



Manual

**de buenas prácticas
en la contratación**

Elaborado por:

El área de administración de riesgos y el equipo de cumplimiento de la gerencia de Negocios Empresariales de Seguros Generales Suramericana S.A

ÍNDICE

pág.

4

Capítulo 1

Alcance

5

Capítulo 2

Etapa precontractual

- Justificación del contrato
- Selección del contratista
- Requerimientos para el contrato
- Suscripción del contrato

9

Capítulo 3

Etapa contractual

- Ejecución del contrato
- Gestión y vigilancia del contrato
- Incumplimiento

13

Capítulo 4

Etapa poscontractual

- Liquidación del contrato
- Terminación oportuna del contrato

15

Capítulo 5

Garantías típicas de la póliza de cumplimiento

- Seriedad de la oferta
- Cumplimiento del contrato
- Buen manejo y correcta inversión del anticipo
- Pago de salarios y prestaciones sociales
- Estabilidad de obra, calidad del bien suministrado o servicio, correcto funcionamiento de los equipos o provisión de repuestos o accesorios

18

Capítulo 6

Seguro de responsabilidad civil extracontractual

19

Capítulo 7

Garantías que normalmente se solicitan dependiendo del tipo del contrato



Capítulo 1

ALCANCE



Por medio de este manual se pretende dar a las personas, naturales y jurídicas, una herramienta útil dentro del proceso de contratación, tanto de bienes como de servicios, en el cual se detallan conceptos y aspectos para tener en cuenta durante todo este proceso, en sus diferentes etapas. El presente documento resalta los aspectos más determinantes para tener en cuenta a la hora de celebrar un contrato y llevarlo a feliz término hasta el momento de su liquidación.

La presente información podrá entonces servir de guía al momento de iniciar un proceso de contratación y, en la medida de lo posible, mitigar el riesgo de incumplimiento por parte de los contratistas.

Adicionalmente, se hará una breve introducción sobre la importancia del riesgo de responsabilidad civil, el cual, como se encuentra presente durante la ejecución del contrato, se expondrá la forma en cómo se traslada dicho riesgo.



Capítulo 2

ETAPA PRECONTRACTUAL



• JUSTIFICACIÓN DEL CONTRATO

Al momento de iniciar el proceso de contratación, se deberá primero identificar claramente las necesidades que se tienen para llevar dicho proceso a cabo, determinando aquellas necesidades que se quieren atender con el contrato que se pretende elaborar y/o ejecutar. Esto ayudará a identificar cuál será el objeto contractual y el tipo de contrato que se ajusta más al caso.

Además, desde el inicio, se debe tener claridad sobre la suficiencia del presupuesto, pues la ejecución de este no se deberá dejar al azar o depender de otras situaciones para el correcto pago oportuno de las obligaciones.

• SELECCIÓN DEL CONTRATISTA

De acuerdo con la complejidad del contrato que se pretende elaborar, se sugiere iniciar con alguna de las siguientes opciones:

- **Solicitud de información:** pretende validar información general del mercado (proveedores, marcas, referencias, catálogos, costos, entre otros).
- **Solicitud de propuesta:** se elabora un documento en el cual se le expone a los posibles contratistas la necesidad de la empresa para que ellos realicen propuestas de posibles soluciones y su presupuesto.
- **Solicitud de cotización:** es un documento mucho más detallado que los anteriores, en el cual la empresa establece claramente las necesidades puntuales a contratar, para que de esta manera el posible contratista presente su propuesta económica.

Al evaluar el posible contratista, se sugiere analizar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Capacidad financiera del contratista.
- Experiencia del contratista en el objeto del contrato.
- Experiencia del contratista en el lugar donde se va a ejecutar el contrato.
- De ser posible, contar como como mínimo con tres (3) cotizaciones u ofertas.

Dependiendo de la complejidad del contrato, esto es, por el valor de este, especificidad del objeto del contrato o cualquier otro criterio, existirán puntos a tener en cuenta adicionales que permitan tomar la mejor decisión, tales como: revisión de idoneidad de subcontratistas, suministro de materiales, entre otros.

Cabe resaltar que, si el objeto a contratar tiene unas especificidades técnicas altas, sería conveniente tener evaluada una segunda opción que pueda terminar de ejecutar el contrato si por alguna razón el contratista inicialmente elegido no lo puede lograr.

• REQUERIMIENTOS PARA EL CONTRATO

Elaborar los estudios y presupuestos necesarios de acuerdo con el tipo de contrato, la normatividad vigente, la naturaleza, complejidad y valor de la contratación, la costumbre comercial y todos los análisis orientados a establecer:

- a) Las condiciones del contrato a celebrar, tales como: objeto, plazo, valor, obligaciones de las partes, causales de terminación, mecanismos de solución de conflictos, multas o sanciones, garantías, entre otras.
- b) Las obligaciones de las partes para el adecuado cumplimiento de la ejecución del contrato.

• SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO

Etapa determinante para el desarrollo del contrato, es decir, es el momento en el cual nace a la vida el mismo. Es en esta etapa en la que quedan establecidas claramente las obligaciones que cada una de las partes se compromete a cumplir. Es hasta este punto que se procede a celebrar los contratos y cumplir con los trámites de perfeccionamiento y legalización y todos aquellos que se requieran para iniciar su ejecución.

En virtud de lo anterior, se recomienda:

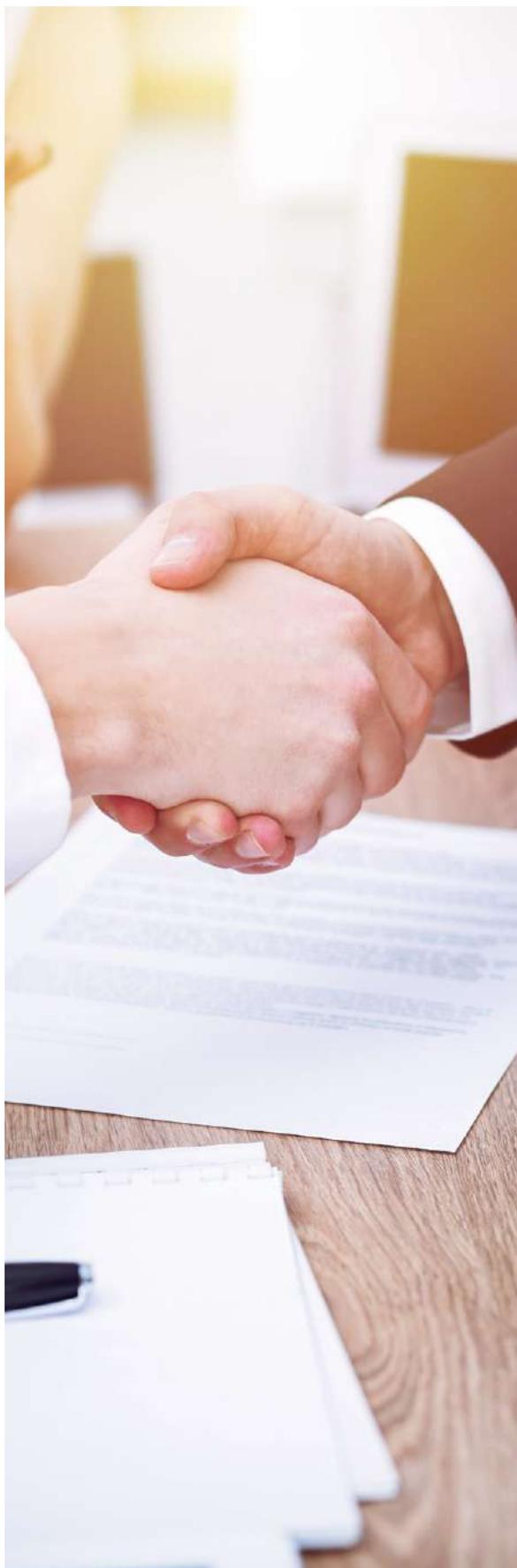


- En la medida de lo posible, el clausulado del contrato debe ser acordado entre las partes, con esto se evitará el desequilibrio contractual, el cual repercute en un incumplimiento.

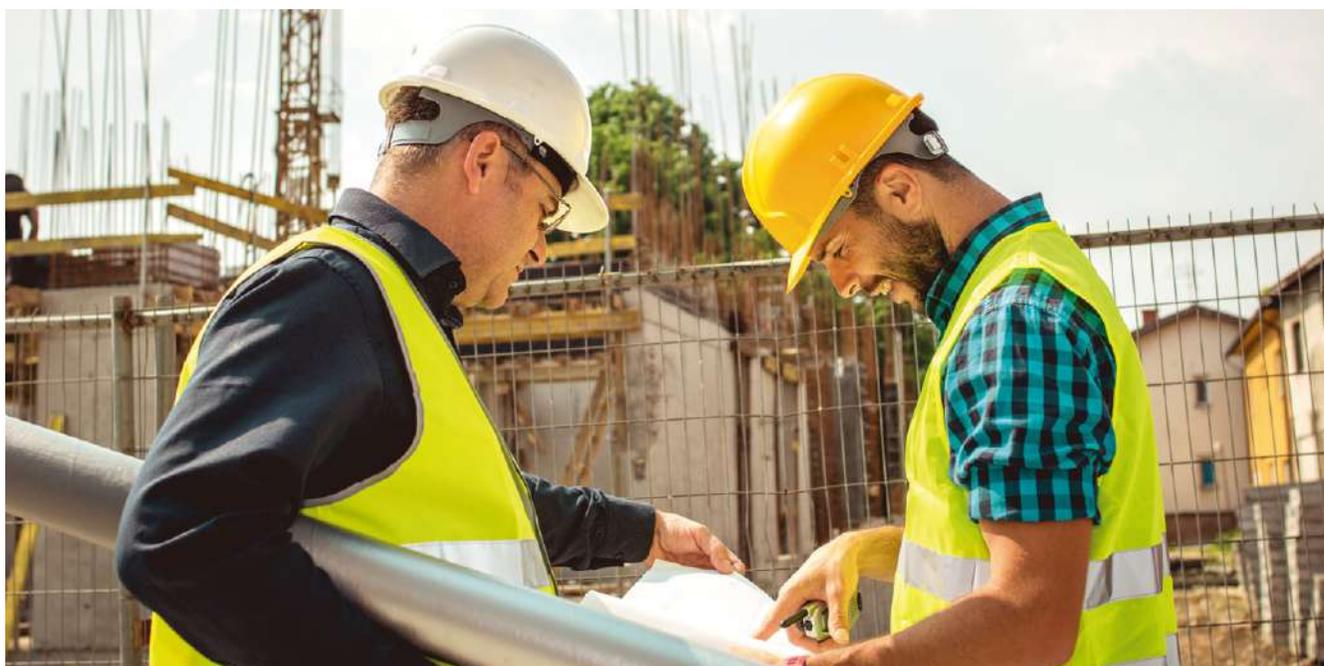
- En la suscripción del contrato debe tenerse especial cuidado con la delimitación del objeto contractual y que el mismo guarde relación directa con el plazo dado para su cumplimiento. Además, definir muy bien cuál será el momento, hito o evento que determinará el inicio de este. En ciertos casos, se podrá entonces, además del contrato mismo, suscribir un acta de inicio que será la pauta para contar el plazo.

- Dejar consagrada una cláusula en la cual se tengan en cuenta las situaciones que se llegaren a presentar por fuerza mayor y caso fortuito, entendidas como circunstancias que la ley considera eximentes de responsabilidad en la medida en que acredita la ausencia de culpa de quien demuestra haber sido afectado por un hecho o circunstancia imprevista e irresistible, y lo que pudiese afectar el plazo contractual.

- Revisar muy bien las obligaciones, tanto para el contratista como para el contratante, dentro de las cuales se tiene como recomendación especial, para el caso del contratista o prestador del servicio, la obligación de otorgar garantías correspondientes al objeto a cumplir. En este punto es de suma importancia revisar que las obligaciones impuestas al contratista o prestador del servicio sean acordes con la oferta o la cotización presentada para ser seleccionado.



- Establecer, si se amerita por el tipo de contrato, una cláusula de reajuste, la cual tiende a ajustar el valor del contrato o de algunos ítems, dado el caso de un aumento considerable de los precios del mercado no previsto o cualquier otra situación que ponga en riesgo el equilibrio económico de las partes.
- Evitar la implementación de minutas de contratos desactualizadas a la normatividad vigente al momento de suscribir el contrato y ajustados a las obligaciones previstas en el manual de contratación.
- En los casos que amerite, nombrar e integrar como anexos al contrato el pliego de condiciones y/o la invitación a ofertar pues se convertirán estos documentos de obligatorio cumplimiento durante la ejecución del contrato.
- Establecer plazos cumplibles frente a las obligaciones a contraer por cada una de las partes y evitar contradicciones entre las diferentes cláusulas del contrato.
- Establecer y limitar las causales eximentes del cumplimiento de las obligaciones contractuales dentro del mismo contrato (caso fortuito, fuerza mayor, hecho de un tercero, culpa exclusiva de la víctima-contratante).
- Cuando se permiten endosos de la póliza de Responsabilidad Civil Extracontractual de la empresa contratista para no exigir una particular para el contrato a suscribir, revisar la duración del contrato frente a la vigencia endosada, y en caso de ser menor vigencia, exigir por contrato la renovación de la póliza de Responsabilidad Civil Extracontractual de la empresa contratista o solicitar una nueva a su vencimiento.



Capítulo 3

ETAPA CONTRACTUAL



• EJECUCIÓN DEL CONTRATO

Ejecutar los contratos suscritos, perfeccionados y legalizados, en los plazos dispuestos, respetando lo estipulado en el contrato, su presupuesto y obligaciones, buscando obtener los bienes, obras y servicios en la calidad, cantidad y demás condiciones pactadas.

- Se recomienda no iniciar la ejecución de un contrato sin que se cuente con los requisitos de este, es decir, si no ha sido legalizado completamente. Esto podrá llevar a incumplimientos.
- Es importante tener presente que, si durante la ejecución se presentan situaciones imprevistas por fuerza mayor o caso fortuito, las mismas deberán ser tenidas en cuenta para proceder con la suspensión de contrato y ampliación del plazo. Esto como buena gestión contractual no solo para el contratista sino para el contratante, so pena de que se llegue a una situación del incumplimiento que afectará a ambas partes.

Cabe aclarar que la fuerza mayor o caso fortuito es el imprevisto al que no es posible resistir, como fuertes tormentas, un terremoto, los autos de autoridad ejercidos por un funcionario público que impiden el normal desarrollo de los contratos, entre otros. Por tanto, cuando se genera un incumplimiento por haberse dado una situación que constituyen fuerza mayor o caso fortuito, implica que no se podrá válidamente exigir el cumplimiento de la obligación. En consecuencia, cuando se genera una de estas situaciones, la parte que la alega la deberá poner de presente para que se determine la forma en que se deberá proceder y cómo actuar cuando dicha situación no exista y se pueda cumplir con la obligación respectiva, todo lo cual se recomienda estipular previamente en el momento de perfeccionar el contrato pues habría que determinar las consecuencias previstas por las partes en el contrato específico y quién asumió el riesgo.

El efecto natural de la fuerza mayor o caso fortuito es que, si la parte no puede cumplir su obligación por esta situación, esta se entenderá suspendida hasta tanto no se supere el hecho que genere la fuerza mayor. En consecuencia, esta parte no estaría en mora de cumplir sus obligaciones, por lo que no se le podrían aplicar sanciones por incumplimiento como penas y, en consecuencia, no se podría exigir su cumplimiento.

Para ampliar las recomendaciones del tema, y tomando como ejemplo la contingencia derivada del COVID-19, consulta el siguiente enlace:



<https://bit.ly/3de1uke>



• GESTIÓN Y VIGILANCIA DEL CONTRATO

Efectuar el seguimiento y control a la ejecución de los contratos hasta su terminación, promoviendo que sea satisfactoria. Se recomienda controlar su ejecución hasta la correspondiente liquidación.

- Es recomendable que en el contrato quede consagrado en cabeza de quién estará a cargo la vigilancia de este (por parte del contratante), quién deberá hacer un control periódico del presupuesto del contrato, y generar las alertas que se vayan presentando en cualquier aspecto durante la ejecución del mismo.

- Durante esta etapa, es importante adoptar las medidas administrativas y legales necesarias para salvaguardar los intereses de cada una de las partes frente a los incumplimientos que pudieren llegar a presentarse y frente a la ocurrencia de hechos de fuerza mayor o caso fortuito que afecten su correcta ejecución o la ecuación financiera del contrato, ya que pueden sobrevenir hechos posteriores a la celebración del mismo que pueden afectar su ejecución por fuerza mayor o caso fortuito. Es ahí donde la vigilancia del contrato juega un papel fundamental para tomar las medidas tales como: suspensión del contrato, modificación del plazo, solicitar prórroga de pólizas; elaborando los otrosí pertinentes para salvaguardar el cumplimiento del objeto contractual.

- En caso de presentarse la necesidad de modificar el contrato y suscribir un otrosí, es determinante para el cumplimiento de las obligaciones que este hecho sea informado a la aseguradora encargada de expedir las pólizas que hayan sido otorgadas por ocasión del contrato.

- Si se llegase a determinar que es viable una suspensión del contrato, se deberán plasmar los porcentajes de ejecución, anticipos entregados e invertidos en la obra y demás situaciones que determinen el estado del contrato para que, en el momento en que se pueda reanudar, se conozca a ciencia cierta el estado de este y las nuevas obligaciones acordadas por las partes. En este punto, es importante que tanto contratista como contratante evalúen cómo se encontraba el contrato antes de la suspensión y así acuerden si es necesario o no hacer ajustes al cronograma y/o presupuesto, o en caso de no ver viable la culminación a cabalidad del contrato vigente, proceder a una liquidación bilateral o buscar la opción de llevar a cabo una cesión del contrato.



- Verificar si fueron previsibles, es decir, si se desvirtúa la fuerza mayor o el caso fortuito. Esto es de suma importancia porque determinará si se configura como un incumplimiento que pudo haberse evitado, por lo cual habrá lugar a asumir responsabilidades.

- Recibir los bienes, obras o servicios contratados a satisfacción o con las salvedades a que haya lugar, exigiendo en todo caso, el adecuado cumplimiento de lo pactado.

- Efectuar los pagos pactados en los contratos, previo recibo a satisfacción de los bienes, obras o servicios, respetando el valor acordado o las modificaciones que en ese sentido se hubiesen realizado. En caso de que el contratista llegase a necesitar un anticipo adicional, se recomienda que esté acompañado de un soporte adicional como fiducia y legalizarlo mediante otrosí que debe ser puesto de presente a la aseguradora en caso de existir póliza de cumplimiento que garantice el contrato.

• INCUMPLIMIENTO

En caso tal que se identifique que potencialmente se dio lugar a un incumplimiento de las prestaciones pactadas en el contrato, la parte que estime lo anterior, deberá valorar si el mismo hace parte de las obligaciones principales y esenciales del contrato, si es un incumplimiento reiterado y si este es notorio.

A partir de lo anterior, tomará la decisión de notificar alguno de los siguientes supuestos, dependiendo del escenario en que se encuentre:

- Hacer efectiva la cláusula penal pactada entre las partes.
- Proceder con la reclamación directa a la otra parte en aras de hacer efectivo el esquema sancionatorio establecido en el contrato.
- Hacer efectivas las garantías contractuales.
- Proceder con la terminación del contrato, notificando en debida forma a la otra parte.

La procedencia de lo anterior dependerá de la valoración que se haga en cada caso en particular y no podrán ser decisiones a la ligera, ya que pudieran materializarse ciertos riesgos tales como: terminación unilateral, injustificada y abrupta del contrato, y obstrucción en la ejecución del contrato.





Capítulo 4

ETAPA POSCONTRACTUAL



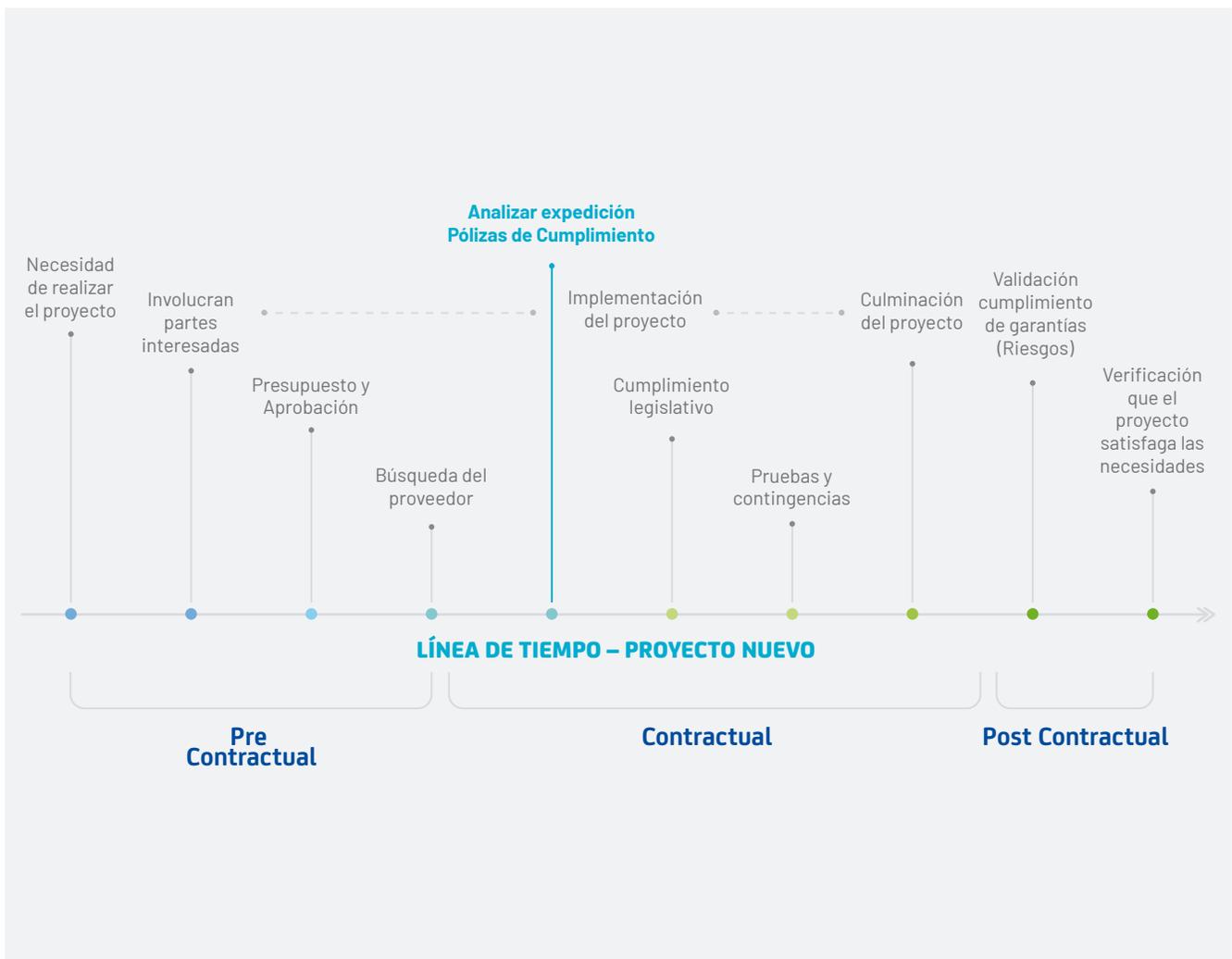
• LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO

Efectuar el balance final de la ejecución del contrato, constatando la satisfacción de la necesidad que lo motivó y el adecuado cumplimiento de lo pactado, así como las prestaciones mutuas de las partes, evidenciando las obligaciones ejecutadas y las pendientes a la terminación del plazo de ejecución, a la terminación anticipada o a la liquidación por mutuo acuerdo o unilateral que se efectúe, de conformidad con la normatividad vigente.

- Liquidar los contratos a que haya lugar. Es necesario suscribir acta de liquidación, la cual debe llevar la firma de ambos contratantes y de interventoría, si por el tipo de contrato se cuenta con ella.
- Adoptar las medidas administrativas y legales necesarias para salvaguardar los intereses de cada una de las partes, frente a los incumplimientos presentados o frente a la ocurrencia de hechos de fuerza mayor o caso fortuito que hayan ocurrido, para lo cual deberá tenerse en cuenta la forma en la que se registró y se le tramitó durante la vigencia del contrato.
- Se deberá ser muy claro y dejar el debido registro del reconocimiento o no de reajustes, obras adicionales o mayor permanencia. Esto deberá guardar relación con el control del presupuesto que del contrato se haya hecho.

• TERMINACIÓN OPORTUNA DEL CONTRATO

La liquidación del contrato deberá iniciarse inmediatamente se termine el plazo contractual. En la siguiente grafica se exponen las diferentes etapas de ejecución de un contrato para mayor ilustración:





Capítulo 5

GARANTÍAS TÍPICAS DE LA PÓLIZA DE CUMPLIMIENTO



• SERIEDAD DE LA OFERTA

Es una cobertura tendiente a garantizar que el proponente cumpla con las condiciones ofertadas y con la obligación de celebrar el contrato de acuerdo con los términos que dieron base a la adjudicación para lograr así amparar los perjuicios que se generen a la entidad en caso de tener que reaperturar un nuevo proceso y/o resulte más oneroso tener que celebrar el contrato con otra persona.

- **VALOR NORMAL DE LÍMITE ASEGURADO:** +/- 10% del valor de la oferta o presupuesto.
- **VIGENCIA DEL AMPARO:** fecha de entrega de la propuesta, hasta adjudicación.
- La aseguradora que otorgue la seriedad está obligada a dar las pólizas futuras.

• CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO

Es una cobertura tendiente a proteger al contratante de los perjuicios materiales directos derivados del incumplimiento por parte del contratista de las obligaciones, términos y condiciones pactadas en el contrato previamente celebrado.

- **VALOR NORMAL DE LÍMITE ASEGURADO:** entre 10% y 30% del valor total del contrato.
- **VIGENCIA DEL AMPARO:** período del contrato más unos meses (generalmente cuatro meses más).

• BUEN MANEJO Y CORRECTA INVERSIÓN DEL ANTICIPO

Es una cobertura tendiente a proteger a la entidad contratante contra el eventual uso o apropiación indebida que el contratista pueda hacer de los dineros o bienes que se le hayan anticipado para la eficiente ejecución del contrato.

- **VALOR NORMAL DE LÍMITE ASEGURADO:** 100% del valor dado como anticipo.
- **VIGENCIA DEL AMPARO:** periodo del contrato más unos meses. Esto es, periodo en el que se debe hacer uso del anticipo.

Frente a esta garantía, hay que tener claridad que hay diferencia entre la figura de anticipo con la figura del pago anticipado, y como tal, dependiendo de lo que se está acordando en el contrato, se deberá solicitar la garantía que correctamente aplica.

El anticipo es un adelanto o avance del precio del contrato destinado a apalancar el cumplimiento de su objeto, de modo que los recursos girados por dicho concepto solo se integran al patrimonio del contratista en la medida que se cause su amortización mediante la ejecución de actividades programadas del contrato. El pago anticipado es un pago efectivo del precio de forma que los recursos se integran al patrimonio del contratista desde su desembolso, el riesgo en esta última figura es que, dado el incumplimiento del contratista, éste no procede a su devolución.

• PAGO DE SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES

En virtud de la posible solidaridad patronal que nace entre la entidad contratante con los empleados destinados por el contratista para la ejecución del contrato, esta cobertura tendiente a proteger a la entidad contratante para asumir las obligaciones laborales de estos empleados en caso de que el contratista no lo haga.

- **VALOR NORMAL DE LÍMITE ASEGURADO:** entre 5% y 10% del valor total del contrato, máximo el 20%.

- **VIGENCIA DEL AMPARO:** periodo del contrato más 3 años (prescripción).

• ESTABILIDAD DE OBRA, CALIDAD DEL BIEN SUMINISTRADO O SERVICIO, CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS O PROVISIÓN DE REPUESTOS O ACCESORIOS

Es una cobertura que garantiza que durante el término estipulado y en las condiciones normales de uso, la obra, bien, equipo o servicio no sufrirá deterioros imputables al contratista que impidan el servicio para el cual se contrató.

- **VALOR NORMAL DE LÍMITE ASEGURADO:** entre 20% y 40% del valor final del contrato.

- **VIGENCIA DEL AMPARO:** 2 o 5 años a partir de la fecha de recibo de los trabajos a satisfacción o acta entrega.

Al ser estas garantías post contractuales, es decir, inician una vez se haya ejecutado el contrato o se haya recibido a entera satisfacción atendiendo al tipo de contrato que se haya ejecutado, se debe solicitar la garantía que aplique correctamente. Por lo tanto, a continuación, se da una breve explicación de las dos garantías de este tipo que normalmente aplican en un contrato en concreto:

- **AMPARO DE ESTABILIDAD DE LA OBRA:** a partir de la entrega de la obra a total satisfacción del asegurado o de la persona que este designe para tal fin, se cubre el daño emergente derivado del deterioro y/o daño, imputable al contratista-garantizado, que sufra la obra en condiciones normales de uso y mantenimiento y que impida la finalidad para la cual se ejecutó.

- **AMPARO DE CALIDAD DEL BIEN O SERVICIO:** a partir de la entrega del bien o la prestación del servicio a satisfacción, se cubre el daño emergente derivado de la deficiente calidad del bien o servicio suministrado por el contratista-garantizado, de acuerdo con las especificaciones y requisitos establecidos en el contrato garantizado.



Capítulo 6

SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRA CONTRACTUAL



Durante la ejecución de un contrato, por simple que se crea, siempre existirá el riesgo de afectación a terceras personas, afectaciones que pueden derivar en daños materiales, lesiones personales e incluso la muerte.

Por lo anterior, con el fin de evitar estos efectos dañinos frente a terceros, en cada contrato se recomienda suscribir el seguro de responsabilidad civil derivado de cumplimiento para amparar este tipo de perjuicios.

- **VALOR NORMAL DE LÍMITE ASEGURADO:** históricamente se establecía el límite por un porcentaje del valor del contrato, pero como en este seguro se amparan los eventuales perjuicios a sufrir por los terceros, ya se establecen límites atendiendo a la naturaleza del riesgo y exposición de afectación
- **VIGENCIA DEL AMPARO:** vigencia del mismo contrato, toda vez que lo que se emparan son los daños ocasionados a terceros durante la ejecución del contrato.

Capítulo 7

GARANTÍAS QUE NORMALMENTE SE SOLICITAN DEPENDIENDO DEL TIPO DEL CONTRATO



Atendiendo a los diferentes tipos de contratos y de obligaciones que se deseen establecer por cada una de las partes, se relacionan a continuación los contratos que normalmente se celebran y las garantías que se recomiendan, como mínimo, sean contratadas para así garantizar en debida forma el contrato a celebrar.

PÓLIZA	TIPO DE CONTRATO		
	Obras civiles	Prestación de servicios	Suministros de bienes
Seriedad de oferta (si aplica)	X	X	X
Cumplimiento	X	X	X
Buen manejo del anticipo/Pago anticipado	X (Solo en caso de otorgar anticipo/pago anticipado)	X (Solo en caso de otorgar anticipo/pago anticipado)	X (Solo en caso de otorgar anticipo/pago anticipado)
Pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones	X	X	X (Si el proveedor debe realizar el montaje)
Estabilidad de la obra	X		
Calidad de los servicios		X	
Calidad de los bienes suministrados			X
Responsabilidad Civil Extracontractual	X	X (Estudio previo del riesgo de daños a terceros)	X (Si el proveedor debe realizar el montaje)

Manual de buenas prácticas en la contratación

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de ninguna parte de esta obra, ni su comercialización ni publicación en cualquier medio, sin el permiso previo y escrito de SURA. S.A
© Propiedad Intelectual de SURA S.A., 2020

Línea de atención **01 800 051 8888**
Bogotá, Cali y Medellín **437 8888** Desde tu celular **#888**

segurossura.com.co

