sistema de gestión de la calidad. Entre otras mejoras se amplía la descripción de los controles y la aplicación de los requisitos normativos exigidos en el nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

1. OBJETIVO

Definir e implementar una adecuada administración del riesgo que prevenga su ocurrencia, minimizando las pérdidas y otorgando mayor grado de confianza en el cumplimiento de los objetivos operativos y propósitos estratégicos del IDU.

2. ALCANCE

La Gestión del Riesgo cubre a todos los procesos del Instituto, contemplando los diferentes tipos de Riesgos a los que está expuesto en el cumplimiento de su misión.

3. MARCO NORMATIVO

- Constitución Nacional. Art. 209, “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”

- Constitución Nacional. Art. 269, “En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.”

- Ley 87 de 1993, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.”

- Ley 1474 de 2011 - Estatuto Anticorrupción, “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”. Ordena a cada entidad establecer una estrategia anticorrupción, que contemple el mapa de riesgo de corrupción y las medidas concretas para mitigar esos riesgos (Artículo 73 y 76).

- Decreto 124 del 26 de enero de 2016 “Por el cual se sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano"”. El decreto establece la metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano.

- Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, “Por medio del cual se modifica el decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Los términos aplicables a la Administración del Riesgo en el IDU, se encuentran referenciados en el Diccionario IDU publicado en el mapa de procesos del Instituto.

5. POLÍTICA DE RIESGOS

La política de riesgos es la declaración de la Alta Dirección y las intenciones generales para una adecuada gestión de riesgos en la Entidad. Pretende abordar las necesidades y análisis recogidos de las diferentes áreas al interior de la entidad con respecto al riesgo. Para un adecuado despliegue de la política de riesgos en los diferentes niveles de la entidad, la entidad identifica los objetivos de riesgos.

En el IDU la política es revisada y aprobada por la Alta Dirección a través del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. La Política deberá ser presentada por la Oficina Asesora de Planeación, y anualmente se revisará su adecuación e implementación a través del Comité.

La política y los objetivos de riesgos pueden ser consultados en el documento DU-PE-01 Política de Administración de Riesgos.

6. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Administración de Riesgos en el Instituto de Desarrollo Urbano se desarrolla en armonía con el enfoque basado en procesos que rige su operación; por lo tanto, los análisis necesarios se realizarán a cada uno de los procesos y se verificará su interacción con los demás elementos del proceso de gestión tales como los objetivos estratégicos y los responsables de la gestión.

El coordinador metodológico es la Oficina Asesora de Planeación, quien definirá la metodología para la administración del riesgo y asesorará a la Alta Dirección y demás dependencias en el desarrollo de la metodología.

Para desarrollar la Administración del Riesgo en el Instituto de Desarrollo Urbano, se requiere el trabajo de un equipo que conozca las actividades o procesos que serán objeto de análisis, se prefiere que dicho equipo esté constituido no sólo por el personal directo en dichas actividades, sino también por personal cuyas áreas sean clientes o proveedoras del proceso analizado.

Los responsables de la gestión del proceso son a su vez responsables de la Administración del Riesgo y como tales, están encargados de coordinar las actuaciones necesarias para dar cumplimiento a la identificación de los riesgos y a los planes de tratamiento que se suscriban con el fin de reducir el nivel de riesgo presente en las actividades del Instituto. En todo caso es importante la participación, como coordinador metodológico, de un delegado por parte del área asesora en la Administración del Riesgo.

Entre mayor sea la calidad de la información empleada para la administración del riesgo, es mayor la probabilidad de desarrollar medidas adecuadas de gestión que permitan optimizar la labor, reduciendo la incertidumbre, ampliando la posibilidad de éxito en nuevas iniciativas y orientando la gestión hacia los objetivos realmente impactantes en la organización.

Es importante para el Instituto lograr una optimización en el empleo de sus recursos, por lo tanto, se hace necesario que las medidas de tratamiento que se desarrollen sean favorables desde la perspectiva de la relación beneficio – costo.

Si bien el alcance de este Manual está orientado a la administración de los riesgos operativos o de gestión, presenta lineamientos metodológicos mínimos para realizar la administración de los diferentes tipos de riesgos a los que está expuesto el Instituto.

La Administración del Riesgo en el Instituto de Desarrollo Urbano – IDU consta de 5 etapas, como se muestra en la siguiente figura:

ESQUEMA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDADES



A continuación se desagregan las tareas que deben adelantarse para llevar a cabo de manera exitosa el proceso de Administración del Riesgo.

6.1 ETAPA 1. CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO

Establecer el contexto estratégico del riesgo incluye primeramente definir los activos de riesgos, es decir, definir los criterios y metodología para la administración del riesgos, en el IDU, esto se desarrolla por medio del documento de Política de Riesgos, el Manual de Riesgos y los demás documentos como procedimientos, guías y formatos asociados a la administración del riesgo.

Establecer el contexto estratégico del riesgo también es conocer el ambiente externo e interno en el que se desempeñan las actividades del Instituto de Desarrollo Urbano.

Este paso es fundamental para establecer las características del entorno en que se lleva a cabo la gestión del riesgo.

En primer término, se busca comprender el ambiente interno de la entidad. Para ello es conveniente definir por lo menos las fortalezas y debilidades, Aquí se analizan entre otros factores; humanos, tecnológicos, financieros, físicos, operativos y cultura organizacional.

En segundo término se define la relación entre la organización y su entorno (contexto externo). Para ello es conveniente definir oportunidades y posibles amenazas. Aquí se analizan factores económicos, políticos (percepciones públicas/ imagen), sociales, ambientales y competitivos.

Finalmente, el análisis debe precisar el proceso, actividad o proyecto objeto del análisis de Administración del Riesgo (contexto específico). Aquí se determinará el objetivo del proceso a analizar y el alcance del proceso para la identificación del riesgo.

6.2 ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La siguiente tarea que se adelanta es listar los aspectos genéricos que, en opinión de los miembros del equipo analista, pueden causar el incumplimiento en el logro del objetivo del proceso, para ello se deben tener en cuenta los aspectos listados en los documentos que se obtuvieron como resultado de la actividad de establecer el contexto.

Es importante anotar que en este listado se deben incluir no solamente situaciones que ya hayan ocurrido, sino aquellas que en opinión de los analistas reunidos, tengan una posibilidad de ocurrir así sea baja.

Con el fin de recopilar el mayor volumen de información que lleve a determinar de la manera más completa los riesgos presentes en el proceso objeto de análisis, se realiza un ejercicio de lluvia de ideas mediante el cual cada experto convocado determinará, en su criterio, cuáles son los riesgos presentes en la gestión. No debe olvidarse que se deben tener en cuenta los resultados del análisis del contexto.

Aquellas situaciones que, después del análisis, se establezca que son condiciones para la ocurrencia de la situación descrita como riesgo, se considerarán como "***causa***" (fuente del riesgo).

Finalmente, se establecen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo, entendidas como los perjuicios que trae la materialización del riesgos, como son, perdidas económicas, operativas, afectación a la estrategia, reputacionales, legales, etc.

Para una mejor comprensión en la descripción del riesgo verifique el siguiente esquema en la redacción de la identificación del riesgo: si sucede <<***la causa***>>, se puede dar lugar a que se presente <<***el riesgo***>>, y este riesgo genera unas <<***consecuencias***>>.

La redacción se debe ajustar de manera que presente situaciones de carácter general y que las situaciones expresadas en las causas correspondan fielmente a los eventos generadores o motivadores de los riesgos identificados, entendiendo que el proceso pretende determinar situaciones probables, evitando expresar situaciones que no correspondan a escenarios realistas o sobre las cuales no exista una razonabilidad acerca de su ocurrencia.

En la siguiente tabla, presentamos un ejemplo de un riesgo típico en las entidades:

Si sucede…	***Puede dar lugar a que se presente…***	***Generando….***
Que no exista un adecuado análisis del requerimiento del ciudadano por parte del funcionario que recibe la queja.	*Una respuesta incorrecta a una queja o se dé información errada, no pertinente de acuerdo a la solicitud.*	*1. Insatisfacción de la ciudadanía por no solución de su problemática.* *2. Pérdida de imagen de la entidad.*
Causa	Riesgo	Consecuencia

Dueño del Riesgo:

Es el propietario o responsable del riesgo, es decir, la persona o cargo a la que se le ha dado la autoridad para valorar y gestionar un riesgo en particular, por lo que debe rendir cuentas por ello. (https://www.krio.es/quien-es-el-propietario-del-riesgo/). Por ejemplo, en el IDU, un riesgo asociado a la administración de la nómina, el dueño o propietario podría estar entre los siguientes cargos; un Profesional Coordinador de nómina si lo hubiere, el Subdirector Técnico de Talento Humano, el Director Administrativo y/o el Subdirector General de Gestión Corporativa, la recomendación para este caso, es que se prefiera como dueño el cargo de liderazgo de la línea operativa que gestiona directamente el riesgo, para nuestro ejemplo, el Subdirector Técnico de Talento Humano. En todo caso, los líderes de proceso definirán está asignación, considerando siempre las responsabilidades y funciones aplicables al Instituto.

La información relevante de la etapa de identificación se incluirá en el formato de la Matriz de Riesgos, información como el proceso al que pertenece, el dueño del riesgo, el código, la descripción del riesgo, sus causas (identificando el tipo de causa), consecuencias y la clasificación del riesgo.

6.3 ETAPA 3. ANÁLISIS DEL RIESGO

Las etapas aquí definidas están orientadas a la gestión de todo tipo de riesgo a los que se expone la entidad en el desarrollo de su misión, a excepción de los riesgos cuya metodología a aplicar esté ya contemplada por la normatividad vigente.

Se busca medir el riesgo con base en dos criterios: probabilidad e impacto.

6.3.1 Probabilidad.

Se entiende por probabilidad el grado en el que es posible que un evento ocurra.

El grupo de análisis de riesgos, (personal asociado al proceso que se esté analizando junto con el personal que coordina la administración de riesgos), deberán calificar la probabilidad de ocurrencia para cada uno de los riesgos. Siguiendo los siguientes criterios:

Escala de Probabilidad

Nivel		Descripción
5	Casi segura	Se espera que el evento ocurra siempre que se ejecuta la actividad (sistema, programa, plan, proyecto, servicio, producto…)
4	Alta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
3	Posible	Es posible que suceda, se espera que ocurra en algunos casos.
2	Baja	Probabilidad de ocurrencia baja, el evento puede ocurrir en algún momento.
1	Remota	Aunque existe la probabilidad, el evento podría ocurrir solo en circunstancias excepcionales

		(poco comunes).

NOTA: Para determinar el nivel de probabilidad se debe considerar qué tan probable es que ocurra el riesgo si no existieran los controles actuales (ya que el efecto de los controles sobre el riesgo serán calificados en la etapa de valoración).

Cuando se lleven registros históricos de eventos de riesgos ocurridos, podrán usarse los siguientes criterios de frecuencia:

Escala de frecuencia

Nivel		Descripción
5	Casi seguro	Se conoce que ha ocurrido en el último año.
4	Alta	Se conoce que ha ocurrido en los dos últimos años.
3	Posible	Se conoce que ha ocurrido en los últimos 5 años
2	Baja	Se conoce que ha ocurrido por lo menos una vez en la Entidad. Aunque no en los últimos 5 años.
1	Remota	Existe la probabilidad, aunque no se conoce que haya ocurrido en la Entidad

6.3.2 Impacto

Es determinar la dimensión de las consecuencias que puede generar la materialización del riesgo. El impacto de un riesgo se analizará sobre los efectos posibles en diferentes áreas de gestión: Así:

El grupo de análisis responderá a las preguntas asociadas a cada área de impacto, el nivel de impacto estará determinado por la sumatoria del valor de cada respuesta.

Valores posibles por respuesta:

Grado de afectación:	Nulo	Menor	Medio	Mayor
Valor por rta:	0	3	4	5

Áreas de impacto y preguntas:

1	Recursos	Afectar los activos (Edificaciones - equipos - muebles - infraestructura - predios)
2		Reducir posibles ingresos - rendimientos
3		Generar pérdidas financieras - Aumento de costos
4	Estrategia	Afectar Objetivos - Metas Dependencias
5		Afectar la Visión
6		Afectar la Misión
7	Imagen - Reputación	Afectar la imagen en una localidad o grupo de interés
8		Afectar la imagen a nivel distrital
9	Ciudadanía	Afectar los trámites o servicios a la ciudadanía
10		Afectar la calidad de vida a los ciudadanos - Impacto Social
11		Producir lesiones o muertes a los ciudadanos
12	Operacional - Organizacional	Afectar los entregables de un proceso
13		Realizar reprocesos - desgaste operacional
14	Legales	Incumplir normatividad o requisitos contractuales (incluye convenios)
15		Dar inicio a Demandas en contra de la Entidad, (investigaciones)
16	Información	Afectar la disponibilidad, confidencialidad o integridad de la Información.
17	Continuidad	Afectar temporalmente la operación normal de la Entidad - Cierre definitivo

NOTA: estás preguntas pudieran cambiar dado el contexto actual de la entidad… Se aplicarán las definidas en el formato de Análisis y Valoración del Riesgo FO-PE-03 vigente.

De acuerdo a la tabla anterior, el grupo de análisis deberá asignarle un valor a cada pregunta de acuerdo al grado de afectación que considere.

El nivel de impacto del riesgo estará determinado por la sumatoria de los valores registrados para las 17 preguntas, así:

#	NIVEL	VALOR SUMATORIA
5	Catastrófico	66 – 85
4	Mayor	46 – 65
3	Moderado	31 – 45
2	Menor	16 – 30
1	Insignificante	1 – 15

Nota: En el caso de que un riesgo de como sumatoria igual a 0, es decir, que no tenga ningún impacto, deberá revisarse el riesgo, es posible que no sea un riesgo, o entenderse como una oportunidad (o su eliminación de la matriz de riesgos).

6.3.3 Nivel de Riesgo Inherente

El nivel de riesgo inherente corresponde al producto del valor de la probabilidad por el impacto, sin tener en cuenta el beneficio que generan los controles existentes, es decir, la situación del riesgo presente en las actividades que se desarrollan, sin que medien verificaciones, comprobaciones, revisión de estándares, listas de chequeo, o cualquier otro mecanismo de control y tratamiento establecido.

Así entonces el nivel del riesgo estará determinado por la siguiente escala:

Nivel de Riesgo

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
5	Casi segura	5 MODERADO	10 ALTO	15 ALTO	20 EXTREMO	25 EXTREMO
4	Alta	4 MODERADO	8 MODERADO	12 ALTO	16 EXTREMO	20 EXTREMO
3	Posible	3 INFERIOR	6 MODERADO	9 MODERADO	12 ALTO	15 ALTO
2	Baja	2 INFERIOR	4 INFERIOR	6 MODERADO	8 MODERADO	10 ALTO
1	Remota	1 INFERIOR	2 INFERIOR	3 INFERIOR	4 MODERADO	5 MODERADO

Por ejemplo,
Para un riesgo cuya calificación sea, Probabilidad = 3 e Impacto = 4,
el nivel de riesgo será, “Alto” (zona de color “naranja”), con un valor de 12.

6.4 ETAPA 4. VALORACIÓN DEL RIESGO

La etapa de valoración del riesgo está comprendida en dos actividades principales, la calificación de los controles, y el análisis que tienen estos con el riesgo.

6.4.1 Calificación de los Controles

Entiéndase el control como la medida que modifica al riesgo. Los controles incluyen procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones que modifican al riesgo. (ISO 31000:2008).

Primero, se requiere realizar un inventario de los controles **existentes**, registrando la mayor información posible sobre el control en cuanto, cuál es el control, cómo se ejecuta, cuándo se realiza (frecuencia del Control), el responsable de ejecutar el control, y la documentación que lo describe o formaliza, entre otros.

Los controles identificados deben ser evaluados, determinando su actual capacidad de tratar la probabilidad o el impacto del riesgo. Su calificación está determinada por las siguientes variables:

#	FACTOR	PREGUNTA	Peso
1	Documentación:	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos que describen los controles?	16
2	Responsable:	¿Están definidos los responsables de la ejecución de los controles?	8
3	Automático:	¿Los controles son automáticos?	16
4	Manual:	¿Los controles son manuales?	10
5	Frecuencia:	¿La frecuencia de ejecución de los controles es adecuada?	16
6	Evidencias:	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución de los controles?	10
7	Efectividad:	¿Los controles son efectivos? (cubre las causas que originan el riesgo)	24

Cada variable deberá ser calificada con un valor así:

Criterios de Medición	Ninguno control cumple la condición	Algunos casos o controles cumplen la condición (parcial)	Para todos los casos o controles se cumple la condición
Valor por rta:	0	0.5	1

Así entonces, Por ejemplo, si se está calificando “Documentación” y todos los controles están formalizados (contenido en algún documento institucional como un manual o procedimiento), se le califica con 1, es decir que sumará 16 puntos para éste criterio. Si para este mismo ejemplo, se considera que algunos controles están documentados y otros no, entonces se califica con 0.5, es decir que solamente sumaría la mitad de éste criterio (8).

Aunque matemáticamente la calificación total de los controles podría llegar a 100, la lógica nos muestra que en la mayoría de los casos no será posible, ya que hay factores que por lo general son excluyentes; en ocasiones los controles son de tipo manual o automático, en cuyo caso, se califica con 16 o con 10. La única forma de obtener 100, sería para un control que es automático y que también se realiza de forma manual, aunque es probable que exista este caso, es necesario dejarlo bien descrito cómo es que se ejecuta dicho control.

6.4.2 Nivel de Riesgo Residual

El concepto de Riesgo Residual, corresponde a la calificación que se hace del riesgo teniendo en cuenta el efecto de los controles existentes. Este proceso es producto de la calificación que se haya realizado de los controles y el grado en el que afecta la Probabilidad y/o el Impacto.

Para la valoración del riesgo, se requiere realizar un inventario de los controles **existentes**, determinando cómo opera cada uno de ellos frente a las causas del riesgo, determinando la cualidad del control, de acuerdo a los siguientes criterios:

Cualidad del control	Descripción
Preventivo	Mecanismos de control ejecutados antes de la ocurrencia del riesgo o de sus causas, procurando prevenir que el riesgo o cualquiera de sus causas se materialicen. Disminuye la PROBABILIDAD de ocurrencia del riesgo.
Correctivo	Mecanismos de control u acciones que se toman para **reducir** el efecto o consecuencias del riesgo materializado. Su aplicación es posterior a la ocurrencia del riesgo. Ayudan a reducir el IMPACTO del riesgo.
Detectivo	Mecanismos de control que **identifican** la ocurrencia de un riesgo materializado o de sus causas. Son importantes en la medida que se continúe con acciones para reducir las consecuencias del riesgo (Acción correctiva o controles correctivos)

El criterio para determinar la disminución sobre la probabilidad y/o el impacto del riesgo es el siguiente:

Puntaje del Control	Nivel a Disminuir	Descripción
0 – 33	0	Se considera que en este rango, los controles son informales, no hay efectividad y su frecuencia no es adecuada.
34 – 81	1	Existe formalidad en los controles (contenidos en manuales o procedimientos) y su efectividad se da en la mayoría de los casos.
Igual o mayor a 87	2	Se considera que los controles son efectivos frente a las causas, el control está debidamente formalizado y su frecuencia es adecuada.

Nota 1: El efecto de la reducción del control se realizará sobre la probabilidad, el impacto o sobre ambos.
Nota 2: La medida mínima para la probabilidad o el impacto es de 1. Quiere decir, que si a la diferencia entre el valor inicial de la probabilidad (o el impacto) y el nivel a disminuir da como resultado un valor inferior a 1, el valor residual de la probabilidad y/o el impacto quedarán en 1 (el primer nivel según corresponda).

Como resultado de esta actividad, la descripción del control, su calificación y el efecto sobre la probabilidad o el impacto serán registrados en la Matriz de Riesgos.

6.5 ETAPA 5. TRATAMIENTO DEL RIESGO.

En esta etapa de la administración del riesgo se decide la política de tratamiento a seguir y se diseña e implementa un plan de tratamiento al riesgo, para mantener o llevar el riesgo al nivel deseado.

6.5.1 Criterios de Aceptación del Riesgo.

Aceptar un riesgo es que una vez analizadas las características del riesgo, su calificación y su nivel residual, se toma la decisión de asumir el riesgo bajo esas condiciones, es decir, que se continuarán con los controles definidos e implementados. Esta decisión es importante, toda vez que presume que no es necesario un mayor costo en la inclusión de controles, puesto que saldría más costoso dichas soluciones adicionales que el impacto que genera la ocurrencia del riesgo, y por otro lado, se entiende que la Entidad está en la capacidad de gestionar el riesgo residual que se asume.

La Alta Dirección de la Entidad determina que por su carácter público esta política de aceptación o de apetito del riesgo seguirá los siguientes criterios:

Criterio de Aceptación	
Nivel de Riesgo residual	**DECISIÓN**
Inferior	Se asumen el riesgo residual. No requiere plan de tratamiento. Continúa con los controles existentes.
Moderado	Se asume el riesgo residual. El Plan de tratamiento es opcional, a decisión del líder del proceso. Se recomienda establecer tratamiento a las causas que carezcan de controles. O mejorar los controles existentes de acuerdo a sus calificaciones más bajas.
Alto	No se asume el riesgo en estos niveles por lo que se requiere establecer un Plan de Tratamiento.
Extremo	

La opción de asumir el riesgo implica para la entidad realizar un seguimiento del cumplimiento de los controles existentes. Adicionalmente, puede implicar procedimientos como el establecimiento de provisiones.

6.5.2 Plan de tratamiento.

El plan de tratamiento del riesgo busca disminuir el nivel de riesgo residual, evitando aquellos factores que influyen sobre el riesgo, mitigando sus consecuencias o potenciando sus efectos positivos.

En el plan de tratamiento se registran los mecanismos de control a implementar, los plazos, responsables y los recursos para realizar la acción requerida para afectar el riesgo, teniendo en cuenta las alternativas de tratamiento posibles:

POLÍTICA	DESCRIPCIÓN
Mitigar	Reducir la probabilidad o impacto de que ocurra el riesgo mediante medidas de seguridad y control sobre el riesgo
Dispersar	Desconcentrar o distribuir entre diferentes entes (entidades, personas) las actividades que generan el riesgo.

Transferir	Pasar el costo que representarían las pérdidas por la ocurrencia del riesgo, a otro bien u otra organización.
Asumir	La Entidad está de acuerdo en aceptar las consecuencias y pérdidas que pueda ocasionar la ocurrencia del riesgo. Decide continuar con los controles existentes para el riesgo, sin incurrir en costos adicionales para su tratamiento.
Evitar	Utilizar procedimientos diferentes a los que están generando el riesgo. Se entiende como la eliminación de las actividades, procesos o situación que genera el riesgo.

Los planes de tratamiento deben identificar el riesgo a tratar, el criterio de aceptación, la política que se va a tomar y las acciones de tratamiento, para tal fin se diligenciará el formato denominado “Plan de Tratamiento del Riesgo” que deberá estar firmado por el responsable del proceso que se está analizando y los líderes que intervengan en las acciones de tratamiento.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta al momento de la definición de un plan de tratamiento la complementariedad de acciones, de manera que la relación beneficio-costo sea favorable y permita la optimización de la inversión. Esto puede implicar la participación en el análisis, de miembros de otros procesos o áreas proveedoras o clientes.

6.6 GESTIÓN DE OPORTUNIDADES

Entiéndase como **Oportunidad** (latín Opportunitas) a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiado para obtener un provecho o cumplir un Objetivo. (fuente: “https://definicion.de/oportunidad”).

Como beneficio de implementar un sistema de gestión de la calidad la Entidad debería tener la capacidad de abordar los riesgos y gestionar las oportunidades asociadas a su contexto para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. La gestión de riesgos no solo procura la minimización de los efectos negativos sino que debiera identificar y maximizar las oportunidades a medida de que surjan. (ISO9001:2015).

6.6.1 Identificación de oportunidades.

Una vez identificado y documentado el contexto estratégico, podemos conocer la información relevante a los factores negativos y positivos que están influenciado la gestión. Por un lado, se estima conveniente que los factores negativos sean gestionados por la gestión de riesgos y/o planes de mejoramiento que correspondan, y por el otro, que los factores positivos sean analizados, priorizados y tratados siguiendo los lineamientos que aquí se desarrollan en cuanto a la gestión de oportunidades.

Así entonces, la primera fuente de información son los factores analizados en el componente de Oportunidades del DOFA identificados en el Contexto Estratégico.

Las oportunidades allí registradas deberán ser relacionadas en el formato “Matriz de Oportunidades”, el propósito es que éste instrumento facilite el análisis y valoración de las oportunidades, se registre la decisión de aprovechamiento y contribuya al seguimiento de las estrategia. Adicional el grupo de análisis podrán incluir nuevas oportunidades para ser analizadas.

6.6.2 Análisis y Valoración de oportunidades.

El análisis de las oportunidades dará como resultado una priorización de las mismas, entregando información para decidir qué hacer con dicha oportunidad. Para el análisis, se calificará la oportunidad considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto que la oportunidad puede generar.

Criterios para Calificación de la Probabilidad.

Escala de Probabilidad de Oportunidades

Nivel		Descripción
5	Casi segura	Se espera que la oportunidad siempre se presente para el contexto en el que se desarrolla la actividad.
4	Alta	Se espera que la oportunidad se materialice en la mayoría de las circunstancias.
3	Posible	Es posible que suceda, se espera que ocurra en algunos casos.
2	Baja	Probabilidad de ocurrencia baja, la oportunidad puede ocurrir en algún momento.
1	Remota	Aunque existe la probabilidad, la oportunidad podría ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes).

Criterios para Calificación de Impacto.

Escala de Impacto de Oportunidades

Nivel		Descripción
5	Exitoso	Los beneficios de aprovechar la oportunidad son evidentes en la mayoría de las áreas de gestión o impacto.
4	Mayor	Se observan beneficios del alto impacto en algunas de las áreas de gestión. La relación costo-beneficio es eficiente para el Instituto.
3	Moderado	Beneficios moderados en algunas de las áreas de gestión. La relación costo-beneficio está equilibrada
2	Menor	Beneficios poco relevantes para las áreas de gestión. Demanda un esfuerzo que poco compensa la relación costo-beneficio. Es fácil perder los efectos de su implementación o aprovechamiento.
1	Insignificante	No se perciben beneficios evidentes por el aprovechamiento de la oportunidad

Factores de impacto:

Ciudadanía, Otros grupos de interés, Productos/servicios, Objetivos, Financiera, Imagen, Requisitos Legales (incluye contractuales y propios), Operacional/Organizacional, Personal, Información, Ambiental.

Así entonces, cada área de impacto tendrá una calificación con un valor entre 1 a 5, y el nivel de impacto de toda la oportunidad será el promedio aritmético de los resultados de todas los factores.

Nivel de Oportunidad:

El nivel total de la Oportunidad será el Producto de su Probabilidad por el nivel de Impacto.
El nivel de oportunidad, es un índice que nos permite priorizar las oportunidades considerando el valor esperado de la materialización de la oportunidad. Con respecto a este nivel, se decidirá la política de tratamiento para la oportunidad.

Los valores posibles de una oportunidad están indicados por el siguiente mapa:

MAPA DE OPORTUNIDADES

			IMPACTO				
			1	2	3	4	5
			Insignificante	**Menor**	**Moderado**	**Mayor**	**Exitoso**
PROBABILIDAD	5	**Casi segura**	5 MONITOREAR	10 MONITOREAR	15 MONITOREAR	20 APROVECHAR	25 APROVECHAR
	4	**Alta**	4 OMITIR	8 MONITOREAR	12 MONITOREAR	16 APROVECHAR	20 APROVECHAR
	3	**Posible**	3 OMITIR	6 MONITOREAR	9 MONITOREAR	12 MONITOREAR	15 MONITOREAR
	2	**Baja**	2 Omitir	4 Omitir	6 MONITOREAR	8 MONITOREAR	10 MONITOREAR
	1	**Remota**	1 Omitir	2 Omitir	3 Omitir	4 OMITIR	5 MONITOREAR

6.6.3 Tratamiento de la oportunidad.

Según se mostró en el mapa de oportunidades anterior, de acuerdo al nivel de la oportunidad se recomiendan los siguientes criterios de tratamiento:

NIVEL	POLÍTICA	DESCRIPCIÓN
16 – 25	APROVECHAR	En este nivel de oportunidad, la expectativa son los beneficios importantes que tienen un alto grado de que se hagan realidad. En esta situación, es recomendable abordar la oportunidad y determinar la estrategia y las acciones a seguir para **aprovechar** y capitalizar los beneficios esperados.
5 – 15	MONITOREAR	La oportunidad se encuentra un estado intermedio, es decir que aunque existen beneficios que podrían percibirse, aun las condiciones y probabilidades podrían no ser las más convenientes, por lo que no se recomienda iniciar una estrategia o acción para implementar o capitalizar dicha oportunidad. Sin embargo, dada la combinación que expone la oportunidad, se recomienda que se monitoree dicha oportunidad en el siguiente periodo de análisis y se revise si ha mejorado su nivel de probabilidad y/o sus posibles impactos positivos, para decidir si se inician con las estrategias para su aprovechamiento y capitalización. En todo caso, el líder del proceso podrá considerar la implementación de una estrategia para este nivel sin esperar al siguiente periodo de análisis.
1 – 4	OMITIR	En este nivel se recomienda que la oportunidad se descarte, y que no se inicien acciones para su aprovechamiento, se entiende que la relación costo-beneficio no es conveniente para el Instituto. La decisión de no hacer nada frente a la oportunidad, sería conveniente en el sentido de que no compensa el esfuerzo frente a las bajas probabilidades de que se materialicen los pocos beneficios esperados.

La estrategia deberá definirse en términos de las acciones que se ejecutarán con el propósito de aprovechar la Oportunidad. En la matriz de oportunidades se definirá las actividades, responsables, fechas y estado de avance, en algunos casos será necesario la referencia a programas, planes o proyectos a implementar en el marco de la estrategia para aprovechar la oportunidad.

6.7 GESTIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS MATERIALIZADOS (RM)

Entiéndase como riesgo materializado, como la ocurrencia de uno o varios eventos definidos en la matriz de riesgos.

La gestión de un evento de RM incluye la identificación de las acciones de respuesta y/o contingencia en caso de ocurrencia, y una vez ocurrido el RM, se deberán gestionar las correcciones necesarias para disminuir las pérdidas ocasionadas, implementando las contingencias definidas y por supuesto definiendo un plan de mejoramiento donde se analicen las causas que ocasionaron el evento y las acciones que prevengan dichas causas con el propósito de que no vuelva a presentarse.

Los instrumentos y la metodología específica para la gestión de eventos de riesgos materializados están documentados en la guía para gestión de eventos de riesgos materializados GUPE21.

6.8 MONITOREO

El monitoreo es la fase de la Administración del Riesgo en la cual se efectúan las verificaciones al sistema en todas sus dimensiones, corresponde a la rutina mediante la cual se vigila el comportamiento y se determinan los cambios relevantes en cada uno de los componentes de la administración del riesgo y las oportunidades.

A partir de ésta se genera la identificación de mejoras para su actualización, el empleo de las lecciones aprendidas y la revisión de eventos posteriores.

El monitoreo de riesgos y oportunidades es un actividad continua, en el cual se deben tener en cuenta los cambios que se presentan en el contexto, en la estructura, los procesos o en los criterios para la toma de decisiones, entre otros, que puedan hacer que el análisis de riesgos y oportunidades varíe con respecto a la situación actual.

Adicionalmente, el monitoreo incluye la verificación del cumplimiento del tratamiento del riesgo y la oportunidad.

De éste último, se debe verificar la eficacia de las acciones emprendidas, los controles propuestos y la pertinencia de las calificaciones establecidas durante el proceso de evaluación del riesgo. Es decir, una vez implementado el tratamiento del riesgo, los controles tendrán que actualizarse para incluir dicho tratamiento y determinar el efecto que tiene sobre el riesgo residual.

Es posible que la iniciativa del monitoreo se presente por sugerencia del asesor en materia de riesgos o de la Oficina de Control Interno, para lo cual el encargado del proceso debe disponer lo necesario para la realización oportuna del monitoreo. De todas formas es adecuado para el IDU, que mínimo en el plazo de un año se haya realizado un ejercicio de monitoreo de riesgos y oportunidades, a excepción de lo requerido por la normatividad vigente para algún tipo de riesgo específico.

6.9 COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Son actividades continuas que la Entidad lleva a cabo para suministrar, compartir y obtener información con las partes interesadas con respecto a la administración del riesgo. Es un proceso continuo que tiene lugar en todas las etapas de la administración del riesgo.

La consulta es un proceso de doble vía de la comunicación informada entre la Entidad y sus partes involucradas, acerca de algún tema en relación con el riesgo, antes de tomar una decisión o determinar una dirección para dicho tema.

La información del riesgo, deberá presentarse en los medios de divulgación internos y vigentes en la entidad, o cuando la normatividad así lo requiera se hará una publicación en otro medio de carácter

externo. De todas formas, la información del riesgo se consolidará en la Oficina Asesora de Planeación.

7. CONSIDERACIONES PARTICULARES PARA OTROS TIPOS DE RIESGO

7.1 RIESGO DE CORRUPCIÓN.

La metodología para la gestión del riesgo de corrupción (aunque su enfoque sigue el marco general de las etapas de administración del riesgo expuestas en el presente manual), deberá regirse por lo exigido en la normatividad, específicamente en el documento "*Guía para la Gestión del Riesgos de Corrupción* de la Presidencia de la República, allí se define el riesgo de corrupción como "*Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado".*

La coordinación y asesoramiento para la administración del riesgo de corrupción estará en la Oficina Asesora de Planeación. Sin embargo, la responsabilidad en la gestión del riesgo será de cada líder de proceso.

El instrumento definido en el IDU para registrar la información del riesgo de corrupción es el Formato Matriz de Riesgos de Corrupción FOPE05, donde se define los campos requeridos por la normatividad para la Identificación de Riesgos, su valoración, las acciones de seguimiento y los registros del monitoreo periódico.

Para la calificación de los riesgos de corrupción, y la valoración de los controles, se usará el formato denominado Análisis de Riesgos de Corrupción FOPE10.

El monitoreo para los riesgos de corrupción, deberá realizarse de forma cuatrimestral, conforme a las fechas y plazos establecidos por la normatividad.

Las matrices de riesgos deberán ser publicados en la página WEB del IDU.

Para la administración del riesgo de corrupción deberá seguirse anualmente lo programado en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano del Instituto.

7.2 RIESGO EN LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.

Para la gestión de riesgos asociados a la seguridad de la información se seguirán las etapas de administración del riesgo definidas en el presente manual de riesgos. Teniendo en cuenta las siguientes consideraciones particulares:

- El riesgo se identificará por proceso. La descripción del riesgo es el análisis consolidado de la amenaza, vulnerabilidades y consecuencias.

- La vulnerabilidad es entendida como la debilidad que permite o facilita la ocurrencia de la amenaza. La vulnerabilidad es en muchos casos la causa del riesgo.

- El nivel del riesgo dependerá de la probabilidad y el impacto, conforme a los criterios definidos en la etapa de análisis del riesgo.

- Los mecanismos de control frente a los riesgos se definirán como salvaguardas y su identificación y calificación seguirán los criterios definidos en la etapa de valoración del riesgo.

- Los formatos utilizados son: Matriz de Riesgos de Gestión FOPE06 y Formato de Análisis y Valoración del Riesgo FOPE03.

- La coordinación y asesoramiento para la gestión del riesgo en seguridad de la información será responsabilidad de las dependencias líderes del Subsistema de Gestión de Seguridad de la Información con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación.

7.3 RIESGO EN GESTIÓN DEL CONTRATO.

La gestión de los riesgos asociados al proceso de contratación se hará de acuerdo con el Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación expedido por Colombia Compra Eficiente. Teniendo en cuenta las siguientes condiciones particulares para el IDU.

- La matriz de riesgos del IDU (FOGC01) contiene los riesgos generales que pueden presentarse en las diferentes etapas del proceso contractual, desde su planificación, selección, ejecución y liquidación.

- Los riesgos específicos a un proceso de contratación particular deberán ser identificados por las áreas encargadas de presentar los insumos para la etapa de selección, estas áreas deberán incluir la Matriz de Riesgos en los Estudios Previos del Proceso de Contratación, y reflejarse en los pliegos de condiciones o su equivalente y en la minuta del contrato. Es de aclarar que las áreas encargadas de la inclusión de la matriz de riesgos, recibirán el acompañamiento respectivo cuando así lo requieran de las áreas que consideren tanto técnicas (asociadas al objeto del contrato) como de asesoría en el tema de gestión de riesgos.

- El seguimiento y monitoreo a los riesgos contractuales corresponde a cada área dependiendo de la etapa en la que se encuentre el contrato. Así por ejemplo, si se encuentra en la etapa de Ejecución Contractual, y su objeto corresponde a la ejecución de una obra, le corresponderá a la Dirección Técnica de Construcciones con sus subdirecciones respectiva el seguimiento y gestión a los riesgos de ejecución del contrato.

8. ARCHIVO

Para el archivo y consulta de las matrices de riesgos se seguirán las siguientes instrucciones:

- Riesgos de Gestión, riesgos de corrupción:
  El contexto estratégico firmado (junto con el archivo magnético), Las matrices de riesgos firmadas (junto con los archivos magnéticos de éstas), los registros de análisis y valoración de los riesgos firmados (junto con los archivos magnéticos), y los planes de tratamiento de los riesgos que lo requieran deberán ser enviados por parte de las dependencias líderes a través del sistema de correspondencia interna (ORFEO) a la Oficina Asesora de Planeación quien consolidará la información para su respectiva publicación. Los archivos de las matrices de

riesgos y el contexto estratégico se deberán publicar en el manual de procesos de la Intranet. Y para los riesgos de corrupción, las matrices se publicarán en la página WEB de la entidad en el link del "Plan Anticorrupción".
Los demás documentos de trabajo, como actas de reunión, listas de asistencia a sensibilizaciones deberán ser controladas por las dependencias que la generan.

- Riesgos en contratación: Las matrices debidamente aprobadas deberán ser documentos anexos al correspondiente contrato. Es decir, que su archivo y publicación se rige por lo definido en la gestión contractual.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – BANCO MUNDIAL Propuesta metodológica: Identificación de riesgos de corrupción, Bogotá D.C., 1999.

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la administración del riesgo. Bogotá, D.C., Septiembre de 2011. Cuarta Edición

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión de la seguridad de la Información (SGSI). Requisitos. NTC-ISO 27001. Bogotá D.C., 2006. (esta norma es una adopción idéntica por traducción de la norma ISO/IEC 27001).

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión del Riesgo, Principios y Directrices. NTC-ISO 31000. Bogotá D.C., 2011. (esta norma es una adopción idéntica por traducción de la norma ISO 31000:2009).

- COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación. Bogotá D.C., 2013.

Resolución Número 001085
(Marzo 26 de 2018)

" Por la cual se adopta El Plan Institucional de Capacitación para el año 2018 en el instituto de Desarrollo Urbano"

EL DIRECTOR GENERAL (E.) DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - IDU,
en ejercicio de sus facultades legales y en especial las conferidas por los Acuerdos 001 y 002 del 03 de febrero de 2009 del Consejo Directivo del IDU, y en especial las otorgadas mediante los articulos 2.2.9.1 y 2.2.9.2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública 1083 de 2015 y

CONSIDERANDO:

Que el Decreto 1567 de 1998, creó el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado.

Que el artículo 4 del mencionado Decreto define la capacitación como "(...) *el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.* (...)"

Que la Ley 909 de 2004 *"Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones"*, en el numeral primero del artículo 36 establece que la capacitación de los empleados públicos se encuentra orientada al desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los servidores y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Que el numeral segundo del citado artículo de la ley ibídem, indica que dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

Que el artículo 2.2.9.2 del Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, consagra que los programas de capacitación deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia.

Que el Título 4, Competencias Generales para los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos, del Decreto 1083 de 2015, determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los Decretos Ley 770 y 785 de 2005.

Que el artículo 2.2.9.6 de la norma ibídem, establece que el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, diseñarán y divulgarán los instrumentos necesarios, para la formulación e implementación de los Planes Institucionales de Capacitación con base en Proyectos de Aprendizaje por Competencias.

Que el proceso de capacitación al interior del Instituto de Desarrollo Urbano IDU, parte del conocimiento de las necesidades de formación, que permitan potencializar las competencias laborales de los servidores como oportunidades de desarrollo, tendientes a generar valor agregado y a fortalecer cada uno de los procesos y productos de la Entidad, basados en los principios de calidad y oportunidad.

Que la Comisión de Personal del Instituto de Desarrollo Urbano, en cumplimiento de lo establecido en el literal h) del artículo 16 de la Ley 909 de 2004, participó en el proceso de formulación del PIC y realizó el seguimiento al mismo.

Que dicho plan se encuentra orientado hacia el fortalecimiento de las competencias laborales y comportamentales, correlacionando los esfuerzos de capacitación con el incremento de la capacidad individual y colectiva, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, en especial al eje estratégico descrito en el plan de acción como fortalecimiento de la institucionalidad.

Que para la formulación del presente plan fueron tenidos en cuenta diferentes insumos de información: las necesidades de capacitación identificadas por los jefes de dependencia y por los servidores de la entidad (encuestas, grupos focales, entrevistas directas, planes de mejoramiento), los programas institucionales, los Proyectos de Aprendizaje en Equipo, la Guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación y las actividades de capacitación definidas en el Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo - vigencia 2017, las cuales permitieron consolidar una propuesta que atienda las necesidades de la Gente Idu.

En mérito de lo anteriormente expuesto,

RESUELVE

Artículo Primero. Adoptar el Plan Institucional de Capacitación correspondiente a la vigencia 2018 para los servidores del IDU, Código PL-TH-02 Versión 3, el cual hace parte integral del presente acto administrativo.

Artículo Segundo. Divulgar de manera amplia y oportuna, cada uno de los eventos en materia de Capacitación por parte de la Subdirección Técnica de Recursos Humanos, aprovechando los canales de comunicación definidos para tal fin.

Artículo Tercero. Desarrollar los programas de formación contenidos en el Plan Institucional de Capacitación que requieran ser realizados por centros educativos y/o personas naturales de reconocida idoneidad; de igual manera participar en eventos de capacitación ofrecidos por entidades de orden distrital como Alcaldía Mayor de Bogotá, Veeduría Distrital, Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital DASCD; así como la Escuela Superior de Administración Pública ESAP y Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entre otras. Igualmente, se brindarán los mejores elementos de apoyo logístico y de ayudas educativas a los servidores participantes.

Artículo Cuarto. Establecer las siguientes obligaciones mínimas que deben cumplir el IDU y sus servidores, en cuanto al cumplimiento del Plan Institucional y las actividades adelantadas en materia de Capacitación, Inducción y Reinducción:

Del IDU:

- Brindar a los servidores el tiempo requerido para la asistencia a los programas de capacitación.
- Diseñar y programar las jornadas de inducción que garanticen a todo nuevo servidor su integración con la cultura organizacional.
- Programar los eventos de reinducción para todos los servidores, de tal manera que permitan su reorientación hacia las nuevas normas, políticas, estrategias, misión, objetivos y fomenten su sentido de pertenencia.

Del Servidor Público:

Participar en la formulación del Plan Institucional de Capacitación mediante la presentación de Proyectos de Aprendizaje en Equipo que les permitan acceder al aprendizaje desde un enfoque constructivista, buscando de manera dinámica las soluciones a los problemas planteados.

- Suscribir la carta de compromiso, una vez se informe sobre la pertinencia de su participación a los eventos de capacitación programados.
- Cumplir mínimo con un 80% de asistencia a las actividades de capacitación asociadas con los planes de aprendizaje formulados y demás capacitaciones programadas por la entidad.
- Rendir los informes sobre los eventos en los cuales haya participado y servir de elemento multiplicador al interior del Instituto.
- Realizar las correspondientes evaluaciones de cada uno de los eventos en los que participe.

Artículo Quinto. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Bogotá, D.C. a los veintiséis (26) días del mes de marzo de dos mil dieciocho (2018).

ISAURO CABRERA VEGA
Director General (E.)

PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2018

Control de Versiones

Versión	Fecha	Descripción Modificación	Folios
1.0	21/06/2016	Versión inicial del documento	133
2.0	27/02/2017	Se actualiza el documento. Versión 2017.	88
3.0	26 MAR 2018	Se actualiza el documento. Versión 2018.	38

Participaron en la elaboración:
Carolina Gutiérrez Perea - Prof. Uni STRH
Diana Cristina Rondón Ordoñez - Contratista STRH
Jorge Alejandro Mesa Albarracín - Contratista STRH
Néstor Fabián Gómez Carvajal - Contratista OAP

(El alcance de participación en la elaboración de este documento corresponde a las funciones del área que representan)

Validado por	Aprobado por	Revisado por	Aprobado por
Isauro Cabrera Vega Jefe Oficina Asesora de Planeación	**Salvador Mendoza Suárez** Subdirector General de Gestión Corporativa (E)	**Salvador Mendoza Suárez** Director Técnico Administrativo y Financiero	**Claudia Fernanda Cruz Vallejo** Subdirectora Técnica de Recursos Humanos (E)



felicidad & productividad

PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 4

ANTECEDENTES 6

1 OBJETIVO 10

2 ALCANCE 10

3 MARCO NORMATIVO 10

4 TÉRMINOS Y DEFINICIONES 11

5 POLÍTICAS OPERACIONALES 12

6 INSUMOS Y ETAPAS DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2018 13

6.1 FASE 1 - SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN 14

6.1.1 CAMPAÑA DE EXPECTATIVA 15

6.1.2 INVITACIÓN A CONFERENCIA DE SOCIALIZACIÓN 15

6.1.3 CONFERENCIA DE SOCIALIZACIÓN 15

6.1.4 BANCO DE SABERES 15

6.1.5 ENCUESTA DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 16

6.2 FASE 2 - CONSOLIDACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 16

6.2.1 DIAGNÓSTICO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 17

6.2.2 LOS PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL RESULTANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL 31

6.2.3 PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO 32

6.2.4 LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DEFINIDAS EN EL PLAN DE TRABAJO ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - VIGENCIA 2018 32

6.2.5 LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE SE PROGRAMEN EN EL MARCO DEL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG) DEL INSTITUTO. 32

6.3 FASE 3 - FORMULACIÓN Y ADOPCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 33

7 DEFINICIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 34

7.1 PROGRAMACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2018 36

8 PROGRAMA DE INDUCCIÓN / REINDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO 37

8.1 INDUCCIÓN 37

8.2 ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO 37

8.3 REINDUCCIÓN 37

9 ANEXOS 38

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de los Planes Institucionales de Capacitación en la administración pública, no solamente se debe contemplar el componente técnico o funcional, es decir aquellos conocimientos relacionados con el saber hacer, sino también, se hace necesario ir más allá y pensar en el fortalecimiento de las competencias de los servidores desde una óptica que trasciende su quehacer diario y que su impacto no solamente se vea reflejado en el cumplimiento de las funciones sino en el fortalecimiento de una cultura organizacional, basada en el cumplimiento de los logros con calidad.

Las entidades públicas enfrentan nuevos retos, metas y objetivos orientados cada vez más hacia el mejoramiento de los servicios y/o productos que se ofrecen a la ciudadanía en general, requiriendo así, que los equipos de trabajo alineen los esfuerzos, con el fin de dar cumplimiento a las metas definidas, de acuerdo con la planeación estratégica del Instituto y el plan de desarrollo, lo cual se evidencia en el nivel de satisfacción de los ciudadanos y usuarios en general.

En consecuencia, los servidores públicos deben ser tomados en cuenta de manera integral, desde sus conocimientos (saberes), la puesta en marcha de los mismos (hacer), sus actitudes, creencias y valores (ser) y sus aspectos motivacionales (querer ser).

La capacitación al interior de las entidades es definida como el "*conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, de acuerdo con lo establecido por la Ley General de Educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral*[1]". En el mismo sentido, el artículo 2° de la Ley 1064 de 2006 indica que "*El Estado reconoce la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios.*"

El presente Plan Institucional de Capacitación busca fortalecer y potencializar los conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores, partiendo del enfoque por competencias, de tal manera que se incremente la capacidad individual y colectiva, buscando ante todo el cumplimiento de los objetivos establecidos en

[1] El artículo 4 del Decreto 1567 de 1998, definió sin mayores modificaciones el término de "capacitación", tal como lo había hecho el artículo 1 del derogado Decreto 1221 de 1993.

la plataforma estratégica del Instituto y que ello permita contribuir al desarrollo de la ciudad y al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Es importante precisar que para este proceso de formulación se contó con la participación de la Comisión de Personal, que tiene dentro de sus funciones participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento.

Finalmente, las temáticas que se plantean en el presente Plan Institucional de Capacitación, constituyen una herramienta de fortalecimiento de competencias para ser ejecutadas en la vigencia 2018, destinada para los servidores del Instituto, conforme a las necesidades y recursos con los que disponga la Alta Dirección durante la misma vigencia.

ANTECEDENTES

El Decreto 1567 de 1998, reglamenta entre otros, el Sistema Nacional de Capacitación para los empleados del Estado: sus componentes, objetivos y principios rectores de la capacitación, los programas de Inducción y Reinducción y sus currículos básicos, áreas y modalidades de la capacitación y obligaciones de las entidades y de los empleados en relación con ésta. Así mismo establece que corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública, formular y actualizar el Plan Nacional de Capacitación conjuntamente con la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.

Ahora bien, mediante el Decreto 4665 de 2007, se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos.

Así mismo, el numeral 2, literal b) del artículo 19 de Ley 909 de 2004, determina que el diseño de cada empleo debe contener el perfil de competencias, y el numeral 1 del artículo 36 de la citada ley señala que la capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

De otra parte, el artículo 2.2.9.2. del Decreto 1083 de 2005 señala que "Los programas de capacitación deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia".

En el mismo sentido, el título 4 del Decreto ibídem, establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

Consecuente con lo anterior, la Ley 1064 de 2006, dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano reglamentada mediante el Decreto 4904 de 2009.

Así las cosas, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, y comoquiera que a través del Decreto 4665 del 29 de Noviembre de 2007 se adopta actualizar el Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos, formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, entidades encargadas de elaborar la Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación - PIC - con base en Proyectos de aprendizaje en equipo, y así establecer las pautas para que la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación - PIC sea abordada de

manera integral, se han venido elaborando históricamente los Planes de Capacitación en el Instituto de Desarrollo Urbano - IDU, atendiendo las disposiciones y recomendaciones del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD.

Es del caso citar que en el año 2010 se dio continuidad al Proceso de Certificación por competencias laborales a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), en cuanto a las Normas de Competencias Laborales asociadas con Atención al Ciudadano, al Cliente Interno[2] y Gestión Documental[3]. De igual manera se realizaron programas de formación con base en los diferentes ejes temáticos propuestos para la vigencia, los cuales estaban alineados con las necesidades institucionales, orientadas hacia el fortalecimiento de los objetivos organizacionales en el Instituto.

En el año 2011, se llevó a cabo la inclusión de un Equipo de Aprendizaje Piloto que permitió implementar los PAEs, de acuerdo con la guía determinada por la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP y avalada por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (El proyecto de Aprendizaje establecido y determinado para este Equipo Piloto se concentró en la Gestión del Conocimiento a partir de los aspectos conceptuales de la normatividad asociada con los Sistemas Integrados de Gestión). Es importante mencionar que durante esta vigencia y para la formulación del Plan Institucional de Capacitación, se tuvieron en cuenta los resultados de las necesidades identificadas en la Evaluación del Desempeño Laboral, al igual que las planteadas por los líderes de cada una de las dependencias.

En la vigencia 2012, se realizaron 66 eventos de capacitación cuyas temáticas abordadas estuvieron enfocadas a temas Financieros y Contables, a Sistemas Integrados de Gestión, a capacitaciones en Ética & Valores, a Procedimientos IDU, a Sistema Integrado de Transporte Público SITP, a Tertulias Temáticas, a Procedimientos Internos, así como a Competencias Comportamentales, Legales & Técnicas, logrando con esto el cumplimiento a los planes de mejoramiento de la Oficina de Control Interno, a partir de los hallazgos de auditoría de la Contraloría de Bogotá. Adicionalmente, se contrataron 6 programas de formación en el marco de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo, los cuales requerían del apoyo de algunas entidades externas expertas en las temáticas requeridas.

En la vigencia 2013, los programas que fueron solicitados dentro del Plan Institucional de Capacitación fueron desarrollados por parte del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD, en la denominada Bolsa de Capacitación del Distrito, entidad que desarrolló los programas de formación por

---

[2] Norma de Competencia Laboral SENA 210601010 - Facilitar el servicio a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización

[3] Norma de Competencia Laboral SENA 210601001- Producir los documentos que se originen de las funciones administrativas, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente)

intermedio de centros educativos y/o personas naturales de reconocida trayectoria.

En la vigencia 2014, se formularon 7 Proyectos de Aprendizaje en Equipo, sus temáticas fueron: Gestión de Reuniones Efectivas, Fundamentos para la Gestión de Proyectos (Bajo Enfoque PMI), Modelo de Maduración para la Gestión Organizacional de Proyectos, Dirección de Proyectos EDT, Arquitectura Empresarial Togaf y Actualización en Legislación laboral. De igual manera, se contemplaron temas transversales como Comunicación Asertiva y Efectiva, Servicio al Cliente, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Negociación y Manejo de Conflictos, Autocad, Indicadores de Gestión, Planeación y Organización del Trabajo, como también, se realizaron capacitaciones en Formación Auditores Internos Integrales HSEQ – 27001.

Para la vigencia 2015, se realizaron importantes capacitaciones en diversas temáticas como Sistema de Gestión Documental Orfeo y Firma Mecánica (memorandos y oficios), Protocolos de Servicios (Oficina de Atención al Ciudadano), Evaluación del Desempeño, Sistema Integrado de Gestión, Gestión Jurídica, Gestión Disciplinaria, Gestión de Proyectos, Competencias comportamentales y Gestión del Riesgo, temas misionales como Estudios Geotécnicos, Inspección de Redes, Asfaltos modificados, Gestión de residuos sólidos en obra e impactos sociales, Ligantes Asfálticos Especiales - Asfaltos Aditivados, Sistemas Urbanos de Drenaje Sostenibles SUDS, Redes Hidráulicas, Licencias Ambientales y Competencias Administrativas.

Frente al avance en temas del Project Managment Institute (PMI) se realizaron 4 cursos basados en Proyectos de Aprendizaje en Equipo sobre las siguientes temáticas: Fundamentos y Metodologías para la Gestión de Proyectos, Gestión de Proyectos con énfasis en estructura de desglose de trabajo EDT O WBS y Gestión de Proyectos con Énfasis en OPM3 según el estándar ANSI/PMI y Arquitectura TOGAF; adicionalmente se contrataron 9 programas de formación incluidos en el contrato IDU-1848-2015. Es de mencionar que para este mismo año, al interior del Instituto se desarrollaron diferentes capacitaciones a cero costo, lo que permitió dar cobertura a un gran número de servidores IDU.

En vigencia del año 2016, se ejecutaron 2 contratos, el primero el Contrato IDU-1848-2015, orientado al cumplimiento de las actividades que hacían parte del PIC 2015, para lo cual se realizaron 9 programas de formación, tales como: Diplomado en Gerencia Integral de Proyectos, Seguimiento, control y pronóstico de proyectos con el Estándar Earned Value Management V2 del Project Management Institute PMI, Fundamentos en continuidad del negocio, Contratación Estatal y Acciones Contractuales, Fundamentos Global Reporting Initiative G4 en el marco de la Responsabilidad Social, actualización en legislación tributaria, Redacción de no conformidades y Formación Técnica en Túneles y Puentes. Adicionalmente se realizaron 3 conferencias sobre competencias comportamentales: Negociación, Resolución de Conflictos y Orientación al logro.

De otra parte, el Contrato IDU-910-2016, el cual fue orientado al fortalecimiento de las competencias comportamentales comunes, definidas en el marco del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral, donde se realizaron talleres dirigidos a los servidores de carrera administrativa del Instituto, con temáticas como: Comunicación Efectiva, Orientación al Cliente Interno y Externo y Relaciones Interpersonales; también se desarrolló el Programa Cultura de la Legalidad, el cual incluía conferencias y actividades lúdicas enfocadas hacia el tema de legalidad y transparencia, para lo cual se contó con el apoyo de entidades distritales y nacionales como la DIAN, la Veeduría Distrital y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Se realizaron charlas técnicas a lo largo del año, las cuales se realizaron con el ánimo de dar cumplimiento a obligaciones contractuales de quienes suscriben contratos con el Instituto, siendo las temáticas de origen técnico, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo. Así mismo, se llevaron a cabo las actividades de capacitación incluidas en el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, al igual que los entrenamientos y reinducciones que hacen parte del Sistema de Gestión Documental sobre el manejo del aplicativo ORFEO.

Por último, en la vigencia 2017, se ejecutó el contrato IDU-1232-2017, articulado con el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación correspondiente a la misma vigencia, en el que se contemplaron las temáticas: Técnicas para la redacción oficial en el sector público que constó de 5 cursos, se dictaron 2 cursos de Excel intermedio, Derecho Administrativo, Asociaciones Público Privadas y Sistema de Información Geográfica ARCgis (inicialmente planteado para un solo grupo pero por solicitud del Instituto se decidió cambiar el curso VISSIM, por otro de la temática mencionada). Para concluir, se hicieron charlas técnicas, socializaciones y sensibilizaciones sobre temas propios de las áreas del Instituto. También se ejecutó el cronograma de capacitación correspondiente a las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo y los entrenamientos a demanda y programados en el aplicativo ORFEO.

1 OBJETIVO

Establecer prioridades y estrategias para atender las necesidades de aprendizaje y capacitación identificadas por los servidores y la administración, de tal manera que su puesta en marcha permita contribuir a la mejora institucional, a partir del fortalecimiento de las competencias técnicas y comportamentales de la GENTE IDU.

2 ALCANCE

El PIC 2018 inicia desde su formulación, teniendo en cuenta los diferentes insumos para el mismo, hasta su ejecución y evaluación. Las actividades van dirigidas a servidores públicos inscritos en carrera administrativa, provisionales y empleados de libre nombramiento y remoción.

3 MARCO NORMATIVO

- Constitución Política de Colombia. 1991.
  Artículo 53. "El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: (...) la capacitación, el adiestramiento (...)"

- Ley 909 de 2004, "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública".

- Decreto 1567 de 1998.
  "Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado".

- Decreto 4665 de 2007.
  "Por la cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para Servidores Públicos".

- Decreto 176 de 2010.
  "Por el cual se definen los lineamientos para la conformación articulada de un Sistema Integrado de Gestión en las entidades del Distrito Capital y se asignan unas funciones".

- Decreto 651 de 2011 Modificado por el art. 23, Decreto Distrital 527 de 2014.
  "Por medio del cual se crean el Sistema Integrado de Gestión Distrital -SIGD- y la Comisión Intersectorial del -SIGD-, y se dictan otras disposiciones".

- Decreto 652 de 2011.
"Por medio del cual se adopta la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales".

- Decreto 1083 de 2015
"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".

- Directiva 005 de julio 19 de 2005 de Secretaría General del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital -DASCD- "Formación en los Puestos de Trabajo".

- Circular 036 del 04 de septiembre de 2008
Expedido por la de la Dirección del DASCD, "Por medio de la cual se entrega la Guía Metodológica para la Formulación de los Planes Institucionales de Capacitación".

- Guía para la Formulación del Plan institucional de Capacitación con base en Proyectos de aprendizaje en equipo.
Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP– Escuela Superior de Administración Pública ESAP – 2008.

- Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos.
Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP– Escuela Superior de Administración Pública ESAP – 2017.

- Memorando 3-2004-17481
Expedido por la Subdirección de Conceptos Legales de la Alcaldía Mayor de Bogotá, acerca de las razones por las cuales se diferencia el derecho a capacitación no formal dependiendo del tipo de vinculación de los servidores públicos.

- Las que sustituyan o modifiquen cualquiera de las normas citadas anteriormente.

4 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **DAFP:** Departamento Administrativo de la Función Pública.
- **DASCD:** Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.
- **PIC:** Plan Institucional de Capacitación.

- **SIG:** Sistema Integrado de Gestión

- **SERVIDORES DE PLANTA:** Se denominan así a los servidores públicos vinculados en carrera administrativa, mediante nombramiento provisional y/o de libre nombramiento y remoción.

- **CAPACITACIÓN:** Conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la formación para el trabajo y el desarrollo humano, como a la educación informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. (Ley General de Educación)

- **COMPETENCIA:** Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado. (Decreto 2539 de 2005, compilado en el Decreto 1083 de 2015).

- **INDUCCIÓN:** Decreto 1567 de 1998, artículo 7. *"Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación."*

- **REINDUCCIÓN**: Artículo 7 del Decreto 1567 de 1998, *"Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos."*

- **ENTRENAMIENTO**: Concepto del DAFP del 21 de febrero de 2006. *"Entrenamiento en el puesto de trabajo se refiere a un proceso de enseñanza-aprendizaje que permite al servidor adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para lograr un eficiente desempeño traducido en la contribución al desarrollo de las funciones específicas y propias del cargo, y por ende al desarrollo personal y al logro de los objetivos institucionales"*.

5 POLÍTICAS OPERACIONALES

- El Plan Institucional de Capacitación del Instituto y todas las actividades relacionadas, serán administradas por la Subdirección Técnica de Recursos Humanos, con el objetivo de centralizar la información de la gestión.

- Los planes y programas de capacitación se enmarcarán única y exclusivamente dentro de la educación no formal.

- El Plan Institucional de Capacitación 2018 se diseña teniendo en cuenta lo establecido en la Guía para la Formulación del Plan institucional de Capacitación con base en Proyectos de aprendizaje en equipo; en la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos, y a las estrategia definidas de acuerdo con su cultura organizacional del Instituto.

- La capacitación se dirigirá a los servidores de carrera administrativa, provisionales, y de libre nombramiento y remoción, de acuerdo con la pertinencia de la formación, nivel de formación, cargo y dependencia.

- Una vez informado el servidor sobre la importancia de su participación, su asistencia es de carácter obligatorio y deberá suscribir una carta de compromiso (ver formato FO-TH-15). En caso de inasistencia le será descontado el valor de la actividad.

- Los eventos de capacitación como las charlas técnicas y otras de manejo interno son de participación voluntaria y no requieren carta de compromiso.

- El Subdirector Técnico de Recursos Humanos será el responsable de gestionar el desarrollo del programa de inducción y reinducción, con el fin de garantizar la adecuada adaptación a la cultura organizacional del Instituto. El entrenamiento específico en el puesto de trabajo estará a cargo del jefe inmediato, respecto a la información correspondiente a procesos y procedimientos.

- Es responsabilidad de cada jefe realizar el entrenamiento y acompañamiento permanente a los servidores que se encuentren en proceso de encargo o de traslado.

6 INSUMOS Y ETAPAS DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2018

El Plan Institucional de Capacitación se formuló a partir de los siguientes insumos de información:

- Las necesidades de aprendizaje organizacional y capacitación identificadas por los jefes de las dependencias del Instituto (entrevistas a directivos).

- Las necesidades de aprendizaje organizacional y capacitación identificadas por los jefes de las dependencias del Instituto (encuesta virtual a servidores de planta).

- Las propuestas de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo presentados por los servidores, de acuerdo con las temáticas propuestas en el Banco de Saberes.

- Las actividades relacionadas con transferencias de conocimientos de temáticas que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión del Instituto.

La formulación del Plan Institucional de Capacitación se realizó de acuerdo con las fases contempladas en la Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación:



FASE 1

6.1 FASE 1 - SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Para esta sensibilización se realizaron diferentes piezas de comunicación y actividades dirigidas a que la GENTE IDU participara en las diferentes actividades orientadas a la recolección de información que hacen parte de los insumos del Plan Institucional de Capacitación.



6.1.1 Campaña de Expectativa

Se elaboró la pieza de comunicación "Expectativa frente a la Formulación del PIC-2018", la cual fue publicada el 26 de enero mediante correo electrónico a los servidores del Instituto.



Pieza de Expectativa
"El IDU sigue desarrollando tus competencias
No te pierdas la oportunidad de participar en la Formulación del Plan Institucional de Capacitación 2018"

6.1.2 Invitación a Conferencia de Socialización

Se remitió mediante correo electrónico la invitación a la conferencia sobre Formulación del PIC-2018. El objetivo de esta actividad fue el de socializar las indicaciones a tener en cuenta para la construcción del PIC basado en la Guía Metodológica para la Construcción del PIC y la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos, documentos de referencia establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la ESAP.

6.1.3 Conferencia de Socialización

Evento en el que participaron 37 servidores del Instituto; las temáticas incluidas fueron: marco normativo, definición del aprendizaje organizacional, competencias en la administración pública, definición y fases para la formulación del PIC (incluye Banco de Saberes y Proyectos de Aprendizaje en Equipo PAEs) y cronograma de actividades.

Esta conferencia se realizó el 31 de enero de 2018 a las 10am, en el Auditorio de la Sede Calle 22 del Instituto de Desarrollo Urbano.

6.1.4 Banco De Saberes

Dentro de la metodología establecida para la Formulación del PIC-2018, se consideró importante que los Proyectos de Aprendizaje en Equipo se conformaran a partir de la construcción del Banco de Saberes del Instituto, definido este como el Equipo de servidores que de manera voluntaria liderará los PAEs en temáticas de su dominio y que contaran con las competencias requeridas para que impartan conocimiento bajo el enfoque pedagógico de la Andragogía.



Para esto se realizó una convocatoria, logrando la participación de 5 temáticas:

"Si manejas alguna temática de capacitación, te interesa compartirla con la comunidad de la Gente IDU y hacer parte de la formulación del Plan Institucional de Capacitación 2018, esta es tu oportunidad.

Inscríbete en el Banco de Saberes enviando tus datos y el tema con el que te gustaría participar como facilitador al correo electrónico carolina.gutierrez@idu.gov.co. Plazo 02 de febrero de 2018".

①▶ Autocad Básico orientado a los estándares IDU.
②▶ Herramientas de Google APPS.
③▶ Seguimiento y control de Proyectos en el IDU con MS - Project.
④▶ Sistemas de Información Geográfica aplicados en el IDU.
⑤▶ Competencias Comportamentales para la Gente IDU.



"No te quedes fuera del PIC. Participa en la encuesta que nos permitirá conocer tus necesidades en materia de capacitación"

6.1.5 Encuesta de Necesidades de Aprendizaje Organizacional

Se diseñó un formulario que permitiera consolidar los objetivos de capacitación y necesidades de capacitación por parte de los servidores y directivos del Instituto.

La encuesta a servidores se realizó de manera virtual, en tanto que la actividad con los directivos se realizó mediante entrevista presencial.

FASE 2

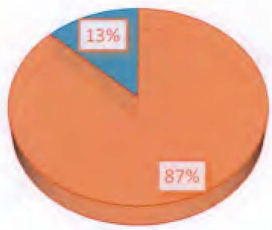
6.2 FASE 2 - CONSOLIDACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con los insumos que se tuvieron en cuenta para la formulación del PIC se procedió a realizar la consolidación y análisis de dicha información.

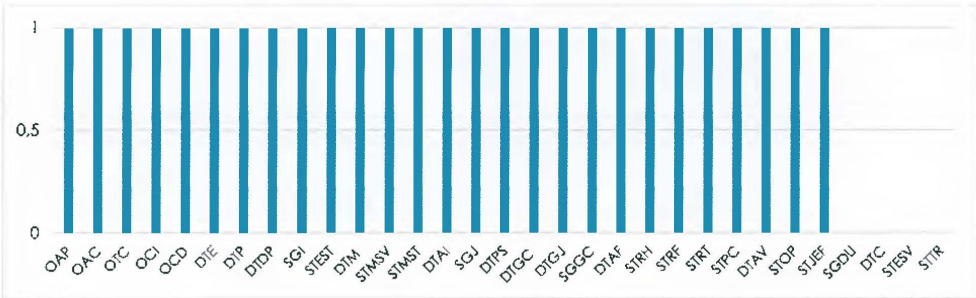
6.2.1 Diagnóstico de Aprendizaje Organizacional

6.2.1.1 Entrevistas a Directivos IDU

Desde la Subdirección General de Gestión Corporativa se enviaron las invitaciones a los directivos del Instituto para participar en una entrevista personalizada a cargo de la Subdirección Técnica de Recursos Humanos,



Se contó con la participación de 27 de 31 directivos, que corresponde al 87% de los convocados. Las dependencias que hicieron parte de esta actividad fueron:

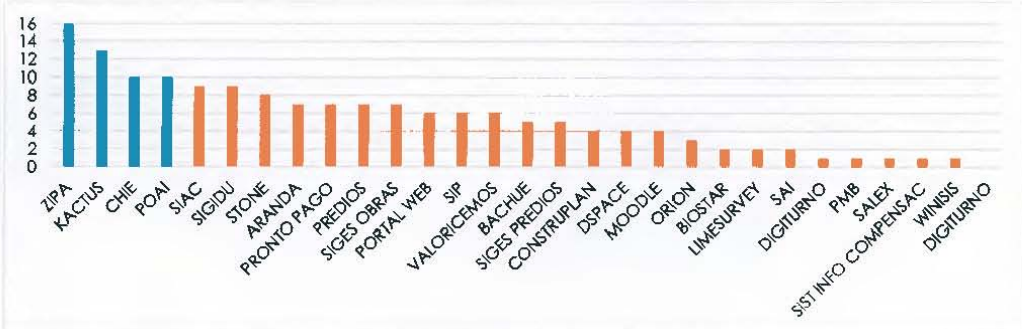


Esta entrevista tiene el propósito de definir los objetivos de capacitación del equipo de trabajo, identificar las necesidades de aprendizaje sobre los aplicativos de tecnologías de información que maneja el Instituto y manifestar las necesidades de aprendizaje sobre los ejes temáticos propuestos, y aquellas que no estén contempladas en el instrumento aplicado.

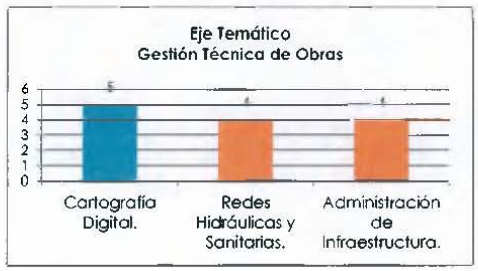
- ***Objetivos de la capacitación para los equipos de trabajo:***

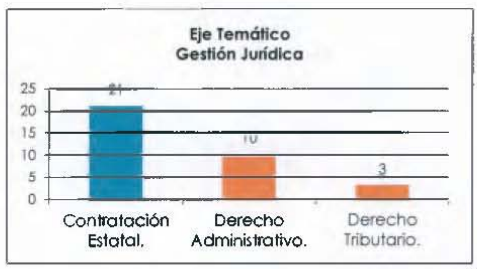


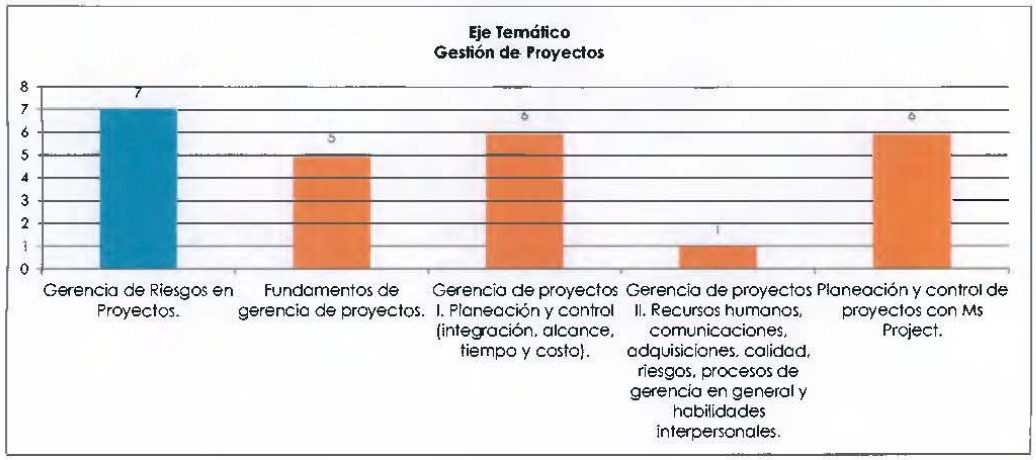
- ***Temas importantes en materia de capacitación sobre aplicativos internos y herramientas tecnológicas:***

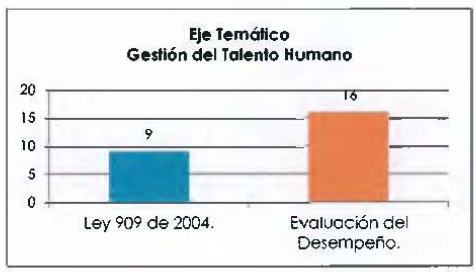


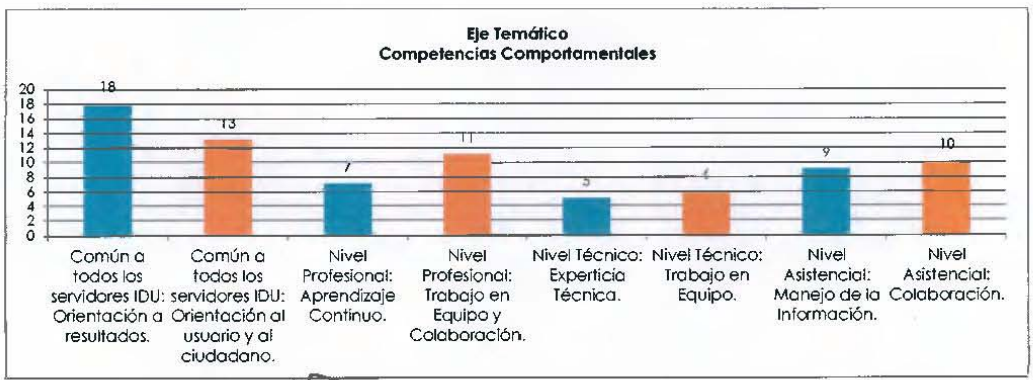
- ***Identificación de necesidades de aprendizaje de acuerdo a los ejes temáticos sugeridos:***






Eje Temático
Gestión de Proyectos
8
7
6
5
4
3
2
1
0
7
5
6
1
6
Gerencia de Riesgos en Proyectos.
Fundamentos de gerencia de proyectos.
Gerencia de proyectos I. Planeación y control (integración, alcance, tiempo y costo).
Gerencia de proyectos II. Recursos humanos, comunicaciones, adquisiciones, calidad, riesgos, procesos de gerencia en general y habilidades interpersonales.
Planeación y control de proyectos con Ms Project.


Eje Temático
Gestión del Talento Humano
20
15
10
5
0
9
16
Ley 909 de 2004.
Evaluación del Desempeño.


Eje Temático
Competencias Comportamentales
20
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
18
13
7
11
5
6
9
10
Común a todos los servidores IDU: Orientación a resultados.
Común a todos los servidores IDU: Orientación al usuario y al ciudadano.
Nivel Profesional: Aprendizaje Continuo.
Nivel Profesional: Trabajo en Equipo y Colaboración.
Nivel Técnico: Experticia Técnica.
Nivel Técnico: Trabajo en Equipo.
Nivel Asistencial: Manejo de la Información.
Nivel Asistencial: Colaboración.

Otras necesidades de capacitación:

Competencias Blandas	Habilidades de Comunicación
• Comunicación Asertiva • Resolución de conflictos	• Redacción de informes de auditoría • Redacción y argumentación de textos jurídicos • Redacción y ortografía.
Temáticas Financieras	**Tecnologías de la Información**
• Presupuesto, manejo de fuentes y usos • Planeación Presupuestal - Trámites de orden presupuestal • Presupuesto Distrital (programación y ejecución)	• Nuevas Tecnologías de la Comunicación y de la Información.
Planeación & Sistema Integrado de Gestión	**Temáticas Jurídicas**
• Certificación en Norma Internacional al Equipo de Auditores. • Formulación de planes de mejoramiento • Indicadores de Gestión	• Derecho probatorio. • Derecho Tributario. • Proceso Sancionatorio. • Procesos de incumplimiento y tasación de daños y perjuicios. • Procesos verbales y audiencias.
Gestión Técnica de Obras	
• Desarrollo Urbano • Espacio Público (Actualización de especificaciones técnicas de mantenimiento) • Espacio Público (Urbanismo y Arquitectura) • Pavimento (conservación y administración) • Pavimentos (nuevas tecnologías) • Puentes (mantenimiento)	

Capacitación para directivos:

Competencias Blandas	Tecnologías de la Información
• Coaching • Programación Neurolingüística	• Excel intermedio • Nivel Básico de ARGIS y Sistemas de Información Geográfica
Habilidades de Comunicación	**Temáticas Jurídicas**
• Redacción Jurídica • Redacción y comunicación	• Derecho Probatorio • Derecho Procesal • Derecho Urbano
Gestión Técnica de Obras	
• Estructura de proyectos de APP • Fases de Preinversión (factibilidad y prefactibilidad) • Valoración del Suelo	

Encuesta Virtual dirigida a servidores de planta del Instituto

6.2.1.1.1 Alcance y Metodología

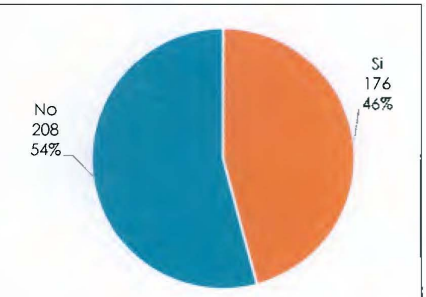
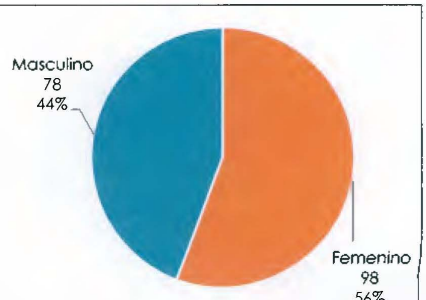
El 2 de febrero de 2018 se remitió la invitación a diligenciar la encuesta, la cual estaba dirigida a los servidores de planta del Instituto, entendidos estos, como

aquellas personas que se encuentran vinculadas mediante carrera administrativa, período de prueba, libre nombramiento y remoción y provisionalidad.

La encuesta fue realizada de manera virtual mediante el diligenciamiento del formulario de Google Apps alojado en el link: https://goo.gl/forms/le2nenrvjatcw4pp1. El objetivo de la encuesta virtual era el de indagar sobre:

- Objetivos de Capacitación
- Necesidades de aprendizaje en materia de entrenamiento en aplicativos internos
- Bilingüismo
- Necesidades de aprendizaje organizacional agrupadas en los siguientes ejes temáticos:
  - Gestión Jurídica.
  - Gestión Técnica de Obras.
  - Gestión de Proyectos.
  - Gestión del Talento Humano.
  - Competencias Comportamentales
- Otras necesidades de aprendizaje organizacional

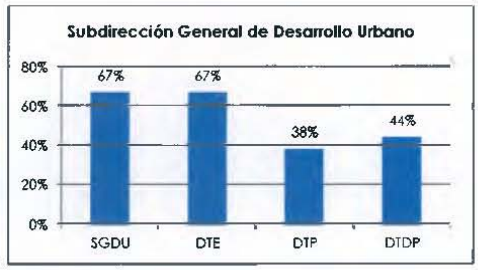
6.2.1.1.2 Resultados

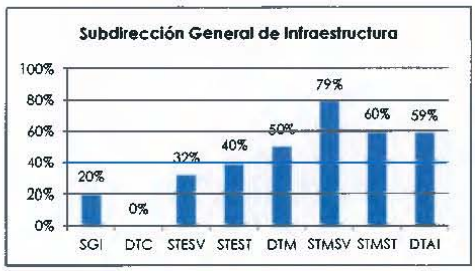
Participación De la población total de servidores de planta a quien se dirigió la encuesta (384), se obtuvo que quienes participaron en esta actividad fueron 176 servidores que corresponde al 46%.	
Género De los 176 servidores que respondieron la encuesta, el 44% (781 personas) fueron de sexo masculino y el 56% (98 personas) de sexo femenino.	

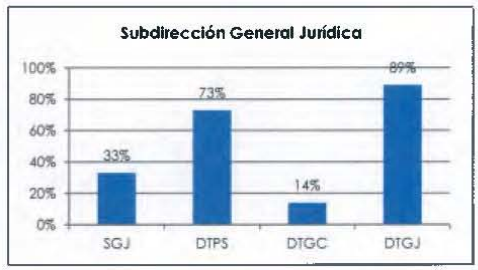
Dependencias:

La participación en la encuesta agrupada por Dirección General y Oficinas Asesoras y de Control y Subdirecciones Generales se evidencia en los siguientes gráficos:



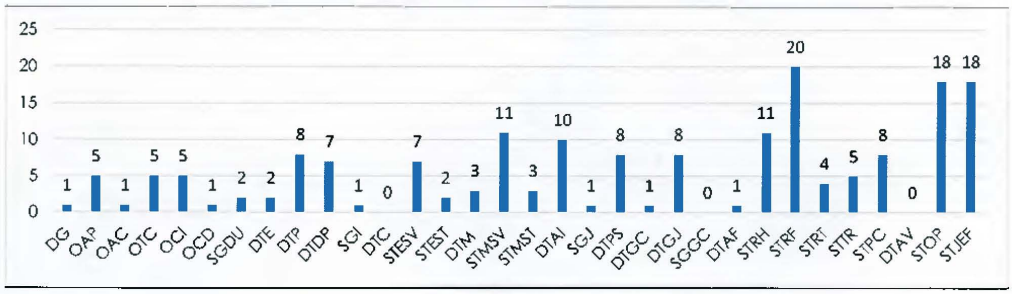




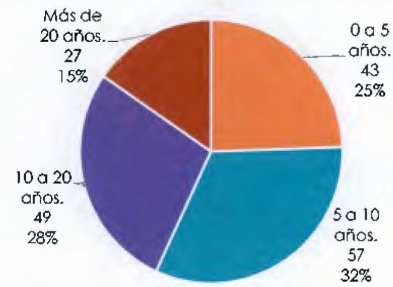




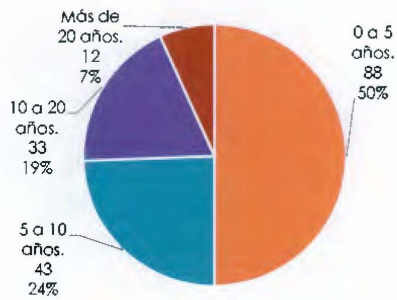
La participación de todos los servidores IDU por dependencias de acuerdo con el número de respuestas en la encuesta virtual es la siguiente:



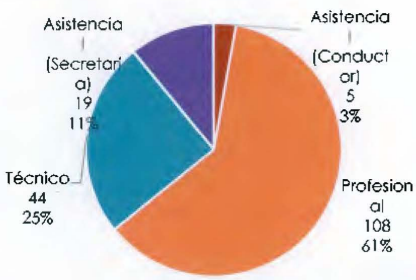
Antigüedad en el IDU
Un gran porcentaje (32%) de los servidores que respondieron la encuesta tienen entre 5 a 10 años en el IDU. Le sigue un 28% de funcionarios que tienen de 10 a 20 años en el Instituto.



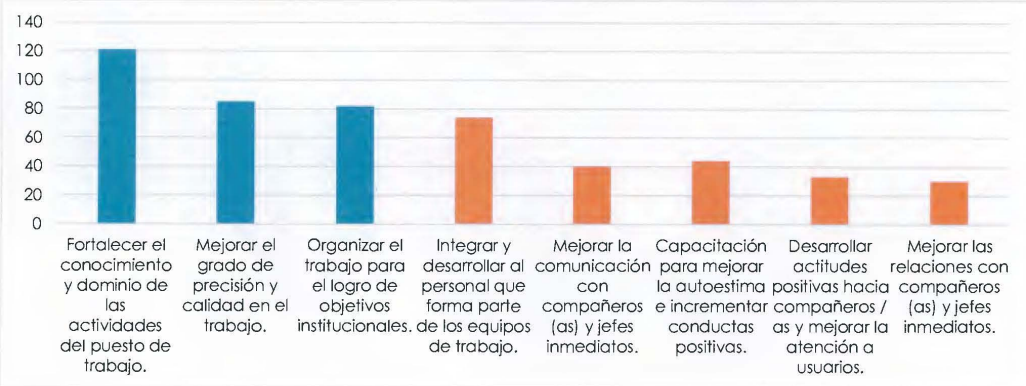
Antigüedad en el cargo
Un gran porcentaje (50%) de los servidores que respondieron la encuesta tienen entre 0 a 5 años en su cargo. Le sigue, un 24% de funcionarios que tienen de 5 a 10 años en su cargo.



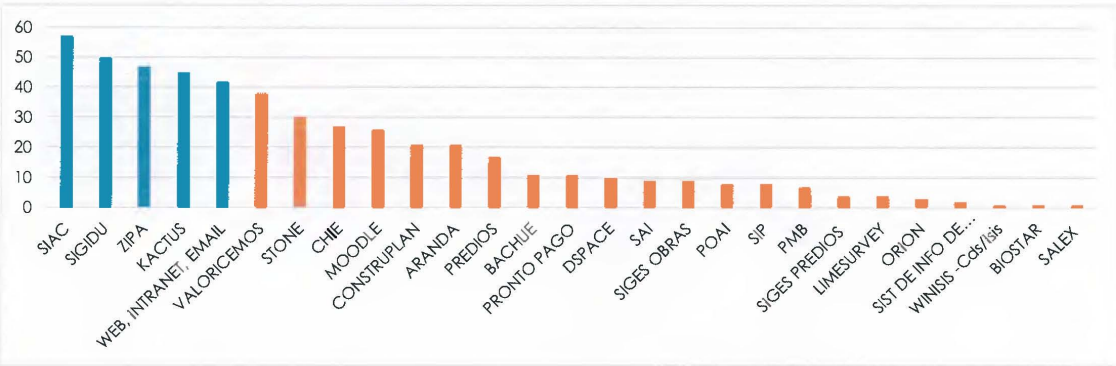
Nivel ocupacional
Los profesionales especializados fueron el nivel ocupacional más representativo de quienes respondieron la encuesta (44), seguidos por los profesionales universitarios (35).



- ***Objetivos de la capacitación identificados por la Gente Idu:***



- ***Temas importantes en materia de capacitación sobre aplicativos internos y herramientas tecnológicas:***

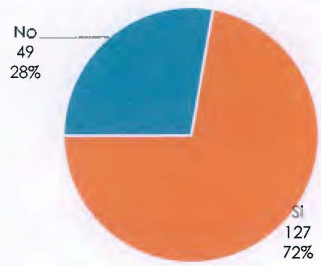


Es importante precisar que no se incluyó dentro del listado el aplicativo Orfeo, toda vez que se incluye en el PIC como parte del fortalecimiento del sistema de gestión documental como parte del Sistema Integrado de Gestión, el cual cuenta con un cronograma para la vigencia 2018.

Capacitación Presencial Vs Capacitación Virtual

Se indagó sobre la preferencia de la metodología de la capacitación, sobre la cual se preguntó específicamente si prefería la capacitación presencial a la virtual, indicando el 72% que sí.

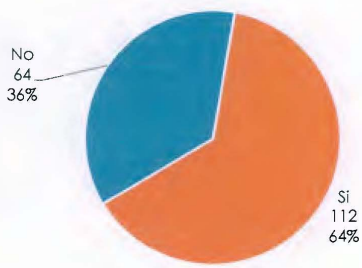
La justificación a esta respuesta está fundamentada en que la capacitación presencial permite una mayor adherencia de los conocimientos, resolver las inquietudes de manera directa toda vez que se genera una interacción inmediata con el facilitador del tema. Así mismo se puede generar el aprendizaje a partir de las lecciones aprendidas de los participantes de la capacitación o incluso realizar ejercicios prácticos relacionados con las temáticas de la misma.



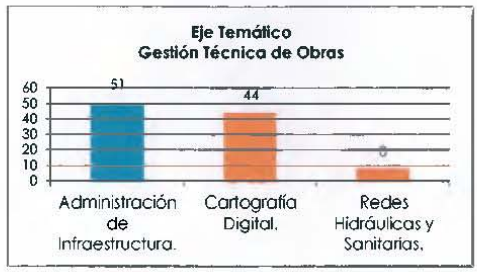
¿Considera importante para el desarrollo de sus funciones el conocimiento y manejo del idioma extranjero Inglés?

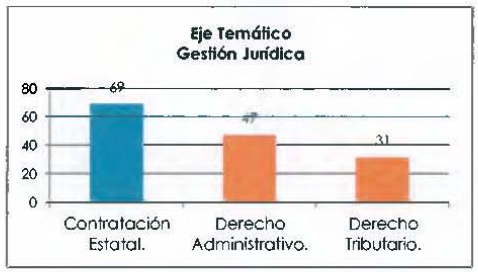
El 64% de los servidores encuestados indica que es importante el dominio del idioma extranjero, estando relacionadas las razones de su respuesta en la disponibilidad de documentación técnica en este idioma (Geotecnia, Pavimentos), adquirir información de entidades internacionales de características similares a las del Idu, acceso a normativas contables, profundización en temas de financiación internacional, consulta de manuales e instructivos de funcionamiento de software, metodologías y documentos que permitirían fortalecer el sistema de gestión y acceder a becas que se publican en el instituto, entro otras.

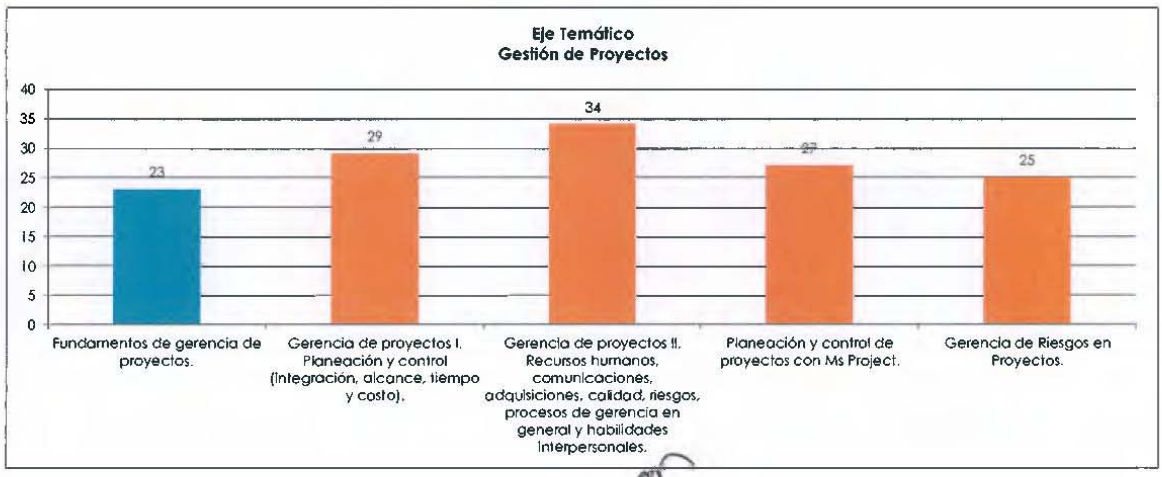
Sin embargo también se observan razones relacionadas con el ámbito personal como el fortalecimiento de competencias que les permita ser más competitivos, contribución al desarrollo de habilidades cognitivas, fortalecimiento profesional y crecimiento personal.

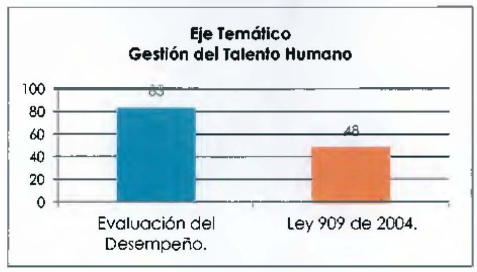


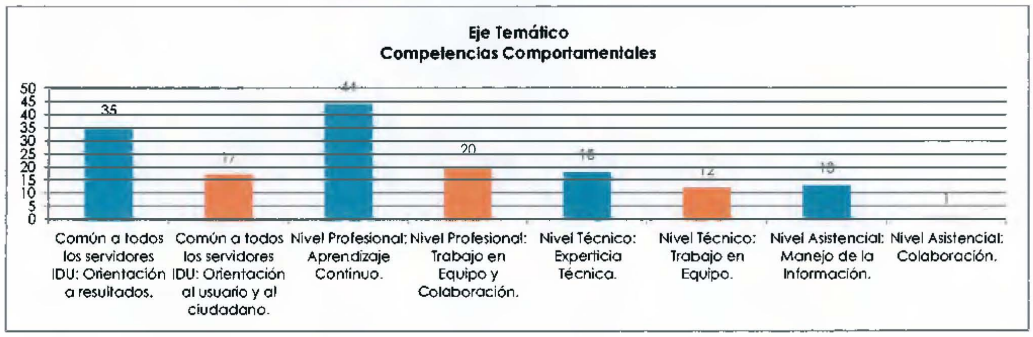
- ***Identificación de necesidades de aprendizaje de acuerdo a los ejes temáticos sugeridos:***











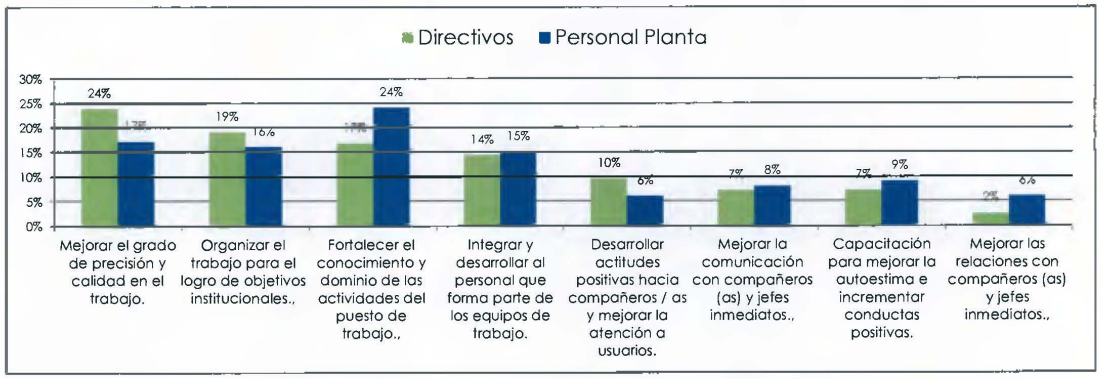
Otras necesidades de capacitación:

Competencias Blandas	Gestión Interna IDU
• Coaching. • Manejo de Relaciones Interpersonales. • Motivación. • Trabajo en equipo. • Programa de Felicidad. • Liderazgo. • Atención al cliente & protocolo. • Técnicas para mejorar habilidades para expresión oral.	• Valorización predial • Servicios y funciones IDU • Supervisión de Contratos - Manual de Interventoría • Problemas en contratos de obra e interventoría • Archivo • Pago a terceros y Radicación de cuentas • Aspectos técnicos-normatividad
Temáticas Financieras	**Tecnologías de la Información**
• Estatuto tributario con énfasis en cobro coactivo. • Normas Internacionales de contabilidad. • Manejo de cartera en sector público. • Análisis financiero. • Actualización en normatividad tributos distritales.	• Ofimática avanzada • SCRUM • Manejo de herramientas como Project, Access, ArcGis • PMB, DSPACE y GOOGLE ANALYTICS • Project
Planeación & Sistema Integrado de Gestión	**Temáticas Jurídicas**
• Planeación estratégica • Instrumentos de Planeación. • Redacción y Seguimiento de indicadores de gestión. • Sistemas de Gestión de Calidad. • Norma Técnica de Calidad Sector Público	• Argumentación y contra argumentación • Avalúos inmobiliarios. • Derecho probatorio y procesal. • Controvertir el dictamen pericial. • Código general del proceso. • Tribunales de arbitramento.

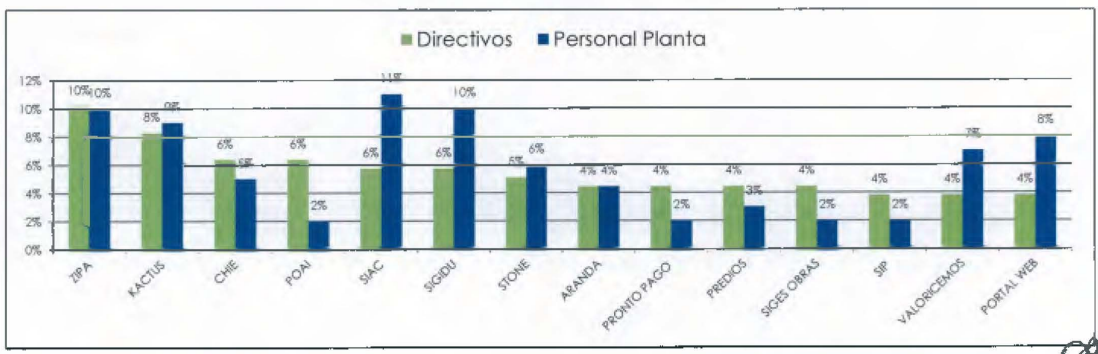
NTC - GP 1000: 2015. • Técnicas de auditoría • Certificación para auditorías (Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, normas ISO 27000, ISO 20000, ISO 14000, ISO 90001, OHSAS 18001. • Gestión Ambiental. • Indicadores de gestión • Normas Internacionales de Auditoría Interna.	• Secop II. Ejecuciones del cobro coactivo en general.

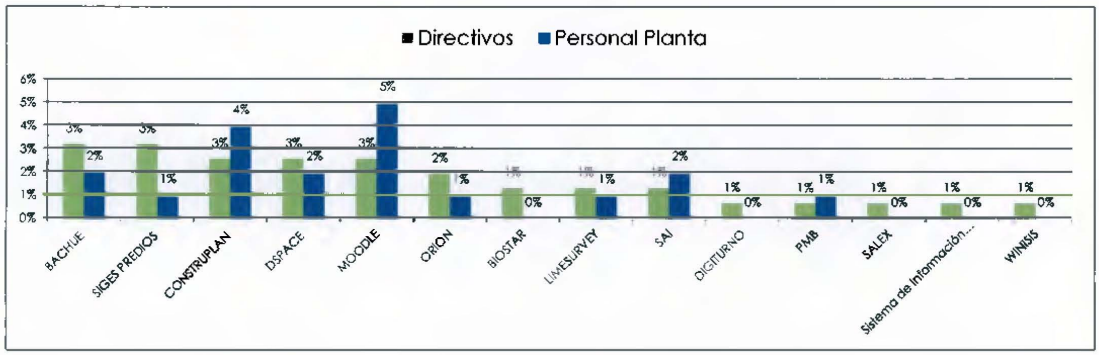
Consolidación de Temáticas Directivos y Servidores IDU

- ***Objetivos de la Capacitación:***

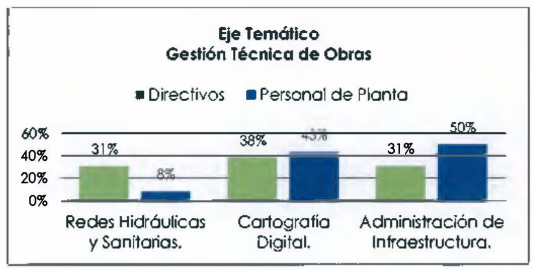


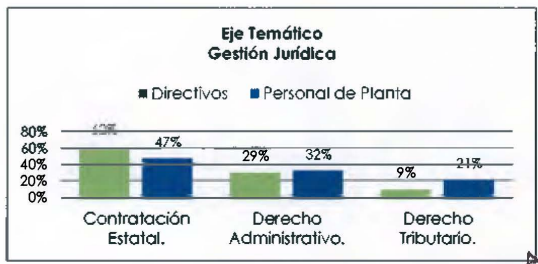
- ***Temas importantes en materia de capacitación sobre aplicativos internos y herramientas tecnológicas:***

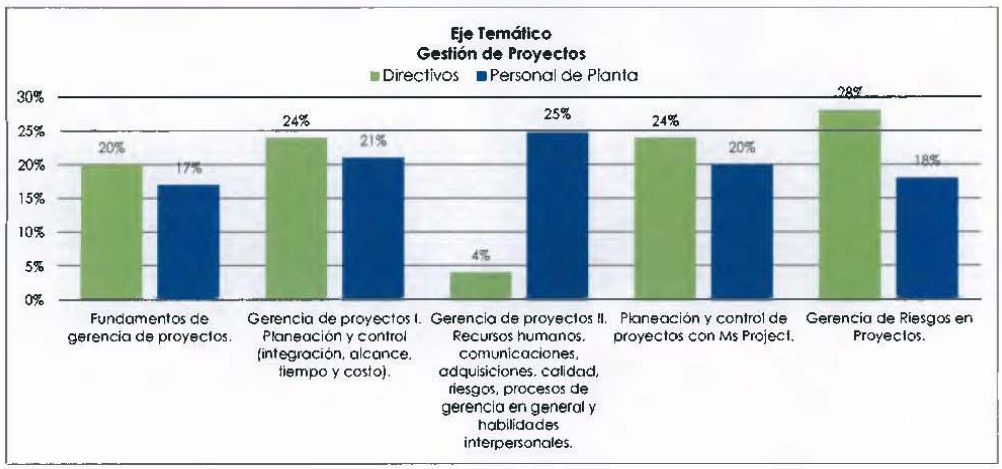




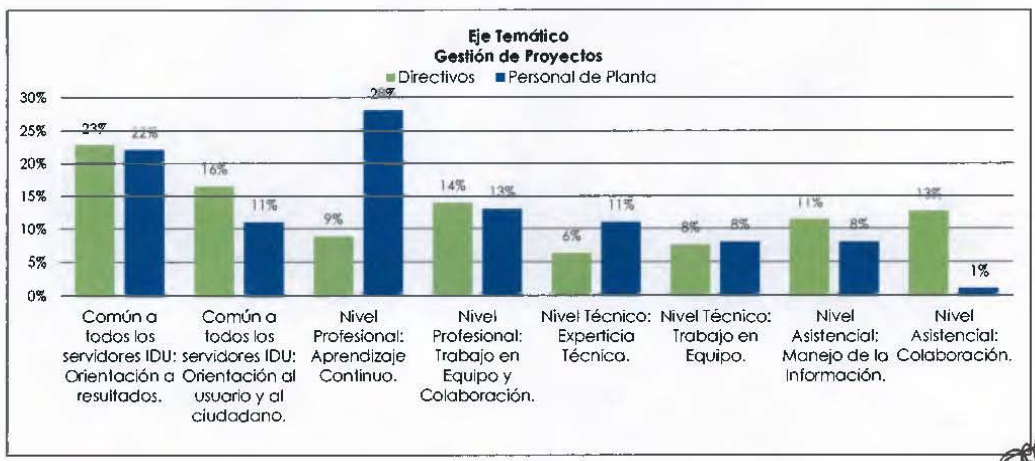
- ***Identificación de necesidades de aprendizaje de acuerdo a los ejes temáticos sugeridos:***






Eje Temático
Gestión de Proyectos
Directivos
Personal de Planta
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
20%
17%
24%
21%
4%
25%
24%
20%
28%
18%
Fundamentos de gerencia de proyectos.
Gerencia de proyectos I. Planeación y control (integración, alcance, tiempo y costo).
Gerencia de proyectos II. Recursos humanos, comunicaciones, adquisiciones, calidad, riesgos, procesos de gerencia en general y habilidades interpersonales.
Planeación y control de proyectos con Ms Project.
Gerencia de Riesgos en Proyectos.


Eje Temático
Gestión del Talento Humano
80%
60%
40%
20%
0%
36%
37%
64%
63%
Ley 909 de 2004.
Evaluación del Desempeño.
Directivos
Personal de Planta

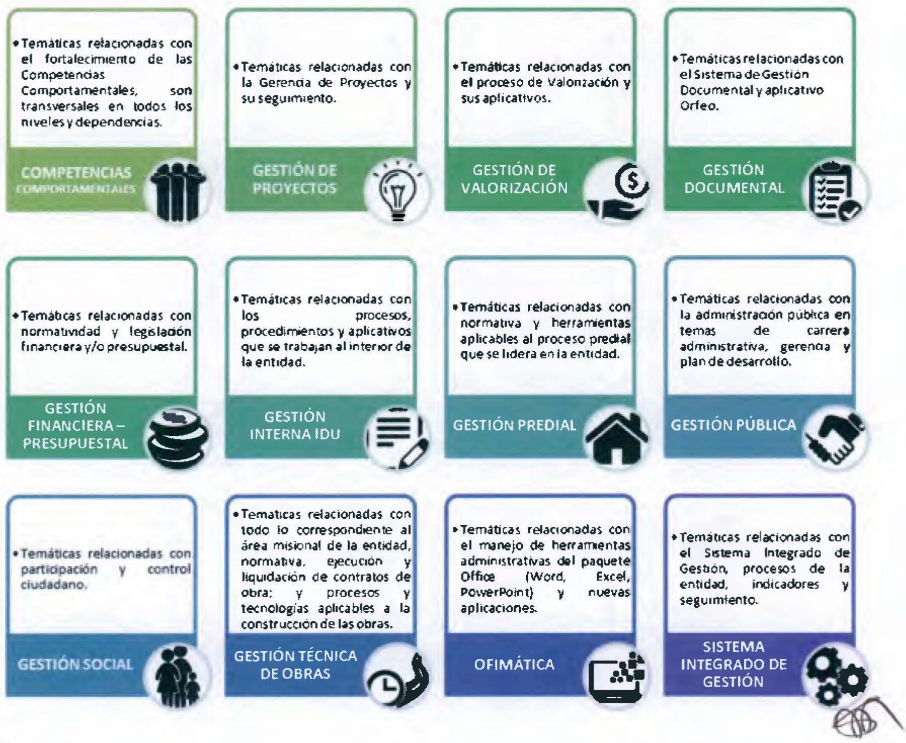

Eje Temático
Gestión de Proyectos
Directivos
Personal de Planta
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
23%
22%
16%
11%
9%
28%
14%
13%
6%
11%
8%
8%
11%
8%
13%
1%
Común a todos los servidores IDU: Orientación a resultados.
Común a todos los servidores IDU: Orientación al usuario y al ciudadano.
Nivel Profesional: Aprendizaje Continuo.
Nivel Profesional: Trabajo en Equipo y Colaboración.
Nivel Técnico: Experticia Técnica.
Nivel Técnico: Trabajo en Equipo.
Nivel Asistencial: Manejo de la Información.
Nivel Asistencial: Colaboración.

6.2.2 Los planes de mejoramiento individual resultantes del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.

De acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 565 de 2016: "*...ARTÍCULO 24. PLAN DE MEJORAMIENTO. Si al momento de realizar el seguimiento trimestral al desempeño laboral del evaluado, se observa que existen aspectos a mejorar, será procedente suscribir un plan de mejoramiento basado en el seguimiento y verificación de las evidencias indagando las causas y planteando acciones de mejoramiento, para corregir, prevenir y mejorar el desempeño, generando valor agregado a el instituto...*".

Los planes de mejoramiento que incluyan acciones de capacitación que puedan ser gestionadas de manera interna, se tendrán en cuenta dentro del Plan institucional de Capacitación acorde con la vigencia de desarrollo.

Para ello se agruparan en ejes generales, de acuerdo con lo establecido por el Instituto de la siguiente manera:





6.2.3 Proyectos de Aprendizaje en Equipo

Para esta vigencia se instauró la estrategia de la conformación del Banco de Saberes del Instituto, donde se solicitó a servidores del mismo, postular las temáticas en las que considerara pudiera realizar su aporte como facilitadores y así liderar los Proyectos de Aprendizaje en Equipo ofertados a los servidores de la Entidad.

Se ofertaron 5 PAEs de acuerdo con la postulación de los facilitadores, los cuales se realizarán en la vigencia:

- PAE: Autocad Básico orientado a los estándares IDU.
- PAE: Herramientas de Google APPS
- PAE: Sistemas de Información Geográfica aplicados en el IDU
- PAE: Competencias Comportamentales

6.2.4 Las actividades de Capacitación definidas en el Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el trabajo - vigencia 2018

Se incluyen las actividades de capacitación que el grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo tenía identificadas en el PIC vigencia 2018 (ver anexo).

6.2.5 Las actividades de Capacitación que se programen en el marco del fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión (SIG) del Instituto.

Teniendo en cuenta que es importante la alineación de los servidores frente a los diferentes componentes y subsistemas del Sistema Integrado de Gestión, se hace necesario incluir en el Plan Institucional de Capacitación aquellas actividades relacionadas con sensibilizaciones, socializaciones y/o transferencias de conocimientos.

Así mismo se incluyen las actividades relacionadas con el Subsistema de Gestión Documental y aplicativo ORFEO, al igual que aquellos avances tecnológicos que permitan la administración, conservación y recuperación de la información del

Instituto, en atención a la demanda de los usuarios, de acuerdo con la necesidad institucional y con los cambios que se vayan realizando al interior del mismo.

Por otra parte se incluyen las actividades de capacitación que el grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene identificadas para el presente PIC vigencia 2018.

De conformidad con lo establecido en la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo, las personas vinculadas mediante la figura de provisionalidad, los empleados temporales y por contrato de prestación de servicios, pueden involucrarse en procesos de inducción, entrenamiento, buscando así integrarlos con la cultura de la organización, el modelo de gestión, familiarizarlo con el servicio público y fortalecer la ética de lo público (Circular 100-010-2014).

Comisión de Personal

Al ser una de las funciones de la Comisión de Personal "participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en su seguimiento", se invitará a la formulación de la vigencia 2018. En este sentido, la Subdirección Técnica de Recursos Humanos, presentó ante la Comisión de Personal la propuesta del PIC en la sesión realizada el 27 de febrero de 2018, siendo las temáticas sugeridas en el presente documento, las avaladas por dicho órgano.

FASE 3

6.3 FASE 3 - FORMULACIÓN Y ADOPCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
FASE 1 SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	Campaña de Expectativa Formulación del PIC2018	Subdirección Técnica de Recursos Humanos Oficina Asesora de Comunicaciones
	Invitación la Conferencia Formulación del PIC2018	
	Conferencia Formulación del PIC2018	
	Invitación a conformar el Banco de Saberes	
	Invitación a diligenciar la Encuesta Virtual DNAO	
	Entrevista a directivos para realizar el DNAO	Subdirección Técnica de Recursos Humanos
	Invitación a participar en los PAEs Proyectos de Aprendizaje en Equipo	

FASE 2 CONSOLIDACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	Consolidación de resultados de encuestas y entrevistas DNAO	Subdirección Técnica de Recursos Humanos
	Análisis de insumos que hacen parte de la formulación del Plan Institucional de Capacitación 2018	
	Formulación del Plan Institucional de Capacitación 2018	
FASE 3 FORMULACIÓN Y ADOPCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	Adopción del PIC 2018 mediante acto administrativo.	Subdirección Técnica de Recursos Humanos Dirección Técnica Administrativa y Financiera Subdirección General de Gestión Corporativa Dirección General
	Envió al DASCD del Plan Institucional de Capacitación adoptado mediante acto administrativo.	Subdirección Técnica de Recursos Humanos
	Inicio del proceso de contratación del Plan Institucional de Capacitación 2018	Subdirección Técnica de Recursos Humanos Dirección Técnica Administrativa y Financiera Dirección Técnica de Procesos Selectivos
	Ejecución de las actividades definidas en el Plan Institucional de Capacitación 2018	Subdirección Técnica de Recursos Humanos Otras dependencias que intervengan en el proceso.

7 DEFINICIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

A partir de lo definido en la Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación, para el desarrollo de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo y demás temáticas de capacitación incluidas en este Plan Institucional de Capacitación, se debe tener en cuenta el alcance de las siguientes dimensiones:

- **Dimensión del Hacer**: Corresponde al conjunto de habilidades y procedimientos necesarios para el desempeño de una actividad, mediante los cuales se pone en práctica el conocimiento que se posee. Se refiere a la utilización de materiales, equipos y diferentes herramientas. Debe identificarse lo que debe saber hacer el servidor, es decir, los procedimientos y las técnicas requeridas para asegurar la solución al problema.

- **Dimensión del Ser:** Comprende el conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo entre otras) que resultan determinantes para la realización personal, el trabajo en equipo, el desempeño superior que genera valor agregado y el desarrollo personal al interior de las entidades.

- **Dimensión del Saber:** Es el conjunto de conocimientos, teorías, conceptos, datos que se requieren para poder desarrollar las acciones previstas o resolver los retos laborales que se reciben independientemente de la modalidad de capacitación o formación.

Para la Capacitación asociada a temas transversales que no tengan que ver con Proyectos de Aprendizaje en Equipo, se contará con los **recursos interinstitucionales** ofrecidos por la Alcaldía Mayor de Bogotá, la Veeduría Distrital, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital DASCD y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, entre otros.

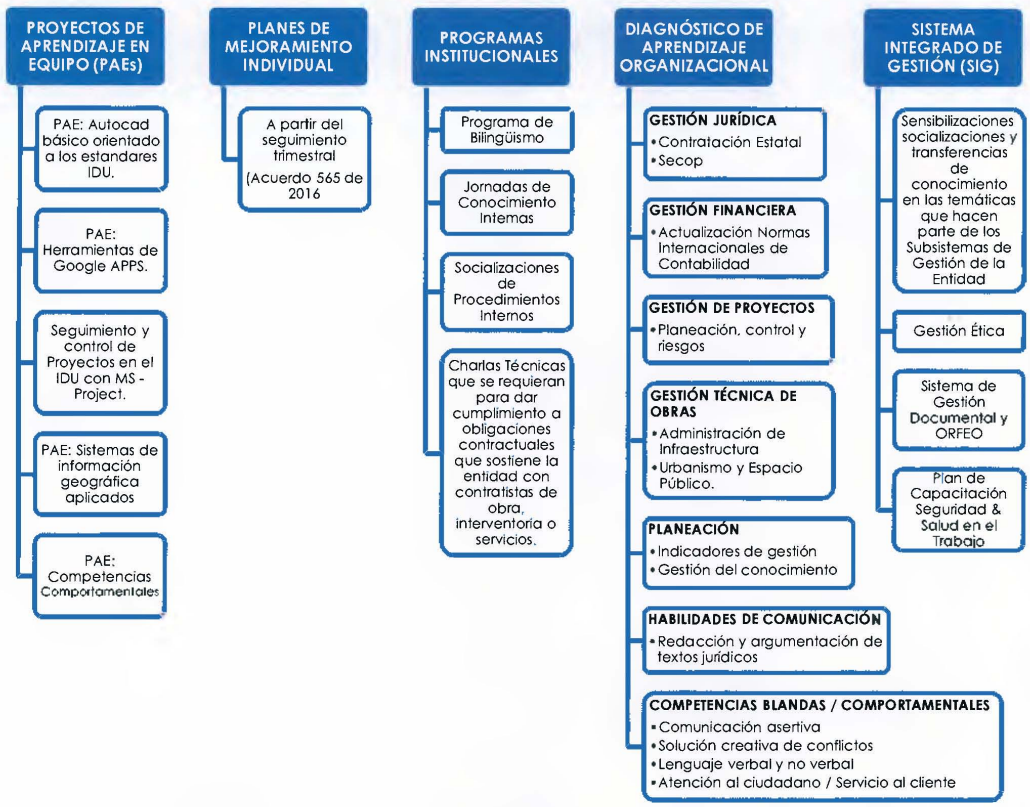
Se rendirán los informes pertinentes y requeridos tanto al interior del Instituto como a los entes de control que lo requieran. De igual manera, se realizará la evaluación y el seguimiento del PIC de manera semestral mediante los siguientes indicadores:

- **Indicador de Eficiencia: Presupuesto utilizado / Presupuesto asignado**
  Verificar uso de los recursos asignados.

- **Indicador de Eficacia: Grado de satisfacción alcanzado/ grado de satisfacción esperado**
  Grado de satisfacción de los participantes en los eventos de capacitación

- **Indicador de Impacto: Previos Vs. Conocimientos Posteriores**
  Nivel de Impacto teniendo en cuenta conocimiento anterior y posterior de acuerdo con la capacitación recibida.

7.1 PROGRAMACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2018



PRESUPUESTO		
$180.000.000	Gestión Jurídica:	1. Contratación estatal
	Gestión Financiera:	2. Actualización normas Internacionales de contabilidad
	Gestión de Proyectos:	3. Planeación, control y riesgos
	Gestión Técnica de Obras	4. Administración de infraestructura 5. Urbanismo y espacio público.
	Planeación	6. Indicadores de gestión 7. Gestión del conocimiento
	Habilidades de Comunicación:	8. Redacción y argumentación de textos jurídicos
	Competencias Blandas – Competencias Comportamentales	9. Comunicación asertiva 10. Solución creativa de conflictos 11. Lenguaje verbal y no verbal 12. Atención al ciudadano / Servicio al cliente

Algunos programas se realizarán mediante el apoyo de facilitadores internos, gestión y apoyo de entidades de orden distrital y/o nacional.

8 PROGRAMA DE INDUCCIÓN / REINDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Los programas de Inducción, Reinducción y Entrenamiento en el Puesto de Trabajo se articulan de acuerdo con lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión (Instructivos: IN-TH-06 y IN-TH-07).

8.1 INDUCCIÓN

El objetivo de la inducción es brindarle a los nuevos servidores la información necesaria sobre la estructura del Instituto, su misión y enfoque estratégico, de tal manera que desde el inicio identifiquen el aporte de su rol diario con la construcción de la visión institucional, a partir de su compromiso y sentido de pertenencia. De acuerdo con el instructivo IN-TH-06, se realizarán las siguientes actividades: Saludo inicial de bienvenida y presentación virtual.

8.2 ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

El objetivo del Entrenamiento en el Puesto de Trabajo consiste en fortalecer los conocimientos técnicos básicos y procedimentales, incluyendo también un refuerzo de aquellos aspectos que son esenciales para el cumplimiento del plan de acción del área, todo ello requerido para que el nuevo servidor ejecute sus funciones apropiadamente y su adaptación a su cargo y al Instituto se efectúe adecuadamente. De acuerdo con lo definido en el instructivo IN-TH-06, el entrenamiento específico en el puesto de trabajo estará a cargo del jefe inmediato, respecto a la información correspondiente a procesos y procedimientos. Adicionalmente el jefe debe indicar el entrenamiento requerido en temáticas transversales de acuerdo con la dependencia y funciones a cargo del nuevo servidor.

8.3 REINDUCCIÓN



El objetivo de esta fase principalmente consiste en actualizar a los servidores frente a los cambios institucionales que afectan el desempeño de su función. Estos cambios pueden ser estratégicos, procedimentales y/o tecnológicos. Se realizará por lo menos cada dos años ya sea de manera presencial y/o virtual de acuerdo con lo establecido en el instructivo IN-TH-06.

Para la vigencia 2018 se realizará la Reinducción Virtual de acuerdo con lo establecido por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital en la Circular 024 de 2017. Esta actividad se llevará a cabo mediante la Plataforma de Aprendizaje Organizacional PAO.

9 ANEXOS

1. Memorando 20175260304823 - Cronograma de sensibilizaciones en Gestión Documental.
2. Memorando 20181550018233 - Cronograma Capacitaciones OCD-2018.
3. Memorando 20184050028453 - Solicitud inclusión de temas en Plan Anual de Capacitaciones (Jornadas de Conocimiento SGJ.
4. Plan de Capacitación Seguridad y Salud en el Trabajo 2018.