



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PARA ISA
INTERCOLOMBIA**

Autora:
Laura Vanesa López Benítez

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial
Medellín, Colombia
2021



Implementación de un modelo de administración de contratos para ISA
INTERCOLOMBIA

Autora

Laura Vanessa López Benítez

Informe de práctica como requisito para optar al título de:
Ingeniera Industrial

Asesor interno

Daniel Andrés La Rotta Forero
Msc. en Gestión de las Organizaciones
Msc. en Ingeniería Industrial

Asesor externo

Luisa Fernanda Mutis Díaz
Ingeniera Industrial
Analista Soporte Gestión Contratos ISA INTERCOLOMBIA

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial
Medellín, Colombia
2020

Contenido

- 1 Resumen 4
- 2 Introducción 4
- 3 Objetivos 6
 - 3.1 Objetivo General 6
 - 3.2 Objetivos específicos 6
- 4 Marco Teórico 7
- 5 Metodología 10
- 6 Resultados y análisis 14
- 7 Conclusiones 28
- 8 Referencias Bibliográficas 29



1 Resumen

La adquisición de bienes y servicios para una empresa requiere de un modelo interno de relacionamiento con el proveedor que permita la ejecución de los contratos cumpliendo con los lineamientos corporativos. La empresa ISA INTERCOLOMBIA contaba con dos roles principales para realizar dicha gestión: administrador técnico y administrador administrativo¹ de contratos. Estos roles estaban generando discordias internas generadas por brechas en el flujo de la información, desactualización en la documentación, discordias en la ejecución de los procesos, entre otros.

Para dar solución a dicha problemática, surge el proyecto de implementación de un nuevo modelo de administración de contratos que pretende centralizar la gestión de contratos con el proveedor en un único rol de administrador de contrato y unos equipos de soporte administrativo que apoyan estos procesos. Esta implementación conlleva cambios significativos en los documentos institucionales, en los procesos y las estructuras de los equipos que actúan en la administración de contratos.

Para apoyar la instauración y la aceptación de estos cambios, se construyó un manual de procesos que clarifica la actuación del administrador durante las etapas del contrato, se homologaron y documentaron los procesos principales del soporte administrativo de contratos, se redactaron instructivos de procedimientos en SAP que apoyan la gestión administrativa y se participó en la elaboración de un curso de capacitación básica para el manejo de contratos de complejidad baja.

2 Introducción

ISA es un grupo empresarial multilatinamericano, con más de 52 años de experiencia y trayectoria, que opera en los negocios de Energía Eléctrica, Vías, y Telecomunicaciones y TIC, que aporta a la calidad de vida de millones de personas en Colombia, Brasil, Chile, Perú, Bolivia, Argentina y Centroamérica[1] . Una de sus filiales, ISA INTERCOLOMBIA es una empresa de servicios públicos mixta, constituida como sociedad anónima, encargada de administrar, operar y mantener los activos eléctricos propiedad de ISA en Colombia [2].

Dentro de la gerencia general de ISA INTERCOLOMBIA se encuentra la dirección de aprovisionamiento [3] encargada de gestionar la cadena de abastecimiento para el suministro de bienes y servicios en el ciclo de vida del activo trabajando de manera integrada con clientes y proveedores [4]. Esta dirección está dividida por procesos: planear el aprovisionamiento, realizar la gestión de las compras, gestionar contratos, gestionar almacenes e

¹ Término utilizado por la empresa para referirse a la persona encargada de los aspectos administrativos de los contratos.

inventarios y gestionar proveedores. Son los encargados principales de la definición del modelo de administración de contratos de la totalidad de las compras de ISA INTERCOLOMBIA y una parte de las de ISA además del manejo de la información en la plataforma SAP.

El modelo de administración de contratos actual está soportado por dos roles principales: los administradores técnicos y los administradores administrativos. Los equipos de gestión de contratos de la Dirección de Aprovisionamiento, la Dirección de Operaciones, la Gerencia de Proyectos y el Centro de Servicios Compartidos son los encargados de las labores administrativas del contrato, mientras que los administradores técnicos pertenecen a cualquiera de las dependencias de la empresa donde surja una necesidad de contrato debido a que estos son los que tienen mayor claridad de los aspectos técnicos, funcionales y la relación con el proveedor [5].

Debido a que los administradores técnicos no tienen como única función el manejo del contrato, se presenta un alto volumen de quejas de su parte por tres razones principales: la sobrecarga laboral, la falta de especificaciones en las tareas, procedimientos y formatos que deben gestionar y la ausencia de una capacitación inicial en las funciones del rol. Adicionalmente los administradores administrativos presentan inconformidades por mal registro de información en los formatos establecidos, largos tiempos de ejecución de evaluación de proveedores y reprocesos debido a la falta de articulación para las actividades propias de cada rol. Esta problemática dio origen a un proyecto en conjunto con la Dirección de Talento Organizacional que busca intervenir el proceso de administración de contratos con el objetivo de hacer más claros los procedimientos y generar más valor tanto para la empresa como para los actores del modelo.

En la primera etapa del proyecto se realizó un diagnóstico del proceso y se plantea un nuevo modelo de administración de contratos en donde se busca crear un único rol de administrador y unas áreas de soporte que implican la desaparición del equipo de gestión de contratos de la Dirección de Operaciones y la integración de estas personas a los equipos de Dirección de Aprovisionamiento y Centro de Servicios Compartidos lo que también implica una distribución equitativa de los contratos y la unificación de los procedimientos a implementar en la administración de la adquisición de bienes y servicios.

La siguiente etapa consiste en la implementación de este modelo enfocándose en tres pilares principales: los procesos, las personas y la tecnología. En los procesos se busca principalmente realizar una

homologación de procedimientos entre las distintas áreas que participan en la administración de contratos y su respectiva documentación. En las personas se pretende estructurar la gestión del cambio para minimizar los riesgos que implican la adaptación a los nuevos procedimientos y roles. Y finalmente con la tecnología se busca estandarizar y automatizar los procesos que sea posible.

Debido a la contingencia ocasionada por el Covid-19, la contribución en el proyecto se realiza desde trabajo en casa, esto implica que la recolección de la información se hace mediante el estudio de los documentos publicados por la empresa en las redes corporativas y los encuentros virtuales a través de la plataforma Microsoft Teams con los principales actores de la administración de contratos en ISA INTERCOLOMBIA.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Contribuir en la implementación de un nuevo modelo de administración de contratos en la Dirección de Aprovisionamiento de la empresa ISA INTERCOLOMBIA.

3.2 Objetivos específicos

- Comprender el modelo actual de administración de contratos de la dirección de aprovisionamiento.
- Comprender el modelo propuesto por el equipo del proyecto en la etapa anterior con el que se espera se administren los contratos en la Dirección de Aprovisionamiento.
- Construir y comunicar un manual que clarifique a los actores del proceso los cambios establecidos en el nuevo modelo de administración de contratos y la definición de sus respectivas funciones.
- Revisar la forma como se está implementando la administración de contratos con el modelo actual en la Dirección de Aprovisionamiento, el Centro de Servicios Compartidos, la Gerencia de Proyectos y la Dirección de Operaciones para identificar diferencias en los procedimientos y formatos.
- Proponer y documentar procedimientos mejorados, estandarizados y automatizados de soporte administrativo que clarifiquen el manejo de los procesos dentro de la gestión de contratos al interior de la empresa.
- Apoyar la reestructuración de la Dirección de Aprovisionamiento a través del diseño de un curso de nivel básico que facilite la adaptación y aceptación del nuevo modelo.
- Implementar procesos de retroalimentación con la Dirección de Aprovisionamiento que permitan la identificación de oportunidades de

mejora en la documentación de los procesos y procedimientos de soporte administrativo en la administración de contratos.

4 Marco Teórico

Modelo: Es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica [6]. Comprende una serie de realizaciones que sirven durante una época para definir problemas y métodos legítimos en un campo específico de investigación. Es en estas realizaciones en las que se forman generaciones sucesivas de futuros practicantes. Los modelos son siempre incompletos, ya que no abarcan todos problemas que se espera han de ser resueltos [7].

Contrato: Es un acuerdo (incluida una orden de compra) en el que un contratista proporciona bienes / servicios a una Institución y la Institución paga dichos bienes / servicios de acuerdo con el precio, los términos y condiciones establecidos, así como un acuerdo en virtud del cual a un contratista es dada la oportunidad de llevar a cabo una empresa comercial en las instalaciones de una Institución a cambio de una compensación para la Institución (es decir, contratos de empresas auxiliares) [8].

Administración de contratos: es el proceso de gestión sistemática y eficiente de la creación, ejecución y análisis de contratos para maximizar el desempeño operativo y financiero y minimizar el riesgo [8].

Supervisión de contratos: La supervisión de un contrato estatal consiste en el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico que, sobre el cumplimiento del objeto del contrato, es ejercido por la misma entidad estatal cuando no se requieren conocimientos especializados [9].

Interventoría: Es un sinónimo de la administración de contratos. La interventoría es el seguimiento técnico a la ejecución de contratos de distintas tipologías, realizado por una persona natural o jurídica contratada para ese fin por la Entidad Estatal, en los siguientes casos: (i) cuando la ley ha establecido la obligación de contar con esta figura en determinados contratos, (ii) cuando el seguimiento del contrato requiera del conocimiento especializado en la materia objeto del mismo, o (iii) cuando la complejidad o la extensión del contrato lo justifique [9].

Benchmarking: El benchmarking es una práctica utilizada comúnmente en la industria para comparar no solo el desempeño de una entidad con respecto

a una norma o estándar, si no que exige, en primer lugar, examinar y entender los procedimientos internos de esa entidad, buscar mejores prácticas en otras organizaciones y finalmente, adaptar estas prácticas dentro de la organización con el ánimo de mejorar el desempeño. Es una forma de aprender de los demás y cambiar lo que se hace [10].

Manuales de procedimiento: El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a una actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones. Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización [11].

GESTIÓN POR PROCESOS

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. El proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Es necesario recalcar que las entradas pueden ser suministradas por proveedores externos e internos, los externos están fuera de la organización y los internos son dentro de la organización y que cuando se hace referencia a los clientes debemos tomar en cuenta que no es únicamente el que compra el producto, sino también a los colaboradores internos, sociedad, accionistas y gobierno [12].

La gestión por procesos es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. Aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes[13].

La ventaja principal del enfoque basado en procesos reside en la gestión y control de cada una de las interacciones ente los procesos y las jerarquías funcionales de la organización. Los procesos deben servir para aportar valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización.

La gestión por procesos se inicia con el rediseño y la estandarización de los procesos para luego realizar su respectiva documentación que puede ser a

través una representación gráfica mediante símbolos llamados diagrama de flujo y/o la definición de los elementos de un proceso mediante una ficha, tabla o formato en el que se detalla: proveedores, entradas, actividades, salidas, indicadores, registros, controles, responsables, objetivos, recursos, etc. de un proceso.

Se plantean cinco etapas esenciales para el diseño y la estandarización de los procesos: mapeo de procesos, levantamiento de información, diseño de procesos, implementación y medición de los procesos. En el mapeo de procesos se define el esquema, criterios para la elaboración del mapa, los elementos y el inventario de los procesos. En el levantamiento de la información se recopila la información necesaria para la realización del análisis, se define los criterios a tomar en cuenta para realizar las entrevistas y se presenta un modelo de formulario para realizar esta entrevista. Para el diseño de procesos se realiza el diagrama de flujo funcional, este diagrama se lo puede considerar como la forma sencilla para representar los procesos. Se realiza la ficha y la descripción del proceso así en donde se muestran los elementos de un proceso y la interacción con otros procesos, clientes y proveedores. La descripción del proceso muestra más en detalle las actividades, el lugar donde se realiza, el responsable de las actividades y si el caso lo amerita el procedimiento que está controlando al proceso y/o actividad. Como resultado de la fase de diseño de procesos, obtenemos el manual en el cual se incluye la documentación para estandarizar los procesos [12].

Manual de proceso [12]: El manual es un documento donde se registran los procesos de toda o una parte de una organización y/o empresa. Los objetivos de un manual de procesos son:

- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades y tareas para los funcionarios de una institución.
- Ayudar a ofrecer productos y servicio más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Genera uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a la orientación del personal nuevo.
- Facilita la supervisión y evaluación de las labores.
- Facilita la atención al cliente interno y externo.
- Evita discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Proporciona información a los directivos de la organización al respecto del desempeño de los procesos.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

Las principales características del manual de procesos son las siguientes:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser flexible para cubrir diversas situaciones.
- Facilita revisión y actualizaciones continuas.

Documentación de procesos: Una documentación de proceso resume los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. Es una documentación interna y continua del proceso mientras se lleva a cabo; en la documentación es más importante el "cómo" de la implementación que el "cuánto" del impacto del proceso. Las empresas tienen procesos repetibles que son clave para que sus operaciones sean exitosas, por lo que la documentación de procesos sirve como una guía fundamental de referencia para los empleados y directores. El objetivo es aprender de la implementación para adaptar la estrategia y mejorar el procedimiento [14]. La documentación de procesos se puede considerar desde dos puntos de vista, una representación gráfica mediante símbolos llamados diagrama de flujo; y la definición de los elementos de un proceso mediante una ficha, tabla o formato en el que se detalla: proveedores, entradas, actividades, salidas, indicadores, registros, controles, responsables, objetivos, recursos, etc. de un proceso [12].

SAP [15]: es uno de los creadores de software de gestión de procesos empresariales líder del mundo, y desarrolla soluciones que fomentan el procesamiento efectivo de datos y el flujo de información en todas las organizaciones. Integra los procesos de finanzas, RR. HH., manufactura, cadena de suministro, servicios, compras y otros en un solo sistema de información.

5 Metodología

Para cumplir con los objetivos específicos en la implementación del nuevo modelo de administración de contratos se realizan las siguientes actividades:

Comprensión del modelo actual de administración de contratos

Dentro del Sistema de Gestión Documental de ISA, se plantea que para establecer las directrices de los procesos y sus roles se deben implementar las "Guías Corporativas e Institucionales", por lo que se inició la

contextualización del modelo actual de administración de contratos con el estudio de la “Guía institucional N° 55”. Esta guía fue publicada el 30 de abril del 2015 por la Dirección de Aprovisionamiento con el propósito de definir las responsabilidades para la administración de contratos en ISA INTERCOLOMBIA.

Posteriormente, se visitó y revisó la documentación de los procesos cargada en el micrositio de la Dirección de Aprovisionamiento en la Intranet Corporativa. Entre estos documentos se revisó el diagrama SIPOC donde se detallan los procedimientos del equipo de aprovisionamiento para la administración de contratos.

También se hizo una revisión de los documentos corporativos como la Guía N° 12 [16], que es el reglamento general para la adquisición de Bienes y Servicios de ISA con el objetivo de conocer las directrices corporativas para la contratación y la ejecución de los contratos con proveedores.

Comprensión del proyecto y el nuevo modelo de administración de contratos

Se realizó la revisión de la documentación del diagnóstico del proceso de administración de contratos y la propuesta de implementación realizada por el equipo del proyecto compuesto por integrantes de la Dirección de Talento Organizacional y la Dirección de Aprovisionamiento de ISA INTERCOLOMBIA. Adicionalmente, se asistió a las reuniones virtuales de presentación y revisión del cronograma de actividades para la implementación del proyecto. También se revisó el borrador de la nueva guía institucional en la que se dan las directrices del nuevo modelo.

Construcción y comunicación del manual de Gestión de Contratos que clarifica al administrador del contrato su participación en el nuevo modelo

Inicialmente se hizo un estudio de la versión 3 del Manual de Administración de Contratos. Esta es la versión vigente, publicada en el 2016 por la Dirección de Abastecimiento, ahora llamada Aprovisionamiento. Se analizó el contenido y se señalaron las actividades y procedimientos que han sido cambiados en la actualidad.

Luego, se realizó un estudio de los contenidos de los manuales de contratación de 6 empresas de diferentes sectores entre públicas, privadas y mixtas: Celsia, Alcaldía de Medellín, Grupo Energía Bogotá, Grupo Argos, Suramericana y Ecopetrol. Con esta información se realizó un comparativo en Excel y se planteó una propuesta de índice para la nueva versión del

manual, el cual fue enviado a revisión de los integrantes del equipo del proyecto y luego de unas modificaciones fue aprobado.

La redacción del manual se hizo basándose en la explicación del nuevo modelo definido en la nueva Guía Institucional de Gestión de Contratos N° 134 y para la recopilación de la información se revisa la documentación que se encuentra en la Intranet Corporativa sobre cada uno de los procesos y se realizan reuniones con los expertos para conocer cual debe de ser la intervención del administrador del contrato en cada uno de ellos. Con esta información se redactó el primer borrador y se envió nuevamente a los integrantes del equipo del proyecto, los cuales hicieron modificaciones y aprobaron el contenido.

Para lograr que el manual fuera lo más preciso posible, se seleccionaron diez personas de las áreas estratégicas que intervienen en la gestión de contratos, se compartió la versión aprobada por el equipo del proyecto y se solicitó que realizaran las modificaciones y comentarios que creyeran pertinentes según su conocimiento de los procesos.

Con estos comentarios y modificaciones se redactó la versión final del manual de Gestión de Contratos, se organizó la estética y presentación para adaptarlo a las políticas corporativas y se publicó.

Revisión de los métodos de implementación de la administración de contratos en la Dirección de Aprovisionamiento, el Centro de Servicios Compartidos, la Gerencia de Proyectos y la Dirección de Operaciones para identificar diferencias en los procedimientos y formatos.

Se asistió a cuatro reuniones virtuales con los principales actores de los procesos de administración de contratos en las tres áreas en donde se compartieron los métodos que cada uno lleva a cabo en la gestión administrativa de los contratos.

Luego, se realiza una recopilación de la información en un diagrama en Excel en donde se identifican las principales diferencias entre los procedimientos de cada área con el objetivo de plantear instructivos que permitan la homologación de estos.

Propuesta, documentación, validación y publicación de procesos mejorados y estandarizados de soporte administrativo de contratos

Teniendo en cuenta la información recopilada en la actividad anterior, se asistió a reuniones virtuales en donde se expusieron las mejores prácticas en los procedimientos entre las diferentes áreas implicadas en la administración de contratos, se compartieron metodologías para realizar los procesos administrativos principalmente en la plataforma SAP y se analizaron posibles herramientas que permitieran la automatización en la consulta de la información de los contratos. Estas reuniones fueron grabadas para

posteriormente realizar instructivos de procedimientos que apoyen la gestión de los contratos y el manejo de las herramientas a utilizar.

Los instructivos contruidos como parte de la documentación de los procesos de soporte administrativo fueron compartidos con los principales actores del proceso quienes realizan la revisión y corrección según sus conocimientos y finalmente fueron compartidos a través del correo corporativo.

También, se realizó la construcción rápida de un diagrama de flujo que permitiera la comprensión de los procesos que debe seguir el administrador de contratos, se realizó la actualización del diagrama SIPOC cargado en el microsítio de la Dirección de Aprovisionamiento según los lineamientos del nuevo modelo y se hizo el mapeo, a través de diagramas de flujo, de tres procesos fundamentales para el soporte administrativo de contratos: registro de una nueva compra, creación de órdenes de entrega y control de cambios (clausulas adicionales de los contratos) con el objetivo de recolectar información clara para la gestión de contratos desde el equipo de la Dirección de Aprovisionamiento.

Finalmente, se analizaron las bases de datos de los contratos registrados en SAP con el fin de proponer indicadores que permitan la medición y seguimiento de los procesos especialmente para el equipo de soporte administrativo.

Apoyo en el diseño de un curso de nivel básico para los administradores de los contratos según el nuevo modelo

Inicialmente se hizo un estudio de la Guía Corporativa N° 37- Gobierno y gestión de la cadena de aprovisionamiento[17] con el objetivo de identificar factores que permitieran clasificar los contratos. Con base en esta información se realizó una propuesta de la complejidad de los contratos para poder clasificar los niveles del curso y comenzar con la creación del nivel básico.

El equipo del proyecto aprobó la propuesta de complejidad y se inició la redacción y recolección de información para la estructura del nuevo curso básico de capacitación, a través de un estudio de los módulos de los cursos que se han dictado con anterioridad a los administradores de los contratos y a la par con la construcción del manual debido a que ambos van enfocados al administrador del contrato.

También, se apoyó el proceso de reestructuración del equipo de soporte administrativo de la Dirección de aprovisionamiento a través del análisis de bases de datos que permitieron el balanceo y distribución de los contratos

entre las diferentes áreas y el manejo del buzón de recepción de mensajes propios de la Gestión de Contratos.

Implementación de procesos de retroalimentación que permitan la identificación de las mejoras en la documentación de los procesos del soporte administrativo de contratos en la Dirección de aprovisionamiento

Se comparten los documentos realizados: diagramas SIPOC e instructivos, a los integrantes del equipo de la Dirección de Aprovisionamiento a través del correo corporativo con el objetivo de que se realicen los comentarios y correcciones respectivas.

6 Resultados y análisis

Con respecto al primer objetivo específico, el proceso de administración de contratos definido por la empresa para gestionar todos los contratos y el cual es dirigido por la Dirección de Aprovisionamiento, como se puede ver en la **Figura 1**, está compuesto por ocho actividades y bajo el modelo actual, está soportado por dos roles principales: el administrador técnico y el administrador administrativo.

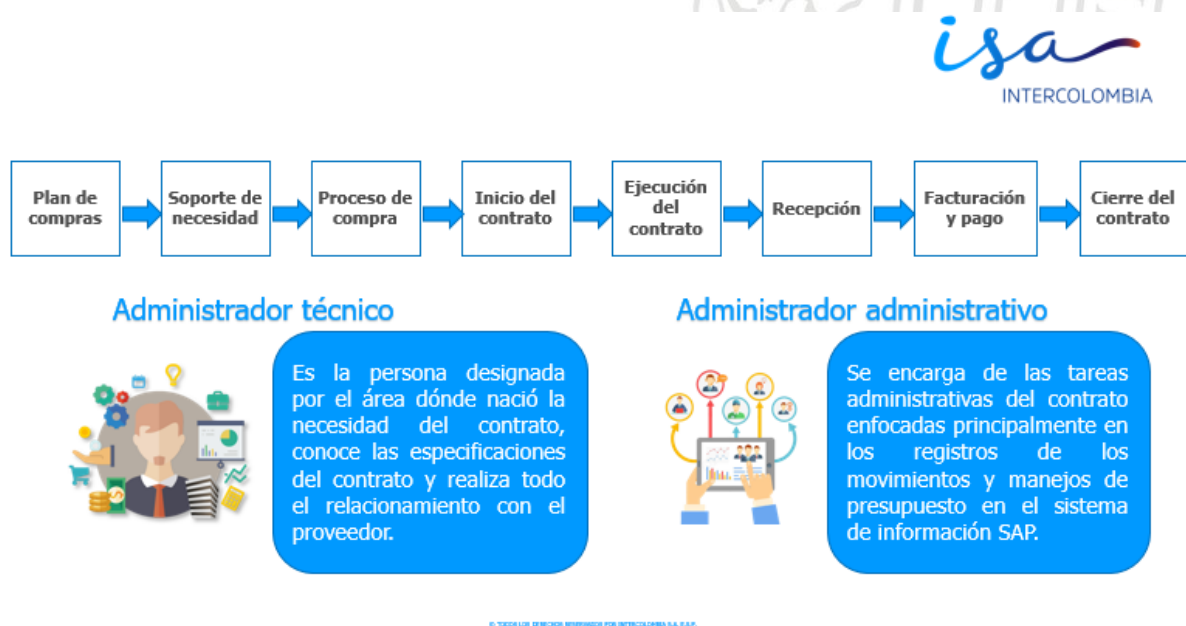


Figura 1. Modelo actual. Fuente: Elaboración propia

Los contratos, como se ve en la **Figura 2**, son gestionados en un 52% por el equipo de la Dirección de Aprovisionamiento que se encarga principalmente de la administración administrativa y el plan de compras, en

un 28% por el equipo de Gerencia de Operaciones que es responsable tanto de la administración administrativa como de la administración del presupuesto y en un 20% por el equipo de Gerencia de proyectos que se responsabiliza de la administración administrativa, presupuestal y de proyectos de gran alcance. Adicionalmente, desde hace poco tiempo, se cuenta con el equipo del Centro de Servicios Compartidos quienes tienen a cargo contratos específicos y se encargan del soporte a los administradores técnicos, el seguimiento presupuestal y del plan de compras de estos.

Distribución de contratos por equipo

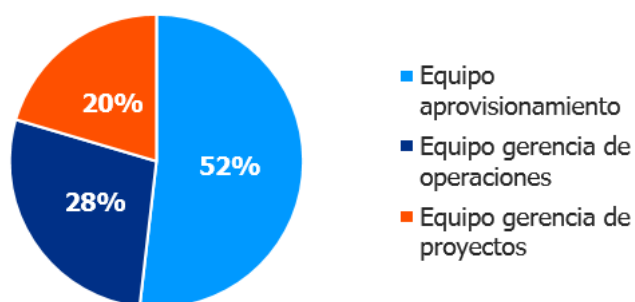


Figura 2. Distribución de contratos. Fuente: Diagnóstico del proceso

Bajo el modelo actual, definido desde el año 2016 por la guía institucional N°55, de forma resumida el proceso de compras consiste en: el área en la que surge la necesidad hace la planeación de la adquisición en el plan de compras y, según las especificaciones técnicas de esta, asigna el administrador técnico del contrato. Luego, siguiendo la documentación corporativa, envía la información a la Dirección de Aprovisionamiento quienes aprueban el plan y, teniendo en cuenta el tipo de necesidad, asignan el administrador administrativo del contrato ya sea de su equipo o de los mencionados anteriormente. Una vez aprobada la necesidad, se dirige al área de compras quienes asignan un gestor de categoría que se encarga de recibir las ofertas de los proveedores y realizar la compra. Esta compra es oficializada a través de un contrato firmado por el proveedor y los administradores del contrato. Una vez recibido el contrato, el administrador técnico con el apoyo del administrador administrativo, debe revisar el cumplimiento de los requisitos de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental (HSE), gestionar las debidas pólizas y organizar la planeación y el seguimiento de la ejecución del contrato. Adicionalmente, en caso de que el contrato requiera modificaciones (prorrogas, aumento en el valor, cesión, entre otros) ambos administradores deben tramitar estas a través de cláusulas adicionales. Al finalizar el contrato, el administrador técnico debe gestionar la recepción y aceptación de bienes y servicios y la evaluación del proveedor según los procedimientos corporativos. Esta información debe ser enviada al administrador administrativo para realizar el respectivo cierre del

contrato en SAP. Durante el proceso también intervienen algunas áreas de la empresa que apoyan la administración de los contratos como el centro de documentos, contabilidad, compras, facturación, entre otros.

La empresa cuenta con un tipo de contrato especial llamado “Contrato Marco” que consiste en la negociación con un proveedor para la adquisición de bienes y servicios con varias entregas en el transcurso del tiempo. El contrato es firmado sin fecha final o a fechas prolongadas, queda a cargo de un administrador técnico y las entregas se gestionan a través de unos documentos llamados Órdenes de Entrega, estas se gestionan como si fueran un contrato aparte y se asigna un administrador administrativo para cada una de ellas.

Siguiendo con el segundo objetivo específico, a inicios del año 2020 como parte de los lineamientos corporativos de mejoramiento continuo de los procesos, la Dirección de Aprovisionamiento junto con la Dirección de Talento Organizacional realizaron un diagnóstico del proceso de administración de contratos en donde se observó que: hay reprocesos en el flujo de la información del proceso, baja participación del equipo de administradores administrativos antes del inicio del contrato y en la gestión de pólizas y modificaciones al contrato, fallas en el soporte y en la comunicación del contrato, el soporte administrativo se centra en el manejo de la información en SAP, no es clara la participación de otras áreas en el proceso, la documentación no es precisa y se encuentra desactualizada. Con el objetivo de mejorar el proceso y agregarle más valor, solucionar algunas de las problemáticas mencionadas y responder a varias quejas y solicitudes tanto de los administradores de los contratos como de los equipos de soporte, surgió el proyecto de implementación de un nuevo modelo para la administración de contratos.

La metodología de intervención del proyecto está constituida por cuatro fases: inicio, planeación, ejecución, monitoreo y cierre. Cuando se inició la participación en el proyecto, se estaba culminando la fase de planeación y se inició la fase de ejecución. Esta fase se centra en tres grandes pilares: modelo de administración de contratos, modelo de atención y de trabajo y la reconfiguración de equipos y comprende cambios en la guía institucional, manual de procedimientos, mejoras en los procesos y en la estructura organizacional que soporta estos procesos.

Los cambios en el modelo fueron planteados y analizados por el equipo del proyecto y presentados a la administración de ISA INTERCOLOMBIA para ser aprobados durante varios comités de evaluación. Como se menciona anteriormente, todas estas decisiones y directrices corporativas deben ser plasmadas en una Guía Institucional por lo que este fue el resultado más

fundamental del proyecto y del cual se derivaron los demás resultados. Antes de ser publicada, la guía pasó por varias revisiones y modificaciones por parte de la dirección de ISA, el área jurídica, las áreas de soporte financiero, entre otras, cumpliendo los procesos corporativos establecidos y finalmente fue publicada el 19 de noviembre del 2020 bajo el nombre Guía Institucional N°134- Gestión de contratos, esto generó unos retrasos de aproximadamente dos meses en las fases del proyecto.

En esta nueva guía define la gestión de contratos como la administración integral de contratos contemplando los aspectos técnicos, de gestión del riesgo, legales, administrativos, financieros, contables y tributarios, que permiten materializar para la Empresa la contribución esperada de los contratos que realiza con sus proveedores para apalancar sus objetivos estratégicos. Este nuevo modelo, **Figura 3**, se centra en un rol principal, el administrador del contrato, el cual es el responsable de la relación con el proveedor durante el inicio, ejecución y cierre del contrato y cuenta con el apoyo del equipo de soporte administrativo de contratos que son responsables de soportar integralmente la gestión de los contratos, ejecutando labores administrativas y de articulación entre el administrador de contratos y las otras áreas de soporte requeridas. Adicionalmente, se refuerza el modelo con la gestión de competencias a través de la clasificación de los contratos según su complejidad y el diseño de cursos de capacitación para la gestión de cada uno de ellos.



Figura 3. Nuevo modelo. Fuente: Presentación del proyecto-Antonio Hoyos

Bajo este nuevo modelo, se modifica el marco de trabajo de los participantes en la gestión del contrato, en donde el administrador del contrato se encarga de la administración del servicio, presupuesto, desempeño del proveedor, orden de pago y la revisión de los requisitos HSE en los contratos de baja complejidad y el equipo de soporte administrativo es responsable de la habilitación financiera del contrato, asesoría, formalización, facturación, causación de pagos, manejo de información en

SAP, modificaciones en valores y plazos, manejo de pólizas, documentación y la articulación con las áreas como el equipo especializado de HSE, los gestores de compras, la secretaria general, la dirección de contabilidad e impuestos, entre otras áreas definidas en la guía para apoyar la gestión de los contratos. También se deciden modificaciones en las estructuras de los equipos que anteriormente soportaban la administración de contratos en donde, se disuelve el equipo de la Gerencia de Operaciones y con estas personas se refuerza el equipo de la Dirección de Aprovisionamiento y el Centro de Servicios Compartidos.

Continuando con el tercer objetivo específico, teniendo en cuenta las modificaciones en los procesos que implica la ejecución del nuevo modelo se construyó un manual de procedimientos para apoyar a la nueva Guía Institucional y explicar de manera detallada los procesos que implican la gestión de los contratos. Este, debido a su longitud, puede ser consultado a detalle en el **Anexo 1**. Durante la revisión del manual anterior se observó que en muchos casos hay exceso de información de procedimientos en SAP que hacen que se pierdan las tareas esenciales de cada uno de los procesos y en la revisión de los manuales de otras empresas (**Anexo 2**) se identificó que en su mayoría están dirigidos al administrador o encargado del contrato, por lo que en una reunión con el equipo del proyecto se decidió que el nuevo manual sería enfocado principalmente a explicarle al administrador de contratos sus funciones en cada etapa del contrato, los documentos que debe gestionar y los equipos que lo soportan en cada uno de estos procesos. En resumen, el manual contiene la explicación del modelo, las responsabilidades clasificadas en los aspectos administrativo, técnico, financiero, legal y gestión de requisitos HSE y abarca cada uno de los procesos de la gestión de contratos en cada una de las etapas precontractual, contractual y postcontractual, tal como se ve en la tabla de contenido de la **Figura 4**. Finalmente, la publicación en el microsítio de la Dirección de Aprovisionamiento fue pospuesta para enero del 2021 debido a que el manual estuvo sometido a diferentes revisiones por parte de los principales actores del proceso y se presentaron demoras en recibir los comentarios debido a las vacaciones de fin de año.

TABLA DE CONTENIDO

1	OBJETO.....	3
2	ALCANCE.....	3
3	DEFINICIONES.....	3
4	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CONTRATOS.....	3
5	RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN DE CONTRATOS.....	3
5.1	Aspecto Administrativo.....	4
5.2	Aspecto Técnico.....	4
5.3	Aspecto Financiero.....	4
5.4	Aspecto Legal.....	4
5.4	Aspecto Gestión de Requisitos HSE.....	5
6	COMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DE CONTRATOS.....	5
7	ETAPA PRE-CONTRACTUAL.....	5
7.1	Plan de compras.....	6
7.2	Soporte de la necesidad.....	6
7.3	Seguros y garantías.....	7
7.4	Proceso de compra.....	7
7.5	Recepción del contrato.....	7
8	ETAPA CONTRACTUAL.....	8
8.1	Gestión del presupuesto del contrato.....	8
8.2	Seguimiento al cumplimiento de los requisitos hse de los contratos.....	9
8.3	Elaboración de órdenes de entrega.....	9
8.4	Constancia de cumplimiento.....	10
8.5	Proceso de facturación.....	10
8.6	Seguros y garantías.....	11
8.7	Elaboración de cláusulas adicionales.....	11
8.8	Gestión de elementos devolutivos.....	11
8.9	Atención a quejas, desacuerdos y/o disputas con el proveedor.....	12
8.10	Evaluación de desempeño proveedores y planes de mejoramiento.....	12
9	ETAPA POST-CONTRACTUAL.....	13
9.1	Administración de riesgos.....	13
9.2	Cierre del contrato.....	13
9.3	Retroalimentación al proceso.....	14

Figura 4. Contenido del manual. Fuente: Elaboración propia

Con respecto al cuarto objetivo específico, como se mencionó anteriormente, dentro de las modificaciones incluidas en la ejecución del proyecto se realizan unos cambios en los equipos de las áreas que intervienen en la gestión administrativa de los contratos y debido a que se decide disolver el equipo de la Gerencia de Operaciones, las tres personas que conformaban el equipo fueron trasladadas: dos al equipo de la Dirección de Aprovisionamiento y una al equipo del Centro de Servicios Compartidos. Se percibió entonces que existían diferencias en la manera en que el equipo de la Gerencia de Operaciones y la Dirección de Aprovisionamiento realizan los procedimientos de la administración de contratos y se plasmaron las diferencias en los flujos como se puede ver en el **Anexo 3**.

Ligado con el quinto objetivo específico, como apoyo tanto a la reestructuración de los equipos de soporte administrativo de los contratos como a la documentación de los procesos se realizaron 4 instructivos, de los cuales únicamente se adjunta una imagen de la portada inicial debido a su extensión y a que hacen parte de la data maestra de la empresa:

- Instructivo de registro de obligaciones por pagar en SAP.

INSTRUCTIVO REGISTRO DE OBLIGACIONES POR PAGAR EN SAP

Con el fin de minimizar el uso de la factura financiera se han utilizado varios mecanismos que permitan que las áreas organicen sus actividades y tengan una adecuada planeación, uno de esos mecanismos es la creación de un documento de materiales llamado Obligaciones por pagar (OxP).

El documento obligaciones por pagar cuenta con las siguientes características:

- Solo es utilizado para los compromisos que no se clasifican como bienes o servicios.
- Por no ser un proceso de adquisición, no requiere crearse con referencia a una solicitud y tampoco recepcionar, solamente se factura.
- No se puede imprimir
- Tiene validaciones a nivel de cuenta contable y a nivel de grupo de artículos

A continuación, se detalla paso a paso, a través de un ejemplo, el proceso para realizar el registro de las obligaciones por pagar en la plataforma SAP.

- El proceso inicia con la recepción del formato de solicitud de la obligación por pagar enviado por el área usuaria en dónde se encuentran los principales datos para la creación en SAP.

Figura 5. Instructivo OXP. Fuente: Elaboración propia

- Instructivo de recepción de bienes en SAP.

INSTRUCTIVO REGISTRO DE RECEPCIÓN DE BIENES EN SAP

A continuación, se detalla paso a paso, a través de un ejemplo, el proceso para realizar causaciones de órdenes de entrega de bienes asociados a contratos marco en la plataforma SAP.

- El proceso inicia con la recepción del formato de solicitud, el cual es enviado al correo por el área usuaria, en dónde el administrador informa la recepción a satisfacción del bien con el fin de generar la causación. También en el correo se puede adjuntar información adicional para tener en cuenta durante el proceso de causación como lo pueden ser prefacturas.

En este ejemplo se ilustra el proceso de revisión y ajuste de pedido que se debe realizar previo a la ejecución de la causación, con el fin de que se cause correctamente, este paso se realiza en la transacción SAP ME22N.

- Se inicia con la revisión de la información del formato de solicitud, enviado por el administrador del contrato, con el fin de identificar el valor (\$) por el cual se va a realizar la causación y la información sobre la distribución para cada centro de coste, orden u otro, para este caso la distribución es por centro de costos.

Figura 6. Instructivo de recepción de bienes. Fuente: Elaboración propia

- Instructivo de causación de órdenes de entrega asociadas a un contrato marco en SAP.

INSTRUCTIVO REGISTRO DE CAUSACIÓN EN SAP DE ÓRDENES DE ENTREGA ASOCIADAS A CONTRATOS MARCO

A continuación, se detalla paso a paso, a través de un ejemplo, el proceso para realizar causaciones de órdenes de entrega de servicios asociadas contratos marco en la plataforma SAP.

- El proceso inicia con la recepción del formato de solicitud, el cual es enviado al correo por el área usuaria, en dónde el administrador informa la recepción a satisfacción del bien o servicio, con el fin de generar la causación. También en el correo se puede adjuntar información adicional para tener en cuenta durante el proceso de causación como lo pueden ser prefacturas.

En este primer ejemplo se ilustra el proceso que se debe realizar de revisión y ajuste de pedido, previo a la ejecución de la causación, con el fin de que se cause correctamente, este paso se realiza en la transacción SAP ME22N.

Figura 7. Instructivo de recepción de órdenes de entrega. Fuente: Elaboración propia.

- Instructivo de consulta de informes en SAP.

INSTRUCTIVO CONSULTA DE INFORMES EN SAP

A continuación, se detalla paso a paso, a través de un ejemplo, el proceso para realizar **consultas de informes de las partidas comprometidas** (aquellas que aún no se les ha realizado el proceso de recepción) en SAP.

- Se inicia con la búsqueda en SAP de la transacción "Y_DV2_54000087- Disponibilidad x Ceco/Clc.costo"

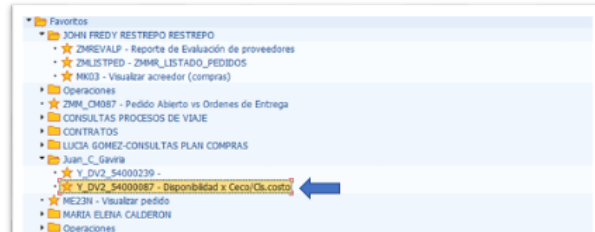


Figura 8. Instructivo de consulta de informes. Fuente: Elaboración propia

Se estudia la posibilidad de implementar la herramienta SAP Ariba para automatizar la consulta de la información de los contratos y la generación de alertas para los administradores de los contratos que no tienen acceso a SAP, pero en el estudio se determinó que era una inversión de tiempo que no iba a generar los resultados esperados y se optó por contratar una empresa para la creación de un tablero BI, una herramienta que permite la visualización de datos a través de gráficos y que permite la consulta de la información principal de los contratos y sus modificaciones (clausulas adicionales). Luego de entregada la primera versión de este tablero, se realizó un video tutorial para explicar su funcionamiento, se compartió con un grupo de administradores de contratos quienes enviaron sus comentarios y solicitudes. Estas fueron recopiladas y enviadas a la empresa tercerizada para que hiciera las respectivas modificaciones. Una vez publicada la versión final del tablero, se realizó un instructivo con videos y audios para explicar paso a paso su uso, se puede ver una imagen inicial en la **Figura 9** y el instructivo completo en el **Anexo 4**.

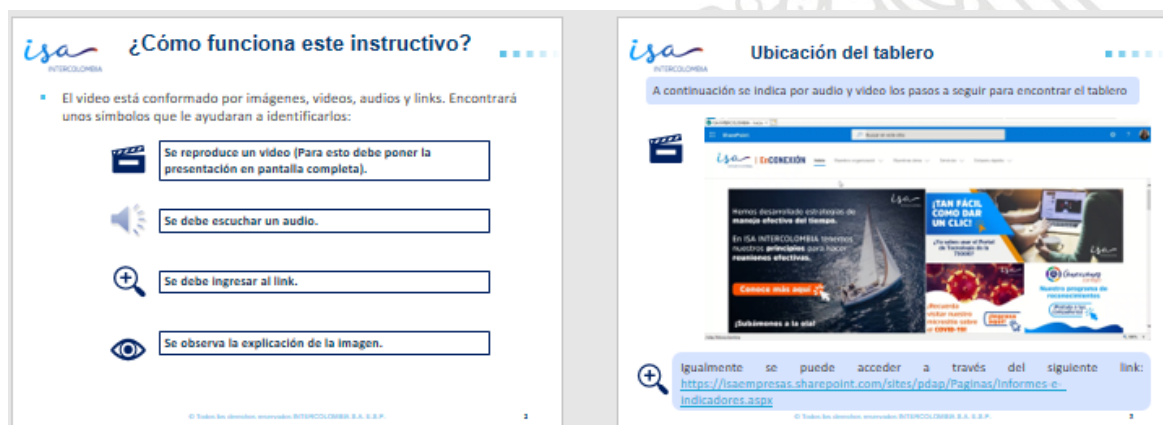


Figura 9. Instructivo tablero BI. Fuente: Elaboración propia

Continuando con la documentación de los procesos se realizó en primera instancia un flujo de los procesos que debe seguir el administrador del contrato para mayor entendimiento y claridad en los pasos a seguir, este se puede observar en la **Figura 10**. Luego, se realiza la actualización del diagrama SIPOC de la gestión de contratos en busca de adaptarlo al nuevo modelo planteado en la guía N°134 en el micrositio de la Dirección de Aprovechamiento. Posteriormente, se construyen tres diagramas de flujo: registro de una nueva compra, creación de órdenes de entrega y control de cambios (clausulas adicionales de los contratos), en busca de dejar plasmado en un documento de consulta del equipo de soporte administrativo de contratos la información de los procesos más relevantes. Estos diagramas se pueden observar en las **figuras 11,12 y 13**.

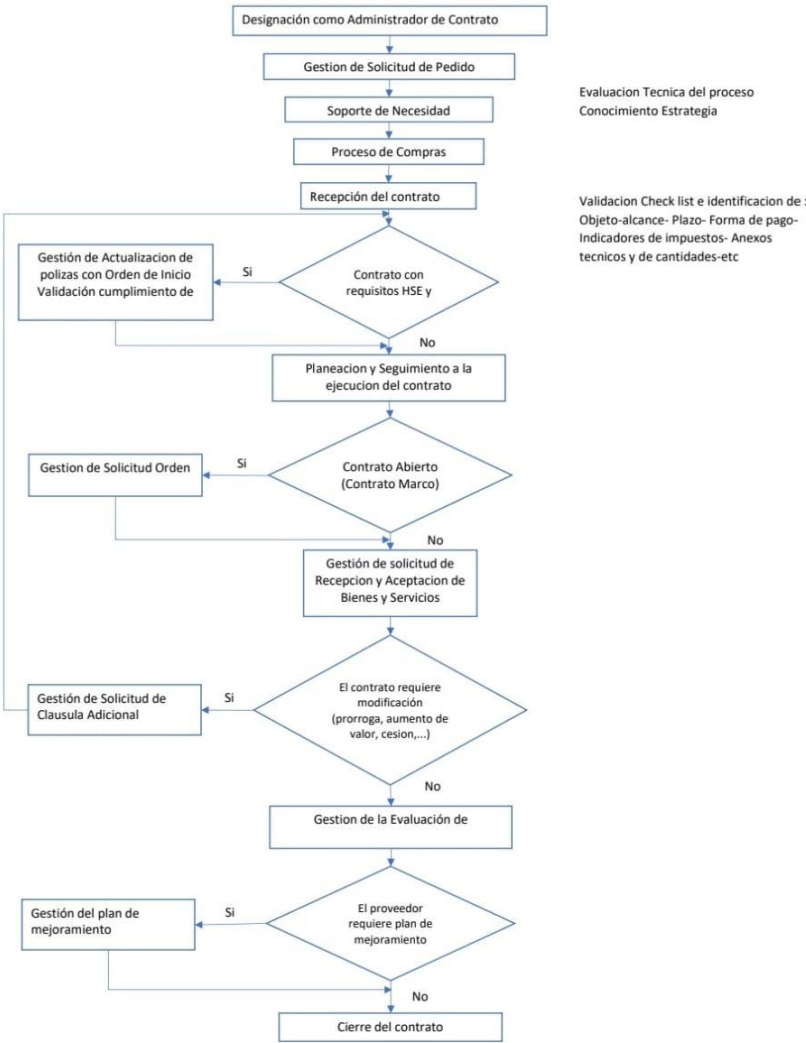


Figura 10. Flujo procesos administrador del contrato. Fuente: Elaboración propia

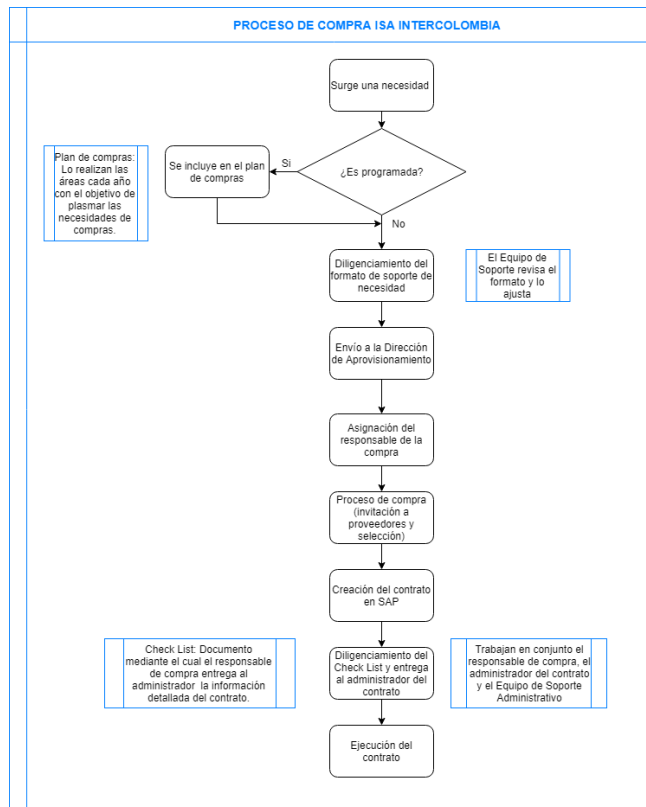


Figura 11. Flujo proceso de compra. Fuente: Elaboración propia

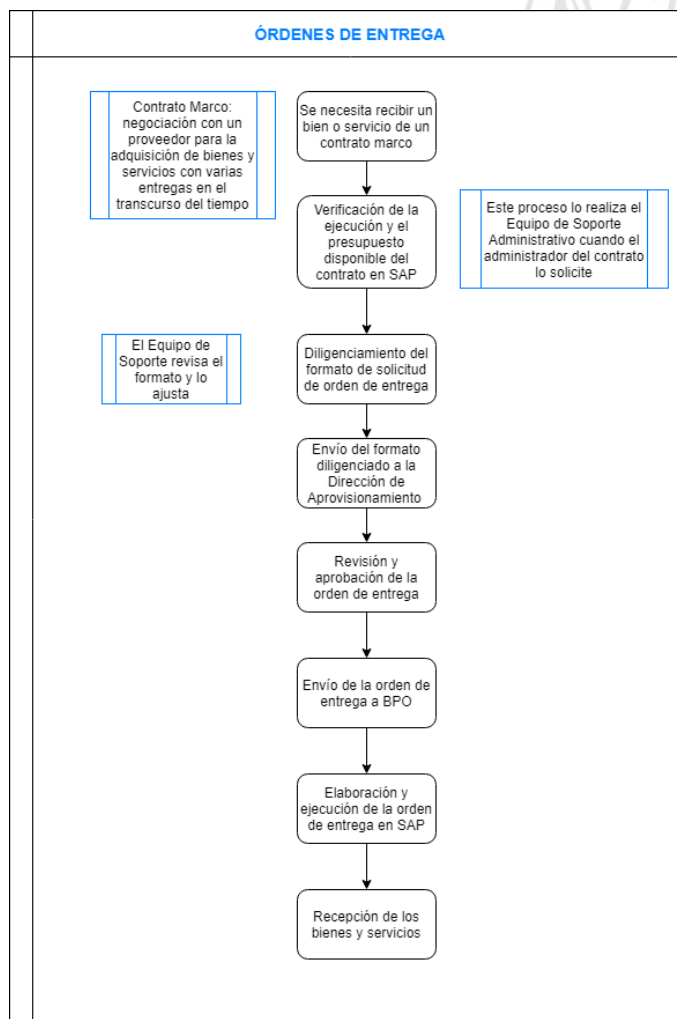


Figura 12. Flujo proceso órdenes de entrega. Fuente: Elaboración propia.

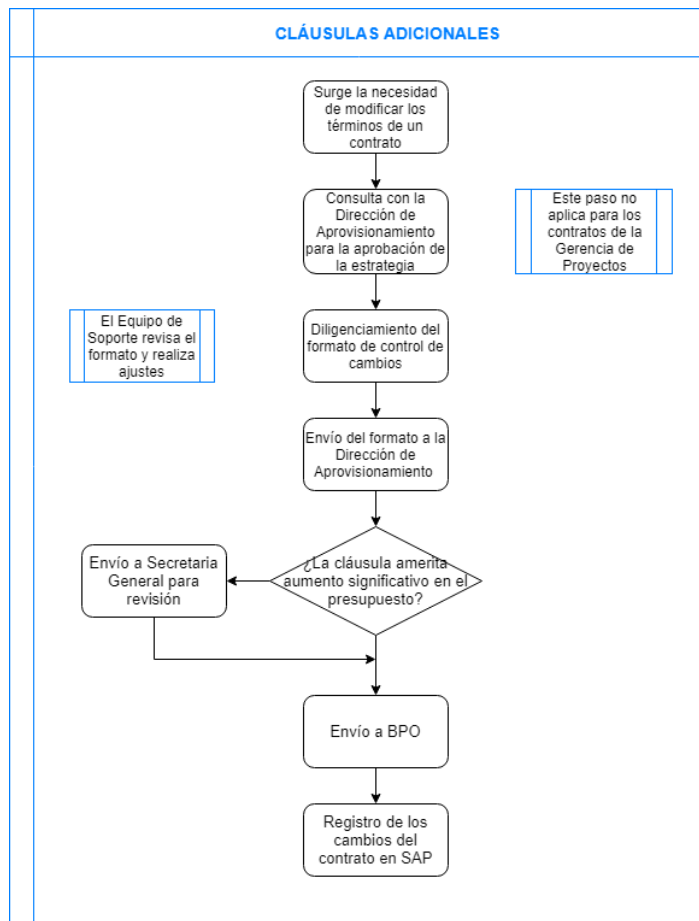


Figura 13. Flujo proceso cláusulas adicionales. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se plantea un indicador que apoye la medición de los procesos de soporte administrativo. Este indicador consiste en la medición del cambio del valor de los contratos a través de la creación de cláusulas adicionales, es decir:

$$\text{Variación del contrato} = \frac{\text{Valor final del contrato} - \text{Valor inicial del contrato}}{\text{Valor final del contrato}} * 100$$

Y para observar si efectivamente brinda información relevante del proceso, se recopila, desde SAP, la información de los valores de los contratos y de las cláusulas adicionales de cada uno de ellos, se realiza el cálculo del indicador, se analizan los valores atípicos, se definen rangos de variación y se realiza en montaje de tablas dinámicas que permiten observar la cantidad de contratos con mayor variación y a que dependencia pertenecen. Con esta información se comprueba que el indicador permite realizar un control significativo en el proceso.

Continuando con el sexto objetivo específico, se realizó la clasificación de los contratos según su complejidad en baja, intermedia y alta como se puede ver en la **Tabla 1**:

Clasificación	Definición
Contrato de complejidad baja	Son los contratos que abarcan las necesidades de bienes y servicios en los cuales se debe alcanzar un objetivo final específico, por una vez o repetidas veces en la misma área o en áreas diferentes. Cuenta con un presupuesto definido en fases de tiempo o con una única entrega. Estos contratos se realizan para compras recurrentes y/o puntuales.
Contrato de complejidad intermedia	Son los contratos que abarcan las necesidades de bienes y servicios a través del seguimiento de las actividades fijadas en el objeto del contrato y que implica un relacionamiento con los terceros internos y externos para cumplir con este. Puede presentar algunas modificaciones en su ejecución que ameritan seguimiento a nivel técnico y gestión de pólizas.
Contrato de complejidad alta	Son contratos que abarcan las necesidades de bienes y servicios asociadas a un proyecto de construcción, contratos de operación y mantenimiento relacionados con los negocios del grupo ISA/INTERCOLOMBIA que tienen una fecha de inicio y fin definidas, un resultado final definido por alcanzar e involucra varias actividades planificadas e interrelacionadas. Este tipo de contrato requiere un alto relacionamiento con el proveedor, una gestión efectiva de los requerimientos HSE y puede presentar alto flujo de cambios y modificaciones al contrato.

Tabla 1. Complejidad de los contratos. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, como apoyo a las tareas de la asesora Luisa Mutis, según la complejidad se inició la recolección de la información para el curso básico (complejidad baja) de administración de contratos. Para esto se hizo un estudio de los módulos anteriores del curso y se planteó la propuesta de contenidos fundamentales expuesta en la **Tabla 2**.

TEMA DE INTERÉS	CONTENIDO PROPUESTO
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS	Explicación general del proceso de compras y guías que lo rigen
	Definición de roles en la gestión de contratos
	Proceso de designación de roles en la gestión de contratos
	Explicación general de las funciones de cada uno de los roles

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE CONTRATOS	Áreas de soporte de la gestión de contratos
	Tipos de responsabilidad en que pueden incurrir los administradores de contratos
	Marco jurídico de la responsabilidad de los administradores de contratos
PROCESOS A SEGUIR POR EL ADMINISTRADOR DE CONTRATOS	Aspectos claves para realizar una adecuada especificación técnica de servicios
	Entrega a los administradores de contrato
	Proceso solicitud órdenes de entrega
	Evaluación del Desempeño de los Contratistas
	Clausulas adicionales y otras modificaciones a contratos
	Flujo del Proceso de Facturación
	Check List – entrega contratos
Responsabilidades Administradores de Contrato en el tema de Garantías y Seguros	

Tabla 2. Propuesta contenido inicial curso básico. Fuente: Elaboración propia

Luego, de la mano con la construcción del Manual, se recolectó la información de un documento de PowerPoint, como se puede observar en la **Figura 11**.

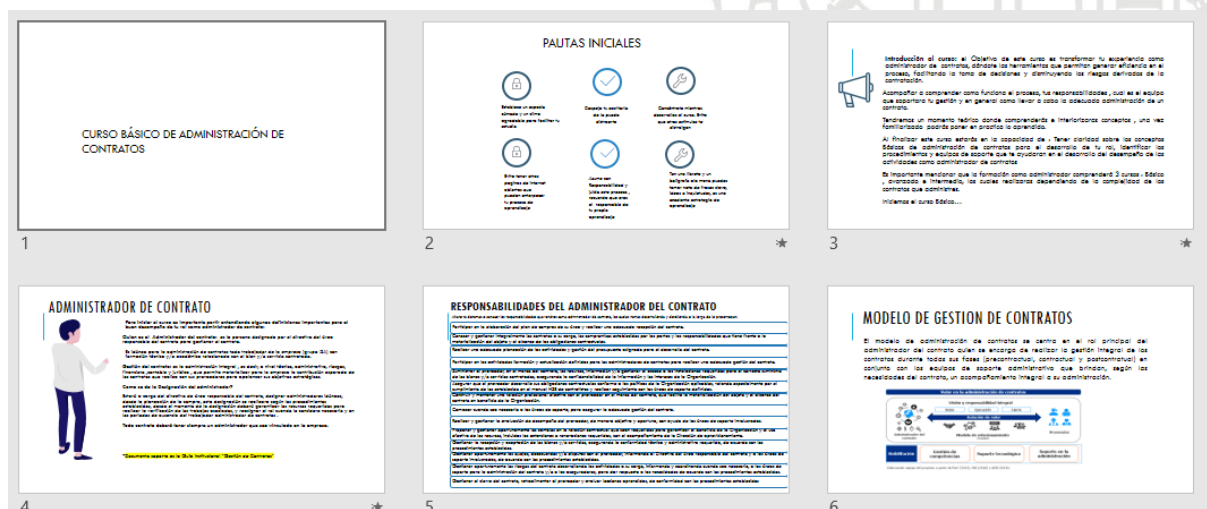


Figura 14. Recolección información curso básico. Fuente: Elaboración propia

Y finalmente, se envía al proveedor el cual organiza la estructura y presentación y lo publica en la plataforma corporativa de cursos y capacitaciones Integro, tal cual como se ve en la **Figura 12**.

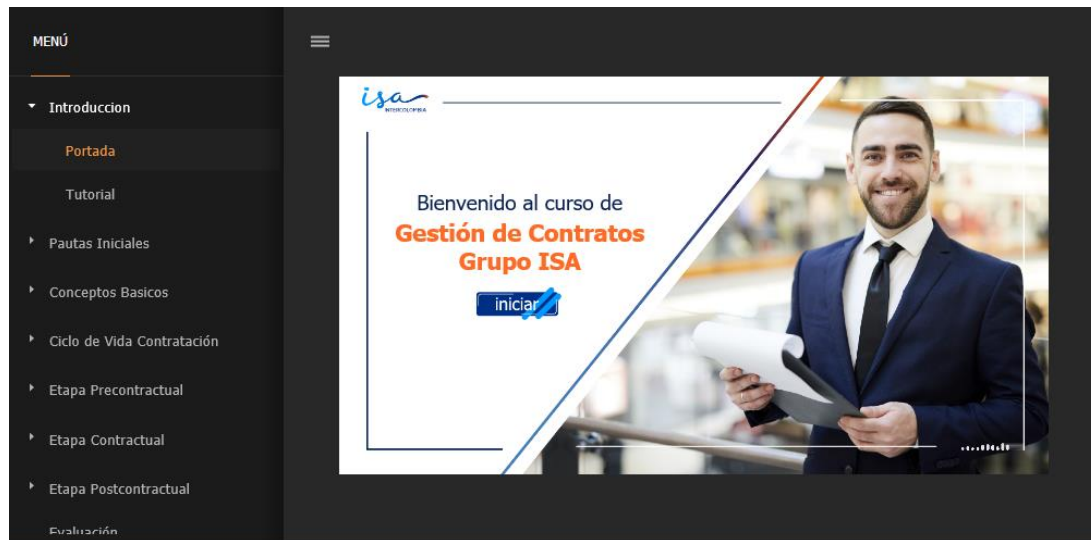


Figura 15. Publicación del curso en la plataforma Integro. Fuente: Elaboración propia

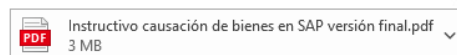
Y concluyendo con el séptimo objetivo específico, como se puede ver en las **figuras 16 y 17** se comparten los documentos realizados, manual, instructivos y flujos con los actores principales de los procesos a través del correo corporativo y reuniones virtuales, se reciben comentarios y se realizan las respectivas correcciones.



Buenos días,
Agradecemos por su tiempo para realizar comentarios y correcciones al manual, adjunto envío la respuesta a estos comentarios y la versión final del manual para su revisión.

Feliz día

Figura 16. Correo enviado para revisión del manual. Fuente: Elaboración propia.



Hola!
Les envío la versión final del instructivo de causación de bienes.

Figura 17. Correo para revisión de instructivo de causación de bienes. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Se contribuye a la implementación de un nuevo modelo de administración de contratos para la empresa ISA INTERCOLOMBIA desde el trabajo en casa, a través de:

- La elaboración de un manual de procesos para la gestión de contratos que apoya la adaptación del modelo a través de la clarificación en la actuación del administrador del contrato en cada uno de los procesos de las etapas precontractual, contractual y postcontractual.
- La documentación a través de diagramas de flujo de los procesos principales del soporte administrativo de contratos que permite la visualización y facilita la comprensión de las actividades a seguir para la gestión de contratos según el nuevo modelo tanto para las personas que conforman el equipo en la actualidad como para futuras personas que ingresen.
- La participación en la creación un curso de capacitación básica en la administración de contratos de baja complejidad que significa un apoyo en la gestión del conocimiento corporativo de la empresa. Y, adicionalmente, la clasificación de los contratos según su complejidad que sirve de base para la futura elaboración de los siguientes niveles de capacitación.
- La elaboración de instructivos que permiten la homologación en la gestión administrativa de contratos y ayuda a evitar reprocesos en el registro de la información en la plataforma SAP.

Estos resultados permiten que a futuro el modelo pueda ser replicado en los equipos de administración de contratos de ISA y sus filiales ya que facilitan el entendimiento del flujo de los procesos, clarifican la participación de los principales actores en dentro del modelo y apoyan la formación de los administradores del contrato.

Se resalta la importancia de la documentación de procesos como un mecanismo fundamental para lograr que las diferentes áreas de la empresa se integren bajo el manejo de la misma información, la utilización adecuada de los formatos y la mejora en la comunicación.

Se evidenció una gran disposición por parte de los integrantes de las diferentes áreas de la gestión contratos para realizar sus comentarios y aportes a los diferentes documentos que se realizaron, especialmente al manual de gestión contratos, lo que permitió que estos reflejen de manera más precisa la realidad de los procesos.

Se identifica que es de suma importancia como primer paso antes de la documentación, la homologación de los procesos de manera que las áreas que intervienen en ellos puedan adoptar los mismos procedimientos. Dentro del proyecto se hizo complicado lograr esta homologación debido a que las tareas y requerimientos del día a día dificultaban los encuentros virtuales con los equipos de gestión de contratos en la Dirección de Aprovisionamiento, la Dirección de Operaciones, la Gerencia de Proyectos y el Centro de Servicios de Compartidos. Esta complicación se vio reflejada posteriormente, en el momento en que se compartió el primer borrador del manual, ya que los algunos actores de los procesos manifestaban discordias por realizar algunas tareas o diligenciar formatos de maneras diferentes.

También es importante tener en cuenta que en cualquier momento se pueden presentar modificaciones en el sistema de gestión documental de la empresa que requiera de la actualización de las plantillas en las que se plasmó la documentación de los procesos lo que genera retrasos en su publicación.

ISA INTERCOLOMBIA le permite al practicante sentirse parte de la empresa, ya que posibilita el acceso a todos los sistemas de información, asigna un coordinador que acompañe el proceso de formación, incluye en las celebraciones corporativas y lo más importante, da la oportunidad de aplicar los conocimientos y ser propositivo.

Finalmente, se considera relevante mencionar que el conocimiento de los procesos y de las políticas empresariales se realizó a través de los documentos compartidos en las redes corporativas y lo comunicado en las reuniones virtuales con las personas de la empresa, limitando el conocimiento de la cultura organizacional, el relacionamiento y el día a día de la gestión de contratos, esto debido a la contingencia por el Covid-19.

7 Referencias Bibliográficas

- [1] ISA, "Nuestra compañía." <http://www.isa.co/es/nuestra-compania/Paginas/default.aspx> (accessed Dec. 08, 2020).
- [2] ISA INTERCOLOMBIA, "Nosotros." <http://www.isaintercolumbia.com/Paginas/2/nosotros> (accessed Aug. 10, 2020).
- [3] ISA INTERCOLOMBIA, "Estructura Organizacional." <http://www.isaintercolumbia.com/Paginas/19/estructura-organizacional> (accessed Aug. 10, 2020).
- [4] ISA INTERCOLOMBIA, "Misión- Dirección Aprovisionamiento." <https://isaempresas.sharepoint.com/sites/pdap/Paginas/Mision.aspx>. (accessed Aug. 10, 2020).
- [5] ISA INTERCOLOMBIA, "Equipo gestión contratos."

- <https://isaempresas.sharepoint.com/sites/pdap/Paginas/Equipogestión-contratos.aspx> (accessed Aug. 10, 2020).
- [6] P. Rocha, "Conceptos básicos, modelos y simulación," *Model. Digit. del Terreno*, p. 122, 1994, [Online]. Available: <http://www.etsimo.uniovi.es/~feli/%0Ahttp://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/CursoMDT.html>.
- [7] R. Gallego Badillo, "Un concepto epistemológico de modelo para la didáctica de las ciencias experimentales," *REEC Rev. electrónica enseñanza las ciencias*, vol. 3, no. 3, p. 4, 2004.
- [8] The University of Texas System Administration, "CONTRACT MANAGEMENT HANDBOOK," pp. 1–151.
- [9] GOBIERNO NACIONAL, "Guía para el ejercicio de las funciones de Supervisión e Interventoría de los contratos del Estado," *Guía para el Ejerc. las funciones Supervisión e Interv. los contratos del Estado*, pp. 8-9–10, 2018.
- [10] IVÁN DARÍO CORTÉS BADILLO, "BENCHMARKING A SIETE FACULTADES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN AMÉRICA Y ESTUDIO DE VIGILANCIA DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL ENMARCADOS EN UN PROYECTO PARA LA INICIATIVA EFTA-OEA," *Pontif. Univ. Catol. del Perú*, vol. 8, no. 33, p. 44, 2014.
- [11] L. Currie, "Manuales de procedimiento- Capítulo 2," *Urban. y Desarro. un diseño para el Crecim. urbano*, vol. 1, pp. 17–108, 1976.
- [12] Cadena Echeverría Jaime, "GUÍA PARA EL DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.," *YURA Relac. Int.*, vol. 6, 2016.
- [13] ISOTools ©2020, "Gestión por Procesos," 2019. <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>.
- [14] Lucidchart, "¿Qué es la documentación de procesos?" https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-la-documentacion-de-procesos#section_0 (accessed Aug. 10, 2020).
- [15] SAP, "¿Qué es SAP?," Marzo, 2020. <https://news.sap.com/latinamerica/que-es-sap/>.
- [16] ISA INTERCOLOMBIA, "INSTRUCTIVO PARA LA ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS.pdf." .
- [17] ISA, "37-Gobierno Cadena Aprovisiona (002).pdf." .

Una vez realizada la revisión, se podrá devolver a la Dirección de Apoyamiento para correcciones o se procederá a la recepción oficial del contrato.

2 ETAPA CONTRACTUAL

En esta etapa se ejecuta el objeto y el alcance del contrato, de acuerdo con las obligaciones contractuales por las partes. De esta de la etapa de más intervención y responsabilidad por parte del administrador del contrato, por cuanto en esta etapa se pone en marcha la prestación del (los) servicio(s) o la entrega del (los) bienes. A continuación, se explican las acciones de esta etapa y sus respectivas responsabilidades.



Etapa Contractual



5.1 GESTIÓN DEL PRESUPUESTO DEL CONTRATO

La gestión presupuestal de los recursos asignados a los contratos es un proceso importante ya que implica su correcta ejecución y la administración adecuada de los recursos financieros de la compañía. Se debe tener claridad de las fechas en las que se realiza la ejecución de los recursos comprometidos en la gestión de los contratos, ya que será posible que la Dirección Planeación y Tesorería cuente con las señales necesarias para planear los flujos de caja de la compañía y asegurar que se cuente con los recursos comprometidos para el cumplimiento de las obligaciones financieras en el momento que se requieren. Así mismo, con esta gestión pueden surgir acciones tempranas y tener una proyección clara de la ejecución del contrato para determinar posibles riesgos adicionales para incrementar los recursos asignados.

El administrador del contrato tiene acceso a un tablero de información, donde podrá revisar la ejecución del contrato, con el fin de identificar acciones, reprogramaciones o medidas presupuestales y proceder con las respectivas actividades. El Equipo de Soporte Administrativo de contratos acompañará al administrador de contratos a reportar la adecuada gestión de presupuesto del contrato y será el punto de contacto de presupuesto en caso de requerirse asesoría, atención de inquietudes para reprogramar o modificar presupuestos.

La responsabilidad del Equipo de Soporte Administrativo realizar periódicamente la revisión de los contratos que requieren reprogramación de presupuesto y notificar al administrador del contrato de la necesidad de realizar dicha reprogramación. También deberá informar al administrador del contrato cuando el contrato está próximo a terminar los recursos asignados con el fin de que se gestione, en su caso, las respectivas acciones al contrato en sus por cláusulas adicionales o nuevas condiciones. Al mismo, es responsable de realizar la liberación de los recursos

comprometidos en el período cuando sea necesario, notificando siempre al administrador del contrato.

Por último, es importante resaltar que para los procesos de planeación financiera que se perfeccionan con la elaboración del presupuesto anual y la actualización de este a través de los reportes trimestrales, se requiere que el administrador del contrato envíe junto con el reporte de soporte administrativo de contratos, con la información registrada en el sistema, un formato de ejecución planeada de los contratos, convalida con la aprobación. Si se detecta que se requieren recursos adicionales a los planeados en presupuesto y debe ser aprobada por la Gerencia de Finanzas, se deberá gestionar un traslado presupuestal con los asesores de presupuesto, con el fin de asegurar que cuando se ejecute el contrato a través de los informes de entrega o constancias de cumplimiento, siempre se cuente con los recursos financieros necesarios.

5.2 SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LOS CONTRATOS

El administrador del contrato debe tener los requisitos definidos para el contrato en relación con la gestión ambiental y su ejecución y validación en el objeto, con el fin de realizar el seguimiento al cumplimiento de los requisitos por parte del contratista.

Para realizar la gestión de los requisitos RSE se debe dar cumplimiento a lo definido en el PCE (Plan de Seguridad, Salud en el Trabajo, y Ambiente de Contratos), Gestión de Programación en Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental para contratos. Las responsabilidades del administrador del contrato se describen en la guía institucional MTA, las cuales se ejecutan con el acompañamiento de los Equipos SST y Gestión Ambiental.

5.3 ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE ENTREGA

Los órdenes de entrega es un documento mediante el cual se ejecutan los contratos abiertos o también llamados contratos marco, celebrados por ISA e INTERCOLOMBIA, y contiene las condiciones específicas de suministro del bien o ejecución del servicio o prestación de los que hace referencia.

Para la elaboración de órdenes de entrega que no deben generar, producto de un contrato abierto, el administrador del contrato debe tener en cuenta los siguientes procesos:

- Los informes de entrega forman parte de la gestión del contrato abierto, por lo tanto, en caso no se deben modificar las condiciones contractuales, para ello existen las cláusulas adicionales.
- En la elaboración de los órdenes de entrega, solo se deben incluir los bienes o servicios que se hayan pactado en el contrato abierto. No se pueden modificar precios si estos no han sido previamente liquidados mediante una cláusula adicional.
- Cuando el contrato abierto tiene pactado uno o varios reajustes, estos deben liquidarse y hacerse efectivos en el espacio de tiempo establecido en el contrato y con el instrumento planteado en cláusula adicional o comunicación escrita, en caso que se requiera la elaboración de una orden de entrega se da por entendido que lo anterior ya se cumplió.
- Antes de la elaboración de los órdenes de entrega, se debe pedir acompañamiento del Equipo de Soporte Administrativo de contratos, para revisar la ejecución del contrato abierto y su valor legal con el fin de garantizar que los datos con el presupuesto para hacer efectivo el valor de cada una de ellas. El Equipo de Soporte no emite órdenes de entrega en SAP los valores del contrato y hace el envío al administrador.
- Para emitir la orden de entrega, es necesario que las garantías que están el contrato abierto se encuentren vigentes y sus valores correspondan a lo establecido en esta, de lo contrario la gestión no se va adelantado.
- El administrador de contratos es responsable por la información suministrada en la orden de entrega y los bienes y servicios solicitados. Para su diligenciamiento puede recibir asesoría del Equipo de Soporte Administrativo.
- El Equipo de Soporte Administrativo apoya y asesora al administrador de contratos en el diligenciamiento, revisión y ajuste del formato de solicitud de orden de entrega previo al envío a la Dirección de Apoyamiento para su gestión.

El formato orden de entrega se encuentra disponible para ser descargado, en la siguiente ruta: [http://sistemas.isa.gov.co/Portal/Contratos/Contratos.aspx](#)

5.4 CONSTANCIA DE CUMPLIMIENTO

Durante la ejecución del contrato, el administrador del contrato es el responsable de verificar que el contratista está cumpliendo con las obligaciones contractuales de los contratos que tiene a su cargo cumplimiento de especificaciones técnicas, requisitos RSE y demás aspectos técnicos relacionados en la minuta del contrato; y junto con el Equipo de Soporte Administrativo, revisar el cumplimiento de los compromisos administrativos de los contratos que tiene a su cargo (ejecución presupuestal, facturación, pólizas y garantías, seguimiento al valor y plazo del contrato, elaboración de constancias de ejecución y certificados de recepción, cumplimiento en la ejecución de los ajustes de cantidades y precios, integración en el sistema de la evaluación del desempeño del contratista y demás aspectos administrativos señalados en la minuta del contrato, y se deberán dar las señales oportunas ante cualquier incumplimiento.

El administrador del contrato, una vez se prestan los servicios o se entregan el bien a selección, envía al equipo administrativo, a través del envío de correo electrónico, realizar la recepción del bien o el servicio en el sistema.

El Equipo de Soporte Administrativo procede con la revisión de la información enviada, para luego emitir la recepción y cesación de bienes o servicios en el sistema. Para los contratos de la Gerencia de Proyectos, la cesación se realiza con la constatación de la factura como se relaciona en el numeral 5.5.

Una vez realizada la cesación, el Equipo de Soporte Administrativo procede con la elaboración de la constancia de cumplimiento o certificado de recepción de bienes, el cual es un documento que se envía al proveedor para que sea presentado junto con la factura y poder efectuar el pago correspondiente.

El formato para solicitar la constancia de cumplimiento o certificado de recepción de bienes se encuentra disponible para ser descargado, en la siguiente ruta: [http://sistemas.isa.gov.co/Portal/Contratos/Contratos.aspx](#)

5.5 PROCESO DE FACTURACIÓN

Una vez el proveedor ha aportado la factura (física o electrónica), el Centro Verificador de Facturas valida que este documento venga acompañado de la constancia de cumplimiento o certificado de recepción de bienes.

La Dirección de Contabilidad e Impuestos es la encargada de realizar los montajes necesarios y proceder con la ejecución de retenciones, impuestos y demás acciones tributarias y contables que permitan gestionar la factura y posteriormente realizar el pago.

Es importante tener en cuenta que el administrador del contrato en este proceso puede ser llamado por la Dirección de Contabilidad e Impuestos, Centro Verificador de Facturas o Equipo de Soporte Administrativo para dar claridad frente a cualquier incertidumbre que surja en el proceso de documentación, con el fin de ser actualizado o corregido con el proveedor. Cualquier modificación que se deba realizar en el sistema, será realizada por el Equipo de Soporte Administrativo.

En caso de que el servicio haya sido cancelado y la factura aun no haya sido presentada por parte del proveedor, el Equipo de Soporte Administrativo de contratos se pondrá en contacto con el proveedor cuando en todos los compromisos al administrador del contrato. La renovación de los servicios cancelados que están pendientes de recibir factura deberá ser otorgada periódicamente por la Dirección de Contabilidad e Impuestos.

En caso de administrar un contrato para la Gerencia de Proyectos es importante tener en cuenta que el proceso está controlado en el equipo PAC conformado también por administradores de los contratos, y para el proceso de facturación se realiza lo siguiente:

- 1. Elaboración de constancia de cumplimiento, tanda de firmas y envío al proveedor.
2. Recepción del bien o servicio.

3. Recepción, validación y constatación de facturas, en caso de fallar algún indicador de relación o alguna falla puntual en las retenciones o aplicar el proveedor en cantidad con fallas.

Es importante resaltar que para la Gerencia de Proyectos las retenciones de bienes y servicios son mensuales o semanales, es decir, se envían con la factura y no con la recepción.

5.6 SEGUROS Y GARANTÍA

En esta etapa contractual el administrador del contrato tiene como responsabilidad:

- Realizar seguimiento a la vigencia de pólizas y garantías con el fin de que siempre se encuentren actualizadas de acuerdo con el plan de ejecución del contrato respecto modificaciones que se hayan realizado mediante cláusulas adicionales o ajustes (cuando aplica).
- Para los contratos abiertos (marco) debe revisar y validar que las pólizas que amparen el contrato estén vigentes y que sus valores correspondan a lo establecido en esta.

El Equipo de Soporte Administrativo se encarga de apoyar una proceso a través del seguimiento conjunto de las vigencias, la gestión, en conjunto con el administrador, para que el proveedor modifique las fechas de las pólizas y garantías de acuerdo con lo establecido en la orden de envío con los casos que se requieren y en caso de que se presenten cláusulas adicionales que expliquen modificación de plazos y valor del contrato. También la revisión de las modificaciones de las pólizas y el ingreso al sistema de acuerdo con el nuevo valor y plazo contratados por el contratista.

5.7 ELABORACIÓN DE CLÁUSULAS ADICIONALES

En caso de que se requiera realizar una modificación a los términos del contrato, ante un hecho o fuerza de la cláusula adicional, el administrador del contrato debe tener en cuenta lo siguiente:

- Antes de enviar una solicitud para elaboración de la cláusula adicional, se deberá enviar a la Dirección de Apoyamiento el análisis y aplicación de equipaje mediante un correo electrónico, siempre cuando la cláusula adicional contenga o modifique lo que se pactó en el contrato, tales como incremento del IPC, renovaciones automáticas, etc. Esta paso se envía en las cláusulas adicionales que realizan los contratos de la Gerencia de Proyectos.
- En caso de que se requiera adicionar nuevas actividades al contrato, se debe enviar la orden ejecutiva nueva regulación RSE y realizar la debida gestión.

El Equipo de Soporte Administrativo apoya al administrador de contratos en la elaboración del formato de control de cambios, adicionalmente, le brinda la asesoría jurídica si se requiere modificación de alcance, cambio de fechas, momento de valores del contrato, ampliación plazos, entre otros.

Una vez diligenciado el formato, se envía del inicio al trámite de elaboración de cláusulas adicionales, para lo cual se deberá enviar un correo electrónico a la Dirección de Apoyamiento haciendo la solicitud correspondiente, esta deberá estar acompañada del formato control de cambios y sus respectivos anexos los cuales son:

- 1. Comunicación del contratista/proveedor mediante la cual manifiesta su interés o acuerdo de modificación de una o más cláusulas del contrato, debidamente firmado por la persona facultada para comprometer a dicho negocio.
2. Referencia de los precios que sustentan que los precios ofertados por el contratista/proveedor están ajustados a las condiciones del mercado.
3. Acta del Comité de Apoyamiento cuando requiere aprobación y la evidencia de la validación de esta etapa (en caso de que se requiera).

El procedimiento para la elaboración del formato control de cambios y el formato se encuentra disponible para ser descargado, en la siguiente ruta: [http://sistemas.isa.gov.co/Portal/Contratos/Contratos.aspx](#)

5.8 GESTIÓN DE ELEMENTOS DE VULNERABILIDAD

El administrador del contrato tiene como responsabilidad entregar al contratista los espacios, manuales, documentos o elementos, necesarios para la prestación de los servicios, cuando el

Entretanto se le notifique de tal forma que aguarde a la devolución de los materiales producidos por la compañía.

Una vez se haya finalizado el contrato, el administrador de contrato deberá realizar el seguimiento para que el proveedor realice la entrega de los documentos y demás gestiones el respectivo plan y caso, con el fin de que se pueda proceder con el cierre oportuno del contrato, el Equipo de Soporte Administrativo brindará apoyo en esta gestión en caso de ser requerido.

La guía institucional N°30 es el documento donde se define y reglamenta el procedimiento de cierres de contratos, este documento se encuentra disponible para ser descargado, en la siguiente ruta: https://www.garantias.gov.co/Docs/Documentos/Comunicacion/Informacion/2021/05/24/20210524_00011386201-Cierre%20de%20Contratos-20210524.pdf

3.8 ATENCIÓN A QUEJAS, DESACUERDO O YO DISPUTA CON EL PROVEEDOR

El administrador del contrato debe mantener una comunicación continua con el proveedor y en el caso de presentarse quejas, desacuerdos o disputas serenas, buscar los mecanismos necesarios para dar solución a ellas.

Cuando las quejas, desacuerdos o disputas atañen en nivel mayor de gravedad, se está presentando algún tipo de incumplimiento y/o el administrador del contrato necesita asesoría o soporte legal, deberá informar al Equipo de Soporte Administrativo y a la Secretaría General, con el fin de que se brinde el acompañamiento y la asistencia necesaria que favorezca el proceso adecuado de atención que la queja, desacuerdo o disputa conlleve, de acuerdo a los canales establecidos en los contratos.

Cuando las quejas, disputas o reclamos están relacionados con el desarrollo de las actividades del contrato y presentadas por alguno de los grupos de interés (proveedores, subgrupos, sociedad, estado, clientes), el administrador del contrato deberá realizar la gestión correspondiente según el procedimiento establecido para tal fin por parte de la Dirección Responsabilidad.

3.10 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROVEEDORES Y PLANES DE MEJORAMIENTO

En este proceso el administrador del contrato es el responsable de realizar la evaluación de los componentes técnicos del contrato y el Equipo de Soporte Administrativo de integrar la información relacionada con la evaluación, ingresada en el sistema SAP y enviar comunicaciones al proveedor. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

• De acuerdo con la evaluación en la guía vigente de evaluación del desempeño de proveedores (Proceso guía de evaluación de proveedores), la evaluación aplica de acuerdo con el objeto y alcance del contrato, únicamente para contratos de suministro de bienes, bienes y servicios y prestación de servicios.

• Los contratos minormente deben ser evaluados cada vez que se cumple un (1) año de vigencia y al terminar su ejecución.

• El desempeño del proveedor podrá ser evaluado en cualquier contrato y en cualquier etapa del proceso en caso de que sea considerado necesario y conveniente en la gestión de un contrato.

• Cuando se trate de la gestión de un contrato nuevo, la evaluación del proveedor debe ser realizada por los representantes de los órdenes de entrega según los planes establecidos.

• Actualmente en la página de Aprovechamientos, se publica el informe de 'Seguimiento evaluación de desempeño' donde se puede consultar las evaluaciones de desempeño por cada proveedor por realizar y los contratos que tienen pendiente la realización de plan de mejoramiento por cada administrador.

• Para la evaluación del desempeño en relación con la Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud en el Trabajo, el administrador del contrato podrá apoyarse en los Áreas de Soporte y deberá tener en cuenta en la evaluación los resultados de los seguimientos periódicos.

Luego de realizar cada evaluación de un contrato, se envía al proveedor una carta informando el resultado de su calificación y la actualización de su desempeño. Cuando sea el caso, se deja establecido en la carta, la necesidad de presentar el plan de mejoramiento. El administrador del contrato junto con el proveedor revisará el plan de mejoramiento y le hará las recomendaciones pertinentes antes del inicio formal, con el fin de garantizar agilidad y conformidad en el proceso. Con el plan de mejoramiento ajustado, se hace una nueva evaluación del proveedor con calificación proporcional a la misma y que permita su participación en posteriores procesos de contratación.

El Equipo de Soporte Administrativo y el Área que realiza la compra, en caso de ser necesario, activa este proceso asegurando que los contratos están debidamente evaluados y brindando el acompañamiento al administrador del contrato en el seguimiento al plan de mejoramiento presentado por el proveedor.

4 ETAPA POST-CONTRACTUAL

Esta etapa abarca la terminación de la ejecución del contrato y culmina una vez se haya realizado el cierre de este con los siguientes procesos:



Etapa Post-Contractual



3.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En algunos contratos se debe gestionar la selección de pilas post-contractuales con el objetivo de asegurar el funcionamiento de los bienes y servicios en las condiciones acordadas. El administrador del contrato tiene como responsabilidad realizar el seguimiento continuo al funcionamiento y generar las alertas cuando se presente alguna recomendar para que con el apoyo del Soporte Administrativo y la Secretaría General (en caso de requerirlo) se gestionen las reclamaciones necesarias.

Adicionalmente, debe realizar la actividad el Equipo de Soporte Administrativo para el ingreso en el sistema SAP de los pilas (garantías y reportes) actualizadas para el cierre del contrato.

3.2 CIERRE DEL CONTRATO

Para dar por terminado el proceso de gestión de contratos, el administrador del contrato debe:

- Entregar los resmas al Soporte Administrativo para la evaluación final del desempeño del contratista. Hacer la gestión según la Guía de Evaluación de Contratos, cuando el resultado de la evaluación está por debajo del límite establecido.
- Evaluar y registrar las acciones acordadas de conformidad con los procedimientos establecidos, consignadas en la copia del contrato, antes de su liberación.

Y el Soporte Administrativo hará como responsable.

- Verificar con el Archivo que el contrato quede librado.
- Garantizar la evaluación del desempeño del contratista según el tipo de pedido.
- En SAP el contrato debe quedar un estado 'TERMINADO', además de ingresar a cada posición para darle a la misma 'factura final' y liberar el presupuesto que está comprometido. Además, se debe verificar en SAP que todas las pilas del contrato estén actualizadas.
- Certificar con el contratista, Tesorería y el Centro Verificador de la Dirección Contabilidad e Impuestos, que no existan lecturas pendientes de pago.

3.3 RETROALIMENTACIÓN AL PROCESO

Si al final del proceso, el administrador del contrato considera que se pueden presentar oportunidades de mejora, puede realizar la respectiva retroalimentación a los Equipos responsables de comprar como parte del proceso de mejora continua.



Anexo 2. Comparación de manuales

ISA INTERCOLOMBIA	
MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	
1	INTRODUCCIÓN
2	MARCO DE ACTUACIÓN
2.1	DESCRIPCIONES DE CARGO Y GUÍAS DE ROLES
3	RESPONSABILIDADES
3.1	ASPECTOS GENERALES
4	DESARROLLO DE RESPONSABILIDADES
4.1	RESPONSABILIDADES EN LA ETAPA PRE-CONTRACTUAL
4.2	VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL CONTRATO
4.3	SEGUROS Y GARANTÍAS
4.4	SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS HSE DE LOS CONTRATOS
4.5	SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL DE LOS CONTRATOS (ADMINISTRADOR ADMINISTRATIVO)
4.6	INFORMACIÓN BÁSICA PARA TENER ACTUALIZADA LA INFORMACIÓN DE LOS PROVEEDORES
4.7	GESTIONAR LA FACTURACIÓN
4.8	ELABORACIÓN CLÁUSULAS ADICIONALES
4.9	ELABORACIÓN ÓRDENES DE ENTREGA
4.10	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
4.11	EXPEDIR CONSTANCIAS Y ELABORAR INFORMES
4.12	DELEGACIÓN SEGUIMIENTO EN CAMPO EN UN TRABAJADOR DIFERENTE AL ADMINISTRADOR TÉCNICO DEL CONTRATO
4.13	ENTREGA DE EQUIPOS Y PAZ Y SALVOS
5	OTRAS RESPONSABILIDADES GENERALES
6	COMUNICACIÓN
7	ANEXOS
7.1	FORMATOS DEL PROCESO

CELSIA	
Manual de Compras y Contratación	
PARTE I	DISPOSICIONES GENERALES
PARTE II	PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN
PARTE III	REGLAS ESPECIALES DE CONTRATACIÓN
PARTE IV	OBLIGATORIEDAD Y VIGENCIA DEL MANUAL
LISTADO DE ANEXOS	
Manual de Contratistas	
Capítulo I	Disposiciones Generales
Capítulo II	Seguridad y salud en el trabajo
Capítulo III	Requisitos generales para la contratación del servicio

ALCALDÍA DE MEDELLÍN	
Manual práctico de interventoría	
1	OBJETIVO DEL MANUAL DE INTERVENTORÍA
2	DEFINICIÓN DE INTERVENTORÍA
3	OBJETO DE LA INTERVENTORÍA
4	PERFIL DEL INTERVENTOR
5	FUNCIONES GENERICAS DEL INTERVENTOR
6	RESPONSABILIDAD DEL INTERVENTOR
7	DOCUMENTACIÓN EMPLEADA EN LA INTERVENTORÍA
8	ASPECTOS DE LA INTERVENTORÍA
Aspectos Técnicos y Administrativos	
Aspecto Financiero	
Aspecto Legal	
9	PROHIBICIONES
10	INFORMES DEL INTERVENTOR
11	CONTROLES
12	RECIBO DE BIENES Y SERVICIOS CONTRATADOS
13	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
14	LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO
15	ANEXOS

GRUPO ENERGÍA BOGOTÁ	
MANUAL DE CONTRATACIÓN	
CAPÍTULO I	Disposiciones Generales
CAPÍTULO II	Proceso Contractual y Modalidades de Selección
Etapa de Planeación	
Etapa de Selección	
Etapa de Ejecución	
Etapa de Terminación	
CAPÍTULO III	Reglas Especiales
CAPÍTULO IV	Disposiciones Finales
MANUAL DE GERENCIA E INTERVENTORÍA	
CAPÍTULO I	Disposiciones Generales
CAPÍTULO II	Obligaciones Generales del Interventor
Aspecto Administrativo	
Aspecto Técnico	
Aspecto Financiero	
Aspecto legal	
Aspecto Desarrollo Sostenible	
CAPÍTULO III	Prohibiciones y Responsabilidad del Interventor
CAPÍTULO IV	Disposiciones Finales
Anejo 1	Definiciones
Anejo 2	Lista de chequeo Interventor de Contrato o Convenio

GRUPO ARGOS	
MANUAL DE CONTRATACIÓN	
PARTE I	DISPOSICIONES GENERALES
PARTE II	PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN
PARTE III	CONTENIDO MÍNIMO DE LOS CONTRATOS
PARTE IV	OBLIGATORIEDAD Y VIGENCIA DEL MANUAL

SURAMERICANA	
CARTILLA MANUAL DE CONTRATACIÓN	
PERSONAS RESPONSABLES DE LA CONTRATACIÓN EN SURAMERICANA - ADMINISTRADOR DEL CONTRATO	
FORMALIZACIÓN DE CONTRATACIONES	
POLÍTICAS PARA ESTABLECER PRECIO Y FORMA DE PAGO	
ANTICIPOS	
FIRMAS DE LOS CONTRATOS	

ECOPETROL	
GUIA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE CONTRATOS	
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CONTRATOS	
GESTIÓN TÉCNICA DE CONTRATOS	
EJECUCIÓN Y CIERRE DE CONTRATOS	
DESIGNACIÓN DEL ADMINISTRADOR Y LOS PROFESIONALES DE GESTIÓN DEL CONTRATO	
FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DEL CONTRATO	
FUNCIONES DEL GESTOR ADMINISTRATIVO	
GESTOR FINANCIERO Y DE SEGUIMIENTO	
GESTOR JURÍDICO - CONTRACTUAL	
GESTOR LABORAL	
GESTOR INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN	
GESTOR ADMINISTRATIVO HSE	
GESTOR TÉCNICO HSE	
FUNCIONES DEL GESTOR TÉCNICO DEL CONTRATO	
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE CONTRATOS DE ANTICIPACIÓN DE LA DEMANDA	
CONTRATOS DE ANTICIPACIÓN DE LA DEMANDA DE BIENES	
CONTRATOS DE ANTICIPACIÓN DE LA DEMANDA DE SERVICIOS	
GESTIÓN DE CONTRATOS DE MENOR CUANTÍA	
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE CONTRATOS CUANDO ECOPETROL ACTÚA COMO CONTRATISTA	
PROCEDIMIENTO ESTANDARIZADO PARA EL MANEJO DE NO CONFORMIDADES E INCUMPLIMIENTOS CONTRACTUALES	
MANEJO DE LAS COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN ENTRE ADMINISTRADOR, GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN TÉCNICA	

Anexo 3. Diferencias en procedimientos entre la Dirección de Operaciones y la Dirección de Aprovisionamiento

ACTIVIDADES	OBSERVACIONES	Incluido en Diagrama de Operaciones	Aprovisionamiento
Recepción y causación de bienes y servicios (Operatividad baja)	No requiere ajustes en el pedido en SAP. Incluye revisión de prefacturas y soportes.	X	X
Recepción y causación de bienes y servicios (Operatividad media)	Incluye los ajustes del pedido en SAP. Múltiples posiciones afectadas en la causación y centros de costos. Incluye revisión de prefacturas y soportes.	X	X
Recepción y causación de bienes y servicios (Operatividad alta)	Incluye los ajustes del pedido en SAP. Depende de la experiencia en manejo del contrato. De los manejados por la gerencia de operaciones sería el contrato de líneas.	X	X
Elaboración y envío de la constancia de cumplimiento soporte administrativo en el CTE (simples)	De 1 a 5 municipios	X	
Elaboración y envío de la constancia de cumplimiento soporte administrativo en el CTE (especiales)	Más de 5 municipios. Contratos como: líneas, transporte, aire acondicionado, plantas diesel.	X	
Envío de la constancia de cumplimiento al proveedor		X	X
Revisión, aceptación y registro de pólizas cuando aplique		X	X
Devolución de facturas físicas	Involucra revisión, elaboración de carta y entrega para firma. Ojo, hay que estandarizar el formato, por que hoy la secretaria tiene que transcribir la información.	X	X
Devolución de facturas electrónicas	Solo se devuelven cuando falta el CUFE y/o el archivo. Se realiza una carta que firma el ordenador de gasto. En el futuro debería bastar con un mensaje del centro de verificador de factura para realizar dicha devolución.	X	X
Adjuntar constancia de cumplimiento a las facturas electrónicas		X	X
Elaboración de certificados de ejecución de contratos	Normalmente a pedido, por ejemplo: relación de contratos.	X	X
Solicitar actualizar información del proveedor: cuenta bancaria, actualización de direcciones cuando es requerido	Hoy el registro en SAP lo hace Parservicios	X	X
Evaluación de proveedores: calificación, ingreso al sistema, elaboración gestión y envío del informe de evaluación	En gerencia de operaciones incluye la elaboración del formato y envío al ad técnico.	X	X
Elaboración de Obligaciones por Pagar (OxP)		X	X
Gestionar las facturas pendientes por ingresar SAP	Reporte al administrador técnico de factura pendiente por ingresar. Un robot genera un informe que llega al administrador técnico. El administrador técnico debe contactar al proveedor. Cuando no hay respuesta del administrador técnico al administrador administrativo realiza un contacto al administrador técnico para que contacte al proveedor.	X	X

ACTIVIDADES	OBSERVACIONES	Incluido en Diagrama de Operaciones	Aprovisionamiento
Revisión cumplimiento check list de recepción de contratos	Ojo. Revisar en caso de que todas las actividades de creación queden centralizadas.	X	X
Consolidar informes de la gestión administrativa de contratos (por contratista, por periodo, por proyecto, partidas abiertas, entre otros)	Informe contratos asignados.		
Revisión y asesoría de contratos de complejidad baja		X	X
Creación y modificación de SOLPED		X	
Revisión y ajuste soportes de necesidad		X	
Revisión y ajuste solicitud ordenes de entrega		X	
Revisión y ajuste formato control de cambios de baja complejidad		X	
Revisión de seguros de accidentes personales	CTE oriente y centro. Validar con Proveedores SIG- Revisar con Eliana	X	

Anexo 4. Instructivo tablero BI para la administración de contratos

Instructivo tablero BI Administración de Contratos Dirección de Aprovisionamiento

1

¿Cómo funciona este instructivo?

- El video está conformado por imágenes, videos, audios y links. Encontrará unos símbolos que le ayudaran a identificarlos:
 - Se reproduce un video (Para esto debe poner la presentación en pantalla completa).
 - Se debe escuchar un audio.
 - Se debe ingresar al link.
 - Se observa la explicación de la imagen.

2

Ubicación del tablero

A continuación se indica por audio y video los pasos a seguir para encontrar el tablero

igualmente se puede acceder a través del siguiente link: <https://isempresas.sharepoint.com/sites/pcsp/Paginas/informes-e-indicadores.aspx>

3

Interfaz del tablero

El tablero está compuesto por dos pestañas: información general y cláusulas adicionales.

4

Interfaz 1: Información general de los contratos

En la interfaz de información general se encuentra información de los contratos en 4 secciones y adicionalmente se encuentran filtros que facilitan la consulta de la información.

5

Filtros en la interfaz 1

La interfaz cuenta con diferentes filtros que ayudan a segmentar la información que se desea consultar:

- Filtro por búsqueda
- Filtro por sociedad
- Filtro por responsable
- Filtros por gráfico
- Filtros adicionales

Para observar el funcionamiento de cada uno de los filtros ingresa a: <https://web.microsoftstream.com/video/7713d57-d97c-4064-ba18-0ba1e785402a>

6

isa INSTRUMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Búsqueda de información de un contrato marco

El tablero permite la búsqueda de la información detallada de un contrato marco, para saber como realizar la búsqueda ingresa a:
<https://web.microsoftstream.com/video/5c9a79f-c10a-489f-a79f-0d56d71a00a>

Detalle de Contrato Marco 1500000329

Gráfico: Barra de barras con 5 barras de diferentes alturas.

Tabla: Tabla de datos con múltiples columnas y filas.

7

isa INSTRUMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Búsqueda de información de un documento de compra

El tablero también permite la búsqueda de la información de un determinado documento de compra, para saber como realizar la búsqueda ingresa a:
<https://web.microsoftstream.com/video/23f11af2-4522-4ca3-a3ae-f88d6da78ac>

Detalle de Documento de Compra 1700001211

Gráfico: Barra de barras con 3 barras verdes.

Tabla: Tabla de datos con múltiples columnas y filas.

8

isa INSTRUMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Interfaz 2: Clausulas adicionales

En la segunda interfaz se encuentra la información sobre las clausulas adicionales de los contratos y funciona con los filtros que se asignen en la primera interfaz.

Clausulas Adicionales 4423 21413721834487

Gráfico: Gráfico de burbujas con burbujas de colores.

Tabla: Tabla de datos con múltiples columnas y filas.

9

