

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: 3

**Análisis Del Proceso De Contratación De Bienes Y Servicios En El SENA – Centro
Agroempresarial Y Turístico De Los Andes**

Analysis Of The Procurement Process For Goods And Services At Sena – The Andes
Agro-Business And Tourism Center

Ana Milena Galvis Gómez

amigalvisg@poligran.edu.co

Institución Universitaria POLITECNICO GRANCOLOMBIANO

Administradora de Empresas, especialista en Gestión Pública y maestrante en Gestión Pública en el Politécnico Gran Colombiano. Con más de 10 años de experiencia en el ámbito público, desempeñándose como funcionaria en el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), una entidad clave en la formación técnica y tecnológica en Colombia. A lo largo de su carrera, ha adquirido una profunda comprensión de la administración pública y de los procesos de gestión en el sector público, contribuyendo al desarrollo y ejecución de políticas educativas y laborales.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

Resumen

La monografía tuvo como objetivo analizar las prácticas de contratación de bienes y servicios del Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes – SENA (Santander), enfocadas en la identificación de necesidades, estudios de mercado, supervisión y gestión de riesgos, con la finalidad de proponer estrategias para la eficiencia y transparencia. Se trató de un planteamiento mixto descriptivo mediante un estudio de caso, utilizando la revisión documental de 42 procesos contractuales de 2023 y 2024, registrados en la plataforma SECOP II y en archivos internos, encuestas a supervisores y apoyos técnico-administrativos, y entrevistas semiestructuradas a funcionarios directivos. Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos y el análisis se efectuó a través de matrices descriptivas, codificación temática y triangulación de fuentes.

Los resultados demostraron que el 40,48 % de contratos requirió ampliación del plazo inicial, más habitual en bienes y servicios (44,11 %) que en mantenimiento (25 %), y el 52,38 % de procesos tuvo adiciones presupuestales con incremento promedio del 29,76 %. Se identificaron 48 reprocesos y casos de prórroga hasta del 527 %. Aunque la mayoría indicó que las necesidades se documentan y los estudios de mercado se elaboran regularmente, solo el 39 % los consideró suficientes. La gestión de riesgos confina a la fase precontractual y la supervisión, valorada como efectiva, presenta insuficiencias en trazabilidad, uso de herramientas tecnológicas y disponibilidad de tiempo de los responsables. Las entrevistas ratificaron avances en ejecución presupuestal y articulación interáreas, así como falencias en la exactitud de fichas técnicas y estimación de plazos.

Se concluye que permanecen brechas entre planeación, ejecución en tiempo y costo, y que la gestión del riesgo sigue siendo reactiva. Se sugiere fortalecer la planeación precontractual, implementar matrices de riesgo actualizables, capacitar al personal en estructuración, control de ejecución e incorporar herramientas tecnológicas que mejoren la trazabilidad para una gestión integral.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

Palabras clave

Gestión de riesgos, administración pública, formación profesional.

Abstract

The monograph aimed to analyze the contracting practices for goods and services at the Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes – SENA (Santander), focusing on the identification of needs, market studies, supervision, and risk management, with the purpose of proposing strategies to enhance efficiency and transparency. It followed a mixed descriptive approach through a case study, using documentary review of 42 contractual processes from 2023 and 2024, recorded in the SECOP II platform and internal archives, along with surveys administered to supervisors and technical–administrative assistants, and semi-structured interviews with senior officials. The instruments were validated by expert judgment, and the analysis was conducted through descriptive matrices, thematic coding, and source triangulation.

The results showed that 40.48% of the contracts required an extension of the initial term, more frequent in goods and services (44.11%) than in maintenance (25%). Additionally, 52.38% of the processes had budget additions, with an average increase of 29.76%. A total of 48 reprocessing cases and extensions of up to 527% were identified. Although most respondents stated that needs are documented and market studies are regularly prepared, only 39% considered them sufficient. Risk management is confined to the pre-contractual and supervision phases; while deemed effective, it presents shortcomings in traceability, use of technological tools, and availability of supervisors' time. Interviews confirmed progress in budget execution and interdepartmental coordination, as well as weaknesses in the accuracy of technical specifications and time estimates.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

It is concluded that gaps remain between planning and execution in terms of time and cost, and that risk management continues to be reactive. It is recommended to strengthen pre-contractual planning, implement updatable risk matrices, train staff in structuring and execution control, and incorporate technological tools that enhance traceability for more integrated and efficient management.

Keywords

Risk management, public administration, vocational training.

INTRODUCCIÓN

La contratación pública constituyó un componente esencial en la gestión del Estado, dado que garantizó la adquisición oportuna, eficiente y transparente de los bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de las funciones misionales de las entidades. En este contexto, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, como institución pública de formación para el trabajo y el desarrollo humano integral, dependió de procesos contractuales eficientes que le permitieran mantener y fortalecer la calidad de sus servicios educativos. Su actuación contractual obedeció a planeación, economía, eficacia y responsabilidad, de acuerdo con la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios (Congreso de la República de Colombia, 1993, 2007; Presidencia de la República de Colombia, 2015).

El Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes, perteneciente a la Regional Santander del SENA, evidenció diversas dificultades en la gestión de sus procesos de contratación. Estas problemáticas se manifestaron en reprocesos administrativos, demoras en la adquisición de bienes y servicios, conflictos contractuales y una creciente insatisfacción entre los usuarios internos y externos. Dichas dificultades encontraron su origen, entre

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

otros factores, en la inexistencia de procedimientos estandarizados para la identificación de necesidades, en la formulación deficiente de estudios de mercado, en la limitada capacidad técnica del personal encargado de la contratación y en fallas sistemáticas en la asignación, coordinación y supervisión de responsabilidades contractuales. Todo lo anterior no solo obstaculizó el cumplimiento de los fines misionales del Centro, sino que representó un riesgo en términos de eficiencia administrativa y uso racional de los recursos públicos (Congreso de la República de Colombia, 2011; Contraloría General de la República, 2021).

Estas condiciones no fueron exclusivas del caso aquí estudiado. Diversos análisis documentaron retos estructurales en la gestión contractual de entidades públicas en Colombia. Paola y Londoño (2022) señalaron la falta de capacidades en la preparación y aplicación de matrices de riesgo, lo que entorpeció la planeación estratégica y preventiva en los procesos de contratación. Ramírez-Pérez, Valencia y López (2022) destacaron la poca incorporación de herramientas tecnológicas para robustecer la trazabilidad, transparencia e innovación en la contratación estatal. De igual forma, López Huertas y Sarchi Chingual (2023) identificaron que cerca del 50 % de los contratos públicos presentaron modificaciones por fallas en la definición de actividades, cronogramas o necesidades, lo que demostró debilidades persistentes en la etapa precontractual.

En el entorno global, estudios actuales resaltaron la efectividad de metodologías como Building Information Modeling (BIM) y las herramientas del Project Management Institute (PMI®), las cuales fueron aplicadas exitosamente para mejorar la estructuración, seguimiento y ejecución de contratos en proyectos de infraestructura pública (Vargas Moncada, Rodríguez & Díaz, 2020). No obstante, su adopción en entidades del nivel territorial en Colombia continuó siendo limitada, lo que perpetuó problemas asociados a la ejecución contractual y la calidad del gasto público.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

En este contexto, el presente estudio tuvo como propósito analizar las prácticas actuales de contratación de bienes y servicios en el Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes – SENA Regional Santander, con énfasis en las fases de identificación de necesidades, estudios de mercado, supervisión y gestión de riesgos, en relación con los principios de eficiencia y transparencia establecidos por la normativa colombiana (Congreso de la República de Colombia, 1993, 2007). Esta delimitación temática permitió comprender las dinámicas contractuales desde una perspectiva operativa e institucional, se consideró tanto el marco legal como las condiciones reales de gestión.

El alcance del proyecto se enfocó en el estudio técnico, normativo y operativo de las prácticas contractuales del Centro, tomó aspectos como la calidad de los estudios previos, la articulación entre las áreas responsables, el nivel de conocimiento técnico del equipo contratante y los procedimientos de supervisión y liquidación. Esta posición permitió hallar debilidades organizacionales, vacíos en la administración y oportunidades de mejora que afectaron la eficiencia administrativa, el cumplimiento normativo y la alineación de los procesos contractuales con las insuficiencias institucionales y del ambiente territorial. A partir de este estudio, se buscó contribuir con insumos que robustecieran la capacidad institucional para encargarse de manera estratégica y transparente los recursos públicos, contribuyo a la fijación de una cultura de calidad en la contratación estatal.

A partir de lo anterior, se constató que las falencias en la planeación, formulación y ejecución de los procesos contractuales del Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes – SENA Regional Santander no solo generaron dificultades administrativas y riesgos en el uso de los recursos públicos, sino que también confinaron la capacidad institucional para reconocer a las necesidades del territorio. Esta situación planteó la necesidad de un análisis integral que, desde un análisis técnico, normativo y operativo, permitiera identificar

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

vacíos en la gestión y plantear alternativas de progreso alineadas con los principios de eficiencia y transparencia que presidieron la contratación estatal.

En este marco, surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera el análisis técnico, normativo y operativo de los procesos de contratación del Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes – SENA Regional Santander contribuyó a identificar debilidades y oportunidades de mejora que permitieran fortalecer la eficiencia administrativa, ¿garantizar la transparencia en el uso de los recursos públicos y consolidar una cultura de calidad en la gestión contractual?

Objetivos

Objetivo General: Analizar las prácticas actuales de contratación de bienes y servicios en el Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes – SENA Regional Santander, con énfasis en la identificación de necesidades, estudios de mercado, supervisión y gestión de riesgos.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el proceso de identificación de necesidades y estudios de mercado para la contratación de bienes y servicios en el Centro de Formación, con el propósito de establecer su pertinencia, oportunidad y alineación con las demandas institucionales y del territorio.
- Analizar el desempeño operativo y el nivel de conocimiento técnico del equipo encargado del proceso de contratación, identificando debilidades que limiten la eficiencia, cumplimiento normativo y gestión estratégica del recurso público.
- Examinar los procedimientos actuales de coordinación, seguimiento y cumplimiento de los procesos administrativos en la supervisión y liquidación de contratos, con el

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

fin de identificar fallas estructurales y definir oportunidades de mejora que puedan ser abordadas mediante el uso de herramientas tecnológicas.

MÉTODO

La investigación se desarrolló como estudio de caso bajo un enfoque mixto descriptivo. Estuvo orientada a examinar el proceso administrativo de contratación del Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes – SENA, con base en el estudio de los procedimientos ejecutados, la revisión de documentos oficiales y el análisis de percepciones institucionales, a fin de comprender su funcionamiento desde una perspectiva técnica, normativa y operativa.

La información se recolectó mediante tres técnicas principales: revisión documental estructurada de procesos contractuales ejecutados en los años 2023 y 2024, registrados en la plataforma SECOP II y en archivos internos del Centro; encuestas estructuradas dirigidas a supervisores y apoyos técnico-administrativos; y entrevistas semiestructuradas aplicadas a funcionarios del área de contratación, coordinación administrativa y subdirección. Los instrumentos fueron diseñados conforme a los objetivos específicos del estudio y su validez fue asegurada mediante el juicio de expertos. Para este fin, el tutor metodológico y temático del proyecto revisó los instrumentos con el propósito de evaluar su pertinencia, coherencia, claridad y alineación con los objetivos de investigación. Adicionalmente, se seleccionaron al azar dos funcionarios del área de contratación del Centro, quienes verificaron la claridad, concordancia y aplicabilidad práctica de los ítems frente a las dinámicas reales del proceso contractual. Con base en las observaciones recibidas se realizaron los ajustes necesarios, y se documentó cada modificación y resguardo las fichas de validación como evidencia del proceso. Este procedimiento permitió

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

garantizar la validez de contenido y la coherencia metodológica de los instrumentos antes de su aplicación definitiva en la recolección de datos.

La orientación cualitativa descriptiva, dispuesto como un estudio de caso, permitió examinar a fondo el proceso administrativo de contratación del Centro, desde un aspecto técnico, normativo y operativo. Para ello, se manejaron tres técnicas de cogida de datos, unidas de manera complementaria. En primer lugar, la revisión documental estructurada de los procesos contractuales de 2023 y 2024, disponibles en SECOP II y en archivos internos del Centro, suministró datos objetivos y reales sobre variables clave como tiempos de cumplimiento, reprocesos, calidad de estudios de mercado, fallas en supervisión y aspectos asociados con la gestión de riesgos. Esta base documental brindó una visión concreta y detallada de las operaciones contractuales vigentes.

En segundo lugar, se utilizaron encuestas estructuradas a supervisores y apoyos técnico-administrativos, con el fin de almacenar información cuantitativa sobre percepciones, frecuencia de prácticas y niveles de efectividad en las fases de caracterización de necesidades, estudios de mercado, supervisión contractual y gestión de riesgos. Estas encuestas perfeccionaron la revisión documental al permitir dimensionar patrones institucionales desde la perspectiva del personal involucrado, enriqueciendo la caracterización del proceso.

En tercer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas con empleados del área de contratación, coordinación administrativa y subdirección. Este enfoque cualitativo brindó una ojeada exhaustiva sobre elementos explicativos, barreras corporativas y dinámicas organizacionales que no lograron observarse a través de los datos documentales o las

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

encuestas. Así se contextualizaron las evidencias, se descubrieron causas subyacentes y se construyó una comprensión más rica del ejercicio interno del proceso.

Esta triangulación posibilitó contrastar y completar los hallazgos, disminuir sesgos y fructificar lo mejor de cada técnica: la investigación documental contribuyó exactitud operativa, las encuestas permitieron generar percepciones metódicas y las entrevistas enaltecieron el contexto interpretativo. En conjunto, esta articulación aseguró un análisis integral y robusto del objetivo de investigación, fundamentado en evidencias diversas.

Para el análisis se emplearon herramientas documentales y cualitativas. Los datos extraídos de los documentos fueron organizados en matrices para realizar un análisis descriptivo de variables como reprocesos, tiempos de ejecución, fallas en publicaciones, omisiones en informes y diferencias entre valores registrados. Las respuestas obtenidas en encuestas y entrevistas fueron codificadas y categorizadas temáticamente para identificar patrones, percepciones comunes y elementos críticos asociados al proceso contractual.

La muestra fue intencional y no probabilística. Se seleccionaron 42 procesos contractuales, distribuidos entre contratos de bienes, servicios y mantenimientos. Estos procesos fueron seleccionados teniendo en cuenta que presentaron novedades relevantes durante su desarrollo, tales como reprocesos, modificaciones, retrasos o inconsistencias documentales, lo cual permitió una evaluación más representativa de las dinámicas institucionales del proceso contractual. Asimismo, participaron entre 3 y 5 funcionarios del área de contratación, 5 a 10 supervisores, 3 a 5 apoyos administrativos y 3 a 5 apoyos técnicos. El estudio se desarrolló en las instalaciones del Centro y se garantizó el consentimiento informado, la confidencialidad de los participantes y el uso académico de la información recolectada.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

RESULTADOS

Objetivo específico 1. *Evaluar el proceso de identificación de necesidades y estudios de mercado para la contratación de bienes y servicios en el Centro de Formación, con el propósito de establecer su pertinencia, oportunidad y alineación con las demandas institucionales y del territorio.*

La investigación documental de los procesos contractuales de los años 2023 y 2024 demostró que el tiempo de cumplimiento de los contratos requirió ampliación del plazo inicial en el 40,48 % de los casos. Al analizar los resultados por tipo de proceso, se identificó que en los contratos de bienes y servicios el 44,11 % presentó ampliaciones de plazo, mientras que en los de mantenimiento este porcentaje correspondió al 25 %. Los procesos que registraron prórroga necesitaron, en promedio, un 117 % adicional sobre su plazo inicial; sin embargo, se destacó un caso particular que alcanzó un 527 %, al pasar de un plazo inicial de 30 días a una ejecución real de 188 días en total.

Respecto a la calidad de los estudios de mercado, esta se ligó con la necesidad de adicionar recursos a los contratos. Se estableció que, aunque inicialmente se había fijado un valor suficiente para la adquisición de la totalidad de los bienes y/o servicios requeridos, al momento de la presentación de ofertas por parte de los proponentes dicho valor resultó inferior, lo que hizo necesario adicionar el saldo restante y aumentar las cantidades de bienes y servicios contratados. Estas adiciones se presentaron en el 52,38 % de los procesos analizados, con un incremento promedio del 29,76 % respecto al valor inicial y un porcentaje máximo de adición del 50 %.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

La revisión documental no permitió identificar fallas en la supervisión, dado que ni en la plataforma SECOP II ni en los registros aportados por el Centro de Formación se encontraron evidencias documentales que permitieran evaluar la trazabilidad, acompañamiento o supervisión por parte de los funcionarios designados para dicha labor. No obstante, en la verificación realizada en SECOP II se evidenció la existencia de una matriz de riesgos que permitía identificar, categorizar y medir el impacto de los riesgos según la modalidad contractual; sin embargo, este ejercicio se efectuaba únicamente en la fase precontractual.

En relación con los reprocesos, se estableció que las ampliaciones del plazo constituyeron este tipo de escenarios. Sumado a esto, se encontró un contrato de compraventa de bienes que demandó modificaciones en la ficha técnica y la eliminación de un ítem, representando el 2,4 % del total de procesos analizados. Se observó, además, que el 11,76 % de los procesos con prórroga solicitaron hasta tres ampliaciones del plazo inicial, el 23,52 % necesitaron dos ampliaciones y el 64,70 % una sola ampliación.

Finalmente, las adiciones también fueron catalogadas como reprocesos en los contratos de bienes y/o servicios. En general, para los 43 contratos estudiados se hallaron 48 reprocesos, correspondientes a adiciones, ampliaciones del plazo inicial y modificaciones en las fichas técnicas.

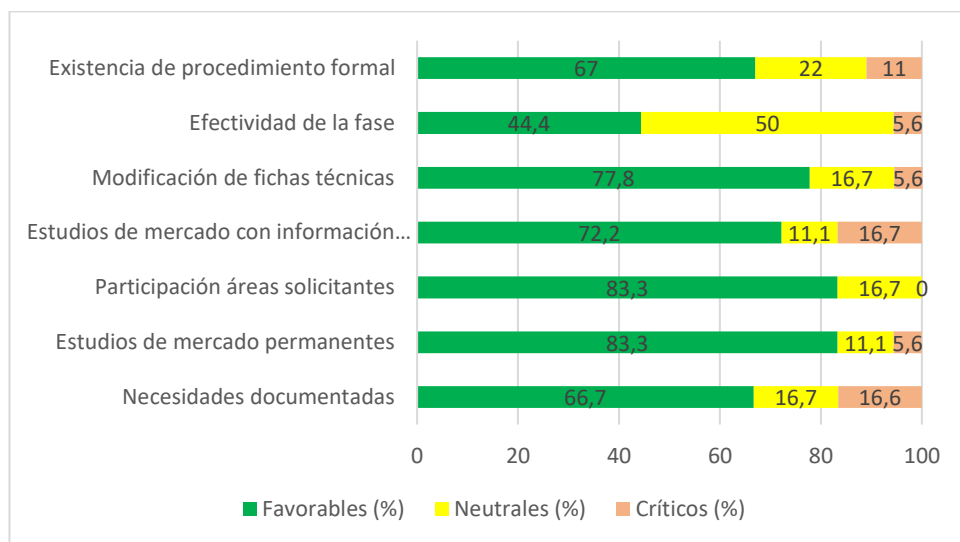
Objetivo específico 2. *Analizar el desempeño operativo y el nivel de conocimiento técnico del equipo encargado del proceso de contratación, identificando debilidades que limiten la eficiencia, cumplimiento normativo y gestión estratégica del recurso público.*

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

En la identificación de necesidades y estudios de mercado, se observó que las necesidades se documentaban formalmente antes de iniciar los procesos contractuales. El 66,7 % de los encuestados indicó que esto ocurría “Siempre”, el 16,7 % “Frecuentemente”, el 11,1 % “A veces” y el 5,6 % “Rara vez”. El 83,3 % manifestó que se realizaban estudios o consultas de mercado de manera permanente, el 11,1 % “Frecuentemente” y el 5,6 % “Rara vez”. Respecto a la participación de las áreas solicitantes, el 44,4 % estuvo “Totalmente de acuerdo” en que intervenían activamente en la definición de las necesidades, el 38,9 % “De acuerdo” y el 16,7 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Los estudios de mercado se elaboraban con información suficiente, actualizada y pertinente según el 38,9 % “Totalmente de acuerdo”, el 33,3 % “De acuerdo”, el 11,1 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 16,7 % “En desacuerdo”. Durante la ejecución contractual, el 22,2 % manifestó estar “Totalmente de acuerdo” en que se modificaban con frecuencia las fichas técnicas iniciales, el 55,6 % “De acuerdo”, el 16,7 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 5,6 % “Totalmente en desacuerdo”. En cuanto a la efectividad de esta fase, el 50 % la calificó como “Medianamente efectiva”, el 22,2 % como “Muy efectiva”, otro 22,2 % como “Totalmente efectiva” y el 5,6 % como “Poco efectiva”. El 67 % afirmó que existía un procedimiento o guía formal para estas actividades, el 11 % indicó que no y el 22 % manifestó desconocerlo.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

Gráfica 1. Valoración del proceso de identificación y estudios de mercado.



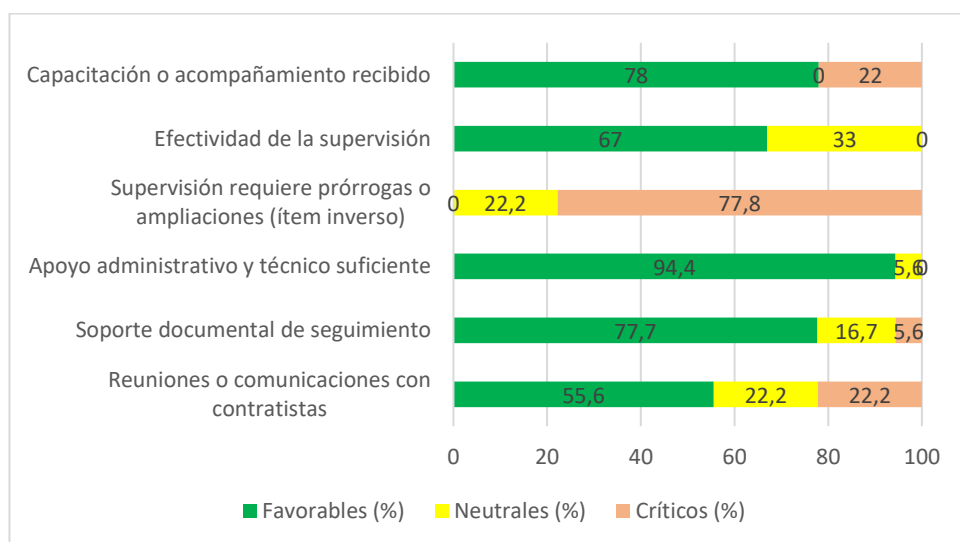
En la supervisión contractual, se determinó que las reuniones o comunicaciones con los contratistas para revisar avances se realizaban “Siempre” y “Frecuentemente” en un 27,8 % respectivamente, mientras que el 22,2 % lo hacía “A veces” y otro 22,2 % “Rara vez”. El soporte documental de seguimiento (actas, informes y correos) se generaba “Siempre” según el 44,4 %, “Frecuentemente” para el 33,3 %, “A veces” para el 16,7 % y “Rara vez” para el 5,6 %. En cuanto al apoyo institucional, el 44,4 % estuvo “Totalmente de acuerdo” en que la supervisión contaba con acompañamiento administrativo y técnico suficiente, el 50 % “De acuerdo” y el 5,6 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Se observó además que la supervisión requería con frecuencia prórrogas o ampliaciones de plazo, según el 22,2 % “Totalmente de acuerdo”, el 55,6 % “De acuerdo” y el 22,2 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La efectividad de la supervisión fue calificada como “Muy efectiva” por el 39 %, “Medianamente efectiva” por el 33 % y “Totalmente efectiva” por el 28 %. Ningún encuestado la consideró poco o nada efectiva. El 78 % manifestó haber recibido

“Este documento es propiedad intelectual del POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

capacitación o acompañamiento en materia de supervisión contractual durante el último año, mientras que el 22 % indicó no haberlo recibido.

Gráfica 2. Evaluación de la supervisión contractual.

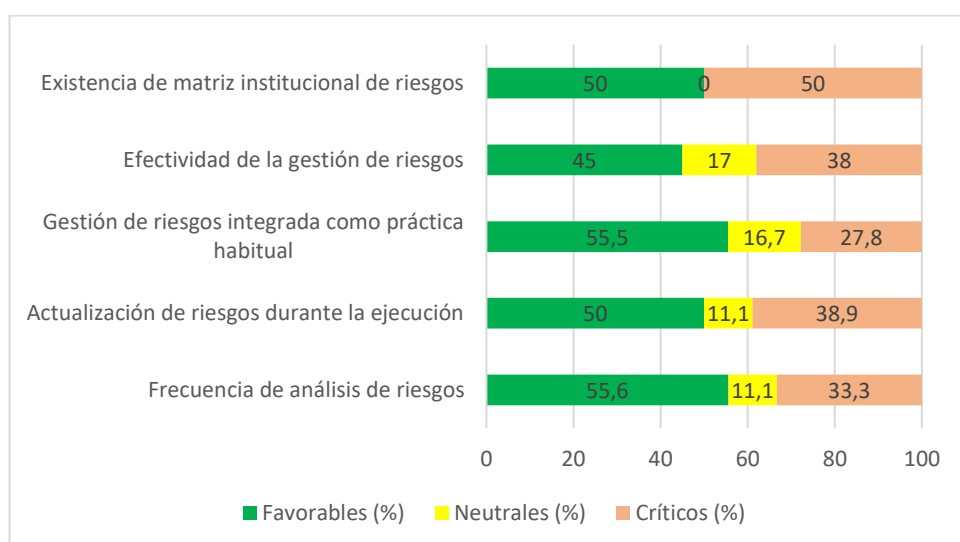


En la gestión de riesgos en la contratación, el análisis de frecuencia mostró que el 27,8 % de los participantes realizaba análisis de riesgos “Siempre”, otro 27,8 % “Frecuentemente”, el 11,1 % “A veces”, el 16,7 % “Rara vez” y el 16,7 % “Nunca”. La actualización de riesgos durante la ejecución contractual fue menos frecuente: el 22,2 % la realizaba “Siempre”, el 27,8 % “Frecuentemente”, el 11,1 % “A veces” y el 38,9 % “Nunca”. En cuanto a percepciones, el 33,3 % estuvo “Totalmente de acuerdo” en que la gestión de riesgos estaba integrada como práctica habitual, el 22,2 % “De acuerdo”, el 16,7 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 16,7 % “En desacuerdo” y el 11,1 % “Totalmente en desacuerdo”. La efectividad de esta gestión fue calificada como “Poco efectiva” por el 33 %, “Muy efectiva” por el 28 %, “Medianamente efectiva” y “Totalmente efectiva” por el 17 % respectivamente, “Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

y “Nada efectiva” por el 6 %. Sobre la existencia de una matriz institucional de riesgos, el 50 % la reconoció y el otro 50 % manifestó desconocerla.

Gráfica 3. Evaluación de la gestión de riesgos en la contratación.

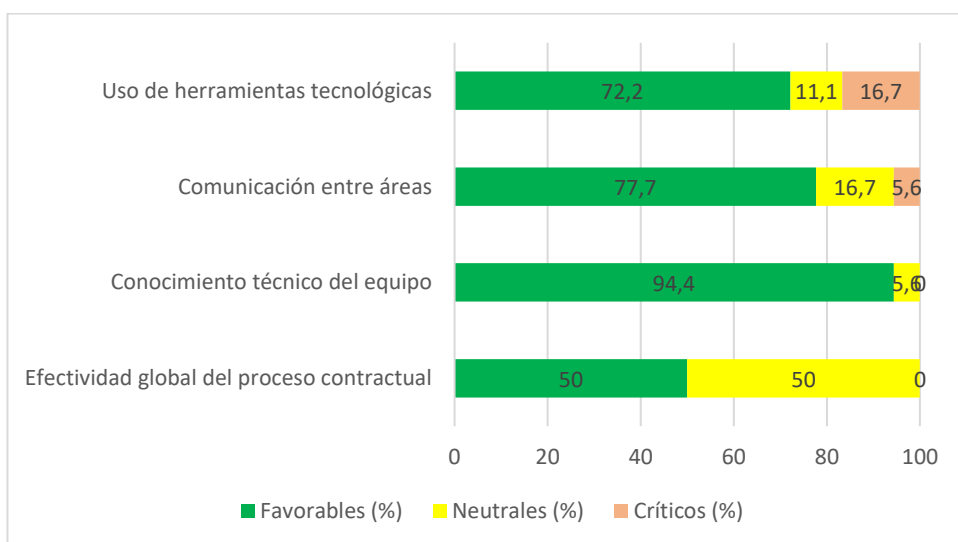


En la percepción global del proceso contractual, el 50 % de los encuestados lo consideró “Medianamente efectivo”, el 33 % “Muy efectivo” y el 17 % “Totalmente efectivo”, sin respuestas en las categorías “Poco” o “Nada efectivo”. En relación con las capacidades institucionales y coordinación interna, el 33,3 % estuvo “Totalmente de acuerdo” en que el equipo contaba con conocimiento técnico suficiente, el 61,1 % “De acuerdo” y el 5,6 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Los canales de comunicación entre áreas fueron valorados positivamente: el 33,3 % estuvo “Totalmente de acuerdo”, el 44,4 % “De acuerdo”, el 16,7 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 5,6 % “En desacuerdo”. En cuanto al uso de herramientas tecnológicas, el 33,3 % estuvo “Totalmente de acuerdo” en que facilitaban el seguimiento y control del proceso contractual, el 38,9 % “De acuerdo”, el 11,1 % “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 16,7 % “En desacuerdo”. Este documento es propiedad intelectual del POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

acuerdo ni en desacuerdo”, el 11,1 % “En desacuerdo” y el 5,6 % “Totalmente en desacuerdo”.

Gráfica 4. Percepción global del proceso contractual.



De forma transversal, los resultados permitieron identificar tres aspectos críticos: la necesidad de fortalecer la planeación y coordinación interáreas, la limitación de recursos administrativos y de apoyo para los supervisores, y la consolidación de mecanismos de gestión de riesgos más dinámicos. Como fortalezas, se destacó la transparencia institucional y el compromiso técnico del equipo humano, así como la coherencia entre el cumplimiento normativo y la ejecución contractual.

La información mostró que el 50 % de los copartícipes refería con entre 1 y 3 años de experiencia en cargos de contratación, el 17 % con 3 a 5 años y el 33 % con más de 5 años, sin registros menores a un año. En cuanto al rol desempeñado, el 56 % correspondió “Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

a supervisores, el 33 % a apoyos técnicos y el 11 % a apoyos administrativos, reflejando una participación representativa del personal directamente vinculado a la gestión y seguimiento contractual.

Objetivo específico 3. *Examinar los procedimientos actuales de coordinación, seguimiento y cumplimiento de los procesos administrativos en la supervisión y liquidación de contratos, con el fin de identificar fallas estructurales y definir oportunidades de mejora que puedan ser abordadas mediante el uso de herramientas tecnológicas.*

La Coordinadora Administrativa y Financiera, tiene 19 años como funcionaria en la institución, coordina el área de contratación y el subdirector, con 10 años en la institución, actualmente es el ordenador del gasto, robusteciendo la gestión directiva y la vigilancia institucional del proceso contractual.

Los resultados demuestran que la coordinación interáreas en el proceso contractual del Centro de Formación se encuentra organizada, aunque permanecen limitaciones en la precisión de las solicitudes, la entrega adecuada de archivos y la formalización de las comunicaciones entre supervisores, contratistas y el área administrativa. La Coordinadora precisa que estas dificultades generan retrasos en la suscripción de contratos y obstaculizan la trazabilidad de la supervisión, mientras que el subdirector reconoce avances en la articulación, aunque aún con falencias manejables. En relación con la comunicación institucional, se refieren debilidades en el uso y seguimiento de los medios formales —como correos, reuniones y SECOP II—, atribuibles especialmente a la baja apropiación tecnológica por parte de unos supervisores y apoyos. Finalmente, ambos directivos concuerdan en que existen mecanismos formales para atender imprevistos y

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

reprocesos, enfatizando el uso frecuente de ampliaciones de plazo y adiciones contractuales como estrategias de ajuste operativo dentro del marco normativo vigente.

Asimismo, afirman que el seguimiento y la supervisión de los contratos se desarrollan a través de los supervisores y sus apoyos, quienes cuentan con apoyo administrativo y jurídico cuando es requerido. Sin embargo, se identifican limitaciones en el tiempo de los supervisores, ya que sus funciones primordiales no se desligan de la labor de control contractual, lo que reduce la efectividad del seguimiento. Si bien existen informes estandarizados y reportes institucionales en la plataforma Compromiso, su alcance evaluativo es limitado, pues los contratos deben liquidarse incluso cuando se presentan dificultades en la ejecución. Se identificaron casos recientes donde la falta de seguimiento oportuno generó retrasos, prórrogas y afectaciones en la programación de entregas y pagos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la trazabilidad, planificación y control del proceso contractual.

Los resultados también muestran un uso restringido de herramientas tecnológicas en la gestión contractual, limitándose principalmente al correo electrónico como medio de comunicación y control, lo que comprime la trazabilidad y eficiencia del proceso. Tanto la Coordinadora como el subdirector concuerdan en que el uso exclusivo de este canal genera demoras, problemas de acceso y falta de respuesta oportuna, originando el uso de medios no institucionales por parte de unos supervisores. Entre las oportunidades de mejora, ambos directivos recalcan la necesidad de realizar bases de datos agrupadas y tableros de control conectados entre áreas, que generen alertas automáticas y rastreo en tiempo real. Asimismo, resaltan la importancia de robustecer la formación del personal en el uso de herramientas digitales como término esencial para la eficiencia y transparencia de la supervisión y liquidación contractual.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

También se enuncia una valoración positiva del desempeño reciente en materia contractual, destacándose como principal fortaleza la capacidad del Centro para ejecutar la totalidad del presupuesto y concretar la mayoría de los contratos durante el primer semestre, lo que ha mejorado la planeación y articulación entre áreas. No obstante, ambos directivos coinciden en que las fallas estructurales se concentran en la elaboración de fichas técnicas imprecisas y en la estimación inadecuada de los plazos contractuales, factores que originan prórrogas y reprocesos administrativos. En su reflexión final, resaltan la importancia del trabajo en equipo, la corresponsabilidad y la calidad en la formulación de requerimientos, reconociendo que la eficiencia del proceso depende de una coordinación interáreas sólida y de una cultura institucional orientada a la mejora continua y la ejecución oportuna de los contratos.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La evidencia permite inferir que la identificación de necesidades y estudios de mercado del Centro de formación presentan debilidades asociadas con la pertinencia, oportunidad y alineación de las contrataciones. Adicionalmente, resulta indicativo de estimaciones iniciales poco realistas que un alto porcentaje de contratos requieran prórroga o adición, relacionándose con la mención crítica de Almanza (2016) en la que la utilización arbitraria de la contratación directa y la desviación del espíritu legislativo de la Ley 80 de 1993, impresiona que la flexibilidad contractual no garantiza una gestión adecuada.

Asimismo, la existencia de la matriz de riesgos en la fase precontractual junto a la falta de continuidad de su implementación limita su aprovechamiento como herramienta de mejora preventiva. Caso coincidente con lo apuntado por Aldana-Ahumada & Parra-Velandia (2021), quienes argumentan que es imperativo que la gestión del riesgo se implemente a todas las fases o etapas del proceso, para el caso del contrato, para así

“Este documento es propiedad intelectual del POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

considerarse en una buena práctica. En cuanto a la supervisión contractual del Centro de formación, se carece de trazabilidad, acompañamiento técnico y documental, reiterando lo advertido por Celis Niño & Muñoz Correa (2016) de las falencias de la supervisión estatal en Colombia. Lo anterior, demuestra un patrón de gestión reactiva que deja de lado la proactiva, en la que la planeación, el control y el seguimiento no se integran de manera sistemática.

En conclusión, la identificación de necesidades y estudios de mercado que realizó el Centro de formación durante las vigencias 2023 y 2024, evidencian que existe una brecha significativa entre los planeado y lo ejecutado -considerando tiempo y costos-, por tanto, se concluye que los estudios de mercado no definen con precisión los plazos y valores contractuales reales, de igual forma, la supervisión no se ejerce con trazabilidad ni acompañamiento técnico apropiado, junto a la gestión de riesgos que se condiciona únicamente a la fase precontractual, lo que impide gestionar preventivamente las desviaciones; en suma, estas brechas afectan la pertinencia, oportunidad y alineación de los procesos contractuales de bienes y servicios con las necesidades institucionales y del territorio, siendo imperativo implementar un enfoque estratégico, sistemático y documentado que permita fortalecer la planeación, la supervisión y el control en las diferentes etapas contractuales.

Al asociar los resultados del desempeño operativo y el nivel de conocimiento técnico del equipo de contratación con la información de la fase documental, se identifica una asociación directa entre las carencias institucionales halladas en la planeación contractual y el ejercicio cotidiano de los responsables del proceso. Entretanto, el análisis de la revisión documental encontró debilidades en la estimación de tiempos, costos y gestión de riesgos, la evidencia sobre percepciones, frecuencia de prácticas y niveles de

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

efectividad demostró que dichas falencias no se originan meramente del diseño del proceso, sino también de las capacidades técnicas y operativas.

Pese a que la mayoría de los encuestados indicó que se realizan estudios de mercado y se documentan las necesidades de contratación, la relación de funcionarios que los consideran técnicamente suficientes (39 %) es inferior frente a quienes los perciben como incompletos o desactualizados. Esta apreciación coincide con lo expuesto por Almanza (2016), al resaltar que la flexibilidad en la implementación de algunas modalidades contractuales reduce la eficacia bajo la condición que no se acompaña de un conocimiento sólido de la normatividad vigente y de habilidades técnicas que garanticen decisiones fundamentadas. Asimismo, la modificación de ficha técnica o ampliación de plazos muestra que actores del proceso designados por el Centro de formación, no complementan la planeación con la gestión operativa, redundando en brechas detectadas en la revisión documental.

La supervisión de contratos, pese a que fue valorada mayoritariamente como “efectiva”, muestra heterogeneidad en su implementación. El reconocimiento de casi la cuarta parte de los encuestados de una frecuencia baja en reuniones o registros, evidencia una condición del criterio individual y no una cultura institucional de trazabilidad. Lo anterior, evidenciado en la revisión documental, corresponde con las conclusiones de Celis & Muñoz (2016) y Camargo Cruz (2016), en las que se destaca la falta de acompañamiento técnico sistemático y de procedimiento homogéneos limitando la capacidad de control y retroalimentación institucional en los procesos contractuales.

En cuanto a gestión del riesgo contractual se confirma una disociación entre la formulación institucional y su implementación práctica, pese a que el 50 % identifica la existencia de una matriz para la gestión del riesgo, menos del 30 % la actualiza durante la

“Este documento es propiedad intelectual del POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

ejecución contractual. Esta conducta confirma la mención de Aldana-Ahumada & Parra-Velandia (2021), referente a que el riesgo solo es preventivo si se gestiona de manera continuamente durante todas las fases del proceso contractual. Es así como, el desempeño operativo del personal designado para la gestión contractual del Centro de formación muestra principalmente una gestión reactiva en vez de predictiva, donde las prácticas de control se activan antes las eventualidades y no desde la planeación anticipada.

La evidencia de la revisión documental y la evaluación mediante encuestas, permite inferir que la eficiencia en el proceso de contratación pública del Centro de formación no depende meramente de la existencia de procedimientos formales —como los establecidos en la plataforma CompromISO GCON-P-002 a 010—, sino del nivel en el que el personal los apropia e implementa de forma estratégica. La experiencia y formación del personal designado para los procesos contractuales de la Entidad son factores asociados que mitigan las deficiencias estructurales, no obstante, no se ha materializado un modelo de gestión integrada y basada en resultados.

En conclusión, al matizar los resultados del desempeño operativo con la revisión documental se resalta que las debilidades identificadas en la fase de planeación tienen asociación con las capacidades técnicas y operativas del equipo executor. Reconociendo el nivel de responsabilidad y conocimiento eficaz del marco normativo, redundan vacíos en la ejecución de los estudios de mercado, la ejecución de la supervisión y la modernización de los riesgos contractuales. Estas diferencias afectan la eficiencia, el cumplimiento normativo y la gestión estratégica del recurso público, ratificando la necesidad de fortalecer las competencias técnicas, promover la gestión del riesgo como práctica permanente y consolidar una cultura de supervisión con trazabilidad documental y control preventivo. Solo mediante esa integración entre planeación, ejecución y

“Este documento es propiedad intelectual del POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

evaluación se podrá evolucionar de un modelo administrativo reactivo hacia una gestión pública estratégica, transparente y orientada a resultados.

Concluyentemente, la evaluación del proceso de coordinación, seguimiento y cumplimiento administrativo en la supervisión y liquidación contractual resultó que, pese a que existe una estructura formal, las deficiencias en claridad de requerimientos, los canales informales de comunicación y documentación y el uso limitado de herramientas tecnológicas actúan como limitantes significativos de eficacia institucional; estos condicionantes están asociados directamente a la frecuente necesidad de prorrogas y adiciones como mecanismo de ajuste operativo, lo que infiere que la supervisión contractual no se ejecuta como un proceso preventivo sino meramente reactivo.

La relación entre coordinación frágil, seguimiento parcial y conjunto de técnicas insuficientes insiste que una gestión realmente estratégica demanda que estos tres elementos actúen de modo complementaria: sin juntura interáreas, los informes de seguimiento escasean; sin seguimiento metódico, las adiciones y ampliaciones proliferan; sin tecnología apropiada, no puede haber trazabilidad ni avisos tempranos que permitan dar primero desviaciones. Por ende, para conocer es necesario reforzar estos compendios de modo integrado, de modo que la supervisión contractual sea manejada dentro de un circuito ordenado, documentado y tecnológico que robustezca la eficiencia, el desempeño normativo y la gestión estratégica del recurso público.

El análisis entre los resultados de la exploración documental, las encuestas y las entrevistas consintió comprender el proceso contractual del Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes desde diferentes aspectos. La información lograda en los legajos oficiales evidenció la presencia de arreglos repetidos en los contratos, indicados principalmente en ampliaciones de plazo y adiciones presupuestales. Estos

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

descubrimientos revelaron extenuaciones en la planeación inicial, fundamentalmente en la elaboración de las fichas técnicas y en la fijación de tiempos de realización. Sin embargo, expusieron progresos en la organización y oportunidad con que se ejecutaron los recursos, reflejo de una mayor coordinación entre las áreas del Centro de Formación. Las encuestas aplicadas al personal operativo y administrativo perfeccionaron esta lectura al exponer una percepción general de efectividad sobria del proceso. Si bien la mayoría de los encuestados registró la existencia de guías e instrucciones formales, se hallaron vacíos en la actualización de riesgos y en la unificación de las prácticas de supervisión. Esto apunta a que, aunque el marco normativo está presente, su aplicación no siempre se convierte en una gestión completamente eficiente ni en una coyuntura homogénea entre las dependencias garantes.

Por su parte, las entrevistas a los funcionarios directivos y de coordinación ofrecieron una visión más explicativa del contexto institucional. Los testimonios concordaron en apreciar la mejora obtenida en la ejecución del presupuesto y en la articulación interáreas, pero también puntuaron la necesidad de robustecer la calidad técnica de los estudios de mercado, la exactitud en la planeación de los plazos y el seguimiento a la gestión de riesgos durante la ejecución contractual. Este nivel de análisis permitió contextualizar las cifras y percepciones previas, dotando al estudio de una comprensión más completa del funcionamiento real del proceso.

La triangulación de estas fuentes permitió minimizar sesgos y consolidar un estudio más confiable, en el que cada técnica contribuyó con un tipo de evidencia distinto: la verificación documental brindó exactitud y trazabilidad; las encuestas, una visión cuantitativa de las percepciones institucionales; y las entrevistas, el trasfondo cualitativo necesario para interpretar las causas y dinámicas internas. De manera conjunta, estos insumos sustentaron un diagnóstico integral que permitió valorar con rigor las prácticas de contratación de bienes y servicios en el Centro de Formación.

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

En consecuencia, el estudio cumplió plenamente con su objetivo general, al analizar las prácticas contractuales vigentes desde una mirada técnica, normativa y operativa. Los resultados permiten afirmar que el proceso ha alcanzado un mayor grado de coordinación y cumplimiento en la ejecución presupuestal, aunque persisten limitaciones en la planeación precontractual y en la gestión del riesgo. La investigación deja como principal aporte un panorama claro sobre los avances y desafíos del Centro en materia de eficiencia, transparencia y control del recurso público, constituyéndose en una base sólida para orientar futuras estrategias de fortalecimiento institucional en el marco de la gestión pública del SENA.

A partir del análisis integral realizado, se considera prioritario que el Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes fortalezca la fase de planeación precontractual, concentrando esfuerzos en la definición precisa de las necesidades, la actualización continua de los estudios de mercado y la verificación técnica de las fichas antes de su publicación. La evidencia sugiere que una mejor caracterización de las demandas internas permitiría reducir reprocesos, evitar ampliaciones de plazo y mejorar la correspondencia entre las especificaciones iniciales y la ejecución real.

De igual manera, se recomienda avanzar hacia la institucionalización de una gestión del riesgo contractual dinámica, que no se limite al componente precontractual, sino que acompañe toda la ejecución mediante revisiones periódicas y reportes unificados. La adopción de matrices vivas —actualizadas por los supervisores durante la ejecución— contribuiría a identificar oportunamente desviaciones, anticipar contingencias y tomar decisiones correctivas antes de que estas impacten el cronograma o el presupuesto. Resulta potencialmente necesario robustecer el aprendizaje técnico del equipo responsable de la contratación y supervisión, completando módulos formativos sobre estructuración de procesos, análisis económico de ofertas, control de ejecución y

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

evaluación de riesgos. Este tipo de formación continua no solo garantiza la adecuada ejecución del marco normativo (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios), sino que asimismo refuerza la cultura de transparencia y la entrega de cuentas.

Desde una figura más amplia, estas representaciones son extensivas a otras entidades estatales que participan el mismo marco jurídico. En todas ellas, el progreso del proceso contractual pasa por fortalecer una planeación estratégica fundada en evidencia, por fortificar la trazabilidad documental y por promover la interoperabilidad de los sistemas de información. La articulación entre áreas técnicas, financieras y administrativas debe imaginar como un eje permanente de la gestión pública, mantenida en la eficiencia, la probidad y la calidad del gasto.

En conclusión, el proceso contractual público demanda evolucionar desde una orientación meramente procedimental hacia un modelo de gestión integral del ciclo de contratación, donde cada etapa —planeación, ejecución y cierre— sea estimada no solo por su cumplimiento formal, sino por su capacidad para crear valor público y garantizar la correcta utilización de los recursos asignados.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana-Ahumada, R. D., & Parra-Velandia, G. O. (2021). *Diagnóstico del proyecto Estadio Plazas Alcid de Neiva, de acuerdo con la gestión del riesgo de la guía PMBOK sexta edición desde su análisis cualitativo, como oportunidad de mejora de las buenas prácticas en la gestión de este tipo de proyectos* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional UCatólica. <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/f05e7e02-bfcb-4f14-8b8f-9afe1aeffd6e>
- Almanza Araque, J. P. (2016). *La contratación directa y la desviación del espíritu legislativo plasmado en la Ley 80 de 1993 en su aplicación* [Trabajo de grado, Institución Universitaria de Envigado]. Repositorio Institucional IUE. <https://bibliotecadigital.iue.edu.co/handle/20.500.12717/1196>
- Camargo Cruz, Y. M. (2016). *Actualización del proceso de supervisión, ejecución y seguimiento de contratos de obra pública celebrados por el INVÍAS* [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/4233>
- Catalina, P., & Murcia, P. (2019). *Gestión del riesgo cambiario en la contratación pública: análisis y oportunidades en el sector defensa colombiano* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/76804>
- Celis Niño, Y. S., & Muñoz Correa, M. (2016). *La supervisión en la contratación estatal* [Trabajo de grado, Universidad La Gran Colombia]. <http://hdl.handle.net/11396/4831>
- Contreras Yaruro, J. R. (2021). *Lineamientos para establecer la responsabilidad fiscal en contratos de prestación de servicios de apoyo a la supervisión* [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/38018>

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

- Flórez González, I. B. (2022). *Apoyo técnico a la Dirección Territorial Norte de Santander en la supervisión de los programas proyectos actuales* [Trabajo de grado, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña]. <https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/xmlui/handle/20.500.14167/519>
- GCCON-P-002. (2024). *Procedimiento: Selección abreviada menor cuantía*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
- GCCON-P-003. (2024). *Procedimiento: Selección abreviada subasta inversa*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
- GCCON-P-004. (2024). *Procedimiento: Acuerdo marco de precios*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
- GCCON-P-007. (2024). *Procedimiento: Contratación directa*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
- GCCON-P-010. (2024). *Procedimiento: Mínima cuantía*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
- López Huertas, J. F., & Sarchi Chingual, I. D. (2023). *Análisis de contratos de obra pública del municipio del Valle del Guamuez en el departamento del Putumayo e identificación de factores que afectan la gestión del tiempo y costo* [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/52883>
- Marcela Muñoz González, C., Corredor, H., Herrera Fonseca, H. A., & Claudia, E. (2017). *Modelo de buenas prácticas de interventoría – caso de estudio programas y proyectos del sector agropecuario* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/60114>
- OpenAI. (2025). *ChatGPT (versión GPT-5)* [Modelo de lenguaje grande]. OpenAI. <https://chat.openai.com/>
- Ortún Rubio, V. (1995). *Gestión pública: conceptos y métodos*. *Revista Asturiana de Economía*, 4, 179–193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3869799>

“Este documento es propiedad intelectual del POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización escrita de la Rectoría. TODO DOCUMENTO IMPRESO O DESCARGADO DEL SISTEMA, ES CONSIDERADO COPIA NO CONTROLADA”.

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

- Paola, A., & Londoño, C. (2022). *Proceso de mejora en la trazabilidad de procesos contractuales* [Trabajo de grado, Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria]. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/5037>
- Peñaranda, L. R. (2013). *Análisis de las modificaciones de la Ley 80 en la contratación estatal* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/678>
- Ramírez-Pérez, M. G., Fiallo-Soto, O. A., & Domínguez-Palencia, D. R. (2022). Análisis de los riesgos contractuales de los procesos de contratación de obras civiles en los municipios de 4ª y 6ª categoría del Área Metropolitana de Cúcuta en el periodo comprendido entre el año 2016 y el primer semestre del 2021. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(3), 44–61. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2915>
- Real Ramírez, D. F. (2021). *Importancia de los manuales de interventoría dentro de los sistemas integrados de gestión en el ejercicio de la interventoría en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/37990>
- Rincón Rodríguez, R. A., & Pérez Prieto, J. L. (n.d.). *Elaboración de una propuesta para mejorar los procesos de supervisión de contratos de obras civiles contratadas bajo la modalidad de mínima cuantía en municipios de sexta categoría* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Recuperado el 24 de octubre de 2024, de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5567>
- Sánchez, W. A., Daniel, M., & De Vivero, E. L. (2021). *Propuesta para prevenir prácticas restrictivas de la competencia en las compras públicas colombianas mediante un sistema de prevención basada en riesgos* [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. <http://hdl.handle.net/1992/53848>

PROCESO: Gestión de Investigación	MANUAL	Código: II-MA-009
SUBPROCESO: Gestión Editorial y Visibilidad de Publicaciones	FORMATO MODALIDAD MONOGRAFÍA- INVESTIGACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD	Versión: I

Silva-Tenorio, J. F. (2019). *Contratación estatal. Del principio de planeación en el sistema de compras públicas en Colombia: una visión multidisciplinaria*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/23006>

Vargas Méndez, A. M., & Marín Barreiro, D. (2024). Factores determinantes para la eficacia de la función preventiva de la Procuraduría General en licitaciones públicas desde el 2020 al 2024. *Universidad del Rosario*, 7(1), 343–354. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>

Vargas Moncada, A. K., Ramírez Díaz, D. C., Osorio Vera, J. S., Machuca López, N. J., & Alvear Ramírez, R. (2020). *Gerencia de proyectos de infraestructura pública con Project Management Institute y Building Information Modeling* [Trabajo de grado, Universidad de La Sabana]. <http://hdl.handle.net/10882/9894>

Nota aclaratoria:

ChatGPT (versión GPT-5) se empleó únicamente como herramienta de apoyo para la revisión gramatical, ajuste de redacción, coherencia argumentativa y adecuación de las normas APA séptima edición. Las interpretaciones, resultados y conclusiones del estudio son responsabilidad exclusiva de la autora.