

Plan Estratégico 2017-2020

Contenido

I.	Introducción	2
II.	Balance de Colombia Compra Eficiente 2012-2016	4
III.	Estrategia 2017-2020	9
IV.	Pilares estratégicos 2017-2020.....	10
1.	Despliegue del SECOP II	12
2.	Fortalecimiento de la capacidad de Colombia Compra Eficiente para ofrecer información precisa y oportuna a los actores del Sistema de Compra Pública	13
3.	Promoción, administración, mantenimiento de las herramientas de <i>e-procurement</i> e interoperabilidad con las plataformas del Estado colombiano	14
4.	Programa de formación	14
5.	Objetivos secundarios de política.....	15
6.	Ajuste organizacional de Colombia Compra Eficiente	16
V.	Ejecución del Plan Estratégico 2017-2020	17



I. Introducción

El Gobierno Nacional creó la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente- el 3 de noviembre de 2011, por medio del Decreto Ley 4170 de 2011. De acuerdo con este Decreto, Colombia Compra Eficiente es el ente rector del Sistema de Compra Pública, tiene como objetivo desarrollar e impulsar políticas públicas y herramientas orientadas a la organización y articulación de los partícipes en los procesos de compra pública para lograr una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado.

Colombia Compra Eficiente empezó a operar en abril de 2012 en el marco de las funciones asignadas por el Decreto Ley 4170 de 2011 y de su Estrategia de Gestión 2012-2016¹.

Desde la década de los 90 la compra pública empezó a ser vista internacionalmente como un asunto estratégico de los Estados, como una herramienta fundamental para alcanzar el éxito de políticas públicas de un Estado a nivel nacional y territorial que va más allá de los procedimientos legales asociados. El valor de este nuevo enfoque radica en la materialización de más beneficios para el Estado y el público en general a partir de la obtención de mayor valor por dinero en el proceso de compra pública.

El mayor valor por dinero en el Sistema de Compra Pública se traduce en el uso de los recursos de forma eficiente, eficaz y económica, evaluando los costos y beneficios del gasto, gestionando el riesgo y teniendo en cuenta la calidad, la sostenibilidad, oportunidad y el ciclo de vida de los productos, entre otros atributos adicionales al precio. El concepto de valor por dinero es útil para evaluar las actividades del sector público pues hace referencia a la optimización de los recursos públicos para cumplir con el propósito de la política pública y a la necesidad de sustentar las decisiones públicas en eficiencia, eficacia y economía². La eficiencia está relacionada con los costos de la adquisición (tiempo del talento humano de la Entidad Estatal y de los interesados, recursos administrativos, costos asociados a la transacción, entre otros); la eficacia está definida como la correlación entre la necesidad y el resultado del proceso de aprovisionamiento para satisfacer tal necesidad; y la economía como el costo de comprar y usar el resultado de la compra durante su ciclo de vida útil (incluidos los costos de consumibles mantenimiento y disposición final). Es importante tener en cuenta que economía no es solamente precio.

El Sistema de Compra Pública es la estructura conformada por los actores del mercado, las reglas y los procedimientos aplicables al mercado y sus actores, las autoridades encargadas de aplicar tales reglas y procedimientos, los sistemas de información y las relaciones entre los actores, las autoridades y las Entidades Estatales, en el cual las Entidades Estatales toman decisiones de gasto público para adquirir bienes y servicios, ejecutar obras, para garantizar su funcionamiento, cumplir su misión y poner a disposición de los ciudadanos bienes, obras y servicios.

¹ http://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/20130131estrategia_0.pdf

² <http://www.nao.org.uk/successful-commissioning/general-principles/value-for-money/assessing-value-for-money/>



La creación de Colombia Compra Eficiente siguió el ejemplo de muchos Estados que han establecido entidades responsables de la orientación y el manejo de la información del Sistema de Compra Pública. En la experiencia de otros Estados, estas entidades están encargadas de agregar demanda, administrar y gestionar la información del Sistema de Compra Pública, monitorear el comportamiento del Sistema de Compra Pública, administrar, gestionar y promover el uso de herramientas de *e-procurement*, recoger y promover buenas prácticas.

Adicionalmente, algunos Estados han creado tribunales de solución de las controversias generadas en la selección de proveedores para buscar decisiones oportunas. Estos tribunales son distintos a la justicia ordinaria encargada de la solución de las controversias contractuales. Colombia Compra Eficiente no es un tribunal y no tiene competencias relativas a la solución de controversias.

La compra pública ha dejado de trabajar aisladamente, hoy se integra y coordina activamente con otras funciones del Estado y con los planes de desarrollo. El Sistema de Compra Pública se ha integrado con la administración financiera y presupuestal, promoviendo así una planeación y ejecución ordenadas del gasto público y un adecuado flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones contractuales de las Entidades Estatales.

Colombia Compra Eficiente estableció su visión así: “ser la organización del Gobierno Nacional que lidera y coordina el Sistema de Compra Pública de Colombia, asegurando el óptimo valor por dinero con transparencia en la compra pública en Colombia y generando confianza a todos los actores del Sistema”³. La misión de Colombia Compra Eficiente es: (a) ofrecer a los partícipes de la compra pública un sistema de información que permita hacer transacciones en línea, con instrumentos y herramientas que respondan a sus necesidades y que ofrezca información suficiente y de calidad para tomar decisiones, y lograr las metas y objetivos de las Entidades Estatales, el Plan Nacional de Desarrollo y los planes territoriales de desarrollo, generando valor por dinero en la compra pública y confianza en el Sistema, promoviendo la competencia, la transparencia y asegurando el acceso a la información; (b) formular políticas públicas encaminadas a cumplir los objetivos del Sistema de Compra Pública y ofrecer herramientas para su gestión y hacer análisis constante de la normativa vigente y su aplicación; (c) asistir técnicamente y trabajar en equipo con los partícipes de la compra pública; (d) apoyar el desarrollo del mercado de compra pública y monitorearlo; y (e) analizar, evaluar y monitorear el comportamiento del Sistema de Compra Pública en busca de la innovación y mejora continua del mismo⁴.

En el año 2012, Colombia Compra Eficiente formuló un Plan Estratégico (2012-2016) con unos desafíos, metas y objetivos específicos. Luego de cuatro años de existencia, Colombia Compra Eficiente puede afirmar que ha cumplido con un alto porcentaje de las metas iniciales trazadas. Vale la pena revisar el avance en estas líneas de trabajo para, por un lado, hacer un recuento de lo logrado hasta el momento y ofrecer un diagnóstico de la situación actual y, por otro lado, esbozar los desafíos pendientes y los nuevos retos que han aparecido conforme ha crecido Colombia Compra Eficiente.

³ <http://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/colombia-compra-eficiente/vision>

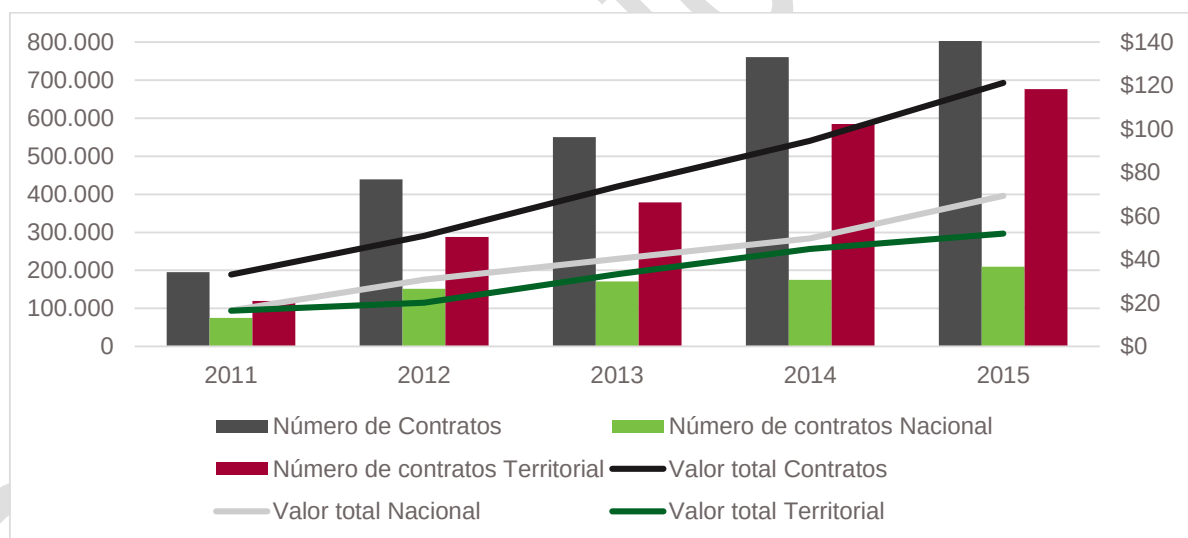
⁴ <http://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/colombia-compra-eficiente/mision>



II. Balance de Colombia Compra Eficiente 2012-2016

La estrategia 2012-2016 de Colombia Compra Eficiente tiene siete áreas temáticas: (i) posicionamiento de la Compra Pública como un Asunto Estratégico del Funcionamiento del Estado; (ii) programas de Formación para los Partícipes de la Compra Pública; (iii) estrategia de *e-procurement*; (iv) modernización de la estructura legal del SCPC; (v) modernización de los sistemas de control; (vi) asistencia técnica a los gobiernos, entidades territoriales y a los involucrados en el sistema y mesas de ayuda; y (vii) fomentar y mejorar la participación ciudadana en el Sistema de Compra Pública. Los avances más significativos de los últimos años revelan los siguientes logros y desafíos pendientes:

1. A partir de la creación de Colombia Compra Eficiente y su entrada en funcionamiento ha habido una serie de reformas en el Sistema de Compra Pública que no han requerido modificación legal⁵. La publicidad de la información del Sistema de Compra Pública ha mejorado sustancialmente como lo muestra la siguiente gráfica. Mejorar la cantidad, calidad y oportunidad de la información del Sistema de Compra Pública permite incrementar la competencia, garantizar el trato igual a los interesados y mejorar la transparencia.



Fuente: Colombia Compra Eficiente. Eje derecho en billones de pesos para el valor de los contratos

2. Colombia Compra Eficiente ha revisado anualmente la calidad de la información publicada y ha desplegado campañas de información y comunicación con las Entidades Estatales para crear conciencia sobre la importancia de la información en el Sistema de Compra Pública⁶.

⁵ La Ley de Transparencia y acceso a la información expedida de 2014, que empezó a regir en septiembre de 2014 no modificó la obligación de las Entidades Estatales de publicar la información del Sistema de Compra Pública.

⁶ Informes mensuales de la actividad de contratación dirigidos a las Entidades Estatales. Depuración anual de datos, difusión de los errores de registro y solicitud de corrección de los mismos.

3. En 2013, Colombia Compra Eficiente promovió la adopción de buenas prácticas internacionales para el Sistema de Compra Pública colombiano, como son el Clasificador de Bienes y Servicios⁷ y el formato único del Plan Anual de Adquisiciones, así como otras prácticas que ha recogido en manuales y guías.

El análisis constante de la información del Sistema de Compra Pública, ha permitido a Colombia Compra Eficiente identificar oportunidades de mejora y ofrecer herramientas para el efecto, a través de la expedición de manuales, guías y documentos tipo.

4. En 2015 Colombia Compra Eficiente estableció una línea base para la información del Sistema de Compra Pública y empezó a hacer mediciones anuales del comportamiento del Sistema a partir de los indicadores establecidos en el año 2014⁸. En 2016, Colombia Compra Eficiente empezó a hacer análisis funcional de la información del Sistema de Compra Pública.
5. El uso de herramientas de *e-procurement*⁹ promovidas por Colombia Compra Eficiente han colaborado a mejorar la cantidad y la calidad de la información del Sistema de Compra Pública y hacer más fácil la gestión de la compra pública. Las plataformas que ofrece Colombia Compra Eficiente para integrar el Sistema Electrónico para la Contratación Pública -SECOP- son: (i) SECOP I; (ii) SECOP II; (iii) SÍNTESIS; y (iv) Tienda Virtual del Estado Colombiano.
6. Colombia Compra Eficiente mejoró el funcionamiento de las plataformas del SECOP prueba de ello es el incremento de su uso.
7. En 2013 Colombia Compra Eficiente empezó a ofrecer Acuerdos Marco¹⁰ a las Entidades Estatales de todos los niveles de la administración pública, a través de la Tienda Virtual del Estado Colombiano¹¹. Hoy en día el proceso de contratación que antes tomaba entre 3 y 6 meses, toma entre 1 hora y 20 días. Los Acuerdos Marco ofrecen a todas las Entidades Estatales, sin importar su tamaño, los beneficios de las economías de escala y de la transparencia de un mecanismo en línea.
8. Desde la creación de la Tienda Virtual del Estado Colombiano, en octubre de 2013 y hasta el 31 de diciembre de 2016, las Entidades Estatales de todos los niveles de la administración pública, han obtenido ahorros importantes en dinero y en tiempo en la adquisición de bienes y servicios, como lo muestra la siguiente tabla¹²:

⁷ Es el sistema de codificación de las Naciones Unidas para estandarizar productos y servicios, conocido por sus siglas UNSPSC.

⁸ <http://www.colombiacompra.gov.co/indicadores/introduccion>

<http://www.colombiacompra.gov.co/indicadores/indicadores>

<http://www.colombiacompra.gov.co/indicadores/resultados-del-sistema-de-indicadores>

⁹ e-Procurement es la integración de las tecnologías de la información y las comunicaciones a los procedimientos propios de la compra y de la contratación. Esto permite la interacción virtual de los interesados, la trazabilidad de la toma de decisiones, el intercambio de información y documentación en línea, la información en tiempo real.

¹⁰ http://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/acuerdos_marco_0.pdf

¹¹ <http://www.colombiacompra.gov.co/tienda-virtual-del-estado-colombiano>

¹² Información detallada disponible en <http://www.colombiacompra.gov.co/node/579>



Tabla 1 – Resultados Tienda Virtual del Estado Colombiano

Año	Valor transacciones	Ahorros	Órdenes de Compra
2013	\$ 1.389.300.174	\$ 201.787.319	9
2014	\$ 461.550.245.187	\$ 128.167.471.587	1.129
2015	\$ 1.186.299.634.406	\$ 242.933.146.732	4.819
2016	\$ 1.393.902.386.529	\$ 256.275.564.456	7.159
Total Acumulado	\$ 3.043.141.566.297	\$ 627.577.970.095	13.116

Fuente: Colombia Compra Eficiente.

A 31 de diciembre de 2016, 433 Entidades Estatales estaban registradas en la Tienda Virtual del Estado Colombiano con 2.640 usuarios activos y 30 instrumentos de agregación de demanda a disposición de las Entidades Estatales.

La actividad de la Tienda Virtual del Estado Colombiano desde su creación en octubre de 2013 y hasta el 31 de diciembre de 2016 ha sido la siguiente:

Tabla 2 – Actividad de la Tienda Virtual del Estado Colombiano (octubre 2013-31 de diciembre 2016)

Categoría	Acuerdo Marco	Valor de las transacciones
Educación	Edición y Distribución de Material Pedagógico	\$ 29.632.949.259
	PAE	\$ 15.511.479.432
	Dotación Escolar	\$ 3.209.544.245
Grandes Superficies	Grandes Superficies	\$ 20.001.181.529
Intendencia	Material de Intendencia	\$ 54.958.629.731
Seguros	Seguros de Vehículos	\$ 16.722.912.566
	SOAT	\$ 61.097.026.472
Servicios Generales	Aseo y Cafetería	\$ 506.117.863.961
	Papelería	\$ 53.235.254.679
	Servicios de Impresión	\$ 2.240.992.574
	Servicios Financieros	\$ 117.452.225.818
Tecnología	Acceso Banda Ancha Municipios	\$ 11.050.708
	ArcGIS	\$ 22.925.212.719
	Arriendo ETP	\$ 12.562.582.101
	Centro Datos / Nube Privada	\$ 48.665.895.767
	Centro de Contacto	\$ 496.529.573.295
	Conectividad	\$ 171.994.814.564
	Google	\$ 19.898.869.963
	Intranet Gubernamental*	\$ 12.697.741.345
	Microsoft	\$ 123.977.059.027
	Nube Pública*	\$ 10.938.843.831
	Servicios Oracle	\$ 139.556.663.537
	Blindaje	\$ 1.027.262.458
Transporte	Combustible	\$ 248.258.506.699
	Motocicletas, Cuatrimotos y Motocarros	\$ 71.544.145.440
	Servicio de Distribución	\$ 2.160.364.350
	Tiquetes Aéreos	\$ 228.964.291.790
	Vehículos Blindados	\$ 20.962.430.916
	Vehículos	\$ 410.461.598.442

Categoría	Acuerdo Marco	Valor de las transacciones
Vestuario	Dotación de Vestuario	\$ 119.824.599.077
Total acumulado		\$ 3.043.141.566.297

Fuente: Colombia Compra Eficiente.

* El asterisco en dos Acuerdos Marco significa que a 31 de diciembre de 2016 no estaban en operación.

9. En 2014, Colombia Compra Eficiente lanzó SÍNTESIS¹³, un aplicativo de uso gratuito que está a disposición del público en general para que los usuarios consulten la normativa y la jurisprudencia aplicable al Sistema de Compra Pública. SÍNTESIS contiene leyes, decretos, jurisprudencia de las Altas Cortes sobre el Sistema de Compra Pública, laudos arbitrales e incluye los conceptos de Colombia Compra Eficiente sobre las consultas más comunes realizadas por los participantes de la compra pública.
10. Colombia Compra Eficiente atiende consultas de Entidades Estatales y de proveedores sobre el Sistema de Compra Pública. Estas consultas y sus respuestas son la base para elaborar preguntas y respuestas frecuentes, identificar aspectos para la elaboración de guías y manuales y hacer campañas particulares de soporte en la mesa de servicio. En 2016 Colombia Compra Eficiente atendió 2.947 consultas.
11. En 2015, Colombia Compra Eficiente empezó a desplegar el SECOP II, que está destinado a reemplazar al SECOP I. Esta es una plataforma transaccional que permite comunicarse vía servicios web con las demás plataformas informáticas del Estado colombiano. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 establece metas concretas para el uso de SECOP II que son un desafío actual de Colombia Compra Eficiente junto con las actividades necesarias para completar la interoperación del SECOP II y de la Tienda Virtual del Estado Colombiano con las plataformas tecnológicas del Estado colombiano. Esta interoperabilidad inició con una primera etapa de interoperación con el Sistema Integrado de Información Financiera -SIIF-.
12. En 2016 Colombia Compra Eficiente puso a disposición del público los datos del Sistema de Compra Pública en el Estándar de Datos para las Contrataciones Abiertas de la Alianza para las Contrataciones Abiertas¹⁴. Este estándar “permite que los usuarios y los socios de todo el mundo publiquen datos legibles por máquinas que se puedan compartir y reutilizar, con el objetivo de unir esos datos con su propia información y crear herramientas para analizar o compartir esos datos”¹⁵. La implementación de este modelo permite manejar la información de una manera eficaz y oportuna y tener un cubrimiento preciso de todas las etapas del proceso de compra pública. Tener la información del Sistema de Compra Pública disponible en este estándar permite lograr una comprensión más detallada del comportamiento del sistema y abre posibilidades de innovación y mejoramiento, así como la promoción de mejores prácticas y decisiones informadas para lograr un mayor valor por dinero. La información del Sistema de

¹³ <https://sintesis.colombiacompra.gov.co/>

¹⁴ <http://www.colombiacompra.gov.co/transparencia/estandar-ocds>

¹⁵ <http://www.open-contracting.org/data-standard/?lang=es>



Compra Pública también está disponible para todos los interesados en el portal de datos abiertos del gobierno colombiano¹⁶.

El reto es lograr mayor uso y procesamiento de la información por parte de los actores del Sistema de Compra Pública, es decir de las Entidades Estatales, los proveedores, los organismos de control, los medios de comunicación, la academia, la sociedad civil y del público en general.

13. Colombia Compra Eficiente ha creado manuales, guías y circulares para homogenizar la interpretación de la ley y establecer herramientas que recojan y compartan el conocimiento de buenas prácticas (19 manuales y guías, 20 circulares que establecen estándares de buenas prácticas y una serie de documentos estándar). Estas herramientas están disponibles en línea¹⁷ y facilitan la comprensión operativa y estratégica del Sistema de Compra Pública y sus plataformas virtuales.
14. Colombia Compra Eficiente ha organizado e impartido capacitaciones dirigidas a compradores, proveedores y jefes de las oficinas de control interno en el uso de la información del Sistema de Compra Pública, las herramientas de *e-procurement*, las guías y manuales y en general para el uso de las herramientas del Sistema de Compra Pública. También ha ofrecido programas cortos para quienes ejercen control fiscal, disciplinario y penal.
15. Los canales de servicio diseñados por Colombia Compra Eficiente para atender a los participantes del Sistema de Compra Pública son la Mesa de Servicio y el Agente Virtual. Estos canales buscan hacer seguimiento y solucionar de manera eficaz los requerimientos de los participantes de la compra pública, reducir los costos de transacción de los Procesos de Compra y mejorar el desempeño del Sistema de Compra Pública. La Mesa de Servicio atiende las solicitudes, preguntas y reclamos sobre las plataformas electrónicas y también el primer nivel del funcionamiento de los instrumentos ofrecidos por Colombia Compra Eficiente.

A medida que Colombia Compra Eficiente crece en su oferta de servicios, la organización de los servicios a su cargo se convierte en un gran desafío.

16. Colombia Compra Eficiente empezó a implementar un programa de formación en aprovisionamiento estratégico, para mejorar, desarrollar y gestionar las capacidades de los participantes del Sistema de Compra Pública. El programa de formación fue diseñado en 2015 y los perfiles de los compradores públicos fueron establecidos. En 2016 fue lanzado el programa de formación para su primera cohorte.

Es necesario desplegar el programa de formación y asegurar que este programa sirva para transformar la función de compra pública en las Entidades Estatales.

¹⁶ <http://www.datos.gov.co>

¹⁷ <http://www.colombiacompra.gov.co/manuales-guias-y-pliegos-tipo/manuales-y-guias>





Colombia Compra Eficiente

17. El trabajo de revisión, simplificación y modernización del marco normativo del Sistema de Compra Pública ha sido constante. El reglamento fue revisado en 2013, SINTESIS empezó a operar, los manuales y guías están en constante creación y revisión. En 2016 Colombia Compra Eficiente propuso un nuevo marco legal, elaborado con base en el análisis de la información, las restricciones de la normativa actual, el escenario del Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera y las mejores prácticas internacionales.

18. El Sistema de Compra Pública es una herramienta muy importante para la implementación de otras políticas públicas.

Colombia Compra Eficiente en los Acuerdos Marco de tecnología de la información y las comunicaciones empezó a incorporar elementos de política pública como la promoción del uso de la nube. En los Acuerdos Marco de aseo y cafetería, vehículos y papelería incorporó criterios de sostenibilidad ambiental y social, incluyendo asuntos relacionados con el postconflicto,

Colombia Compra Eficiente formuló la política de compra pública para la innovación, que crea un puente entre el Sistema de Compra Pública y el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación para habilitar la obtención de mayor valor por dinero en la compra pública y promover la innovación desde la demanda de bienes y servicios de las Entidades Estatales.

19. El trabajo conjunto con los organismos de control ha sido de gran utilidad para promover el uso de las herramientas creadas por Colombia Compra Eficiente, aunque es necesario sistematizarlo e institucionalizarlo, al igual que el trabajo con las Entidades Territoriales.
20. El uso de las plataformas que ofrece Colombia Compra Eficiente ha crecido entre los actores. La página web de Colombia Compra Eficiente tuvo un promedio mensual de 1.970.992 visitas en el año 2016. El reto es incrementar los niveles de usabilidad y de reuso de la información por parte de los ciudadanos, academia, medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil.
21. Colombia Compra Eficiente ha logrado una posición en la administración pública y un reconocimiento entre los proveedores, los gremios, las organizaciones de la sociedad civil y el público en general. Sin embargo, aún hay muchas oportunidades para que los formuladores de política pública y sus ejecutores utilicen el Sistema de Compra Pública para lograr los objetivos de desarrollo.

III. Estrategia 2017-2020

La Estrategia 2017-2020 de Colombia Compra Eficiente parte de los logros y desafíos identificados anteriormente y de la necesidad de reconocer que la compra pública está referida a tomar decisiones informadas encaminadas a incrementar el valor por dinero y al hecho de que ese reconocimiento



requiere de una transformación cultural en los actores del Sistema de Compra Pública. La transformación del Sistema de Compra Pública es posible en la medida en que sus actores interioricen esta realidad.

Los partícipes o actores del mercado del Sistema de Compra Pública son los compradores públicos, las Entidades Estatales, los proveedores, los organismos de control, los jueces y Colombia Compra Eficiente, como principal del Sistema. Los otros actores son los organismos multilaterales, las universidades, las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, entre otros.

Los avances y logros mencionados han contribuido a mejorar el Sistema de Compra Pública, pero es necesario plantear desafíos hacia el futuro pensando en una transformación que persista en el tiempo y en una dinámica de mejoramiento continuo. Colombia Compra Eficiente como principal del Sistema de Compra Pública debe propender a que el Sistema de Compra Pública sea más confiable e impulsar su transformación.

Colombia Compra Eficiente ha identificado tres pilares estratégicos, dos líneas transversales y seis iniciativas para consolidar la transformación del Sistema de Compra Pública colombiano.

IV. Pilares estratégicos 2017-2020

Los pilares estratégicos son:

Pilar 1 - Visibilizar el valor estratégico de la compra pública.

Colombia Compra Eficiente tiene el reto de lograr que los actores del Sistema de Compra Pública entiendan el valor estratégico derivado de la obtención de mayor valor por dinero en los procesos de compra.

La falta de reconocimiento del valor estratégico del Sistema de Compra Pública retrasa la transformación requerida para obtener mayor valor por dinero. Es imprescindible mostrar los beneficios de los instrumentos que han tenido éxito y buenos resultados e incrementar su uso y conocimiento para mejorar y hacer visible el impacto de las decisiones de los compradores públicos en los objetivos y resultados de desarrollo.

Es necesario que las acciones de Colombia Compra Eficiente tengan un impacto global en la cultura y mentalidad existente en el Sistema de Compra Pública. Por esto debe: (i) crear incentivos para mejorar la calidad de la información del Sistema de Compra Pública; (ii) desarrollar instrumentos para mejorar la confiabilidad de la información del Sistema de Compra Pública; (iii) diseñar estrategias de comunicación de la información del Sistema de Compra Pública; (iv) analizar información vinculada a objetivos y resultados de política pública.



Pilar 2 - Construir, desarrollar y gestionar las capacidades de los actores del Sistema de Compra Pública.

Los compradores públicos y las Entidades Estatales deben contar con la capacidad suficiente para tomar decisiones de gasto público con base en la mejor información disponible para llevar al Sistema de Compra Pública a obtener mayor valor por dinero. Los proveedores deben ser capaces de aprovechar las oportunidades que les ofrece el Sistema de Compra Pública y mejorar su desempeño. El público en general y los medios de comunicación deben desarrollar capacidades para hacer seguimiento al Sistema de Compra Pública. Las actuaciones de los organismos de control en el Sistema de Compra Pública deben estar orientadas a obtener mayor valor por dinero. Colombia Compra Eficiente debe desarrollar sus capacidades para poder cumplir la función de ser el ente rector del Sistema de Compra Pública y su principal.

Para gestionar las capacidades de los actores del Sistema de Compra Pública es necesario: (i) desarrollar sus competencias y habilidades mediante capacitaciones y programas de formación continuada; (ii) ofrecer herramientas para facilitar las transacciones en el Sistema de Compra Pública; (iii) revisar y promover el ajuste de las arquitecturas, las rutinas y culturas de la función de compra pública.

Pilar 3 - Gestión del conocimiento.

Los actores del Sistema de Compra Pública generan conocimiento constantemente que no es estructurado, organizado ni compartido. Por esto en muchas ocasiones el conocimiento es desaprovechado y la experiencia no es utilizada para mejorar procesos y procedimientos e implementar buenas prácticas.

Colombia Compra Eficiente como principal del Sistema de Compra Pública debe facilitar y promover procesos para identificar, crear, distribuir y reutilizar el conocimiento requerido para transformar la compra pública. Para el efecto debe crear un cuerpo de conocimiento, programas de formación, comunidades de práctica, herramientas, cambios organizacionales y estrategias para su difusión y seguimiento.

Las líneas trasversales son:

A. Comunicación

La comunicación es una herramienta transversal para: (i) hacer visible el valor estratégico del Sistema de Compra Pública; (ii) construir, desarrollar y gestionar las capacidades de los actores del Sistema de Compra Pública; y (iii) gestionar el conocimiento del Sistema de Compra Pública y de Colombia Compra Eficiente. La puesta en marcha de las iniciativas debe tener una mirada desde la comunicación para garantizar su impacto en el Sistema de Compra Pública y en Colombia Compra Eficiente.



B. Servicio

Colombia Compra Eficiente debe lograr la excelencia en los servicios que presta a los actores del Sistema de Compra Pública. La organización de Colombia Compra Eficiente debe estar orientada a conocer los actores, identificar sus necesidades, brindar el soporte requerido -en el marco de sus funciones- para lograr el éxito de los procesos de compra, establecer estándares para uniformar y brindar una mejor experiencia, medir los beneficios generados y mejorar continuamente los servicios prestados.



Las siguientes iniciativas buscan desarrollar aspectos concretos que son críticos para fortalecer el Sistema de Compra Pública y lograr la transformación requerida para obtener mayor valor por dinero. Dada su importancia estas iniciativas están asociadas a los tres pilares estratégicos, requieren apoyo de las líneas transversales y atienden a múltiples actores del Sistema de Compra Pública.

1. Despliegue del SECOP II

El SECOP II beneficia a compradores públicos y a proveedores, reduce los costos de copias, presentación de ofertas y desplazamientos, hace más fácil el seguimiento a los procesos de compra pública, el control y la solución de controversias al permitir el seguimiento en detalle y en tiempo real de las etapas del proceso de compra pública. El SECOP II promueve la competencia, fomenta el trato igual y la transparencia. El manejo de la información en una herramienta transaccional es más fácil y rápido. Sin embargo, el uso masivo de la tecnología y los cambios en los procedimientos en





Colombia Compra Eficiente

la administración pública generan temores e incertidumbres en los actores del Sistema de Compra Pública.

Colombia Compra Eficiente debe masificar el uso del SECOP II para lograr la meta del Plan Nacional de Desarrollo. Para el efecto debe diseñar un proyecto para su despliegue en el cual participe toda la organización y que cuente con las siguientes líneas de trabajo: (a) funcional; (b) técnico; (c) formación y capacitación en la plataforma; (d) acompañamiento a las Entidades Estatales que usan el SECOP II; (e) promoción del SECOP II; (f) mesa de servicio; y (g) reportes y manejo de la información que arroja el SECOP II. Estos siete frentes deben trabajar en forma coordinada, compartir información y gestionar ordenadamente sus resultados para lograr el objetivo fijado en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018¹⁸.

Colombia Compra Eficiente debe: (i) consolidar la operación técnica y funcional de la plataforma para ofrecerle a los actores un servicio confiable y seguro; (ii) organizar materiales y cursos de capacitación dirigidos a los distintos tipos de usuarios y con diferentes formas de acceso; (iii) diseñar mecanismos de acompañamiento a las Entidades Estatales a través de la Mesa de Servicio y de acompañamientos personalizados; (iv) desarrollar y mantener actualizados indicadores de usabilidad del SECOP II y hacer seguimiento de los mismos buscando la mejora continua; (v) diseñar planes de promoción del SECOP II para ampliar su uso ; y (vi) hacer análisis de la información del Sistema de Compra Pública que arroja el SECOP II.

El despliegue del SECOP II requiere desarrollar y gestionar capacidades de los actores del Sistema de Compra Pública y gestionar el conocimiento. Adicionalmente, permite visibilizar el valor estratégico del Sistema de Compra Pública.

El uso masivo del SECOP II permitirá a Colombia Compra Eficiente manejar de una manera más eficaz y precisa la información del Sistema. Además podrá producir diagnósticos e indicadores que representen mejor la situación del Sistema de Compra Pública y la promoción de las mejores prácticas.

2. Fortalecimiento de la capacidad de Colombia Compra Eficiente para ofrecer información precisa y oportuna a los actores del Sistema de Compra Pública

Colombia Compra Eficiente debe tener la capacidad para recoger, organizar y analizar la información del Sistema de Compra Pública, para apoyar el diseño de herramientas y la formulación de políticas para obtener mayor valor por dinero. El equipo de Colombia Compra Eficiente debe tener la capacidad para hacer análisis de: (i) precios de adquisición de bienes y servicios y de ejecución de obras; (ii) la calidad de los bienes y servicios adquiridos (tiempo de duración, costo de mantenimiento, entre otras) y de la ejecución de las obras (costos de mantenimiento, estabilidad y duración); y (iii) los costos ex ante y ex post de los procesos de compra (duración de procesos de compra, recursos para adelantar procesos, costos de solución de conflictos, entre otros).

¹⁸ 4.100 Entidades Estatales, número corresponde a todas las Entidades Estatales del nivel nacional, los departamentos, las capitales de departamento, los municipios de categoría especial, 1, 2 y 3 y sus entidades descentralizadas.



La información y el análisis deben permitir hacer estudios de caso, sector y mercados, pronosticar y evaluar los efectos de la política y las estrategias de compra pública.

El fortalecimiento de estas capacidades en Colombia Compra Eficiente permite ofrecer información precisa, oportuna y valiosa para la toma de decisiones.

Colombia Compra Eficiente debe crear un equipo interno y diseñar protocolos para la organización y análisis de la información, establecer año a año los temas de análisis y estudio que permitan generar la capacidad interna y ofrecer información en datos abiertos y procesada a los participantes para mejorar el proceso de toma de decisiones en la compra pública y gestionar el conocimiento.

3. Promoción, administración, mantenimiento de las herramientas de e-procurement e interoperabilidad con las plataformas del Estado colombiano

La masificación del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el Sistema de Compra Pública requiere que las plataformas satisfagan las necesidades de información de los usuarios minimizando el número de transacciones o trámites. Para esto es necesario organizar la atención funcional, técnica y de servicio de las plataformas del Sistema de Compra Pública.

El objetivo es incrementar el uso de las diferentes plataformas electrónicas que administra Colombia Compra Eficiente para la publicidad y transparencia, promover la competencia, rendir cuentas y para hacer control. Las oficinas de control interno y las contralorías deben usar las plataformas para revisar los procesos de compra pública. En la medida en que la información sea obtenida a través del mismo canal, el Sistema de Compra Pública garantiza que el mercado recibe la misma información pública que reciben las Entidades Estatales y los organismos de control.

El uso eficiente y masivo de estas plataformas requiere desarrollos en la interoperabilidad con las plataformas del Estado colombiano de presupuesto, planeación, gestión institucional y empleo público.

Colombia Compra Eficiente debe trabajar en el mantenimiento técnico, funcional y financiero de las plataformas para hacer más eficiente su administración.

La importancia estratégica del despliegue del SECOP II y el hecho de que hace parte de las metas del Plan Nacional de Desarrollo llevó a Colombia Compra Eficiente a establecer el despliegue como una iniciativa autónoma.

4. Programa de formación

El trabajo de los compradores públicos es la base para tomar decisiones de gasto público para adquirir bienes y servicios y ejecutar obras para el funcionamiento de las Entidades Estatales, cumplir su misión y materializar las políticas públicas. Los compradores públicos deben contar con las competencias suficientes y con acceso a formación para que el Sistema de Compra Pública genere





Colombia Compra Eficiente

valor por dinero. El Decreto Ley 4170 de 2011 asignó a Colombia Compra Eficiente la función de capacitar a los partícipes del Sistema de Compra Pública, orientarlos en los procesos de compra, proponer criterios para la identificación de los perfiles ocupacionales y competencias de los compradores públicos y promover la formación que considere necesaria para el efecto.

Los retos y proyectos mencionados hasta el momento requieren de un componente intensivo de formación para todos los actores del Sistema, incluyendo a Colombia Compra Eficiente. Las herramientas y la información que Colombia Compra Eficiente pone a disposición de los partícipes del Sistema de Compra Pública, son desaprovechadas cuando no son integradas a los procesos de compra pública ni utilizadas en la auditoría y control. La formación y el posterior acompañamiento para asegurar la puesta en práctica del conocimiento son vitales para lograr una transformación efectiva de las rutinas, los procesos y la cultura de la compra pública.

En 2016, Colombia Compra Eficiente empezó a implementar el programa de formación e impartió los cursos a la primera cohorte. En 2017 y 2018, Colombia Compra Eficiente debe organizar el equipo de formadores¹⁹, nuevas cohortes y acompañar a algunos de los asistentes a este programa a transformar la función de compra en sus Entidades Estatales.

Colombia Compra Eficiente debe poder contar con formadores y personas que acompañen la transformación de la función de compra pública en las Entidades Estatales. Adicionalmente, debe desarrollar capacidades internas para poder participar con su equipo en el programa de formación y en el diseño constante de cursos y tutoriales para enseñar a usar las herramientas promovidas por Colombia Compra Eficiente dirigidas a compradores públicos, proveedores, equipos de los organismos de control, la fiscalía, la rama judicial y los cuerpos técnicos de investigación judicial.

5. Objetivos secundarios de política

Colombia Compra Eficiente puede contribuir a alcanzar lo que ha sido llamado en la literatura objetivos secundarios de la política de compra pública (*Secondary Policy Objectives*)²⁰ a través del Sistema de Compra Pública. Lo anterior porque el Sistema es una palanca importante para lograr otros objetivos de política pública, como promover el crecimiento sostenible, apoyar a la Mipyme, promover la innovación, cumplir con estándares de responsabilidad social, entre otros.

Para cumplir este propósito Colombia Compra Eficiente debe fortalecer los canales de comunicación con otras Entidades Estatales, los mecanismos de seguimiento a las políticas públicas y a las buenas prácticas internacionales en la materia. Este seguimiento debe permitir a Colombia Compra Eficiente desarrollar instrumentos para promover objetivos secundarios de política por medio del Sistema de Compra Pública.

La política de compra pública es vista frecuentemente como un mecanismo de lucha contra la corrupción y esto es lógico por el peso que tiene el Sistema de Compra Pública en el presupuesto y

¹⁹ Servidores públicos de Colombia Compra Eficiente y de otras Entidades Estatales, miembros de la academia y de la sociedad civil.

²⁰ Ver numeral 17 del Balance de Colombia Compra Eficiente.



porque a pesar de que la compra pública tiene procedimientos reglados hay un margen grande de discrecionalidad lo cual puede llevar no solamente a comportamientos oportunistas²¹, sino también criminales.

Colombia Compra Eficiente debe seguir trabajando en proporcionar información relevante para los diferentes actores del Sistema y para la opinión pública en general, con el propósito de apoyar al Estado en los programas de lucha anti-corrupción. También debe trabajar en la cultura de las organizaciones y la capacidad de los compradores públicos en el marco de la promoción de la competencia, el trato igual a los interesados y el acceso a la información del Sistema de Compra Pública.

Este trabajo no debe perder de vista que el diseño del Sistema de Compra Pública debe estar encaminado a obtener valor por dinero, a conseguir bienes y servicios y ejecutar obras en las mejores condiciones de costo-eficiencia, costo-calidad en nombre de la misión de las Entidades Estatales y de los contribuyentes, pero debe tener en cuenta que los límites del Sistema deben incluir evitar corrupción y nepotismo, tratar de forma justa a los proveedores y ser transparente.

6. Ajuste organizacional de Colombia Compra Eficiente

Las iniciativas mencionadas suponen retos organizacionales para Colombia Compra Eficiente. En primer término, Colombia Compra Eficiente debe invertir tiempo y recursos en su equipo para garantizar que sea interdisciplinario, tenga carácter innovador, interés para aprender constantemente, sea capaz de estar al día en los cambios de los mercados y de la tecnología y pueda reaccionar rápidamente a estos. Por esto debe trabajar en el liderazgo institucional, la motivación del equipo y la gestión del conocimiento dentro de Colombia Compra Eficiente. En segundo lugar, debe crear equipos interdisciplinarios, encargados de desarrollar las iniciativas mencionadas. Finalmente, debe crear mecanismos de revisión de sus rutinas para ajustar sus procesos y procedimientos y ofrecer instrumentos para garantizar su eficiente difusión y apropiación para lograr homologar los servicios que ofrece.

Colombia Compra Eficiente debe ser un ejemplo en la transformación de la función de compra pública. El conocimiento como principal del Sistema de Compra Pública y la experiencia como estructurador de agregaciones de demanda deben enriquecer de forma constante la función de compra de Colombia Compra Eficiente, lo cual debe verse reflejado en las rutinas internas y en los servicios ofrecidos a los actores del Sistema de Compra Pública.

Colombia Compra Eficiente debe automatizar en la medida de lo posible sus servicios, establecer protocolos de atención, medir los tiempos de respuesta y el impacto de sus servicios en el comportamiento del Sistema de Compra Pública.

²¹ En teoría económica el oportunismo o el comportamiento oportunista se define como la búsqueda de interés con posibles actos de engaño. Williamson, O (1993). Opportunism and its critics, en Managerial and decision economics, Vol 14, 9.





Colombia Compra Eficiente

La sostenibilidad financiera de Colombia Compra Eficiente es fundamental para mantener los servicios ofrecidos y para desarrollar nuevas herramientas, por lo cual su equipo debe dedicar tiempo y esfuerzo a diseñar modelos para el efecto.

Finalmente, el equipo de Colombia Compra Eficiente debe seguir trabajando en el seguimiento de las buenas prácticas internacionales y en ser relevante en el contexto internacional en la implementación de las mismas.

V. Ejecución del Plan Estratégico 2017-2020

Iniciativa	Plazo ²²	Dificultad ²³
Despliegue de SECOP II		
Definición de la estrategia de promoción del SECOP II	1	M
Elaboración y actualización de los materiales de formación y promoción del SECOP II	1	A
Elaboración de guías, manuales y conceptos para solucionar las dificultades propias de la implementación del SECOP II	1	A
Búsqueda del compromiso de las Entidades Estatales para empezar a utilizar el SECOP II y recibir los servicios de Colombia Compra Eficiente	1	M
Revisión del plan de acompañamiento a las Entidades Estatales	1	M
Diseño del plan de soporte de servicio del SECOP II	1	M
Plan de comunicaciones del despliegue de SECOP II	1	M
Diseño de la metodología de evaluación del despliegue de SECOP II	1	A
Transición del proyecto de despliegue del SECOP II a la operación	3	A
Fortalecimiento de la capacidad de Colombia Compra Eficiente para ofrecer información precisa y oportuna a los actores del Sistema de Compra Pública		
Creación y organización del equipo de estudios económicos	1	B
Diseño de metodología de evaluación de instrumentos de agregación de demanda	1	A
Elaboración de guías para mejorar la calidad de la información y para incrementar su uso	1	M
Desarrollo de herramientas para automatizar el manejo de la información	2	M
Elaboración de estudios de caso por sectores del Sistema de Compra Pública	3	A
Comunicación de los resultados de los estudios y realimentación	4	M
Promoción, administración, mantenimiento de las herramientas de e-procurement e interoperabilidad con las plataformas del Estado colombiano		
Revisión funcional de los servicios ofrecidos por las plataformas y sus reportes	1*	A
Elaboración y administración de instrumentos de agregación de demanda	1*	M
Diseño del marco de interoperabilidad de las plataformas del Sistema de Compra Pública con las plataformas del Estado colombiano	3	M
Revisión y actualización del modelo operativo, de soporte y gestión de las plataformas de e-procurement	3	A
Revisión y actualización de estándares y buenas prácticas de seguridad de la información en las plataformas de e-procurement	3	A
Estudio de alternativas de selección, operación y puesta en funcionamiento de plataformas orientado a su sostenibilidad	4	A
Programas de formación		

²² El plazo está expresado en años.

²³ La dificultad es alta, media o baja.



Creación y organización del equipo de formación	1	B
Elaboración y actualización de material de formación general	1	A
Acuerdo interinstitucional para la implementación del programa de aprovisionamiento estratégico del comprador público	1	M
Organización y ejecución de la segunda cohorte del programa de aprovisionamiento estratégico y definir la operación futura del programa	1*	A
Acompañamiento a la implementación del modelo de aprovisionamiento estratégico en Entidades Estatales para asegurar la transformación de la función de compra pública	1*	A
Evaluación del impacto de la implementación del modelo de aprovisionamiento estratégico	4	A
Objetivos secundarios de política		
Implementación de las herramientas para la compra pública para la innovación	2	A
Implementación de las herramientas para la compra pública sostenible	3	A
Estudios de la participación de la pyme en el Sistema de Compra Pública	3	A
Implementación de las herramientas para la compra pública social	3	A
Evaluación del impacto de los instrumentos de agregación de demanda que incorporan objetivos secundarios de política	4	A
Ajuste organizacional de Colombia Compra Eficiente		
Implementación del modelo de aprovisionamiento estratégico en Colombia Compra Eficiente	1	A
Automatización de procesos de soporte	1	A
Desarrollo e implementación de la intranet de Colombia Compra Eficiente	1	A
Diseño e implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias	2	A
Diseño e implementación del modelo de servicio de Colombia Compra Eficiente	2	A

* El asterisco en algunos plazos significa que las acciones deben ejecutarse en el año 2017 y de manera continua.

Bogotá, D.C. 25 de enero de 2017

