

La Contratación Pública

Modelo de Inteligencia de Mercado

Hacia entidades públicas ejemplares



Presidencia de la República

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Aurelio Irigorri Valencia

Ministro

Hernán Miguel Román Calderón

Viceministro

Unidad Administrativa Especial de Gestión de
Restitución de Tierras Despojadas

Ricardo Sabogal Urrego

Director

Miguel Andrés Franco Lemus

Secretario General

Edilma Rojas Rojas

Coordinadora Grupo de Gestión
en Contratación e Inteligencia de Mercado

Elaboración de este documento:

Edilma Rojas Rojas

Flor María Zubieta Díaz

Leonardo Rodríguez Casas

Luis Orlando García Urrego

María Carolina Castro Riveros

Miguel Andrés Franco Lemus

Edición y corrección de estilo

Víctor Gabriel González y Milton Paternina

Diseño, diagramación e impresión

Impresol Ediciones Ltda

www.impresolediciones.com

ISBN: 978-958-58801-4-6

2016

*“Si logramos cambiar la forma en la que pensamos
y actuamos en lo público, podemos comenzar a
modificar las acciones que realizamos”*

Miguel Andrés Franco Lemus

*Agradecimiento especial a la Embajada
de Suecia y a la Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAO por su permanente apoyo a la Unidad de
Restitución de Tierras.*

*Esta publicación cuenta con el auspicio de la Embajada de Suecia en
el marco del Proyecto Fortalecimiento de la Sostenibilidad de Procesos de
Restitución de Tierras que se ejecuta con el apoyo técnico de la Organización
de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO,
pero las mismas no son responsables de su contenido.*

Contenido

	Prólogo	7.
	Introducción	9
	Contexto Situacional	12
	1. Objetivos	19.
	1.1 General	19
	1.2 Específicos	19.
	2. Análisis de Causas	21
	3. PLANEAR – Preparando la embarcación	25
	3.1 ¿Qué es Inteligencia de Mercado?	27.
	3.2 ¿Qué es un Estudio de Mercado?	27.
	3.3 ¿Qué es el Análisis de Sector?	27.
	3.4 Selecciona la tripulación	31
	3.5 Entrenamiento	32.
	3.6 Herramientas de navegación	36
	3.7 Primer trabajo de cambio	44.
	4. HACER – Navegando en el océano de las adquisiciones	52
	4.1 Bienes y servicios	53
	4.2 Segundo trabajo de campo	55
	4.3 Diferencias entre la adquisición de Bienes y la adquisición de Servicios	64.
	4.4 Contratación Directa	65
	5. VERIFICAR – En búsqueda del Presupuesto Oficial Estimado (POE)	68
	5.1 Contando con las cotizaciones de los proveedores	69
	5.2 Regreso a puerto	70.
	6. ACTUAR - Anclando en puerto	80.
	7. Experiencias de la UAEGRTD	82
	8. Anexos	88
	8.1 Ficha técnica	88
	8.2 Invitación a cotizar	90.
	8.3 Cuadro comparativo	91
	8.4 Procedimiento de Inteligencia de Mercado en la UAEGRTD	92.
	9. Glosario	93



Prólogo

Compartir nuestras experiencias como entidad relativamente nueva, cuya labor misional responde a una política también novedosa por su perfil social en un escenario de conflicto, es una tarea gratificante en la medida en que lo vemos como un aporte al intercambio de conocimientos y prácticas en procura de establecer más y mejores elementos para optimizar el desempeño de la función pública, desde un concepto integral de servicio al ciudadano como deber del Estado.

Si bien el marco de acción de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas (UAEGRTD), en particular en los temas vinculados a la contratación, está debidamente reglado y obedece a un margen técnico también legalmente definido, comprendemos la inteligencia de mercado, tema de la presente publicación, como un ejercicio previo a la contratación que implica analizar el mercado en sus diferentes componentes y ofrecer un amplio espectro de posibilidades que optimicen el resultado, es decir, una buena elección, respetando las exigencias legales.

En principio, se podría decir que esta actividad precontractual muy poco o nada tiene que ver con los resultados de los procesos, ni con los derechos de las víctimas; empero, cuando pensamos en la importancia de planear estratégicamente y con anticipación dónde invertir los recursos económicos, cómo debemos hacer la selección de los materiales o cómo tomar decisiones sobre las personas o proveedores con quienes vamos a trabajar, es trascendental ofrecer con suficiente previsión en tiempo, cantidad y calidad un panorama amplio de ofertas, productos, servicios y demás insumos, con la idea de garantizar un eficiente análisis de precios, soportado en metodologías enfocadas a la optimización de los recursos públicos.



En esos momentos previos a la contratación, como en todos los relacionados con los procesos internos de la UAEGRTD, se debe pensar y actuar en función de quienes están al final de la cadena de servicio, es decir, los ciudadanos usuarios de los procesos de restitución. Eficacia, eficiencia y transparencia son principios básicos y constantes en nuestras actuaciones, que en su dinámica particular de inteligencia de mercado, se deben mirar con amplitud perceptual y pensamiento sistémico, como se mencionaba anteriormente. Nunca debemos olvidar que al final de este proceso, y de todos los procesos que tramita la entidad, está la satisfacción de los derechos de seres humanos, a quienes el conflicto, en mayor o menor dimensión, ha afectado en su integridad física, moral y patrimonial.

El *Modelo de Inteligencia de Mercado* no solo está dirigido a los funcionarios que por su labor pueden encontrarlo útil, sino a todas aquellas personas que tengan algún tipo de interés en el tema. Aunque se trata de un instrumento técnico, pretendemos dinamizarlo con una metodología lúdica y pragmática para hacerlo más ameno y de fácil consulta. En este sentido, el presente texto conserva el modelo del Manual de buenas prácticas en contratación, publicado anteriormente por la UAEGRTD, y se articula con los propósitos de especializar equipos en las entidades públicas, acogiendo entre otros los siguientes criterios: i) adecuación y debida estructuración de las fichas técnicas; ii) conocimiento del comportamiento del mercado y, sobre todo; iii) lograr la identificación de un precio real, acorde al mercado que permitan culminar en un adecuado proceso de selección.

Con este modelo queremos romper varios tabús alrededor de este tema y generar valor como aporte a la construcción de confianza entre las entidades y los diferentes sectores de la economía que intervienen en la prestación de bienes y servicios hacia la construcción de entidades públicas ejemplares. Esto, como aporte al posconflicto en el que, sin duda, jugaremos un papel importante en la construcción de país, mediante la implementación de un método de análisis e inteligencia de mercado que brinda estrategias a las entidades públicas, que como la nuestra, deben competir con el mercado, que es cada vez más especializado y competitivo.

Jesús Ricardo Sabogal Urrego

Director General

Unidad de Restitución de Tierras

Introducción

“Hacia una administración Pública ejemplar”
Miguel Andrés Franco Lemus

Desde hace más de una década, los importantes esfuerzos del Estado por construir modelos eficientes en la contratación estatal, brindaron a las entidades herramientas para efectuar una adecuada gestión. Estos elementos sin duda recogen los fines y los principios de transparencia, economía y responsabilidad.

Las entidades públicas nos hemos enfrentado a materializar la adquisición de bienes y servicios que van desde la obra pública y consultoría, pasando por la dispersión de recursos, hasta aquellas contrataciones propias de la operación de las entidades públicas, como transporte, suministros, compraventas y, en temas de tecnologías, licenciamientos, desarrollos de software, etc. Desde el punto de vista comercial, estos parecieren negocios del normal curso de una organización, que al año inmediatamente anterior, ascendieron a 115 billones de pesos, en contratación públicas, de acuerdo con los datos arrojados por Colombia Compra Eficiente.

Es así como cada entidad estableció procesos y procedimientos para asegurar los presupuestos necesarios para cada contratación que, vigencia tras vigencia, implican para los servidores públicos, un análisis de los planes de desarrollo, las fichas BPIN de los proyectos de inversión, en concordancia con la Ley de Presupuesto y su Decreto de Liquidación, pero que a groso modo, termina reflejándose en nuestros planes de adquisiciones y, posteriormente, en las disponibilidades presupuestales que respaldan cada proceso de selección.

Este último punto, el de la definición de los presupuestos que soportan la contratación pública, llevó a que las entidades establecieran metodologías de tipo económico poco asertivas y alejadas, en algunas oportunidades, de la realidad de valores de mercado. El postulado legal de



la obligatoriedad del análisis de mercado, incorporado en la Ley 1150 de 2007 y desarrollado en el Decreto 066 de 2008, derogado a la postre por el Decreto 2474 de 2008, ha venido perfeccionándose.

A la postre, con la expedición del Decreto 734 de 2012, que recogió las anteriores disposiciones, se definió para las entidades la implementación dentro de la estructuración del estudio previo (numeral 4to del artículo 2.1.1) definir el valor estimado del contrato y sus variables para calcular el presupuesto, norma que a la fecha sigue teniendo una evolución frente a su aplicación y regulación vigente a la fecha en el Decreto 1082 de 2015.

No obstante, pocas entidades habían desarrollado lineamientos procedimentales, con técnicas estandarizadas para una adecuada estimación de los presupuestos de los contratos, dispersos en diferentes aéreas tanto misionales como de soporte. Lo anterior arrojaba sustanciales diferencias entre lo presupuestado al momento de iniciar un proceso de selección, cualquiera fuese su modalidad, y lo realmente adjudicado y contratado, que en muchas ocasiones se confundía con ahorros para las entidades, como sofisma de distracción, sin darnos cuenta que se estaban quedando sumas de los presupuestos sin ejecutar en la misión de cada entidad. Es de resaltar que la reasignación de este presupuesto implicaba varios trámites administrativos para establecer nuevas necesidades, mientras que el mercado realmente tenía otras dinámicas o comportamientos para tasar bienes y servicios.

Estas “*malas prácticas*” se dejaban en manos de quien requiriese un bien o servicio dentro de la entidad (programa, oficina asesora, proyecto, etc.), es decir, de técnicos cuya vocación no era la de definir presupuestos, aun cuando sí conocían la necesidad a satisfacer por la organización, o, caso contrario, por operativos que carecían de tecnicidad para atender la necesidad específica.

Todo lo anterior, motivó a que la UAEGRTD, consiente de esta problemática, y recogiendo buenas prácticas desarrolladas por otras entidades del Estado, presente en el marco de los principios arriba citados, un *Modelo de Inteligencia de Mercado* que rompa otro paradigma, lo que es la finalidad de este instrumento. El presente modelo va más allá de la sola definición de un presupuesto, pues este termina siendo solo uno de los elementos aquí consignados, como son: (i) la adecuada definición técnica de los bienes o servicios a contratar perfeccionado su contenido; (ii) establecer características técnicas afines con las necesidades de la organización; (iii) el conocimiento y respuesta del mercado respecto de los bienes y servicios a contratar; y (iv) la de definición del presupuesto.

Uno de los principales aportes de quienes hacemos parte de la loable labor de lo público es generar instrumentos gerenciales que permitan a las entidades del Estado ser más competitivas, eficientes y transparentes

en nuestra gestión, innovando para estar a la vanguardia de los diferentes sectores de la economía del país, pero que, sobre todo, sean un aporte sustancial para los gerentes públicos y líderes de proceso, redundando en el bienestar de los benefactores de nuestras diferentes políticas públicas. Es por lo anterior que, como parte de la construcción de herramientas que le generen valor a la administración pública, proponemos un *Modelo de Inteligencia de Mercado* que viene implementándose en la UAEGRTD con éxito y que, sin duda, sumará en la adecuada gestión en pro de la construcción de entidades públicas ejemplares.

Miguel Andrés Franco Lemus

Secretario General

Unidad de Restitución de Tierras



Contexto Situacional

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la contratación pública representa cerca del 15% del producto interno bruto a nivel mundial¹. En Colombia, la Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente, afirma que este tipo de contratación, para el 2014, fue cercana al 16% del PIB nacional, es decir, 115 billones de pesos².

Al ser tan relevante dentro del desarrollo y crecimiento económico del país, resulta un reto estructurar iniciativas para hacer más eficiente y eficaz la contratación pública en Colombia, lo que permitirá generar, a partir de esta, un modelo de Inteligencia de Mercado (adquisiciones) que permita la implementación de una política de buen gobierno basada en la transparencia, la buena gerencia, la prevención de prácticas de corrupción, así como de responsabilidad y control, optimizando el modelo de análisis de mercado para las compras públicas por medio de la implementación de buenas prácticas.

Esta iniciativa de la UAEGRTD es el resultado de esfuerzos para indagar de manera más profunda en el mundo de las adquisiciones públicas con el fin de: (i) implementar buenas prácticas en el marco de la legalidad al interior de la entidad; (ii) mejorar cada uno de los procedimientos en el tema de Inteligencia de Mercado; (iii) servir de referencia para otras entidades públicas y; (iv) construir entidades públicas modernas, competitivas y eficientes en materia de adquisiciones.

-
- 1 Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Enhancing integrity in public procurement: A checklist. OECD, 2008. 8 p.
 - 2 Il Congreso de Contratación Estatal: XIII Jornadas de Contratación. (13: 29-30, octubre, 2015: Cartagena, Colombia).

Bajo este marco, teniendo en cuenta que la pedagogía es la mejor manera de enseñar y que las organizaciones están compuestas por niveles de experiencia, formación y prácticas; desde la UAEGRTD hemos desarrollado un modelo a título narrativo y pedagógico, utilizando como símil un viaje por el océano en donde palabras de uso común nos permitirán hacer analogías por medio de las cuales el lector asimilará diferentes ideas con respecto a la contratación pública.

En este modelo se encontrará toda una ruta de navegación basada en el ciclo PHVA³ (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), lo que permitirá evidenciar cada una de las etapas requeridas para lograr un proceso de adquisiciones efectivo. De igual forma, se presentan diferentes casos en el que las entidades estatales debemos sortear adversidades, una vez se ingrese en el océano de la Inteligencia de Mercado.

Es importante mencionar que las instituciones deben tener presente cada una de las herramientas que el Gobierno y las entidades públicas han diseñado para el ejercicio de planeación (Plan de Desarrollo, Planes de Acción, Plan de Adquisiciones, Banco de Programas y Proyectos, entre otros). Así mismo, en el presente texto se encontrarán prácticas que la UAEGRTD y otras entidades alrededor del mundo han implementado en sus modelos de adquisiciones, pretendiendo cumplir con las diez recomendaciones de la OCDE⁴ para la contratación pública, descritas a continuación:

Transparencia

1. Proveer un adecuado grado de transparencia en todo el ciclo de contratación estatal para promover el trato justo y equitativo de potenciales proveedores.
2. Maximizar la implementación de procesos competitivos y tomar medidas de precaución para incrementar la integridad, en particular para las contrataciones directas.

Buena gerencia

3. Asegurar que los recursos públicos sean utilizados en procesos competitivos acordes a las necesidades propuestas de la entidad.

3 Estrategia de mejora continua en cuatro pasos basada en los conceptos de Walter A. Shewhart y dados a conocer por Edwards Deming, utilizado en los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de seguridad de la información (SGSI).

4 OCDE. *Enhancing integrity in public procurement: a checklist*. 2008. 10 p.



4. Asegurar que los funcionarios y colaboradores tengan altos estándares profesionales, conocimientos, habilidades e integridad.

Prevención de la mala conducta

5. Implementar mecanismos para prevenir riesgos en la integridad de la contratación pública.
6. Promover la cooperación cercana entre el sector público y el sector privado para mantener altos estándares de integridad, particularmente en la supervisión de contratos.
7. Promover mecanismos específicos para monitorear la contratación así como para detectar malas conductas mediante la sensibilización y respeto de la cosa pública antes de aplicar las sanciones respectivas.

Responsabilidad y control

8. Establecer una cadena clara de responsabilidades en la construcción de procesos junto con mecanismos de control efectivos que generen valor a cada contratación.
9. Atender quejas de los potenciales proveedores de manera justa y con prontitud, no solo en términos de ley, sino por la necesidad de ser coherentes con cada contratación.
10. Empoderar a las organizaciones civiles, medios sociales y el público en general para indagar en los procesos de contratación con los instrumentos de veeduría ciudadana que establece la ley.

Adicionalmente, la puesta en práctica de políticas y lineamientos del ordenamiento jurídico actual, permitiendo el cumplimiento de los fines que persigue el Estado⁵.

Este modelo está enfocado en la adquisición bienes y servicios, comenzando con la etapa de **planeación**, ya debatida por la doctrina, la academia y la jurisprudencia, y las herramientas que se deben tener en cuenta para que las entidades realicemos una efectiva proyección de nuestras necesidades. De igual forma, se presenta una innovadora propuesta aplicada por algunas entidades pero con una técnica definida para la conformación del Grupo de Inteligencia de Mercado y su importancia dentro del proceso de adquisiciones.

En la segunda etapa, el **hacer**, se realiza una clasificación de los diferentes riesgos que se pueden presentar en la ruta de las adquisiciones,

⁵ Esta recomendación fue desarrollada por la UAEGRTD.

se da orientación respecto de la forma cómo deben ser sorteados y finalmente se proporciona información para hacer efectiva la búsqueda de cotizaciones.

En la tercera etapa, el **verificar**, se describe de manera detallada cada uno de los pasos del procedimiento de Inteligencia de Mercado, y la forma como estos aportan en el proceso de adquisiciones efectivas para el Estado; ya que de nada sirve tomar una decisión, si no se le hace seguimiento y verificación de su cumplimiento.

Por último, en la cuarta etapa, la cual está enfocada en el **actuar**, se encontrarán los posibles hallazgos y sus soluciones más factibles, para, de esta forma, lograr una mejora continua en del proceso. Ello, por cuanto no vale de nada los pasos anteriores si como ejecutores no actuamos frente a la responsabilidad de transformar y hacer cumplir las políticas públicas respectivas.

“Una entidad que planea y no ejecuta, está destinada a perder su dogma y vocación por lo público”⁶

6 FRANCO LEMUS, Miguel Andrés. Secretario General. En: Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas. (2015)

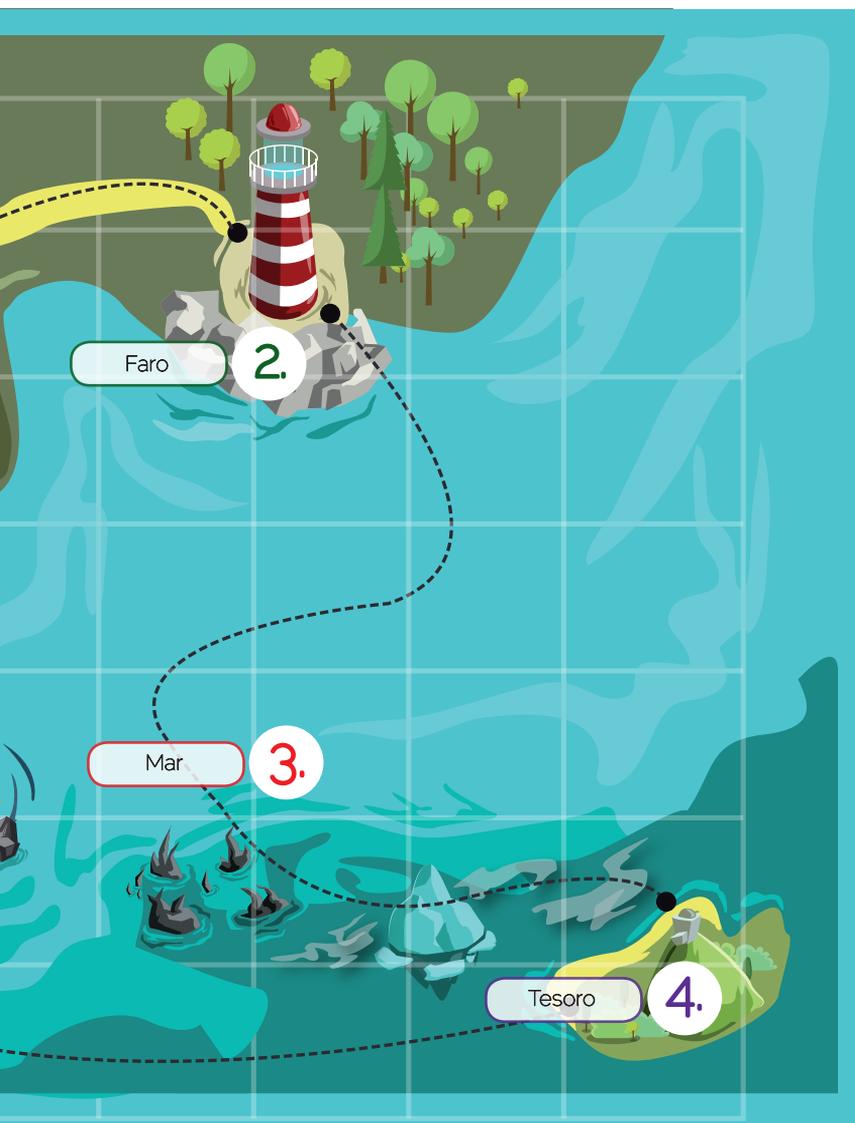


*“Las entidades tenemos la vocación de durar
en el tiempo, pero quienes las hacemos
diferentes, somos quienes en ellas intervenimos
con diligencia y asertividad”*

Miguel Andrés Franco Lemus



Carta de Navegación





UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar, implementar y poner a disposición de las entidades públicas un modelo innovador de Inteligencia de Mercado (adquisiciones) para bienes y servicios, basado en los principios de:

- (i). Oportunidad, entendido como la vocación de adquirir un bien o servicio.
- (ii). Progresividad, atendiendo las dinámicas de la contratación pública, sus retos y sus riesgos permanentes.
- (iii). Costo-tiempo, visto desde la perspectiva de economías de escala e inversión de equipos técnicos por profesionales para llegar a cumplir la misión.

Al igual que en parámetros, procesos y procedimientos que persiguen los fines de la contratación con el Estado, y en buenas prácticas aplicadas por los distintos modelos de adquisiciones en el mundo, que permitan a las entidades un manejo de recursos más eficiente, eficaz y transparente, enmarcados en la legislación colombiana y asegurando así, una mayor participación de proveedores en los procesos de contratación.

1.2 Objetivos específicos

- Presentar parámetros y buenas prácticas de Inteligencia de Mercado para bienes y servicios que sirvan como herramienta para la definición de un modelo de adquisiciones para las distintas entidades públicas.





- Dar a conocer las buenas prácticas implementadas por la UAEGRTD que nos han permitido mejorar los procedimientos relacionados con la Inteligencia de Mercado.
- Presentar a las entidades públicas un proceso confiable y comprobado para la conformación de un Grupo de Inteligencia de Mercado.
- Socializar el *Modelo de Inteligencia de Mercado* que permita a las entidades públicas un manejo de recursos más eficaz, eficiente y transparente, asegurando una mayor participación de oferentes en cualquier proceso de contratación.
- Servir de referente institucional en la construcción de entidades públicas ejemplares con mecanismos de análisis y medición para asegurar las necesidades reales de una organización tanto del nivel central como descentralizada de la administración pública.
- Contribuir como instrumento gerencial de vanguardia, brindando a las entidades públicas capacidades para ser más eficientes en un modelo sostenible con credibilidad y confianza desde y hacia el ciudadano en un escenario de posconflicto.

2.

Análisis de causas

*Conozcamos la importancia
de las adquisiciones públicas*



Para dar cumplimiento a los fines del Estado, el Gobierno Colombiano debe satisfacer sus necesidades de obras, bienes y servicios, de conformidad con lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo a través de sus estrategias: infraestructura y competitividad estratégica; movilidad social; transformación del campo y crecimiento verde; consolidación del estado social de derecho; y buen gobierno.



Es referente para nuestra investigación mostrar que el Gobierno Nacional celebró cerca de 753.977 contratos, comprometiendo un total de \$127,8 billones de pesos para la vigencia 2014, con el fin de satisfacer así las necesidades requeridas para el buen funcionamiento⁷.

Para la vigencia 2015, el Presupuesto General de la Nación fue de \$216,2 billones de pesos distribuido de la siguiente manera⁸:

- Funcionamiento (\$121,1 billones)
- Servicio de la deuda (\$48,9 billones)
- Inversión (\$46,2 billones)

De esta manera, puede mencionarse que el objetivo de las entidades públicas para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos es realizar adquisiciones de bienes y servicios obteniendo el mayor aprovechamiento de lo pagado.

Para realizar dichas adquisiciones, las entidades estatales utilizan diferentes tipos de contratos, los cuales se mencionan en la Ley 80 de 1993 en su artículo 32:

- Contrato de obra
- Contrato de consultoría
- Contrato de prestación de servicios
- Contrato de concesión
- Encargo fiduciarios y fiducia pública
- De cooperación (cuando sus procedimientos lo permiten)

Hasta ahora, el decreto unificador de la normatividad en materia contractual⁹ establece que el ciclo de contratación debe iniciar con una investigación del sector y del mercado para la respectiva necesidad de la entidad. Así pues, la Inteligencia de Mercado se convierte en la base del iceberg para una adecuada contratación pública.

Conscientes de la importancia de este proceso, la UAEGRTD, diseñó el presente modelo de Inteligencia de Mercado con el propósito de que

7 Colombia. Colombia Compra Eficiente. Información del Sistema de Compra Pública. En: Balance y perspectivas de Colombia Compra Eficiente. [En línea]. [Consultado 13 nov. 2015]. Disponible en http://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/20150928_presentacion_paca_congreso_procuraduria.pdf

8 Colombia. Ministerio de Hacienda. *Consultas sobre gestión de recursos públicos*. [Base de datos en línea]. [Consultado 03 jul. 2015]. Disponible en <http://www.pte.gov.co/WebsitePTE/>

9 Decreto 1082 de 2015. Subsección 6, artículo 2.2.1.1.1.6.1.

otras entidades públicas lo utilicen como base para sus propios modelos de Inteligencia de Mercado (adquisiciones) y así incentivar el uso de los recursos públicos de una manera más eficaz, eficiente y transparente.

Por otro lado, es conocido que no sólo en Colombia, sino en otros países, se han implementado malas prácticas que no van de acuerdo a los principios de la contratación, y que han permeado los procesos de contratación generando gastos innecesarios de los recursos públicos. Por consiguiente, es necesario que las entidades establezcan e implementen estrategias en el proceso de adquisición de bienes y servicios para su normal funcionamiento y en cumplimiento de su misión.



Así pues, la UAEGRTD trabaja en la mejora constante de sus procedimientos, siempre dentro del control legal que le asiste, evitando las prácticas que atentan contra su buen funcionamiento. Esta mejora se ve reflejada en transparencia y publicidad en cada una de las etapas de adquisiciones de bienes y servicios que requiere para su funcionamiento. Es así como la UAEGRTD continúa aunando esfuerzos para dar cumplimiento a su misión, propendiendo por el uso eficiente de los recursos y el fortalecimiento de la confianza de los ciudadanos, los proveedores y colaboradores hacia la UAEGRTD.



Estos controles, y el compromiso de transparencia establecidos en los distintos momentos del proceso de adquisiciones, han logrado:

- Mayor pluralidad de oferentes.
- Igualdad de oportunidades para los proveedores.
- Mayores beneficios para la entidad en cuanto a los ahorros obtenidos en los procesos adelantados por subasta.
- Un incremento en la confianza del usuario externo respecto a la entidad.
- Mayor interés de los proveedores por participar y cotizar en los procesos de la UAEGRTD, tal y como evidencian las cifras obtenidas durante el año de aplicación del Modelo de Inteligencia de Mercado que se describen en el capítulo 5, sección 5.2, del presente documento.

Igualmente, en el análisis de causas, es pertinente citar los distintos llamados de los órganos de control y de la secretaría de transparencia, en donde nos invitan a efectuar los ejercicios de planeación y adecuada gerencia de los fines de la contratación pública. Estos, cuando han sido ignorados por una entidad, han culminado en numerosos fallos sancionatorios por su omisión; hecho que nos lleva a unirnos en el reto de construir buenas prácticas en este tema.

Así pues, el equipo de Inteligencia de Mercado tiene la responsabilidad de implementar, en cada uno de sus procedimientos, la imparcialidad frente a todos los potenciales proveedores que puedan prestar bienes, servicios, suministros, consultorías y obras, etc. Así mismo, brindar información oportuna y precisa que permita mayor participación e igualdad de oportunidades al mercado (potenciales proveedores) en los procesos de estudio de mercado y posteriormente en la contratación.

3. Preparando la embarcación

Planear

Muelle

1.

En este capítulo encontrará los temas y prácticas gerenciales que debe aplicar antes de lanzarse a navegar en el océano de la Inteligencia de Mercado (adquisiciones), las cuales aplican tanto para la adquisición de bienes como para la prestación de servicios.

Antes de zarpar por el océano de la Inteligencia de Mercado (adquisiciones), se requiere preparar la embarcación, la cual consiste en:

- (i). Buscar la tripulación con el objetivo de adquirir el bien o servicio que es requerido por la entidad.

Esta tripulación debe ser un equipo de trabajo interdisciplinario que indague en el mercado y guíe el proceso utilizando lenguajes técnicos comunes y acordes para explorar un mercado que es mucho más preparado y actualizado al momento de ofrecer bienes y servicios. Es decir, no basta con manifestar lo que se requiere, sino conocer qué está dispuesto a ofrecer el mercado para ser más efectivos en la contratación.

- (ii). Utilizar las herramientas de planeación, las cuales serán explicadas más adelante (sección 3.6), pues estas permiten que el recorrido por las adquisiciones se ejecute de manera eficiente, de tal forma que se navegue de manera segura y se pueda llegar a la definición del Presupuesto Oficial Estimado; especialmente la ficha técnica debidamente elaborada, de acuerdo con la necesidad que se pretende satisfacer.

Una vez identificados e implementados los elementos mencionados, es el momento de entrar en el puerto de la contratación estatal de bienes y servicios.

Al entrar al puerto, lo primero que debe buscar es el muelle de contratos (Oficina de Contratación), allí encontrará todas las herramientas y hasta la tripulación que necesita para emprender el recorrido. El equipo de trabajo



¡En el muelle de contratos encontrará muchos abogados!

que se encuentra en este lugar son los encargados de proyectar, elaborar, publicar y verificar los contratos y la modalidad de selección que se debe emplear en la búsqueda de los bienes y servicios que requiere la entidad.

Es en este muelle donde encontrará la tripulación, las herramientas, los formatos y los procedimientos que le permitirán crear una embarcación especializada y resistente en sondear el océano de las adquisiciones (Inteligencia de Mercado).

3.1 ¿Qué es Inteligencia de Mercado?

Es la gestión estratégica de las entidades que permite, mediante el análisis de datos, estadísticas, trabajo de campo y comportamientos, conocer mejor el mercado (productos, proveedores, bienes y servicios) y proporcionar información oportuna, veraz y certera para la toma de decisiones presupuestales y contractuales.

3.2 ¿Qué es un estudio de mercado?

Es la actividad que se enmarca en los procesos conocidos como precontractuales, cuyo objetivo es establecer las verdaderas condiciones técnicas y por ende el presupuesto del bien o servicio que se contratará, además de analizar las condiciones de mercado requeridas para su adquisición.

El estudio de mercado hace parte de los documentos precontractuales del proceso a adelantarse y sirve para: (i) establecer condiciones técnicas y (ii) calcular el Presupuesto Oficial Estimado de la necesidad que se pretende satisfacer. Por tanto, este estudio es determinante dentro del proceso de selección que se adelante. Junto a lo anterior, el estudio de mercado debe realizarse conforme a los principios rectores de la contratación pública y la protección del interés y el presupuesto público, garantizando así el éxito del mismo.

3.3 ¿Qué es el análisis del sector?

Las entidades deben conocer sus necesidades e identificar los bienes o servicios que requieran para satisfacerlas, estar en capacidad de definir el sector o mercado al cual pertenecen y hacer el análisis correspondiente.

El análisis del sector es una herramienta que sirve para establecer el contexto del proceso de contratación, identificar algunos de los riesgos que se puedan presentar en el desarrollo del proceso, determinar los requisitos habilitantes y, la forma de evaluar las ofertas. El objetivo de esta herramienta es permitir entender el mercado del bien o servicio que la entidad pretende adquirir, de tal manera que se tengan los elementos para diseñar el proceso de contratación con la información necesaria para alcanzar los objetivos de eficacia, eficiencia y economía, cubriendo tres áreas:





a. Análisis del sector: Revisión de los aspectos generales del mercado del bien o servicio a adquirir analizando los siguientes aspectos:

- Aspectos generales: Conocer la información nacional e internacional del comportamiento del mercado al que pertenece el bien o servicio que se pretende adquirir, es decir, cifras de ventas, crecimiento, proyecciones según la variación de la tasa de cambio, inflación y variación de los precios.
- Aspectos económicos: Conocer el comportamiento del subsector al que pertenece el bien o servicio que se pretende adquirir. Se hace necesario conocer las proyecciones de crecimiento, inversión, ventas, ocupación laboral y reflejar cómo se ve el subsector afectado por la variación en la tasa de cambio, así como los precios, la inflación y el comportamiento de las exportaciones e importaciones, en el caso que aplique.
- Aspectos jurídicos: La entidad debe identificar la normatividad legal vigente aplicable para el proceso de contratación que influye en el mercado del bien o servicio que se pretende adquirir, así como el impacto en la aplicación de las mismas. De igual manera, se debe tener en cuenta si Colombia cuenta con acuerdos, tratados o normas internacionales aplicables para la adquisición del bien o servicio que requiere la entidad, como un tratado de libre comercio (TLC) que pueda incidir en el precio del bien o servicio.
- Análisis financiero: Además del análisis sobre el entorno macro económico del bien o servicio, también se realiza un análisis financiero para el proceso de contratación. En este análisis se deben definir los indicadores financieros de las empresas del sector. Estos indicadores dependerán del tipo de proceso, la cuantía, la complejidad del bien o servicio y el manejo del financiamiento del sector.

La necesidad de realizar esta actividad surgió por cuanto se evidenció la falta de relación entre las empresas que cotizaban en el Estudio de Mercado y las empresas con las cuales se definían los indicadores financieros del proceso de contratación.

Estos indicadores, actualmente, se encuentran establecidos en Colombia Compra Eficiente, manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los procesos de contratación¹⁰. Dentro de estos requisitos se encuentran:

¹⁰ Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los Procesos de Contratación. [En línea]. [consultado 8 de mayo de 2015]. Disponible en: http://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/20140901_manual_requisitos_habilitantes_4_web.pdf

Indicadores de liquidez

1. Nivel de endeudamiento
2. Razón de cobertura de interés
3. Rentabilidad de patrimonio
4. Rentabilidad sobre activos
5. Capital de trabajo
6. Razón de efectivo
7. Prueba acida

Sin embargo, el Grupo de Inteligencia de Mercado sugiere incluir los siguientes indicadores con la finalidad de obtener una nueva perspectiva de las finanzas de los potenciales proveedores.

Indicadores de capacidad organizacional

8. Margen operacional $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingreso operacional}}$
9. Rotación activos totales $\frac{\text{Ingreso operacional}}{\text{Activos totales}}$
10. VEA $\text{Utilidad antes de impuestos} - (\text{activos} * \text{costo de capital})$

b. Análisis de la demanda: La entidad puede tomar como referente el comportamiento nacional de las adquisiciones anteriores del bien o servicio que se pretende adquirir teniendo en cuenta: i) la modalidad de contratación, ii) objeto a contratar, iii) cantidad del bien, iv) valor de los contratos, v) forma de pago, vi) oferentes que han participado en el proceso, vii) oferente ganador, viii) tiempo y lugares de entrega, ix) modalidad de contratación, etc. Los datos más valiosos de este análisis son la efectividad, eficacia y oportunidad de esta contratación, así como verificar si cumplió los fines de la entidad.

El objetivo del análisis de la demanda consiste en extraer las mejores prácticas e información del proceso publicado en la página del Secop, donde se encontrará información de procesos iguales o similares de las diferentes entidades del Estado. También se podrán observar los pliegos, adendas, observaciones y evaluaciones, los cuales le servirán a la entidad para tomar mejores decisiones de compra.

c. Análisis de la oferta: Con este análisis la entidad identifica los potenciales proveedores en el mercado, identificando la importancia de las empresas en el sector, ubicación y comportamiento financiero, con el fin de establecer el poder de negociación de los proveedores. Esto se



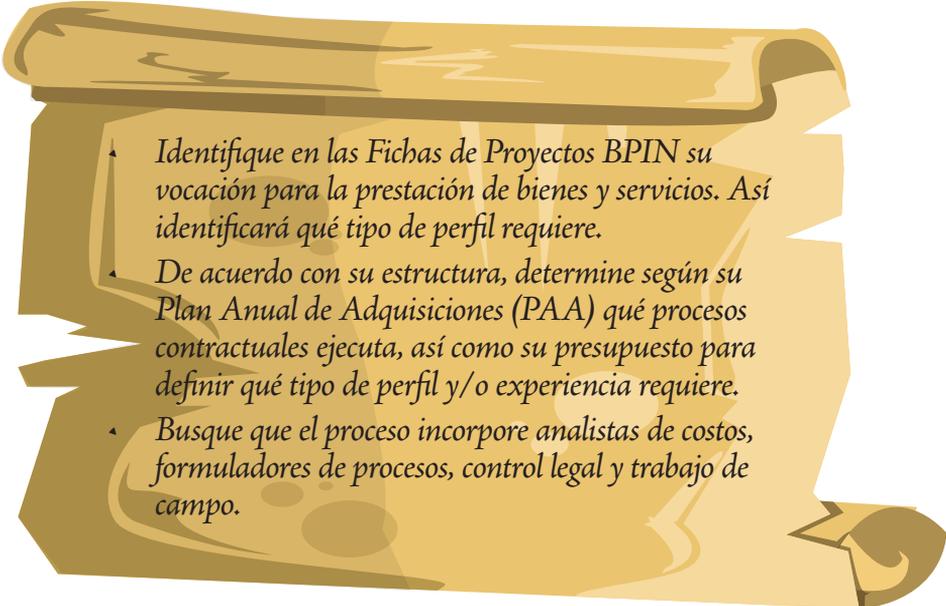
relaciona con el número de proveedores identificados para cada proceso. Así las cosas, entre menos proveedores se encuentren, mayor es el poder de negociación de cada uno de ellos, lo que se traduce en precios altos o condiciones menos favorables para las entidades.

Esta investigación tiene como objetivo que las entidades mejoren la eficiencia y economía de las adquisiciones proyectadas, y diferencien a los fabricantes o empresas autorizadas de los intermediarios.

Claros estos conceptos fundamentales que guiarán nuestro recorrido, y que serán los pilares de la embarcación, es hora de buscar la tripulación y crear el Grupo de Inteligencia de Mercado.

La creación de un Grupo de Inteligencia de Mercado tiene como objetivo complementar en una organización los esfuerzos de transparencia en los procesos de selección, trasladando la tarea de investigación de mercado de, por ejemplo, las áreas técnicas a dicho grupo. Este grupo será el único en mantener contacto con los posibles proveedores en la etapa precontractual. Además, esta estrategia aumenta la eficiencia del área técnica al permitirle mayor tiempo de dedicación a sus tareas misionales y/o de apoyo, sin desligar la responsabilidad en la definición de la ficha técnica al área técnica.

Para la creación del Grupo de Inteligencia de Mercado, la entidad debe tener en cuenta el conocimiento técnico y profesional de quienes conformen dicho equipo de trabajo, el cual debe ser de carácter interdisciplinario. Para determinar el mejor equipo de profesionales que necesita, se deben identificar los siguientes aspectos así:

- 
- *Identifique en las Fichas de Proyectos BPIN su vocación para la prestación de bienes y servicios. Así identificará qué tipo de perfil requiere.*
 - *De acuerdo con su estructura, determine según su Plan Anual de Adquisiciones (PAA) qué procesos contractuales ejecuta, así como su presupuesto para definir qué tipo de perfil y/o experiencia requiere.*
 - *Busque que el proceso incorpore analistas de costos, formuladores de procesos, control legal y trabajo de campo.*

Con esta información contemple la idoneidad y experiencia de los profesionales que deben conformar su tripulación (equipo de trabajo).

3.4 *Selecciona la tripulación (equipo de trabajo)*

Tenga en cuenta que la tripulación seleccionada conformará el Grupo de Inteligencia de Mercado. Este grupo es independiente a las áreas técnicas, jurídicas y financieras que participan con posterioridad en el proceso de contratación, y que podría estar adscrito a las dependencias de contratos de la entidad, o quién haga sus veces.

Se debe seleccionar la mejor y más experimentada tripulación para poder sortear las adversidades del viaje. A continuación se sugiere la tripulación mínima con la que debe contar un Grupo de Inteligencia de Mercado:

Jurídico

Jurídico (abogado): Los aspectos jurídicos permitirán que la entidad conozca los lineamientos y/o regulaciones para los bienes o servicios que se planean adquirir. Además, es el jurídico quien mantiene comunicación directa y constante con la Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente sobre las nuevas guías y procesos, así como Acuerdos Marco de Precios (AMP) que se vayan suscribiendo. De la misma manera, este profesional debe actualizarse permanentemente a efectos de afrontar cambios normativos inesperados.



Analista financiero

Ciencias económicas (financiero, economista, administradores y afines): Son, dentro del grupo, los encargados de realizar la investigación del sector. Ellos evidencian tendencias del mercado, efectúan análisis, estadísticas, comportamientos y proyecciones, entre otras variables. Por ejemplo: un profesional de esta área puede revisar los indicadores financieros de las empresas del sector de bienes o servicios que se pretende adquirir y evidenciar requisitos precontractuales. De la misma manera, puede identificar tendencias monetarias, cambiarias o crediticias del sector.





Analista de mercado

Ingenieros o tecnólogos (según cada entidad): Son los encargados de revisar las características técnicas del bien o servicio a adquirir, por lo que revisan la ficha técnica y, dada su experticia, pueden identificar si la necesidad está encaminada a una solución, a una marca o a un proveedor. Con esta información toma las medidas necesarias que permitan obtener pluralidad de proveedores o marcas. Estos profesionales brindan una segunda opinión respecto de la necesidad del área técnica que requiere la contratación y realizan el trabajo de campo.



Técnico en bases de datos

Tecnólogos o expertos en manejo de bases de datos e información: Son esenciales en la tripulación. Administran, consolidan y mantienen actualizada la información de la base de datos de proveedores. Suministran dicha información a los analistas de mercado quienes inician la ruta estratégica para obtener las cotizaciones. Sobre sus hombros recae una de las mayores responsabilidades, pues son los que alimentan la base con nuevos proveedores asegurando la pluralidad de oferentes para cada proceso de adquisición.

3.5 Entrenamiento



Si bien la tripulación debe contar con la experiencia necesaria para lograr un estudio de mercado acorde a las necesidades de la entidad, y bajo los lineamientos jurídicos de la contratación pública, a continuación hacemos un pequeño entrenamiento en los tipos de bienes que existen:

En el contexto del mercado, los bienes son cosas y mercancías que se intercambian y que tienen alguna demanda por parte de personas u organizaciones que consideran recibir un beneficio al obtenerlos. Los bienes se clasifican según las siguientes características:¹¹

- Transables y no transables: Los bienes transables son aquellos con los cuales se puede comerciar o hacer intercambios a nivel nacional e internacional. Ejemplos de bienes transables serían libros, zapatos, maquinaria, etc.
- Los bienes no transables solo pueden consumirse en la economía que se producen; ya sea por costos de transporte o por barreras de entrada y salida, por ejemplo, impuestos (aranceles). Ejemplos de bienes no transables son los diferentes tipos de servicios o los inmuebles, pues estos se construyen en un país dado y así exista más demanda por ellos en otro lugar del mundo, un inmueble no podrá ser exportado o enviado al exterior.
- Complementarios o sustitutos:
 - > Los bienes complementarios son aquellos bienes que tienden a utilizarse en conjunto, por lo tanto, si baja la demanda de uno (por ejemplo, porque aumenta su precio) esto afecta la demanda del otro bien. Un ejemplo de estos bienes son los carros y la gasolina, pues el uso del carro también requiere del uso de gasolina. Por ejemplo, si el precio de los carros aumenta, esto puede hacer que la demanda de carros disminuya y, por lo tanto, hacer que la demanda de gasolina también baje.
 - > Los bienes sustitutos son bienes que compiten en los mercados, es decir, un bien es competencia del otro y, en consecuencia, si el precio de uno de los bienes aumenta, y eso hace que la demanda de ese bien disminuya, la demanda por el bien sustituto aumentará, pues entrará a reemplazar al que aumentó de precio. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Un ejemplo de este tipo de bienes son la mantequilla (producto derivado de la leche) y la margarina (producto vegetal). Si aumenta el

¹¹ Colombia. Subgerencia Cultural del Banco de la República. Bienes. En: *Economía*. [en línea]. (2015). [Consultado 29 may. 2015]. Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/bienes>



precio de la mantequilla, por ejemplo, las personas tenderán a comprar margarina, puesto que ambos bienes satisfacen la misma necesidad.

- De consumo: Los bienes de consumo son bienes que no buscan producir otros bienes o servicios. Un bien de consumo es aquel que se usa para satisfacer las necesidades específicas del último consumidor que lo demanda y lo adquiere. La madera no es un bien de consumo, pues se utiliza para fabricar otros bienes, por ejemplo, muebles. Sin embargo, los muebles producidos a partir de la madera sí se pueden considerar como bienes de consumo.
- Durables y no durables: Los bienes durables y no durables hacen parte de los bienes de consumo. Los bienes durables son aquellos que se considera que duran por muchos años, por ejemplo los carros, las casas, las máquinas, etc. Por el contrario, los bienes no durables son aquellos que son útiles por un corto periodo de tiempo, por ejemplo un periódico o los alimentos.
- De capital: Los bienes de capital son aquellos que tienen como fin producir o contribuir con la producción de otros bienes de consumo, por lo tanto, no satisfacen necesidades directamente sino indirectamente. Un ejemplo serían las máquinas, ya que su utilidad radica en ponerlas a trabajar para producir otros bienes.
- Bienes públicos y bienes privados: Los bienes privados son aquellos que le pertenecen a una persona en particular. En este caso se dice que la persona tiene derechos de propiedad sobre ellos. Por otro lado, los bienes públicos son aquellos que nos pertenecen a todos y no a alguien en particular. Un bien público puro es aquel que es no rival y no excluyente. Un bien es no rival cuando el uso de este por una persona en particular no perjudica al resto de personas y no excluyente quiere decir que todos deben disfrutar de este bien, o sea que no se puede excluir a nadie de usarlo o tenerlo.
- Bienes normales y bienes inferiores:
 - > Los bienes normales son aquellos que los consumidores comprarían en una mayor cantidad si su ingreso aumentara. Un ejemplo sería la ropa de marca.
 - > Los bienes inferiores son aquellos cuyo consumo bajaría si aumentara el ingreso de las personas.

Además de la clasificación anterior, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los bienes nacionales son los bienes definidos como nacionales en el Registro de Productores de Bienes Nacionales, o las normas que lo modifiquen, aclaren, adicionen o sustituyan¹².
- Bienes y servicios de características técnicas uniformes: Son los bienes y servicios de común utilización con especificaciones técnicas y patrones de desempeño y calidades iguales o similares, que en consecuencia pueden ser agrupados como bienes y servicios homogéneos para su adquisición.¹³
- Bienes y servicios para la defensa y seguridad nacional: Son los adquiridos para ese propósito por el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, las entidades del Sector Defensa, la Dirección Nacional de Inteligencia, la Fiscalía General de la Nación, el Inpec, la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios, la Unidad Nacional de Protección, la Registraduría Nacional del Estado Civil y el Consejo Superior de la Judicatura en las categorías previstas por la normatividad.¹⁴

Las entidades públicas colombianas utilizan el Clasificador de Bienes y Servicios del Sistema de Codificación de las Naciones Unidas para estandarizar productos y servicios, conocido por las siglas UNSPSC¹⁵. Para encontrar la clasificación de un determinado bien o servicio y su clasificación, remítase a la página de Colombia Compra Eficiente, manuales y documentos, tipo guía de codificación de bienes y servicios.

Hasta este momento se cuenta con una embarcación y tripulación entrenada. Ahora bien, es tiempo de indicar las herramientas e instrumentos que ayudan a sobrevivir cuando se esté en alta mar.

12 Decreto 2680 de 2009. Artículo 1.

13 Ley 1150 de 2007. Artículo 2, numeral 2, literal a.

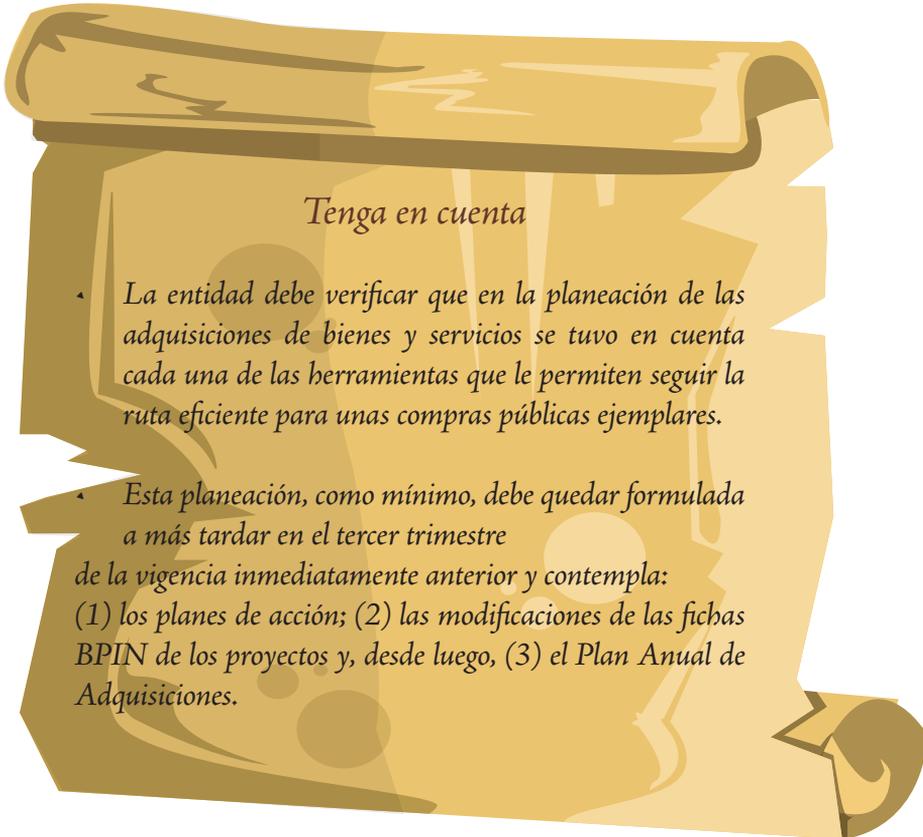
14 Decreto 1082 de 2015. Artículos 2.2.1.2.1.2.26; 2.2.1.2.1.4.6.

15 Código estándar de productos y servicios de las Naciones Unidas.



3.6 Herramientas de navegación

Dentro de las principales herramientas que se necesitan para una buena navegación encontramos:



Tenga en cuenta

- *La entidad debe verificar que en la planeación de las adquisiciones de bienes y servicios se tuvo en cuenta cada una de las herramientas que le permiten seguir la ruta eficiente para unas compras públicas ejemplares.*
- *Esta planeación, como mínimo, debe quedar formulada a más tardar en el tercer trimestre de la vigencia inmediatamente anterior y contempla: (1) los planes de acción; (2) las modificaciones de las fichas BPIN de los proyectos y, desde luego, (3) el Plan Anual de Adquisiciones.*



Lista de chequeo: Es una herramienta de seguimiento que permite apoyar procedimientos establecidos asegurando que se reciba la información necesaria para el proceso.



Plan de desarrollo: Es el documento que sirve como base y provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el Presidente de la República, a través de su equipo de gobierno, respecto de los temas económicos, sociales, ambientales y planes de inversión de las entidades públicas del orden nacional que contengan la proyección de los recursos públicos.



Plan de acción: En este, cada entidad debe plasmar los objetivos, estrategias, proyectos, metas, responsables, planes generales de adquisición y la distribución presupuestal de sus proyectos de

inversión junto con los indicadores de gestión¹⁶. Es importante tener en cuenta que no todas las entidades estatales publican sus proyectos de inversión: las entidades clasificadas como industriales y comerciales del Estado, junto con las sociedades de economía mixta, están exentas de publicar sus proyectos de inversión.



Presupuesto anual de la nación¹⁷: Refleja las estrategias generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el Gobierno y el plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional que contiene la proyección de los recursos financieros.



Banco de programas y proyectos de inversión nacional (BPIN¹⁸): Registra los programas y proyectos de inversión pública viables, previamente evaluados social, técnica, ambiental y económicamente susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación.



Plan anual de adquisiciones (PAA): Es una herramienta que facilita a las entidades estatales identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de bienes, obras y servicios. Además permite diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda, que a su vez incrementa la eficiencia del proceso de contratación.

Al respecto, la agencia Colombia Compra Eficiente ha elaborado la Guía para elaborar el Plan Anual de Adquisiciones.¹⁹



Base de datos de proveedores²⁰: Es, quizás, la herramienta más utilizada en el proceso de Inteligencia de Mercado y su construcción contempla los proveedores de bienes y servicios. La importancia de esta base de datos radica en la capacidad de brindar información confiable y precisa de proveedores, permitiendo establecer un sondeo del comportamiento del mercado para los bienes y servicios requeridos por las entidades.



¹⁶ Ley 1474 de 2011. Capítulo 5, artículo 74.

¹⁷ Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, Op. Cit., p. 30

¹⁸ Ibid., p. 30.

¹⁹ Colombia. Departamento Nacional de Planeación. *Guía para elaborar el Plan Anual de Adquisiciones*. [En línea]. [Consultado 8 de mayo de 2015]. Disponible en <http://colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/manualpaa.pdf>

²⁰ Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, Op. Cit., p. 64-66.



Por lo anterior, la base de datos de proveedores debe ser administrada de manera eficiente, teniendo en cuenta que los datos estén en constante revisión, confirmación y actualización; dado que los potenciales proveedores realizan frecuentemente cambios en sus asesores comerciales o en sus datos de contacto. Así mismo, la base de datos debe tener la versatilidad para realizar dichos cambios y/o actualizaciones de la información de los contactos comerciales, con el fin de garantizar una información actualizada y confiable en el momento de la consulta.

¿Cómo se debe construir la base de datos de proveedores?

Aunque cada entidad seguramente ha establecido distintas metodologías, ponemos a disposición la práctica utilizada en la UAEGRTD para la construcción de la base de datos con la información de los proveedores, lo que requiere un proceso de Inteligencia de Mercado; pues es uno de los componentes más importantes y relevantes dentro de la implementación de un proceso sólido que le permita a la entidad estar siempre alineada con el mercado. La construcción de esta base de datos comienza al establecer sus campos con una información estándar que la entidad debe conocer de los proveedores, es así como la información debe contar con los siguientes campos básicos:



- Servicio/bienes que oferta (códigos UNSPSC)
- Nombre de la empresa
- Número PBX
- Correo empresarial
- Ubicación (país, departamento, ciudad, dirección).
- Asesor de contacto

Asesor de contacto

La base de datos debe contener la información de un asesor de contacto, especialmente del área comercial, puesto que es una de las piezas más importantes al momento de solicitar cotizaciones.

Su importancia radica en el conocimiento de las necesidades específicas que tiene su empresa y la capacidad de generar cotizaciones con la información precisa, mejorando los tiempos de respuesta y evitando reprocesos innecesarios en el caso de una cotización con información imprecisa.

La información que se requiere para la base de datos debe ser suficiente para lograr su contacto de manera asertiva a través de cualquier medio de comunicación, ya sea a distancia o presencial. Los siguientes campos apuntan a cumplir este objetivo:

- Nombre del asesor
- Apellido del asesor
- Cargo
- Número fijo (extensión)
- Número móvil
- Correo electrónico (empresarial)
- Dirección (empresarial)

Algunas empresas utilizan métodos de contacto a través de los crecientes servicios de redes sociales, sistemas IP, video llamadas y chats, entre otros.

Esta información debe tenerse en cuenta hoy en día, ya que en muchos casos es más fácil tener acceso a los asesores de contacto por estos medios, algunos ejemplos que pueden enriquecer la información del asesor de contacto:

- Skype corporativo
- Facebook
- Twitter
- Chats corporativos

Con las herramientas en mano, y nuestra embarcación equipada, solo falta buscar los últimos insumos para que pueda zarpar y sobrevivir mientras se está en alta mar.

- El principal de estos insumos que se debe tener en la embarcación es la ficha técnica, esta lo mantendrá con vida durante su navegación: es esencial y nunca debe faltar antes de navegar.

La ficha técnica es una herramienta utilizada por las entidades públicas, la cual es diligenciada por el área técnica que requiere la contratación. Su objetivo es suministrar la información necesaria a los potenciales proveedores, para que, mediante cotizaciones, se



pueda determinar el Presupuesto Oficial Estimado que requiere la entidad para la adquisición del bien o servicio.

Cuando la entidad hace pública la ficha técnica mediante la invitación a estudio de mercado, muestra su intención en sus necesidades y el manejo de los bienes y servicios que requiere para el cumplimiento de sus metas y objetivos. Desde el Icontec, por ejemplo, se han generado diversas ayudas sobre la ficha técnica y su diligenciamiento.²¹

Al ser necesario para zarpar, esta herramienta es única para cada entidad. Por lo tanto, la ficha técnica tiene diferentes formas de diligenciarse. Para ver la información que se diligencia en la ficha técnica utilizada en la UAEGRTD, debe remitirse al Anexo I.

A continuación se explica el contenido de una ficha técnica eficaz y cómo diligenciarla:

1. **Objeto:** Se describe el objeto contractual que permitirá la adquisición del bien o servicio que se requiere para satisfacer la necesidad. Lo anterior de acuerdo con las características técnicas de los bienes y/o servicios que suplirán las necesidades que se pretenden satisfacer.
2. **Justificación:** En este ítem las áreas técnicas deben justificar las cantidades, características, especificaciones técnicas y lugares de entrega de/los bienes o servicios a adquirir. Debe estar debidamente soportada por los inventarios, planes de distribución que confirmen la utilización de los respectivos bienes, levantamiento de necesidades, etc.



21 Santamaria, Luz Dary. Fichas técnicas de producto. En: *Profesional de normalización*. [en línea]. [consultado 30 abr. 2015]. Disponible en <http://icontec.org/index.php/ec/easyblog/entry/fichas-tecnicas-de-producto>



Cuando la contratación se realiza para bienes, puede ocurrir que se adquieran bienes que la entidad tiene en sus inventarios o aún no tengan una destinación determinada. Para evitar que el barco inicie con una sobrecarga y aumente el riesgo de hundimiento, se debe:

Tenga en cuenta:

Los certificados de almacén, los planes de distribución y el levantamiento de necesidades son instrumentos de control que le permiten a la entidad justificar la compra de los bienes que las áreas y/o procesos solicitan.



- ➔ Levantamiento de necesidades: Este instrumento hace parte integral de la justificación, puesto que soporta la necesidad del área técnica indicando la modalidad y los resultados obtenidos al momento de levantar la necesidad. Para esto, el área técnica puede utilizar encuestas, actas de reuniones donde conste quiénes tomaron la decisión sobre la necesidad, muestras fotográficas, videos, etc.
 - ➔ Certificados de inventario: Este certificado deber ser solicitado por el área técnica que requiere la necesidad y debe ser expedido por el grupo de almacén o inventarios de la entidad. Su objetivo es tener certeza de la no existencia en el inventario de la entidad del bien a adquirir.
 - ➔ Plan de distribución: Este plan compromete al área técnica a no dejar el bien dentro del inventario, sino a entregarlos en las cantidades y lugares establecidos conforme al levantamiento de necesidades. Además, es una herramienta que permite a los potenciales proveedores costear la logística para la respectiva entrega de los bienes.
3. Especificaciones técnicas: Debe contener las características técnicas necesarias del bien o servicio que se desea adquirir y que satisface las necesidades de la entidad.
 4. Otras especificaciones: Son características o recomendaciones que si bien no son técnicas, son necesarias para recibir satisfactoriamente el o los bienes; como instalación, funcionamiento, responsabilidades, garantías, soportes, forma de pago y demás, que no fueron contempladas en las anteriores secciones de la ficha técnica.



Cuando el área técnica identifica la necesidad y posteriormente la plasma en la ficha técnica, debe asegurarse de que las solicitudes técnicas corresponden a la necesidad de la misma y no a una marca o a un proveedor específico, previniendo el direccionamiento desde la formulación de la necesidad y la creación de la ficha técnica. Para lograr este cometido, las entidades deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Cuando el área técnica no se sienta lo suficientemente experta y/o conocedora sobre las soluciones que brinda el mercado para satisfacer la necesidad identificada en la entidad, junto con el Grupo de Inteligencia de Mercado generarán un espacio constructivo con distintos proveedores, que permita al área técnica exponer la necesidad que planea satisfacer y, a cambio, reciba de ellos todas las posibles soluciones para que, junto con el Grupo de Inteligencia de Mercado, se pueda formular una adecuada ficha técnica.
- Si el área técnica no considera necesaria dicha reunión y tiene su ficha elaborada, es necesario que los analistas de mercado conozcan la necesidad de la entidad y la forma que el área técnica planea satisfacerla. Para esto, los miembros del equipo de Inteligencia de Mercado deben realizar visitas técnicas a los potenciales proveedores para informarse acerca del bien que se planea adquirir, y así enriquecer el ejercicio de definición de ficha técnica.

Advertencia: Tenga en cuenta que la cotización solicitada servirá como base para la elaboración del estudio de mercado y, por tanto, no constituye en sí misma una oferta y consecuentemente no obliga a las partes, lo cual debe dejarse claro a quienes se invite a cotizar.

Recuerde que en el océano de la Inteligencia de Mercado existen verdaderos tiburones del mercado, que lo conocen y lo manejan mejor que cualquier entidad, de allí la necesidad de tener claros conceptos técnicos de lo que se desea adquirir o satisfacer.



Tenga en cuenta:

El área técnica que requiere la contratación debe registrar en el formato de ficha técnica toda la información requerida.

Posible situación riesgosa: desconocimiento por parte de las áreas técnicas de las existencias, en el inventario de la entidad, de los bienes que requieren adquirir.

Para contratar servicios se recomienda realizar una mesa técnica con los potenciales proveedores para que la entidad pueda explicar, detalladamente, el servicio que requiere. En este espacio, de igual manera, se atenderán las observaciones a la ficha técnica realizadas por los asistentes a dicha reunión y se modificará si hay lugar a ello.

3.7 Primer trabajo de campo

Una vez la tripulación ha sido escogida según los lineamientos de las fichas de proyectos BPIN, Planes de Acción y Plan Anual de Adquisiciones, ya cuenta con un conocimiento previo de los bienes y/o servicios que la entidad adquirirá hacia futuro.

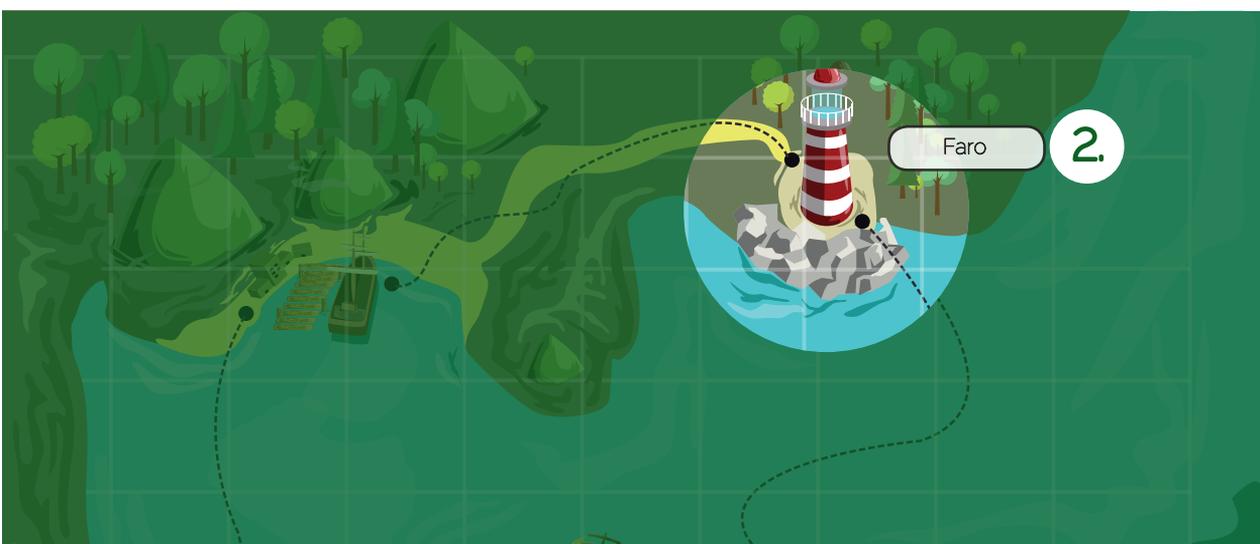
Para evitar que los tiburones del mercado, y cualquier otro inconveniente, pueda afectar nuestra embarcación una vez se encuentre en altamar, los analistas de mercado se adelantarán a la travesía en pequeños botes para proporcionar información importante que deberá plasmarse en la ficha técnica, evitando que en el transcurso de la travesía por el Presupuesto Oficial Estimado se naufrague. Durante esta recopilación de información, el analista de mercado debe anotar todos los puntos que considere relevantes en el cuaderno de navegación. Este se incluirá en los insumos de la embarcación, acercando la entidad al comportamiento de los bienes o servicios según la naturaleza de estos.



Durante este trabajo de campo, el analista de mercado entrará en contacto con algunos proveedores, buscando información relevante para el proceso de contratación. Esta información se pone a disposición de los asistentes al faro de mesa técnica.

Cabe anotar que en la UAEGRTD esta práctica se realiza cuando la naturaleza compleja del bien o servicio lo requiere, es decir, el Grupo de Inteligencia de Mercado analizará la viabilidad de esta práctica dependiendo de la complejidad del bien o servicio a adquirir.

Ya la embarcación cuenta con una tripulación entrenada, las herramientas y posee los insumos necesarios para navegar en altamar. Pero, antes de partir a altamar es necesario hacer una última parada en la muelle de contratos para verificar que la embarcación, tripulación, herramientas e insumos, se encuentren en plena capacidad de soportar y ayudar a sortear los peligros del océano de las adquisiciones.



Una vez verificado el estado de las herramientas, se realiza en el faro, una última mesa técnica, la cual ayudará a definir y/o ultimar detalles de la ficha técnica antes de zarpar hacia altamar.



Dentro del proceso de estudio de mercado se establece la realización de mesas técnicas, las cuales sirven de apoyo conceptual para la estructuración de una necesidad acorde con las soluciones del mercado. Estas instancias son de gran importancia durante la preparación para la navegación y la definición del Presupuesto Oficial Estimado, dado que es allí donde se observará detenidamente la ficha técnica y se expondrán las dudas que tengan los integrantes de la mesa. El objetivo de esta mesa es minimizar las observaciones tanto en el estudio de mercado como en el proceso de contratación.

Es importante que en la mesa técnica se cuente con la asistencia de todos los involucrados en el proceso, dado que de no contar con los asistentes correspondientes, la ficha técnica corre el riesgo de tener falencias en su estructuración y puede llevar a reprocesos jurídicos, financieros y/o técnicos.

Es importante mencionar que es el área técnica la encargada de generar el espacio para la realización de la mesa técnica, dado que es ella la responsable de determinar las características técnicas del bien o servicio a adquirir y la oportunidad de la adquisición.

A esta mesa deben asistir, si se cuenta con ello, como mínimo el siguiente personal:

- **Asesor del ordenador del gasto:** Su presencia y participación experimentada facilitará que el ordenador del gasto conozca los documentos correspondientes para la contratación y su posterior adjudicación. Además, sus observaciones son importantes dada su trayectoria en procesos de contratación, minimizando los reprocesos una vez se encuentre adelantado el proceso.



- **Abogado:** Es importante contar con el abogado que liderará el proceso de contratación, dado que es él quien responderá las observaciones de los proveedores en el desarrollo del proceso, además de aportar su experiencia y experticia para determinar la mejor modalidad de selección para adelantar el proceso de contratación. Sus observaciones permitirán que la ficha técnica no tenga vacíos jurídicos que permitan interpretaciones por parte de los proveedores o generen confusión entre los mismos, asegurando que se contrate lo que la entidad realmente necesita.
- **Designado del área técnica:** Esta persona debe tener capacidad de decisión, puesto que responderá y atenderá desde su experticia las solicitudes que surjan en la mesa técnica. Es esencial su presencia en ella, puesto que son los encargados de explicar al detalle la necesidad de la entidad y cómo el bien o servicio sule la misma. Es aún más importante que quien asista a dicha reunión, tenga poder de definición técnica sobre el proceso de manera que en la misma se puedan realizar las modificaciones que se requieran.



Tenga en cuenta:

Es una mala práctica dejar esta actividad en manos de personas inexpertas o con falta de decisión, dado que provocan demoras y retrasos, que en el peor de los escenarios desembocan en la adquisición de bienes o servicios que no satisfagan la necesidad de la entidad.



- **Analista financiero:** Aunque participa brevemente en la mesa, sus observaciones estarán dirigidas a definir la forma de pago, la periodicidad de los mismos y determinar la correcta solicitud de productos, sin que se vea afectada la vigencia fiscal, entre otros elementos. Finalmente, es útil que el analista financiero conozca la necesidad, puesto que es él quien revisará el entorno económico del bien a adquirir y los aspectos financieros que contemplará el proceso de selección.
- **Jurídico:** El abogado del Grupo de Inteligencia de Mercado es la persona que verificará las regulaciones vigentes en el país para la respectiva adquisición de los bienes o servicios, esto incluye: verificar si el bien o servicio se encuentra dentro de un Tratado de Libre Comercio, reglamentado por algún ministerio, vigilado por alguna superintendencia, entre otros. Su participación en la mesa permitirá dar a conocer y configurar la ficha técnica de tal forma que la contratación se encuentre en cumplimiento de las disposiciones legales.
- **Analista de mercado:** Son igualmente esenciales en la mesa técnica, puesto que son ellos los que llevan el conocimiento sobre el mercado y sus soluciones para la necesidad que plantea el área técnica. Además, definirán la forma y los ítems, por los cuales se cotizará. Igualmente, son los encargados de realizar y/o acompañar el trabajo de campo y, con dichos conocimientos, aterrizar las fichas técnicas objeto de la contratación.



Conozcamos el paso a paso de la mesa técnica:

- El área técnica genera la ficha técnica borrador y la entrega al Grupo de Inteligencia de Mercado, asesor del ordenador del gasto y abogado, para su análisis. Además, realiza la citación a la mesa técnica dentro de los tres días hábiles siguientes a su envío.
- Una vez recibida la ficha técnica borrador y la invitación a la mesa técnica, el Grupo de Inteligencia de Mercado da inicio a un análisis del mercado correspondiente a la ficha técnica. Para eso, se

recogen preguntas, inquietudes y sugerencias con el fin de darlas a conocer a los participantes de la mesa técnica.

- En mesa técnica, todos los integrantes (abogado delegado, delegado de Inteligencia de Mercado, asesor del ordenador del gasto y delegado del área técnica), exponen sus investigaciones y/o conocimientos frente a la ficha técnica borrador socializada. Acto seguido, el delegado del área técnica responde, corrige o acepta las observaciones de la mesa y las plasma en una nueva ficha técnica.
- Los integrantes de la mesa técnica deben definir el método de cotización para el bien o servicio que se está revisando, puesto que este debe quedar incluido en la ficha técnica definitiva; dado que este debe ser el método mediante el cual los proveedores deben presentar su cotización.
- El área técnica radica en el Grupo de Inteligencia de Mercado la ficha técnica definitiva, la cual contiene los ajustes necesarios conforme lo discutido en la mesa y con esto se da inicio al proceso de Estudio de Mercado.

Recordemos que todas las mesas técnicas deben ser debidamente documentadas tanto en manera física como digital. En esta quedan las observaciones realizadas por los participantes, las respuestas del área técnica y los compromisos que adquieren los integrantes de la mesa y su fecha de cumplimiento.

Al establecer la ficha técnica definitiva y el método de cotización, se tienen asegurados todos los insumos y herramientas de navegación para emprender el viaje. Con estos, se dará inicio a la ruta de estudio de mercado.



*Preguntas orientadoras
para una mesa técnica:*

- ▶ *¿Cómo requiere la entidad el bien o servicio que suple su necesidad?*
- ▶ *¿Cuándo es necesario que la entidad adquiera el bien o servicio para suplir la necesidad?*
- ▶ *¿Dónde requiere la entidad que sea entregado el bien o se preste el servicio que suple la necesidad?*
- ▶ *¿La necesidad que está planteando resolver requiere una nueva adquisición o una actualización a la ya existente?*
- ▶ *¿Está seguro que no hay alternativas de suplirla con recursos internos o propios?*
- ▶ *¿La necesidad es esencial para la parte misional o mejora su desempeño?*
- ▶ *¿El tamaño, la capacidad y la cantidad planeada se necesitan?*

Buenas prácticas implementadas

1. **Creación del Grupo de Inteligencia de Mercado** integrado por un grupo interdisciplinario que se encargará de realizar los estudios de mercado para los bienes y servicios que requiera adquirir la entidad.
2. **Base de datos de proveedores** que brindará información confiable y precisa de los potenciales proveedores para la realización de un sondeo eficaz y eficiente de bienes y servicios.
3. **Levantamiento de necesidades** que sirvan de soporte a la justificación de la contratación y que evidencie claramente que la necesidad se encuentra planeada.
4. **Certificado de inventarios** expedido por al área de almacén o inventarios con el fin de tener certeza de las cantidades que solicita el área técnica, de modo que no se adquieran bienes para mantener en stock.
5. **Plan de distribución** que evite stock de bienes y permita la entrega de los mismos de manera eficiente y oportuna a quienes tienen la necesidad.
6. **Reunión con proveedores** previa a la definición de la ficha técnica, de manera que públicamente se exponga la necesidad a satisfacer y a cambio reciba del mercado las posibles soluciones, para así formular una ficha técnica adecuada.
7. **Visitas de campo** que provean información relevante del bien o servicio al analista de mercado como insumo para las mesas técnicas.
8. **Mesas técnicas** son esenciales para exponer observaciones e inquietudes sobre la ficha técnica de los bienes y servicios por parte de los partícipes con capacidad de decisión, esto con el fin de evitar reprocesos que afecten la oportunidad para adelantar el proceso de contratación.



4.

Navegando en el mar de las adquisiciones

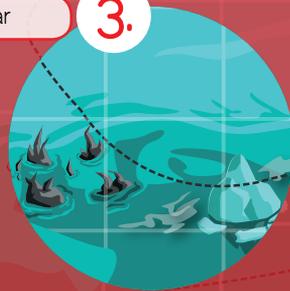
Hacer

Fije su rumbo utilizando las herramientas que lleva en su embarcación. Utilice las actas de reunión, videos y grabaciones en donde quedó el registro de la mesa técnica y fijen el rumbo hacia el bien o servicio que la entidad pretende adquirir.

¡Ponga a trabajar a su tripulación!

Mar

3.





¡Felicitaciones! ya ha zarpado y está en el océano de las adquisiciones.

4.1 Bienes y servicios

En estos momentos los analistas de mercado se encuentran trabajando para realizar el formato de cotización.

Para la adquisición de bienes y servicios se debe tener en cuenta la cantidad de bienes e impuestos que se generen sobre el bien o servicio a adquirir. Además, se sugieren realizar cotizaciones a todo costo, es decir, si se requiere de instalaciones, capacitaciones y, en general, cualquier tipo de servicio que se necesite para la adquisición de los bienes, debe estar incluido en el costo del bien.

Por el contrario, para los servicios, no debería solicitarse cotizaciones a todo costo, puesto que la totalidad de los requerimientos para presentar el servicio con la calidad y en los tiempos dispuestos por la entidad pueden generar costos adicionales u ocultos. En otras palabras, deben estar discriminados en la cotización todos los servicios adicionales como la logística, la alimentación, el transporte, los perfiles del personal o los que apliquen, teniendo en cuenta la competencia, experiencia, formación académica, el producto a entregar, y demás que sean indispensables para prestar el servicio.

Tenga en cuenta que el método de cotización será el mismo documento con el cual los posibles oferentes presentarán su oferta económica, y por tanto, esta debe contener las observaciones del abogado y del área técnica, las cuales fueron socializadas en la mesa técnica. Este

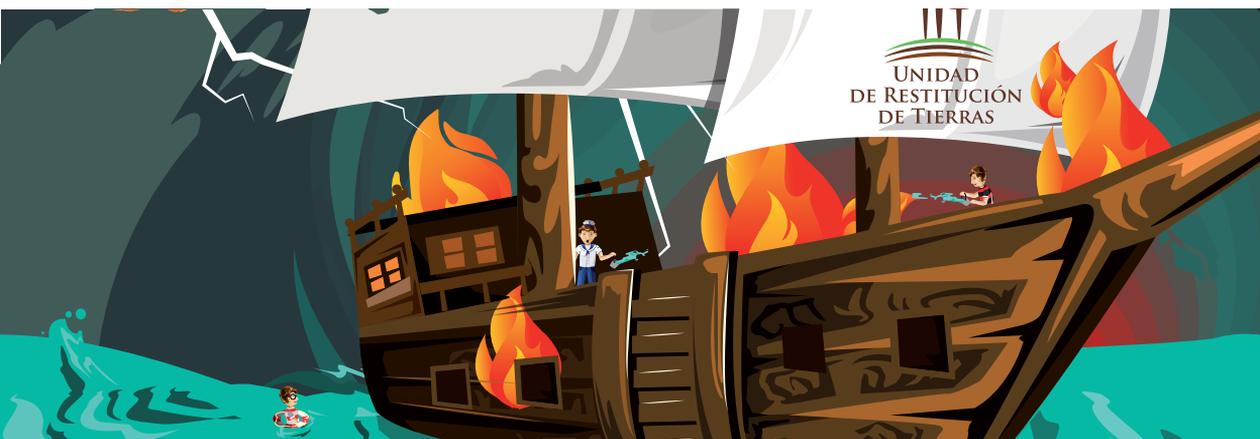


método de cotización será publicado en la página web de la entidad para que todo potencial proveedor, que no se encuentre en la base de datos de la entidad, pueda participar y cotizar para el estudio de mercado.

Además de esto, los analistas de mercado tienen el deber de investigar en el portal único de contratación Secop cómo otras entidades del Estado han contratado en el pasado dicho requerimiento. Es vital que indague las observaciones del proceso, los proveedores que se presentaron al proceso de selección, la modalidad utilizada y el presupuesto destinado para la contratación.

Al mismo tiempo, el técnico encargado de la base de datos de proveedores debe proveer al (los) analista(s) de mercado datos de los potenciales proveedores para que sean contactados. Esto, con el fin de obtener las cotizaciones necesarias para la obtención del Presupuesto Oficial Estimado para la contratación. Aunque la principal labor del técnico encargado de la base de datos es contar con datos actualizados de todos los potenciales proveedores que puedan suplir las necesidades de la entidad, algunos servicios son tan únicos y especializados para cada entidad que encontrar el potencial proveedor resulta difícil.





¡Una chispa generó un incendio en el barco! el peligro de hundimiento es inminente. Que su técnico en bases de datos y analista(s) de mercado se pongan sus chalecos y apaguen el incendio o la embarcación se hundirá.

Generalmente, cuando se navega para encontrar el Presupuesto Oficial Estimado de un bien, los incendios son mínimos dado que las características técnicas uniformes o de común utilización de los bienes no especializa a sus proveedores, es decir, distintos proveedores pueden vender el mismo tipo de bien que se requiere. En cambio, cuando se solicitan cotizaciones para la contratación de servicios a proveedores que no cuentan con el potencial de cumplir satisfactoriamente con el servicio, los incendios se hacen de común ocurrencia.

El incendio puede resultar mortal para la embarcación. Aunque algunas embarcaciones sobrevivan, el problema radica en que la experiencia del proveedor es vital para prestar satisfactoriamente el servicio y solo proveedores que ya han prestado sus servicios, cuentan con esta experiencia. Es por esto que realizar cotizaciones con proveedores que nunca han prestado el servicio puede generar un Presupuesto Oficial Estimado que no esté acorde a la realidad del servicio. Esto puede conllevar a contratar un proveedor con poca o ninguna experiencia, a declarar desierto el proceso o derivar en incumplimientos contractuales.

Aunque contractual y financieramente es relativamente sencillo observar la consecuencia de un incumplimiento o declaratoria desierta, la consecuencia misional con la falta de la prestación del servicio que requieren para cumplir sus funciones, en muchas ocasiones es inconmensurable.

Para este caso es mejor solicitar al designado por el área técnica los extintores que ayudarán a apagar cualquier tipo de chispa que pueda



generar un incendio. Para esto, se puede solicitar un listado de potenciales proveedores al área técnica, si se cuenta con ellos, que puedan realizar satisfactoriamente el servicio, teniendo en cuenta que son ellos los que han contado con la mayor experiencia.

Una vez se verifique la idoneidad de los potenciales proveedores para servicios, el(los) analista(s) de mercado continúa su labor generando contacto (telefónico, virtual, redes sociales, presencial, etc.) con los proveedores relacionados en la base de datos con el fin de buscar cotizaciones.

4.2 Segundo trabajo de campo

Una vez el analista de mercado tiene el listado de potenciales proveedores, deberá proceder a realizar un segundo trabajo de campo con dichos proveedores; puesto que habrá escenarios en que conocer la industria y formas de producción, o la comercialización, ayudarán a entender la forma de satisfacer la necesidad de la entidad.

Lo que pretende esta práctica es modificar la cultura del Estudio de Mercado en limitarlo únicamente a cotizaciones. La experiencia ha demostrado que si bien la cotización define el presupuesto, existen otros factores que no se encuentran inmersos en dicha cotización y que sin embargo, son necesarios para que la entidad obtenga el mejor valor por dinero del bien o servicio a adquirir.

Algunos de estos valores agregados que podemos socializar son los siguientes:

I. Riesgos que se pueden presentar y/o conocer con el trabajo de campo:²²

Entre los riesgos en los que puede incurrir un proceso de Inteligencia de Mercado se encuentran:

- > Riesgos derivados de los cambios en las condiciones sociales y/o económicas que generen un impacto directo en el objeto contractual y en la ejecución del contrato; este debe satisfacer el interés general de manera directa o indirecta.
- > Durante la construcción del proceso pueden ser riesgos los asociados a la falta de presupuesto oficial; los plazos derivados de los procesos internos y externos; procedimientos no

22 Colombia. Colombia Compra Eficiente. *Manual para la identificación y cobertura del riesgo en los procesos de contratación*. [En Línea]. (2013). [Consultado 15 sep. 2015]. Disponible en http://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/cce_manual_riesgo_web.pdf

contemplados; sistemas de información y tecnológicos que no se incluyan; y equipos humanos o técnicos inadecuados. Lo anterior se verifica con el fin de demostrar que el proceso ha sido planeado a cabalidad y posee los suficientes soportes que requiere la entidad para hacerlo viable.

- > Los de consecución de financiación o conocido como riesgo de liquidez para obtener recursos y cumplir con las metas propuestas en el objeto del contrato.
- > Los de condiciones financieras establecidas para la obtención de los recursos, tales como plazos, tasas, garantías, contragarantías, y refinanciamientos, entre otros.
- > Los derivados de las obligaciones legales o reglamentarias de carácter ambiental, así como de las licencias, planes de manejo o de permisos y autorizaciones ambientales, incluyendo tasas retributivas y compensatorias, obligaciones de mitigación, tareas de monitoreo y control, entre otras. Es necesario identificar si para la realización del proceso se requieren los permisos anteriormente mencionados.
- > En la etapa de planeación debe verificarse con el asesor de planeación y el abogado encargado si la modalidad de contratación es adecuada para la adquisición del bien o servicio.
- > Verificar si el valor del contrato corresponde a los precios del mercado. De haber demoras en el proceso, el valor debe ser actualizado.
- > Incurrir en un reproceso dado que la descripción del bien o servicio que se requiera no fue clara, para lo cual la entidad debe construir la necesidad detallando las características técnicas y los anexos técnicos que espera adquirir la entidad, para dar cumplimiento al objeto contractual.
- > Que el estudio de mercado no pueda identificar los aspectos de la oferta y la demanda del respectivo bien o servicio requerido por la entidad.
- > Verificar si el proceso de contratación permite satisfacer la necesidad de la entidad, es decir, si este es coherente con la misión y se encuentra orientado al cumplimiento de los objetos y metas estratégicas.

2. Otro tema importante a incorporar dentro del trabajo de campo es el sello o criterios medio ambientales. Este tema es de gran importancia debido al impacto que puede generar dentro del



medio ambiente, por lo cual explicaremos en qué consiste y qué beneficios puede generar en nuestro país:

El Sello Ambiental Colombiano es un programa de diferenciación voluntario que permitirá identificar los productos no alimenticios disponibles en el mercado que cumplen con especificaciones ambientales. Estas especificaciones están determinadas conforme a la categoría del producto.

El sello pretende convertirse en una herramienta educativa, con la que los consumidores nacionales puedan identificar y orientar sus preferencias de compra, al tratarse de productos que no agudicen el problema de contaminación del medio ambiente.



También es un instrumento que busca fomentar los productos nacionales con normas ambientales adecuadas, en mercados internacionales, a partir de sus características que van en pro del desarrollo sostenible.

El Sello Ambiental Colombiano es uno de los primeros esquemas de ecoetiquetado a nivel latinoamericano. Esta estrategia busca responder a las tendencias mundiales de programas para la identificación de bienes y servicios ambientales como la Etiqueta Ecológica de la Unión Europea, el Cisne Blanco de los Países Nórdicos, el Sello Verde de Estados Unidos o el Ángel Azul de Alemania.

Beneficios que Presenta:

- > Evidenciar ante la comunidad, o cualquier parte interesada, de un desempeño ambiental sano que respalda la imagen de la entidad y del producto.
- > Alcanzar procesos más eficientes, menor uso de materiales, energía y agua, reducción de los residuos por disponer y minimización de los impactos ambientales por ruido y contaminación atmosférica, entre otros.
- > Lograr o superar las expectativas del cliente en términos ambientales y mejorar su fidelidad.
- > Demostrar ante la autoridad competente, el cumplimiento de la legislación ambiental aplicable.
- > Atraer inversionistas y fuentes de financiamiento, particularmente aquellos con conciencia ambiental.

- > Alcanzar estímulos provenientes de las autoridades ambientales y otros estamentos, relacionados con el logro de un desempeño ambiental sano y la conservación de los recursos naturales.²³

3. Al igual que el sello ambiental, es importante conocer la responsabilidad social empresarial y los beneficios que presenta tanto en la sociedad como a las entidades.

Este concepto hace referencia a la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a las consecuencias de sus acciones sobre los diversos grupos con los que se relaciona. Las empresas son socialmente responsables si las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, teniendo al mismo tiempo cuidado del medio ambiente.

Los grupos de interés son los públicos que se relacionan con la empresa y que se ven afectados, de forma directa o indirecta, por sus operaciones. Entre estos grupos están: los trabajadores, los accionistas, la familia de los trabajadores, los clientes, los proveedores, la competencia, la comunidad, el Gobierno, los gremios, las universidades y la sociedad en general.²⁴

Luego de conocer de primera mano el comportamiento del mercado, se invita a participar en el Estudio de Mercado a los proveedores. Para esto se utiliza un método de cotización en donde los potenciales proveedores son informados del actual sondeo de mercado que se está llevando a cabo y por medio del mismo se les hace invitación a participar. En general, la invitación debe indicar los datos de quien extiende la invitación y las razones y/o fines de la misma.

23 Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. *Guía conceptual y metodológica de compras públicas sostenibles*. [En Línea]. (2013). [Consultado 15 sep. 2015]. Disponible en https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/compras_p%C3%BAblicas/guia_compras_publicas_sostenibles.pdf

24 Velázquez Sáenz, Mauricio. La responsabilidad social empresarial. En: *Desarrollo sostenible*. [En línea]. (2007). [Consultado 03 nov. 2015]. Disponible en <http://desarrollososteniblepoli.blogspot.com.co/2007/05/la-responsabilidad-social-empresarial.html>



Invitación a cotizar: el siguiente paso

Una vez se establece contacto con los posibles oferentes, se realiza la invitación a cotizar mediante correo electrónico, adjuntando carta de invitación, método de cotización y ficha técnica.

Es importante mencionar que, con el envío de la invitación a cotizar, se hace la salvedad de que la cotización enviada por ellos no configura propuesta alguna y por tanto no genera ningún compromiso comercial entre la empresa y la entidad.

En el Anexo 2 se muestra el formato de invitación implementado y utilizado por la UAEGRTD.



Se aproxima una tormenta.
que su(s) analista(s) de mercado ajuste(n) las velas.

Esta es una de las primeras tormentas que podrá encontrar navegando en el océano de las adquisiciones, y surge al momento de determinar el tiempo que dará a los potenciales proveedores para presentar la cotización. Tenga en cuenta que una buena gestión en contratación requiere de una excelente planeación, la cual requiere de un periodo suficiente para responder inquietudes u observaciones, así como dar un tiempo prudencial para que el proveedor pueda generar la cotización.

Dentro de la gestión realizada por la UAEGRTD se han establecido 5 días hábiles para la entrega de cotizaciones relativas a bienes por parte de los proveedores, con vigencia de 60 días. Sin embargo, tenga en cuenta que incluso en menor tiempo se pueden obtener cotizaciones pero con un mayor riesgo. Es así como se ha observado que entre menor es el tiempo para presentar cotización, el potencial proveedor tiene menor tiempo de contactar fabricantes, distribuidores, etc., es decir, menor tiempo para generar una cotización acorde a las necesidades de la ficha técnica, lo que puede desembocar en cotizaciones con precios que no obedecen a la realidad del mercado.

Así como en la adquisición de bienes se debe considerar un tiempo prudencial para recibir cotizaciones, en la adquisición de servicios se deben considerar factores adicionales que puedan requerir de un tiempo mayor. Para servicios, la buena práctica de la UAEGRTD ha establecido 10 días hábiles para la entrega de cotizaciones con vigencia de 90 días, pensando en el mayor grado de complejidad en la definición de una cotización.

Muchas embarcaciones sobreviven la tormenta de ausencia de información, sin embargo, en algunos genera diferentes consecuencias a la embarcación como un estudio de mercado que no permite generar presupuestos acordes a la realidad, por lo que no es confiable, dado que sus precios se pueden tornar tanto artificialmente altos como bajos.

Tenga en cuenta que esta contingencia se puede presentar en otras instancias, por ejemplo: (i) cuando la invitación ya está en proceso y son los proveedores los que solicitan mayor plazo para generar la cotización; y (ii) antes de la mesa técnica, cuando varios proveedores allegan precios estimados a partir de la necesidad.

Lo anterior conlleva, en el primer caso, a ampliar los tiempos del proceso de estudio de mercado, lo que ocasionará un aumento en los tiempos del proceso de contratación. En el segundo caso, es necesario hacer la mesa técnica para realizar las observaciones correspondientes a la ficha técnica, por lo cual, estas cotizaciones no pueden ser tenidas en cuenta, ya que no estarían cotizando el requerimiento de la entidad. Tenga presente que zarpar con las velas rotas aumenta el riesgo de naufragar, sobre todo en un océano tan especial como el de las adquisiciones.



Mientras sus analistas de mercado continúan trabajando en sus labores para guiar la embarcación en altamar, el analista financiero ya ha empezado a realizar el análisis del sector²⁵. Es importante tener en cuenta durante la realización de dicho análisis varios temas:

1. Algunos lugares en donde se puede encontrar información de los aspectos económicos es el DANE, Banco de la República, Proexport, ministerios, superintendencias, asociaciones, gremios, revistas económicas, entre otros, donde podrá recopilar la información financiera que requiere para el desarrollo del análisis del sector.
2. Durante la investigación del mercado, el analista financiero muestra las tendencias actuales del sector en que se transa el bien a adquirir, y varias de estas tendencias afectan directa o indirectamente el precio del mismo.

Por ejemplo, cuando los bienes que la entidad planea adquirir son tecnológicos, usualmente se importan y se encuentran determinados por la variación de la TRM. Por ejemplo, un estudio de mercado realizado en febrero, para un proceso de selección en abril, se puede ver afectado fuertemente por la volatilidad de la TRM.



Este problema genera que las ofertas económicas allegadas para el proceso puedan estar desfasadas con respecto al presupuesto, si la TRM sube o muy por debajo si la TRM baja. Es por esto que varias tendencias del mercado afectan directa e indirectamente uno de los resultados del Estudio de Mercado: el Presupuesto Oficial Estimado. De ahí que la investigación realizada por el analista de sector es vital en la determinación del estudio de mercado. Como ayuda a este problema, el analista de mercado debe solicitar que

25 Decreto 1082 de 2015. Op. Cit. Subsección 6, artículo 2.2.1.1.1.6.1



Adelante observamos unas rocas en nuestro camino, el peligro aumenta nuestra probabilidad de encallar.

la cotización tenga una validez mayor a 60 días para bienes y normalmente se solicita una vigencia prudencial de 90 días calendario para los servicios, trasladando al proveedor la responsabilidad de contemplar estos factores dentro de su cotización.

3. Es importante que se dé a conocer las autoridades que regulan o vigilan el subsector del tipo de bien o servicio que se pretende adquirir. El profesional jurídico buscará toda la regulación que rige la adquisición del bien o servicio que se definió en la ficha técnica, para esto su experiencia es vital y existen varias fuentes de información como la Superintendencia de Industria y Comercio.
4. Una mala práctica realizada por los proveedores es sobredimensionar los costos de sus productos con el objetivo de obtener mayores beneficios en los procesos de selección. El análisis de la oferta aterriza y evidencia estos comportamientos buscando su corrección económica.

Para este análisis, las entidades pueden identificar a los posibles proveedores para bienes en el Sirem (Sistema de Información y Reporte Empresarial), base de datos de las cámaras de comercio,



base de datos de los gremios, en el Secop y demás bases que permitan conocer información financiera del sector, además del trabajo de campo realizado por los tripulantes del Grupo de Inteligencia de Mercado.



¡Cuidado! fuertes corrientes de viento y marea nos desvían de nuestra ruta

Uno de los peligros más comunes mientras se navega en el océano de las adquisiciones, será el de conseguir pocas o ninguna cotización por parte de los proveedores. Cuando esto sucede, el(los) analista(s) de mercado realiza(n) un seguimiento con cada uno de los proveedores invitados a cotizar, con el fin de establecer si existe algún inconveniente en el desarrollo de la cotización, o si el proceso de adquisición no es atractivo para las empresas y las razones de ello.

Cuando los proveedores no cotizan, generalmente se debe a que la ficha técnica no es lo suficientemente clara y/o se tienen dudas sobre la misma. En este caso, se debe volver a puerto y en el faro realizar una nueva mesa con el fin de realizar la retroalimentación de las empresas cotizantes. Como solución, el Grupo de Inteligencia de Mercado solicitará al área técnica realizar una mesa técnica con la presencia de los proveedores de manera que puedan responder sus observaciones y dudas directamente desde el área técnica.

Otra forma de luchar contra la corriente es aumentar el número de proveedores invitados a estudio de mercado, puesto que un mayor número de cotizaciones evita que las corrientes nos desvíen de nuestra ruta.

Hasta el momento usted ha sorteado varios problemas en el océano de las adquisiciones y ha utilizado la tripulación, al igual que las herramientas que adquirió en el muelle de contratación para sobrevivir al mal tiempo y a las imprevistas rocas.

Ahora es tiempo de revisar y verificar el trabajo que ha realizado el analista de mercado para examinar si ya se encontró el camino hacia el afanado tesoro con el Presupuesto Oficial Estimado oculto en su interior.



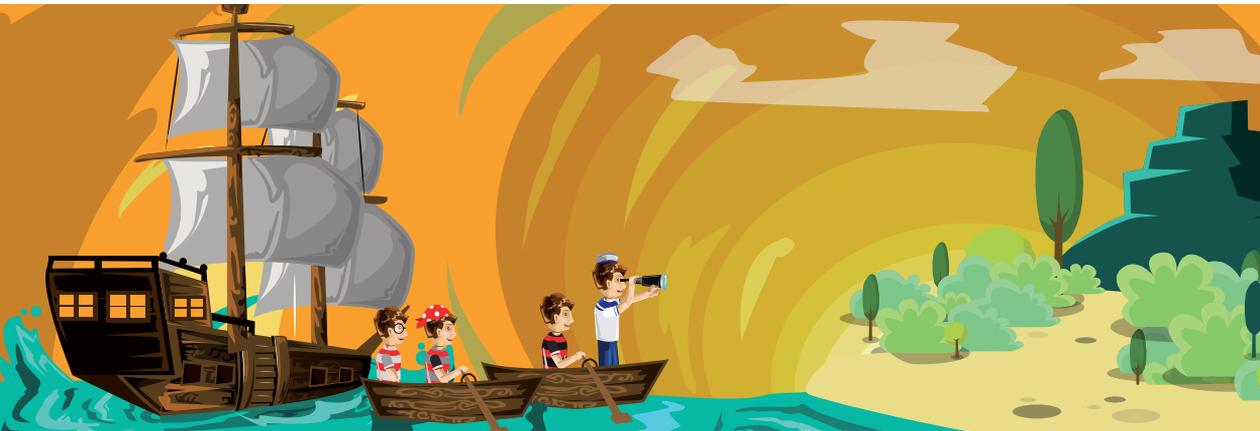
4.3 Diferencias entre la adquisición de bienes y la adquisición de servicios

Dada la similitud en el proceso de estudio de mercado para bienes, como para servicios, hemos generado un cuadro que resume las diferencias más importantes del proceso. A continuación se enuncian algunas de ellas como referencia de análisis:

Características	Bienes	Servicios
Días hábiles para cotizar	5 días	10 días
Dónde buscar proveedores	Secop, Sirem, cámaras de comercio, agremiaciones, trabajo de campo	Secop, ONG, universidades, fundaciones, trabajo de campo, información del área técnica
Validez de la cotización	60 días	90 días
Mesa técnica con Proveedores para definir ficha técnica	No	Sí. Para esto se debe enviar a los proveedores la ficha técnica borrador junto la citación de la mesa técnica

4.4 Contratación directa

Cuando nuestro rumbo esté fijo hacia aguas más tranquilas (único proveedor), la tripulación debe revisar las herramientas que se fijaron después de la mesa técnica para verificar que se dirigen hacia el rumbo



¡Qué su(s) analista(s) de mercado se pongan al mando de la nave!

correcto. La normativa del sector²⁶ indica que para los casos en que el estudio de mercado identifique una contratación directa, bajo el principio de economía, este debe ser la justificación de dicha modalidad.

Los analistas de mercado deben verificar las razones por las cuales el mercado arroja una contratación directa. Para empezar, se debe tener claro el concepto de la contratación directa, los escenarios en los cuales procede esta modalidad y las razones que determinan la inviabilidad de adelantar un proceso de selección por convocatoria pública. A continuación, hacemos un pequeño entrenamiento sobre la contratación directa.

Esta modalidad solo procede en los siguientes casos²⁷:

- Urgencia manifiesta
- Contratación de Empréstitos
- Contratos interadministrativos
- Contratos de asociación
- Contratación de bienes y servicios para el sector defensa
- Contratos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas
- Contratos de encargo fiduciario
- Cuando no hay pluralidad de oferentes
- Prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión
- Arrendamiento o adquisición de inmuebles

Para los casos de contratos de empréstitos; los contratos interadministrativos; de asociación; de bienes y servicios para el sector defensa; contratos de desarrollo de actividades científicas y tecnológicas; y de encargo fiduciario; el Grupo de Inteligencia de Mercado realizará la entrega del análisis del sector para que el área técnica conozca el comportamiento del sector y subsector al que pertenece el bien o servicio a adquirir por esta modalidad, a diferencia de las otras modalidades de selección que incluyen el Presupuesto Oficial Estimado.

De no haber pluralidad de oferentes, los analistas de mercado realizarán el sondeo de mercado según lo establecido en el capítulo 4.1 del presente documento. Es necesario aclarar que durante el desarrollo de la etapa de cotizaciones, el grupo podrá identificar poca pluralidad de

²⁶ Circular conjunta 14 de 2011.

²⁷ Ley 80 de 1993.



oferentes, y algunas de estas razones pueden ser: distribuidor autorizado por la casa matriz, único fabricante, único que preste el servicio requerido por la entidad, entre otros, los cuales deben contar con los documentos que soporten esta situación.

Así las cosas, el estudio de mercado debe ser entregado con el análisis del sector en donde se aclare y explique las razones por las cuales el sondeo de mercado arrojó dicha modalidad, dado que solo se cuenta con un oferente en el mercado que puede suministrar el bien o prestar el servicio. Así, el estudio de mercado se convierte en el insumo principal de la justificación para este tipo de procesos bajo el principio de economía, los cuales son de gran importancia para la entidad, dado que este se realiza no con el fin de determinar un Presupuesto Oficial Estimado, sino para definir y conocer la naturaleza de los mismos.

Buenas prácticas implementadas

1. **Método para la presentación de la oferta económica** para evitar confusiones al momento de entregar las ofertas económicas y comparar con la forma en que se estableció el presupuesto.
2. **Método de cotización publicado en la página web** con el fin de que proveedores no incluidos en la base puedan entrar a participar con las mismas oportunidades en el estudio de mercado.
3. **Tiempo de cotización de 5 días hábiles** como periodo prudencial para generar una cotización de bienes acorde a las necesidades planteadas en la ficha técnica.
4. **Validez de la cotización de bienes por 60 días** como tiempo prudencial para adjudicar el proceso sin que el mismo afecte el Presupuesto Oficial Estimado.
5. **Incorporación de riesgos en el análisis de sector** con el fin de minimizar e identificar los riesgos que pueden presentarse en el desarrollo del estudio de mercado y que pueden obstaculizar el proceso contractual.
6. **Incorporación de indicadores financieros en el análisis de sector** con el fin de evitar indicadores de empresas que no estén en la capacidad económica de suministrar el bien o servicio y aumentar la transparencia al limitar dichos indicadores a un único grupo empresarial.
7. **Promover mesas técnicas con proveedores** cuando hayan observaciones y/o dudas hacia la ficha técnica que permitieron la entrega, por parte de los proveedores, de las cotizaciones para el estudio de mercado.

8. **Incluir proveedores identificados por el área técnica** en la invitación a cotizar con el fin de ampliar el rango de participación de proveedores capaces de cumplir con las necesidades de la entidad.
9. **Tiempo de cotización de 10 días hábiles** como periodo prudencial para generar una cotización de servicios acorde a las necesidades planteadas en la ficha técnica.
10. **Validez de la cotización de servicios por 90 días** como tiempo prudencial para adjudicar el proceso sin que el mismo afecte el presupuesto.
11. **Promover mesas técnicas con proveedores** debido a la complejidad de los servicios solicitados, por lo que se requiere hacer la mesa técnica con los posibles proveedores con el fin de definir la ficha técnica definitiva.
12. **Visitas de campo** que provean información relevante del bien o servicio al analista de mercado como insumo para invitar a participar lo mejores proveedores.
13. **Analizar el sector de la contratación directa** como buena práctica y siguiendo el principio de economía de la circular conjunta.





5.

En búsqueda del presupuesto oficial estimado (POE)

Verificar

Una vez tenga las cotizaciones, usted se encuentra en la tan esperada isla donde encontrará el gran tesoro: El Presupuesto Oficial Estimado. Las herramientas de navegación y la gestión de la tripulación lo han guiado hasta esta isla en donde buscará el tan esperado tesoro. Desembarque junto con la tripulación y con la experiencia que ellos ganaron navegando en este basto océano.

Tesoro

4.





Ha surcado el océano de las adquisiciones buscando tendencias del mercado, proveedores, evitando peligrosas tormentas, incendios y encallamientos.

5.1 Contando con las cotizaciones

Aunque en el sector público la normatividad no exige un número determinado de cotizaciones para establecer un estudio de mercado, y no es posible determinar el número de cotizaciones que recibirá, la implementación de un *Modelo de Inteligencia de Mercado* aumentará considerablemente dicha cantidad. Además se deberá adicionar, si es posible, el precio histórico de un proceso anterior. Así pues, póngase en marcha tierra adentro en la búsqueda del tesoro.

Para realizar el cálculo del Presupuesto Oficial Estimado, se utilizan diversos mecanismos. Uno de los más usados por los analistas de mercado es la media geométrica, dado que evita valores picos y mantiene el resultado entre la media de las cotizaciones.



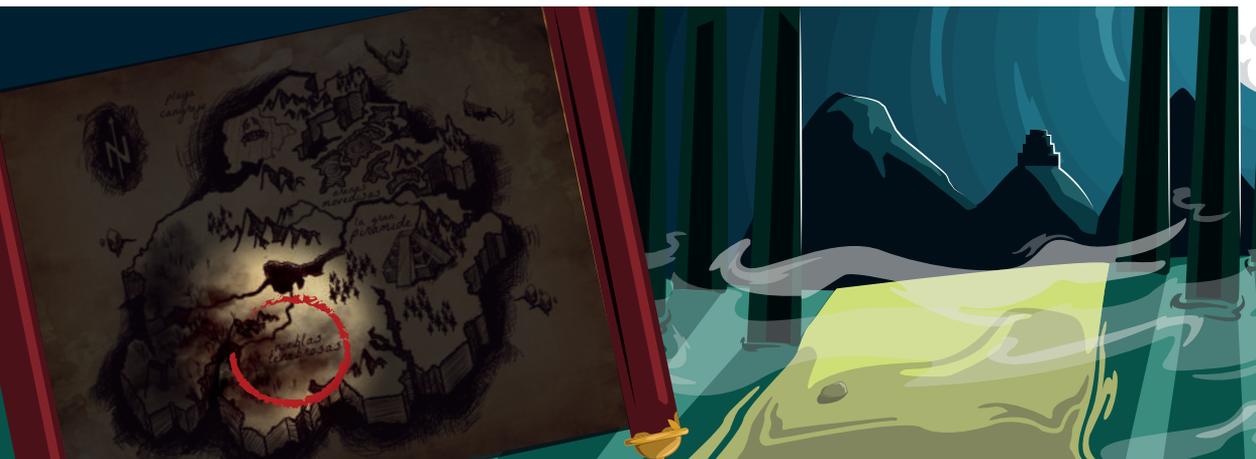
Para agilizar el cálculo entre las cotizaciones, el Grupo de Inteligencia de Mercado de la UAEGRTD implementó un cuadro comparativo que consolida la información de las cotizaciones como los valores, condiciones, garantías y la vigencia de las cotizaciones, lo que permite realizar el cálculo y el análisis respectivo para el estudio de mercado realizado. El respectivo cuadro se puede observar en el Anexo 3.

A continuación se mostrará cómo se debe diligenciar el cuadro comparativo que contiene el Presupuesto Oficial Estimado:

1. **Dependencia solicitante:** Es el nombre del área técnica que requiere la contratación.
2. **Objeto:** Se describe el objeto contractual del bien o servicio que se necesita adquirir. Lo anterior, de acuerdo con las características técnicas y direcciones territoriales en donde serán suministrados los bienes y/o los servicios.
3. **Nombre del analista:** Es el nombre del analista de mercado que realizó el estudio de mercado.
4. **Fecha de solicitud:** Es la fecha en que se definió la ficha técnica luego de realizada la mesa técnica en el faro.
5. **No. de radicado:** Es un número único que identifica el área técnica que solicita la contratación, el número de estudio de mercado y el año en que se realizó el estudio de mercado.
6. **Sector:** Es el sector industrial o económico al que pertenece el bien o el servicio que se pretende contratar.
7. **Subsector:** Es el subsector industrial o económico al que pertenece el bien o el servicio que se pretende contratar.
8. **Empresas:** Son las empresas que participaron en el estudio de mercado con una cotización.

La utilización del cuadro comparativo es interna al Grupo de Inteligencia de Mercado, es decir, solo la tripulación tiene acceso a dicha información. Lo anterior, debido a que, cuando varias personas de distintas áreas conocen el nombre de las empresas que participaron en el Estudio de Mercado, se genera incertidumbre, abriendo espacio para que malas prácticas se apliquen. Es por esto que únicamente la Oficina de Contratos y Control Interno tienen acceso a las cotizaciones y a los nombres de los proveedores en la etapa precontractual, previniendo que



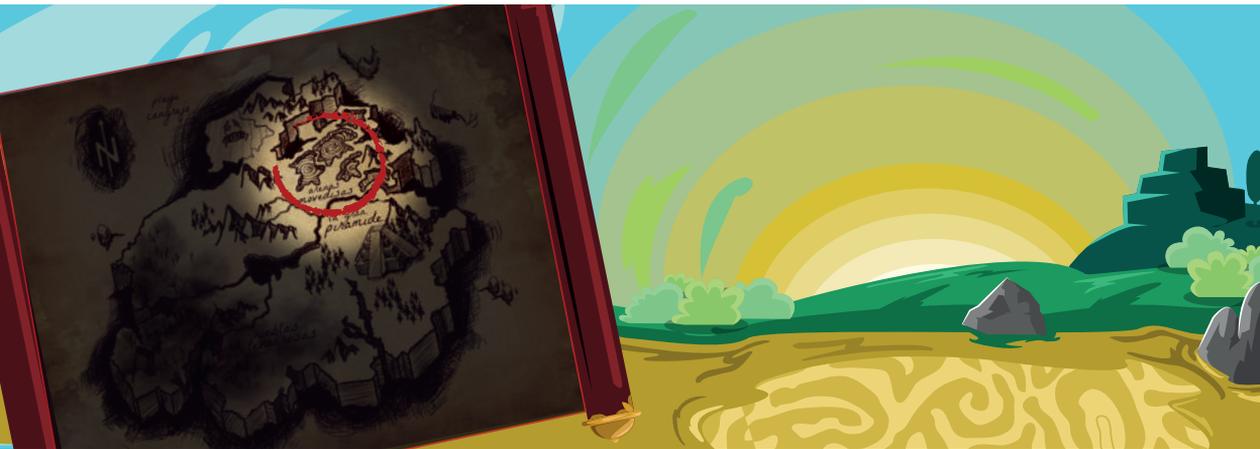


La espesa jungla de la isla pretende desviarlo del camino hacia el tesoro, el Presupuesto Oficial Estimado.

malas prácticas sean aplicadas en el proceso de Inteligencia de Mercado.

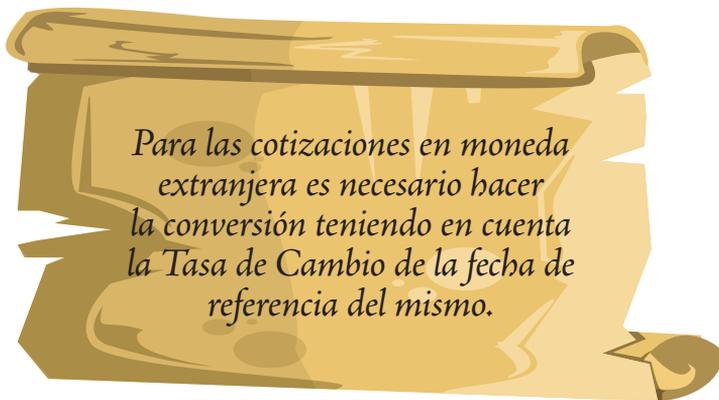
9. **Ciudad:** Hace referencia a los lugares en donde se prestará el servicio o se instalarán los bienes, los cuales pueden ser a nivel nacional.
10. **Cant:** Es la cantidad del bien que se requiere. Para los servicios generalmente se usa el número 1.
11. **Cumplimiento:** Una vez recibidas las cotizaciones, se verifica que cumplan con todos los lineamientos de la ficha técnica, cantidades solicitadas, servicios solicitados, e incluso se verifica que los cálculos realizados sean los correctos. Si la cotización cumple con los requisitos establecidos en el estudio de mercado, se identifica con un SÍ, de lo contrario se identifica con un NO. Como consecuencia, una cotización identificada negativamente, no es tenida en cuenta para el cálculo del Presupuesto Oficial Estimado.





¡Cuidado! arenas movedizas intentan detenerlo en la búsqueda

Es importante que el(los) analista(s) de mercado verifiquen las cotizaciones recibidas. Es probable que contengan errores sobre la información que contienen, e incluso podrá encontrar métodos de cotización diferentes al método de cotización establecido. En este caso es necesario informar a la empresa cotizante para realizar las modificaciones que sean necesarias y estandarizar los valores y cantidades en el cuadro comparativo.



Para las cotizaciones en moneda extranjera es necesario hacer la conversión teniendo en cuenta la Tasa de Cambio de la fecha de referencia del mismo.

- 12. Ítem Vu:** Hace referencia al valor unitario del ítem o servicio cotizado. Cuando se adquiere solo un bien o servicio esta casilla no se diligencia y el valor se diligencia como valor total.
- 13. Ítem Vt:** Es el valor total del ítem cotizado. Cuando existen varias cantidades, esta casilla se diligencia con la información de cantidades requeridas por el precio unitario.

- 14. Media Geométrica:** Es el valor medio de las cotizaciones realizadas para el respectivo ítem considerando todas las cotizaciones, pero, menos sensible a valores extremos. La fórmula para calcular la Media Geométrica es la siguiente, en donde n hace referencia a la cantidad de cotizaciones recibidas y X_1 hasta X_n hace referencia al valor (en pesos) de la cotización:

$$Mg = \sqrt[n]{X_1 * X_2 * X_3 * \dots * X_n}$$

Por ejemplo: En la realización del estudio de mercado para los servicios de capacitación en la UAEGRTD se obtuvieron las siguientes tres (3) cotizaciones:

Empresa 1: \$63.286.500

Empresa 2: \$75.400.000

Empresa 3: \$65.176.920

Estas cotizaciones arrojan la siguiente media geométrica:

$$Mg = \sqrt[3]{\$63.286.500 * \$75.400.000 * \$65.176.920}$$

$$Mg = \$67.752.515$$

Esto quiere decir que nuestro Presupuesto Oficial Estimado (POE) para el proceso de capacitación es de \$67.752.515

- 15. Desviación estándar:** Es la dispersión de las cotizaciones respecto de la media. Permite conocer que tan alejadas se encuentran las cotizaciones entre ellas. La fórmula para determinar la desviación de las cotizaciones es la siguiente, en donde n hace referencia a la cantidad de cotizaciones recibidas; x_n hace referencia al valor de la cotización de la empresa n ; y \bar{x} hace referencia al promedio aritmético del valor de las cotizaciones:

$$Dv = \sqrt{\frac{\sum(x_n - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

Para el ejemplo anterior, la desviación estándar sería:

$$\bar{x} = \frac{\$63.286.500 + \$75.400.000 + \$65.176.920}{3}$$

$$\bar{x} = \$67.954.473$$



$$Dv = \sqrt{\frac{(\$63.286.500 - \$67.954.473)^2 + (\$75.400.000 - \$67.954.473)^2 + (\$65.176.920 - \$67.954.473)^2}{(3-1)}}$$

$$Dv = \$6.516.926$$

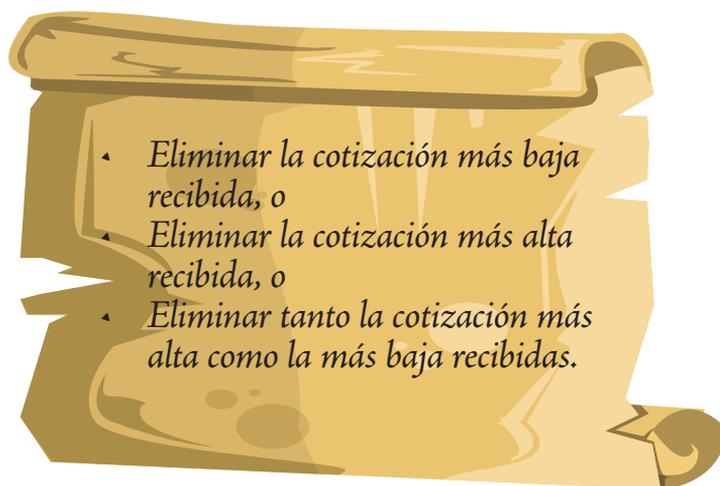
Este valor nos indica que la diferencia entre las cotizaciones recibidas fue de \$6.516.926. Cuando la desviación estándar es menor al 10% del valor de la media geométrica, esta da veracidad a las cotizaciones recibidas. En este ejemplo, la desviación estándar es el 9.6% del Presupuesto Oficial Estimado.



¡Atento!, la isla se defiende,
pequeños pero letales cangrejos lo atacan.

Cuando se reciben varias cotizaciones pero sustancialmente diferenciadas entre sí, la media aritmética variará conforme a dichos valores extremos y el Presupuesto Oficial Estimado se verá afectado por aquellas cotizaciones extremas. Es por esto que el Grupo de Inteligencia de Mercado analiza y utiliza la Media Geométrica, la cual es menos sensible a dichas cotizaciones extremas. Sin embargo, la desviación estándar puede ser considerablemente grande, indicando mucha dispersión entre las cotizaciones recibidas y por ende poca confiabilidad en la media geométrica calculada.

Para disminuir la dispersión entre las cotizaciones y aumentar la confiabilidad de la media geométrica, el(los) analista(s) de mercado analizan los resultados obtenidos en la media geométrica, desviación estándar y mediana, propendiendo disminuir dicha desviación estándar. Como buena práctica, el Grupo de Inteligencia de Mercado deja la cotización como parte del proceso, más no la tiene en cuenta al momento del cálculo. Para esto puede:



Esto permitirá que la desviación estándar disminuya y aumente la confiabilidad de la media geométrica.

- 16. Mediana:** Es el valor de la cotización en un punto central respecto del conjunto de empresas que cotizaron el bien o servicio a adquirir. Permite conocer cuál fue la empresa cuya cotización se encuentra centrada respecto de todas las otras empresas que cotizaron.
- 17. Evaluación del analista:** En esta casilla se encuentran los datos y la evaluación de las empresas que cotizaron.





- Nombre del cotizante: Es el resumen de las empresas y/o precios históricos que se utilizaron para el cálculo del Presupuesto Oficial Estimado.
- Fecha de la cotización: Es la fecha en la que se recibieron las cotizaciones.
- Costo de la cotización: Es el valor total de las cotizaciones, incluyendo todos los ítems que ponen el bien o servicio a adquirir. Se calcula automáticamente.
- Forma de pago: Si bien es la entidad quien define la forma de pago, esta casilla indica la forma que sugiere el proveedor, puesto que algunos mercados definen formas de pago específicas.
- Garantía: Es la garantía de los bienes que se cotizaron y sirve para comparar las cotizaciones recibidas.
- Validez de la oferta: Es el tiempo de vigencia de las cotizaciones, la cual se solicita entre 60 y 90 días.

Ya casi han llegado su(s) analista(s) de sector y de mercado al Presupuesto Oficial Estimado. Han sorteado las adversidades de la isla hasta llegar a las puertas de nuestro objetivo.



- 18. Resumen:** Es el cuadro resumen en donde se encuentra nuestro Presupuesto Oficial Estimado. Aquí se resume el cuadro comparativo, quién lo realizó, quién lo revisó y quién lo aprobó. Además incluye el número de empresas y/o precios históricos utilizados para el cálculo. Por último, se encuentra el valor del Presupuesto Oficial Estimado para nuestra contratación y el tesoro que se buscaba.

5.2 Regreso a puerto

Una vez la embarcación contiene el tesoro (POE), es hora de volver al puerto de contratación y entregarle el resultado al área técnica, la cual se encuentra esperando en el faro nuestra llegada.



Durante el viaje de regreso, el océano se encuentra calmado permitiéndonos retroalimentarnos para nuestro próximo viaje, y se hace necesario verificar si la adopción del procedimiento de estudio de mercado ha sido beneficiosa para la entidad. En la UAEGRTD hemos realizado el correspondiente ejercicio comparando los años 2013 y 2014, teniendo en cuenta que fue a partir del primero de enero del 2014 cuando comenzó la aplicación del presente modelo.

Para este ejercicio se requiere que la entidad conozca el número de procesos realizados en las vigencias a comparar, promedio de descuentos por proceso, presupuesto ejecutado en procesos de selección, cotizaciones recibidas y ofertas económicas por proceso. Es necesario aclarar que para la verificación se deben tomar solo las cotizaciones verificadas y publicadas.

Según lo anterior, el ejercicio para la UAEGRTD arrojó los siguientes datos:

Vigencia	2013	2014	Aumento promedio con el Grupo de Inteligencia de Mercado
Cotizaciones promedio por proceso	2.67	3.82	43.07%
Ofertas económicas por proceso en promedio	4.09	4.95	21.03%



Para el 2013 se tuvo en cuenta los siguientes datos:

1. Se realizaron 68 procesos de selección
2. En procesos de selección se ejecutaron \$42.226.514.113 millones de pesos

Para el 2014 se tuvo en cuenta los siguientes datos:

1. Se realizaron 87 procesos de selección
2. En procesos de selección se ejecutaron \$46.597.605.370,30 millones de pesos

Teniendo en cuenta los datos relacionados anteriormente, se observa que la creación del Grupo de Inteligencia de Mercado y el procedimiento aplicado han sido favorables para la UAEGRTD. Esto, dado que se aumentó el número de cotizaciones recibidas para los estudios de mercado en un **43,07%** y las ofertas económicas recibidas en **21,03%**. Lo anterior evidencia que los procesos de contratación determinan sus presupuestos con una mayor cantidad de cotizaciones y aumenta la sana competencia al tener procesos con participación de pluralidad de oferentes, lo que incrementa el principio de transparencia en los procesos de selección adelantados.

Para mantener estos resultados y mejorarlos, el Grupo de Inteligencia de Mercado realiza retroalimentaciones continuas buscando mejorar el procedimiento de manera que sea más atractivo para las áreas técnicas, con el fin de que estas adopten el procedimiento sin mayores observaciones; pero también hacerlo más atractivo para los proveedores que generan cotizaciones.

Así mismo se realizan las siguientes tareas:

- Actualización de proveedores
Se hace necesaria para retroalimentar de manera regular la información incluida en la base de datos inicial. Allí se verificará la información obtenida durante la vigencia. Dado que al interior de las empresas, usualmente se generan cambios que repercuten en la base de la entidad, se debe realizar la continua actualización de los proveedores.

- **Modificación de los proveedores**
Se realizará teniendo en cuenta los procesos que se derivan del Plan Anual de Adquisiciones (PAA) para la vigencia siguiente, generando un cronograma de actualización de proveedores. De esta manera se garantiza que todos los proveedores existentes en la base de datos sean aptos para los procesos que se pretenden contratar, y que toda la información de contacto sea verificada con el fin de generar un despliegue eficaz y eficiente en el proceso de solicitud de cotizaciones.
- **Evaluación de proveedores (desempeño del contrato)**
El objetivo de este ejercicio es retroalimentar la información de los proveedores con el supervisor de contrato, con el fin de encontrar elementos que permitan la mejora de los procesos y mantener en la base de datos a los proveedores con mejores calificaciones en tiempos, ejecución, solicitudes, etc.

Buenas prácticas implementadas

1. **Utilización de precios históricos junto con cotizaciones** cuando técnicamente sea posible para el cálculo del Presupuesto Oficial Estimado.
2. **Media geométrica para el cálculo del Presupuesto Oficial Estimado (POE)** evitando valores picos y acercándose a la media de las cotizaciones.
3. **Formato de cuadro comparativo** donde se comparen las empresas y las cotizaciones recibidas de manera ágil y entendible.
4. **Manejar de manera confidencial** las cotizaciones recibidas excepto para la oficina de control interno, quien puede utilizar dicha información para el cumplimiento de sus objetivos.





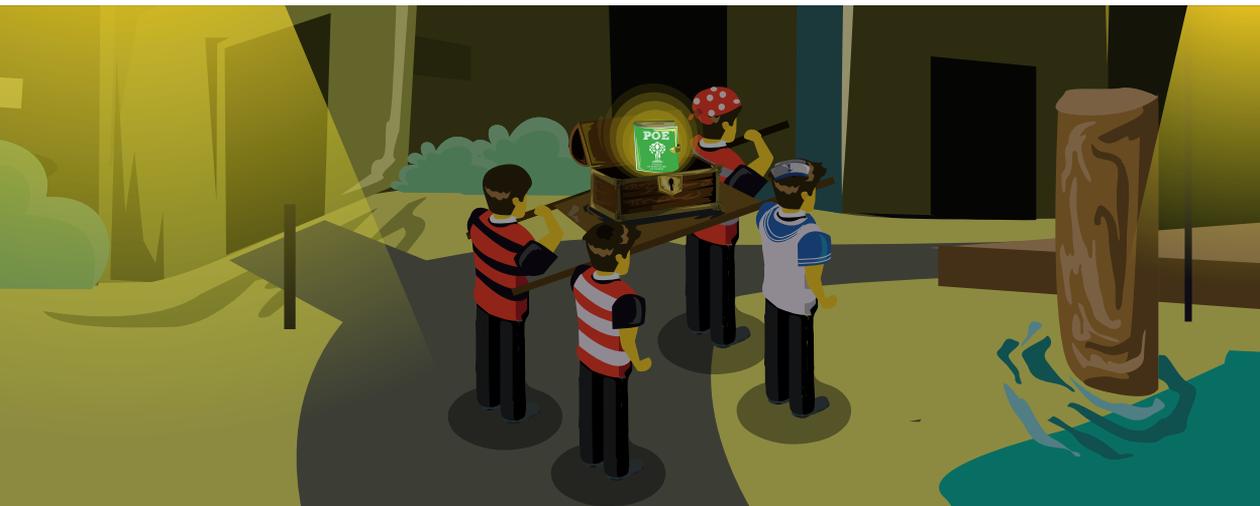
6.

Anclando en puerto

Actuar



Una vez la tripulación ha llegado al puerto y terminado el viaje por el océano de las adquisiciones, se debe entregar de manera formal al área técnica el análisis del sector (estudio de mercado), y enviarlo preferiblemente por correo electrónico al abogado del proceso y al designado del área técnica.



Recuerde que todos estos documentos hacen parte integral del proceso de contratación y son la base y estructura de un exitoso proceso de selección.





El Grupo de Inteligencia de Mercado procede a estudiar los resultados obtenidos y los compara con el funcionamiento de las actividades establecidas en el procedimiento de estudio de mercado de la vigencia anterior. Además, analiza la normatividad vigente ya que una modificación en esta puede generar un cambio en el procedimiento con el fin de validar si es necesario realizar ajustes o mejoras al mismo.

Para el caso de la UAEGRTD se han implementado oportunidades de mejora en el proceso de Estudio de Mercado en cuatro estrategias:

- Cambio de formatos por mejora continua.
- Actualización del procedimiento por mejora continua.
- Cambio de formatos por actualización normativa.
- Sensibilización a todos los equipos técnicos para su adecuada implementación.

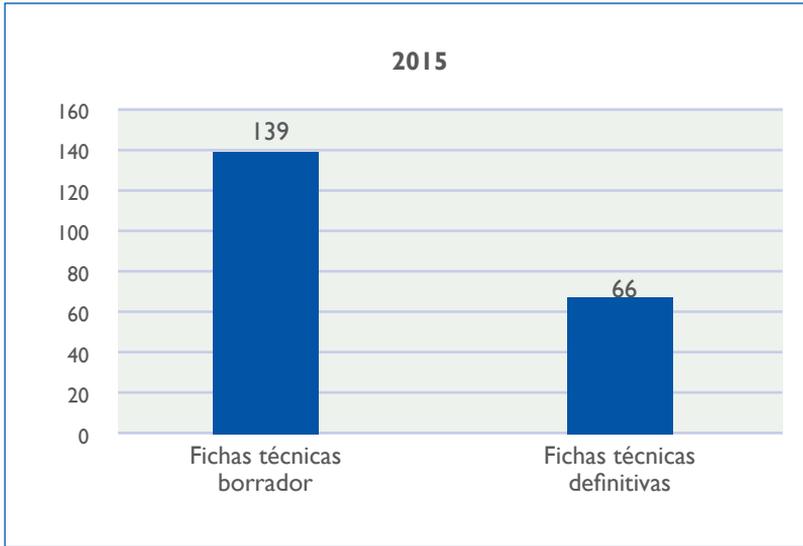
7.

Experiencias positivas de la UAEGRTD

Es importante mencionar las experiencias positivas de la implementación del procedimiento de estudio de mercado al interior de la UAEGRTD, permitiendo a las demás entidades del Estado observar los beneficios de aplicar este tipo de modelos:

1. **Conformación del equipo de Inteligencia de Mercado:** Este se crea como consecuencia del Decreto 1082 de 2015, ya que en el artículo 2.2.1.1.1.6.1 establece el deber ser de las entidades de analizar el sector del bien o servicio a adquirir. Lo significativo de su creación es la necesidad según la cual el estudio de mercado sea adelantado por un equipo interdisciplinario, independiente a las áreas técnicas que requieren la necesidad, garantizando la objetividad en la determinación del Presupuesto Oficial Estimado. En el Anexo 4 encontrará el procedimiento de Inteligencia de Mercado usado por la UAEGRTD.
2. **Diseño e implementación del formato de ficha técnica,** el cual ha servido para evidenciar realmente las necesidades técnicas de la UAEGRTD con sus cantidades exactas, de tal forma que los posibles proveedores coticen lo que realmente requiere la entidad para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
Antes de la implementación del formato, cada área solicitaba su necesidad sin una metodología. Esto constituía una mala práctica, dado que no se podía corroborar 100% lo que se requería, generando reprocesos para la entidad.



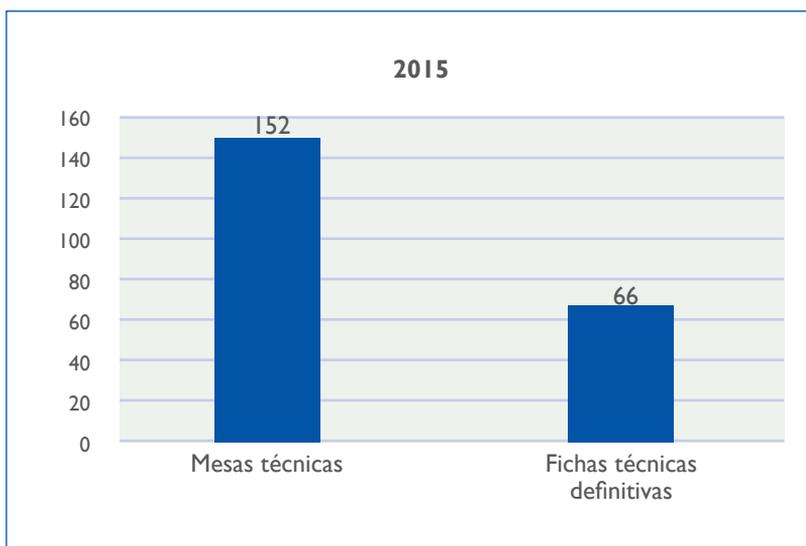


Fuente: Base de datos Grupo de Inteligencia de Mercado.
(Datos 2015)

La gráfica anterior muestra la cantidad de fichas técnicas borrador radicadas por las áreas técnicas que requirieron bienes o servicios para la vigencia 2015, un total de 139. Es importante mencionar que después de realizada la revisión en las mesas técnicas, quedaron como fichas técnicas definitivas solo 66.

5. Realización de las mesa técnicas: El objetivo principal de la mesa es minimizar las observaciones en la etapa estudio de mercado, así como en el proceso de contratación. Mediante la observación y análisis de las características y especificaciones técnicas señaladas en esta, se obtiene como resultado final la ficha técnica definitiva con la cual se solicita la cotización a los posibles oferentes.

La buena práctica consiste en evitar al máximo los reprocesos en los tiempos establecidos para la indagación del mercado, que la ficha técnica esté direccionada hacia un proveedor o una marca específica y verificar que el requerimiento sea válido frente a los requerimientos de la Unidad.



Fuente: Base de datos Grupo de Inteligencia de Mercado
(Datos 2015)

Esta gráfica muestra la cantidad de mesas técnicas que se deben realizar con respecto a la definición de fichas técnicas definitivas, un promedio de 2.3 mesas por ficha técnica definitiva.

6. Diseño y adopción de la base de datos de proveedores: Es la principal herramienta para la realización de los estudios de mercado. Esta contiene los datos más significativos de los posibles proveedores que han sido identificados por el Grupo de Inteligencia de Mercado como potenciales proveedores.

Esta práctica conlleva a que las áreas técnicas no tengan ningún tipo de comunicación con los potenciales proveedores, aplicando así el principio de transparencia en la UAEGRTD, garantizando la pluralidad de oferentes, selección objetiva y transparente, dado que la información del Grupo de Inteligencia de Mercado es confidencial.

Es necesario tener en cuenta que el diseño y construcción de la base de datos se inició en el año 2014 y desde su construcción se han venido desarrollando mejoras continuas sobre la misma. Al día de hoy, cuenta con más de 600 proveedores de bienes y servicios, asegurando la diversidad de proveedores y generando una cadena de valor asociado al *marketing* que se realiza con el voz a voz empresarial.



7. Implementación de trabajo de Campo: El Grupo de Inteligencia de Mercado busca con esta buena práctica multiplicar la base de datos de proveedores y conocer de primera mano todo lo referente al bien o servicio que se requiere adquirir; es decir, conocer sus actualizaciones, nuevas tecnologías, formas de adquirirlo, entre otras.

Así las cosas, este grupo se convierte en el único canal de comunicación entre la UAEGRTD y los proveedores, evitando de esta forma un posible direccionamiento de marca o de producto. Lo anterior, debido a que las áreas técnicas solo deben estar involucradas con los proveedores en el momento de la adjudicación.

8. Diseño e implementación del cuadro comparativo: Este formato fue creado por el Grupo de Inteligencia de Mercado con el fin de agilizar el cálculo del Presupuesto Oficial Estimado, recogiendo la información allegada por los posibles proveedores en las cotizaciones.

Es necesario aclarar que durante la implementación del procedimiento de estudio de mercado, este formato ha tenido dos actualizaciones. En la última, realizada en 2015, este texto se constituyó como herramienta interna para la realización del estudio de mercado y de consulta para las áreas técnicas cuando estas lo requieran.

9. Mesas técnicas con proveedores: Se realiza como consecuencia de las observaciones recibidas en el momento de la solicitud de cotización por parte de los potenciales proveedores El Grupo de Inteligencia de Mercado extiende la invitación a los posibles proveedores, al área técnica, al área financiera y el abogado responsable del proceso.

En el desarrollo de esta mesa, se obtiene información actualizada del estado de los bienes o servicios en el mercado, permitiendo a la entidad conocer de primera mano el bien o servicio y su forma de solicitarlo.

Concluimos que la entidad que aplique un *Modelo de Inteligencia de Mercado* obtendrá los siguientes resultados:

- Perfeccionamiento de la ficha técnica para bienes y servicios.
- Establecimiento de características técnicas afines con las necesidades de la organización.
- Conocimiento del mercado en los procesos de contratación.
- Presupuestos acordes a la realidad del mercado.

Finalmente, este instrumento suma las iniciativas de seguridad y confiabilidad que se espera de la contratación pública y le apuesta, de forma innovadora, a la construcción de entidades modernas, competitivas y sobresalientes con procesos y procedimientos que persiguen los fines de la contratación en el Estado y a la construcción de país.





8.

Anexos

8.1 Ficha técnica

	UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS	PÁGINA: 1 DE 2
	PROCESO: GESTIÓN CONTRACTUAL	CÓDIGO: GC-FO-02
	FICHA TÉCNICA	VERSIÓN: 4

Dependencia solicitante: _____ Fecha (dd/mm/aa): _____

1. OBJETO				
< Incorporar objeto contractual. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe nombrar el mismo >				
2. LEVANTAMIENTO DE LA NECESIDAD				
< Incorporar justificación del proceso de selección y las características técnicas solicitadas >				
3. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS				
< Incorporar las características técnicas específicas del bien y/o servicio que se desea adquirir; que sean las mismas características de la ficha técnica, estudios previos, pliego de condiciones, contrato, etc. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe hacer referencia que se adjunta el simulador y el anexo técnico en archivo adjunto. >				
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS				
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	LUGAR DE ENTREGA O PRESTACIÓN	DIRECCIÓN O ÁREA

4. OTRAS ESPECIFICACIONES
< Incorporar y especificar recomendaciones y solicitudes técnicas del bien y/o servicio a contratar necesarios para su correcta entrega y/o funcionamiento justificación del proceso de selección y las características técnicas solicitadas. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe hacer referencia que se adjunta el simulador y el anexo técnico en archivo adjunto. >
4.1 INSTALACIÓN
< Incluir y especificar los requerimientos necesarios de la instalación para un correcto funcionamiento del bien adquirido. Ej. Adecuación física del entorno, personal necesario para la instalación, transporte del bien o servicio, etc. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe hacer referencia que se adjunta el simulador y el anexo técnico en archivo adjunto. >
4.2 FUNCIONAMIENTO
<Aclarar las necesidades requeridas para el correcto funcionamiento o puesta en marcha del bien o servicio del bien adquirido. Ej. Personal adicional, requerimientos eléctricos, requerimientos físicos por parte de la entidad, etc. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe hacer referencia que se adjunta el simulador y el anexo técnico en archivo adjunto. >
4.3 GARANTÍAS
<Incluir garantías exigidas para los equipos, productos o servicios que ofertará el proveedor. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe nombrar el mismo incorporando el enunciado "Ver Acuerdo Marco de Precios">
4.4 SOPORTE TÉCNICO
< Incluir y especificar si el bien o servicio que se pretende adquirir requiere soporte técnico y en qué cantidad, durante la ejecución del contrato. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe hacer referencia que se adjunta el simulador y el anexo técnico en archivo adjunto. >
4.5 FORMA DE PAGO
< Son las condiciones de pago con los que la Unidad pretende adquirir el bien o servicio. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe nombrar el mismo incorporando el enunciado ver Acuerdo Marco de Precios >
4.6 PLAZO DE EJECUCIÓN
< Incluir el tiempo de ejecución del contrato >
4.7 OBLIGACIONES GENERALES
<En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe nombrar el mismo incorporando el enunciado "Ver Acuerdo Marco de Precios">
4.8 OBLIGACIONES ESPECÍFICAS
< Incluir obligaciones requeridas por el área o dependencia solicitante que debe cumplir el proveedor. En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe nombrar el mismo incorporando el enunciado "Ver Acuerdo Marco de Precios">
5. ADVERTENCIA
La cotización solicitada con el presente documento servirá como base para la elaboración de un estudio de mercado y por tanto no constituye en sí misma una oferta y consecuentemente no obliga a las partes. <En caso que la necesidad pueda ser cubierta con un acuerdo marco de precios vigente se debe nombrar el mismo el presente enunciado no aplica>

Nombre del responsable: _____ No de radicado: _____

<Nombre del responsable>
<Cargo>
<Área o Grupo>

<Nombre coordinador del área>
<Cargo>
<Área o Grupo>

Si usted copia o imprime este documento, la URT lo considerará como No Controlado y no se hace responsable por su consulta o uso. Si desea consultar la versión vigente y controlada, consulte siempre la Intranet



8.2 Invitación a cotizar

Bogotá, **XXX** de **XXXX** de **20XX**

Señores

XXXXXXXXXX (entidad invitada a cotizar)

Ciudad

Cordial saludo:

La Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas es una entidad especializada de carácter temporal, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, creada por medio de la Ley 1448 de 2011 como una instancia con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente que tiene como objetivo principal servir de órgano administrativo del Gobierno Nacional para adelantar el proceso de restitución jurídica y material de tierras despojadas a las víctimas del conflicto armado.

En concordancia con este objetivo, la Unidad de Restitución de Tierras se permite invitarlo a participar en un **estudio de mercado**, para la **(objeto contractual)**, de acuerdo a las especificaciones detalladas en la ficha técnica adjunta.

Agradeciendo la atención prestada, esperamos se sirvan confirmar el recibo de la presente comunicación y solicitamos su valiosa colaboración para que nos sea remitido por este medio una cotización, antes de **xxxx (#) de xxxxxx de 20XX** al correo **xxxxx@restituciondetierras.gov.co**.

Cordialmente,

XXXXXXXXXXXX (funcionario que remite solicitud)

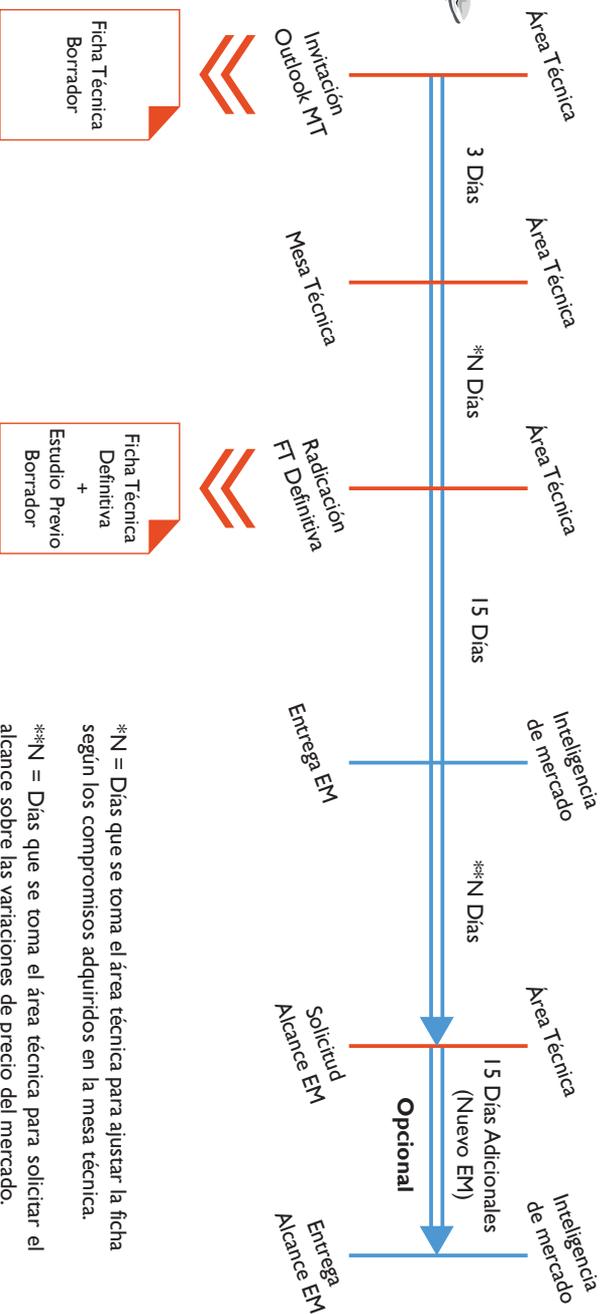
Grupo de Gestión en Contratación e Inteligencia de Mercado

8.3 Cuadro comparativo

	UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTIÓN DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS DESPOJADAS										PÁGINA: 1 DE 1	
	PROCESO: GESTION CONTRACTUAL										CÓDIGO: GC-FO-03	
	CUADRO COMPARATIVO ESTUDIO DE MERCADO										VERSIÓN: 2	
DEPENDENCIA SOLICITANTE:	NOMBRE DEL ANALISTA:											
OBJETO DEL BIEN/SERVICIO SOLICITADO:	FECHA SOLICITUD: (dd/mm/aaaa)											
	No. DE RADICADO:											
SECTORIAL QUE PERTENECE EL PROCESO:	SUBSECTORIAL QUE PERTENECE EL PROCESO											
EMPRESAS EMPRESA 1 EMPRESA 2 EMPRESA 3	CARACTERÍSTICA 1		CARACTERÍSTICA 2		CARACTERÍSTICA 3		CARACTERÍSTICA 4					
	CANT	COMPLIMI-ENTO	VU	VT	CANT	VU	VT	CANT	VU	VT	CANT	VT
MEDIA GEOMETRICA		\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
DISVIACION ESTANDAR		\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
MEDIANA		\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Observaciones:												
EVALUACION DEL ANALISTA												
NOMBRE DE COTIZANTES	Fecha de la cotización		Costo de la cotización		Forma de pago		Garantía		Validez de la oferta			
EMPRESA 1			5.0									
EMPRESA 2			5.0									
EMPRESA 3			5.0									
RESUMEN												
	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3							
1. Cumple con las especificaciones definidas	0		0		0							
2. Valor Unitario Promedio	\$ 0		\$ 0		\$ 0							
3. Valor Total Promedio (POE)	\$ 0		\$ 0		\$ 0							
										Preparado por:		
										Revisado por:		
										VoBo Coordinador:		



Todos los días son Hábiles



*N = Días que se toma el área técnica para ajustar la ficha según los compromisos adquiridos en la mesa técnica.

**N = Días que se toma el área técnica para solicitar el alcance sobre las variaciones de precio del mercado.

8.4 Procedimiento de Inteligencia de Mercado en la UAEGRTD

9. Glosario

AMP (Acuerdo o Convenio Marco de Precios): Es una herramienta para que el Estado agregue demanda y centralice decisiones de adquisición de bienes, obras o servicios. El Acuerdo Marco de Precios es un contrato entre un representante de los compradores y uno o varios proveedores, que contiene la identificación del bien o servicio, el precio máximo de adquisición, las garantías mínimas y el plazo mínimo de entrega, así como las condiciones a través de las cuales un comprador puede vincularse al acuerdo. Generalmente, los compradores se vinculan a un Acuerdo Marco de Precios mediante una manifestación de su compromiso de cumplir las condiciones del mismo y la colocación de una orden de compra para la adquisición de los bienes o servicios previstos en el acuerdo.²⁸

Área técnica: Es el grupo o dependencia que requiere el bien o servicio.

Ficha técnica: Documento que contiene la descripción de las características técnicas definidas de bienes o servicios proyectados a adquirir, estableciendo cantidades y lugares de destino.

Mesa técnica: Reunión donde se definen los estándares de las fichas técnicas. En esta reunión intervienen: Secretaria General, Área Financiera, Área Técnica solicitante y Área de Contratación e Inteligencia de Mercado.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos): Es un organismo de cooperación internacional, compuesto 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales, con el fin

²⁸ Colombia. Colombia Compra Eficiente. ¿Qué son los Acuerdos Marco de Precios? En: *Guía para entender los Acuerdos Marco de precios*. [En línea]. (2013). [Consultado 30 nov. 2015]. Disponible en http://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/acuerdos_marco.pdf



de buscar el crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no miembros.²⁹

PIB (Producto Interno Bruto): Término de uso permanente cuando se habla de economía. Es de gran importancia para evaluar el desempeño económico de un país. El PIB es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un cierto periodo de tiempo (generalmente un trimestre o un año). Es decir, el total de lo que se produce con los recursos que se han utilizado en la economía, valorando cada bien final o servicio al precio que se maneja comúnmente en el mercado.³⁰

PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): Es una herramienta de mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos ofrecidos, aumentando permanentemente la calidad. Esta herramienta también facilita tener una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y, por supuesto, una mejor rentabilidad.³¹

POE (El Presupuesto Oficial Estimado): Es el valor calculado del costo de un bien o servicio bajo las especificaciones y condiciones detalladas en el Estudio de Mercado. El POE es la base de la apropiación presupuestal que permitirá adelantar el proceso de contratación del bien o servicio objeto del estudio de mercado.

Secop (Sistema Electrónico de Contratación Pública): Es un sistema electrónico, que entre otras funcionalidades, permite a las entidades estatales cumplir con las obligaciones 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.³²

Stock: Anglicismo utilizado para designar cualquier artículo o género que tenga valor económico y se halle a la espera de ser vendido o utilizado

29 Gobierno de España. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. ¿Qué es la OCDE? En: *Introducción*. [En línea]. (2013). [Consultado 30 nov. 2015]. Disponible en <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OCDE/es/quees2/Paginas/default.aspx>

30 Colombia. Subgerencia Cultural del Banco de la República. PIB y PNB. En: *Economía*. [En Línea]. (2015). [Consultado 01 dic. 2015]. Disponible en http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/pib_y_pnb

31 Sanchez Moreno, Yuli Paola. Ciclo PHVA. En: *Recursos humanos*. [En Línea]. (2014). [Consultado 30 nov. 2015]. Disponible en <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/370/1/FundamentosBasicosCertificacionBibliotecasAcademicas.pdf>

32 Colombia. Departamento para la Prosperidad Social. ¿Qué es el Secop? En: *Contratación*. [En Línea]. (2015). [Consultado 01 dic. 2015]. Disponible en <http://www.dps.gov.co/ctc/Paginas/contratacion.aspx>

en el proceso productivo. Sinónimo de existencia o inventario. No debe confundirse, sin embargo, ninguno de estos tres términos, equivalentes todos ellos, con el de almacén o recinto en el que se guardan los stocks. El almacén es el continente y el stock el contenido.³³

TLC (Tratados de Libre Comercio): Son acuerdos mediante los cuales dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. Los TLC contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles.³⁴

TRM (Tasa de Cambio Representativa del Mercado): Es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio). La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.³⁵

UAEGRTD (Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas): Es una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y tiene como objetivo fundamental servir de órgano administrativo del Gobierno Nacional para la restitución de tierras de los despojados a que se refiere la Ley 1448 del 2011.³⁶

33 La gran enciclopedia de economía. Stock. [En Línea]. (2009). [Consultado 30 nov. 2015]. Disponible en <http://www.economia48.com/spa/d/stock/stock.htm>

34 Productos de Colombia.com. ¿Qué es un tratado de libre comercio (TLC)? En: *Información básica del TLC*. [En Línea]. (2014). [Consultado 30 nov. 2015]. Disponible en http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Que_es_Tratado_Libre_Comercio.asp

35 Colombia. Banco de la República. Tasa de cambio del peso colombiano (TRM). En: *Tasas de cambio*. [En Línea]. (2015). [Consultado 30 nov. 2015]. Disponible en <http://www.banrep.org/es/trm>

36 Colombia. Unidad de Restitución de Tierras. Objetivos y funciones. En: *Información básica*. [En Línea]. (2015). [Consultado 30 nov. 2015]. Disponible en <https://www.restituciondetierras.gov.co/objetivos-y-funciones>



