AUNAR ESFUERZOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y LOGÍSTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN OPERATIVO MAESTRO DE LA II CUMBRE INTERNACIONAL DEL AGUA DEL GRAN SANTANDER 2026.

ESTUDIO DEL SECTOR

OCTUBRE DEL 2026

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 4
2. ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO 5
2.1. ECONÓMICO 6
2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB) 6
2.1.2. Índice de Precios al Consumidor (IPC) 7
2.1.3. Tasa de Desocupación 8
2.1.4. Productos incluidos dentro del sector 9
2.1.5. Agentes que componen el sector 10
2.1.6. Gremios y Asociaciones 11
2.1.7. Cifras totales de producción, perspectivas, tendencias y comportamiento de la oferta y la demanda 12
2.1.8. Cadena de producción y distribución 13
2.2. TÉCNICO 14
2.2.1. Cambios tecnológicos 14
2.2.2. Amplitud de la oferta 14
2.2.3. Especificaciones de calidad 14
2.2.4. Condiciones especiales para la ejecución 15
2.2.5. Tiempos de ejecución 15
2.3. REGULATORIO 15
2.3.1. Marco General 15
2.3.2. Marco Específico 16
3. MODELO DE ABASTECIMIENTO Y PROCEDENCIA DE LA SELECCIÓN DIRECTA 18
3.1. CLASIFICACIÓN DEL OBJETO EN EL CLASIFICADOR DE BIENES Y SERVICIOS 19
3.2. ENFOQUE DE ABASTECIMIENTO 19
3.3. PROCEDENCIA DE LA SELECCIÓN DIRECTA DE LA ASOCIADA 21
4. ESTUDIO DE LA DEMANDA 22
4.1. ADQUISICIONES ANTERIORES DE LA ENTIDAD 23
4.1.1. Convenios de asociación con entidades sin ánimo de lucro 23
4.1.2. Antecedentes de apoyo logístico y de documentos técnicos 24
4.2. PROCESOS COMPARABLES DE OTRAS ENTIDADES ESTATALES 25
4.3. INDICADORES DE DEMANDA 28
4.4. CONCLUSIÓN DE LA DEMANDA 29
5. ESTUDIO DE LA OFERTA 30
5.1. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO E IDENTIFICACIÓN DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO 30
5.2. COMPORTAMIENTO DE LOS PROVEEDORES EN PROCESOS SIMILARES 32
5.3. INDICADORES DE OFERTA 33
5.4. CONCLUSIÓN DE LA OFERTA 33
6. IDONEIDAD Y CAPACIDAD DE LA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO 34
6.1. MARCO DE ANÁLISIS 34
6.2. EXISTENCIA, REPRESENTACIÓN Y VIGENCIA 35
6.3. OBJETO SOCIAL Y ACTIVIDAD 36
6.4. EXPERIENCIA 37
6.5. ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA ASOCIADA 38
6.6. REFERENCIA SECTORIAL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA 39

6.7. INDICADORES DE FUNORDESO FRENTE A LA REFERENCIA SECTORIAL 41
6.8. CAPACIDAD DE APORTE EN DINERO Y DE FINANCIACIÓN DEL CONVENIO 43
6.9. SÍNTESIS DE LA IDONEIDAD Y CONDICIONES PARA LA SUSCRIPCIÓN 44
7. ESTUDIO DEL MERCADO Y RAZONABILIDAD DEL VALOR 45
7.1. PRESUPUESTO Y APORTES DEL CONVENIO 45
7.2. JUSTIFICACIÓN DEL VALOR MEDIANTE HISTÓRICOS 48
7.3. APALANCAMIENTO DE RECURSOS Y SENSIBILIDAD DEL APORTE 50
7.4. CONCLUSIÓN SOBRE LA RAZONABILIDAD DEL VALOR 51
8. ANÁLISIS DE RIESGOS 52
8.1. MECANISMOS DE PAGO, GARANTÍAS Y SUPERVISIÓN 52
8.2. MATRIZ DE RIESGOS 53
9. CONCLUSIONES 54

1. INTRODUCCIÓN

La Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander adelanta la estructuración de un convenio de asociación con la Fundación del Norte por el Desarrollo Social (FUNORDESO), entidad sin ánimo de lucro identificada con NIT 900.960.326-9, cuyo objeto es AUNAR ESFUERZOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y LOGÍSTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN OPERATIVO MAESTRO DE LA II CUMBRE INTERNACIONAL DEL AGUA DEL GRAN SANTANDER 2026. El evento se realizará los días 15 y 16 de octubre de 2026 en San José de Cúcuta y reunirá una agenda académica internacional, una mesa técnica sobre cuencas transfronterizas, una feria regional de negocios verdes, un encuentro regional CREANOR, un salón de negocios turísticos sostenibles y un ecosistema de moda sostenible, además de las actividades de sistematización y seguimiento que permitan incorporar sus resultados al Pacto por el Agua.

La asociación con una entidad determinada se fundamenta en el artículo 5 del Decreto 092 de 2017, según el cual los convenios de asociación no están sujetos a competencia cuando la entidad sin ánimo de lucro compromete recursos en dinero para la ejecución de las actividades en una proporción no inferior al 30 % del valor total del convenio.[1] FUNORDESO se comprometió, mediante su propuesta del 8 de octubre de 2026, a aportar $193.000.000 en dinero, equivalentes al 30,02 % del valor total del convenio, de $643.000.000, del cual la RAP EL GRAN SANTANDER aporta $450.000.000, es decir, el 69,98 %.[2] Los recursos de la RAP EL GRAN SANTANDER cuentan con el Certificado de Disponibilidad Presupuestal CD 26-00139 del 7 de octubre de 2026, provienen de recursos de inversión asociados al proyecto con BPIN 20241400350001 y se articulan con el convenio CI-SEG-03644-2026, suscrito el 2 de octubre de 2026 entre la Gobernación de Norte de Santander y la RAP El Gran Santander por $400.000.000. El plazo de ejecución se extiende hasta el 3 de noviembre de 2026.

El presente Estudio del Sector se elabora en cumplimiento del deber de planeación contenido en el artículo 2.2.1.1.1.6.1 del Decreto 1082 de 2015, según el cual la Entidad Estatal debe hacer, durante la etapa de planeación, el análisis necesario para conocer el sector relativo al objeto del Proceso de Contratación desde la perspectiva legal, comercial, financiera, organizacional, técnica y de análisis de Riesgo, y dejar constancia de ese análisis en los Documentos del

[1] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 5. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

[2] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026, 7 de octubre). Estudio previo, convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Documento institucional]. RAP El Gran Santander. Fundación del Norte por el Desarrollo Social. (2026, 8 de octubre). Propuesta de convenio de asociación y cofinanciación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Propuesta]. FUNORDESO.

Proceso.[3] Aunque la excepción del artículo 5 releva a la Entidad de adelantar un proceso competitivo, no la exime de conocer el mercado de las entidades sin ánimo de lucro capaces de ejecutar el objeto, de acreditar que se cumplen los supuestos que habilitan la selección directa, de verificar la idoneidad de la asociada y de justificar que el valor del convenio es razonable. Por esa razón el análisis se orienta a sustentar la modalidad, la escogencia de la asociada y la economía del convenio, y no al diseño de requisitos habilitantes para competidores que no existen en este esquema.

El estudio persigue cuatro propósitos específicos. El primero consiste en demostrar, supuesto por supuesto, que se configura la excepción del artículo 5 del Decreto 092 de 2017, con especial atención a la proporción del aporte en dinero y a la verificación de que no existe otra entidad sin ánimo de lucro que ofrezca un aporte igual o superior. El segundo es analizar la idoneidad jurídica, técnica, de experiencia y financiera de FUNORDESO frente al objeto, al valor y a la forma de pago del convenio. El tercero es justificar, con el histórico de convenios de la propia RAP EL GRAN SANTANDER y de otras entidades estatales, que tanto el aporte de $450.000.000 como el valor total de $643.000.000 son razonables. El cuarto es identificar los riesgos propios de la selección directa y las medidas de verificación y control que los mitigan.

Como fuentes principales se emplearon los boletines técnicos del DANE, la información financiera reportada ante la Superintendencia de Sociedades por empresas del sector de organización de eventos, los conjuntos de datos abiertos del SECOP II (Contratos Electrónicos, Procesos de Contratación y Proveedores Registrados) y del SECOP I, el certificado de existencia y representación legal de FUNORDESO expedido por la Cámara de Comercio de Cúcuta el 18 de septiembre de 2026 y los estados financieros de la entidad a 31 de diciembre de 2025. La información de los datos abiertos se verificó con corte al 9 de octubre de 2026. El documento se estructura en nueve capítulos: introducción, aspectos generales del mercado, modelo de abastecimiento y procedencia de la selección directa, estudio de la demanda, estudio de la oferta, idoneidad y capacidad de la entidad sin ánimo de lucro, estudio del mercado y razonabilidad del valor, análisis de riesgos y conclusiones.

2. ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO

El objeto del convenio se ubica en el mercado de la planificación, organización y puesta en marcha de eventos institucionales de carácter académico, técnico y comercial, ejecutados por entidades sin ánimo de lucro con recursos públicos y aportes de contrapartida. Se trata de un

[3] Presidencia de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). Decreto 1082 de 2015, artículo 2.2.1.1.1.6.1, Deber de análisis de las Entidades Estatales. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-1082-de-2015/

segmento que combina servicios de gestión de contenidos y relaciones interinstitucionales con servicios logísticos de tarimas, sonido, alimentación, hospedaje, transporte, registro audiovisual y atención de delegaciones. Por esta razón, el análisis de contexto considera tanto las variables macroeconómicas que inciden en los costos de la operación como las particularidades propias de la contratación con entidades sin ánimo de lucro.

2.1. ECONÓMICO

2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

El comportamiento del Producto Interno Bruto permite valorar la dinámica de los sectores cuya actividad se relaciona con el objeto del convenio: las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, el comercio, el transporte, el alojamiento y los servicios de comida, y la administración pública, que constituye la principal fuente de demanda de este tipo de eventos. La Tabla 1 presenta las variaciones anuales del valor agregado en volumen de las ramas relevantes, tomando el cierre de 2025 y los dos primeros trimestres de 2026.

Tabla 1. Variación anual del PIB y de las ramas de actividad relacionadas con el objeto (%)

Rama de actividad	Año 2025	I trimestre 2026	II trimestre 2026
Producto Interno Bruto total	2,6	2,2	3,5
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	9,9	3,2	9,5
Comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida (agregado)	4,6	2,9	2,2
Transporte y almacenamiento	2,2	0,7	-0,1
Alojamiento y servicios de comida	0,5	-1,8	-4,0

Fuente: elaboración propia con base en DANE, boletines técnicos del PIB del IV trimestre de 2025, del I trimestre de 2026 y del II trimestre de 2026. Series encadenadas de volumen; variaciones anuales frente al mismo período del año anterior.[4]

Entre abril y junio de 2026 la economía colombiana creció 3,5 % frente al mismo trimestre de 2025, con lo cual el primer semestre acumuló una expansión de 2,9 %. Las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación registraron un crecimiento de 9,5 % en el trimestre, después de haber cerrado 2025 con 9,9 %, lo que indica una demanda sostenida de servicios culturales y de eventos y una oferta con experiencia reciente en su organización. En contraste, el alojamiento y los servicios de comida registraron una contracción de 4,0 % en el segundo trimestre y el transporte y almacenamiento una variación de -0,1 %, comportamiento que sugiere capacidad

[4] Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026, 16 de febrero). Boletín técnico: Producto Interno Bruto (PIB), IV trimestre 2025 preliminar. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2025.pdf; Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026, 15 de mayo). Boletín técnico: Producto Interno Bruto (PIB), I trimestre 2026 preliminar. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-Itrim2026.pdf; Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026, 18 de agosto). Boletín técnico: Producto Interno Bruto (PIB), II trimestre 2026 preliminar. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IItrim2026.pdf

ociosa en estas ramas y, en principio, una posición negociadora favorable para la asociada en la contratación de estos componentes logísticos.

La administración pública, la defensa, la educación y la salud crecieron 10,0 % en el segundo trimestre de 2026 y 7,9 % en el semestre, según el mismo boletín, lo cual confirma que el gasto público continúa siendo un motor relevante de la actividad y de la demanda de eventos institucionales. Para el presente convenio, el dinamismo de la rama artística y de entretenimiento respalda la existencia de operadores con capacidad técnica, mientras que la debilidad del alojamiento y la comida no debe interpretarse como una reducción de costos unitarios, puesto que, como se observa en el siguiente numeral, los precios de restaurantes y hoteles continúan creciendo por encima de la inflación general.

2.1.2. Índice de Precios al Consumidor (IPC)

La evolución de los precios es determinante para valorar si el aporte de la Entidad y el valor total del convenio conservan su poder adquisitivo frente a los costos de los componentes del evento, y para actualizar los valores históricos que se utilizan como referencia en el capítulo 7. La Tabla 2 recoge la variación mensual, la del año corrido y la anual del IPC total nacional y de las divisiones de gasto con mayor relación con el objeto, con corte a septiembre de 2026.

Tabla 2. Variación del IPC total y de las divisiones de gasto relacionadas con el objeto, septiembre de 2026 (%)

División de gasto	Mensual	Año corrido	Anual
Total nacional	0,37	5,74	6,29
Restaurantes y hoteles	0,28	7,40	9,44
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,78	8,00	6,74
Transporte	0,13	4,39	5,27
Recreación y cultura	-0,21	3,49	4,91
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,31	4,94	5,74

Fuente: elaboración propia con base en DANE, boletín técnico del IPC de septiembre de 2026. Las variaciones se presentan con dos decimales, conforme a la publicación oficial.[5]

En septiembre de 2026 la inflación anual se ubicó en 6,29 %, con una variación mensual de 0,37 % y una acumulada en lo corrido del año de 5,74 %. Las divisiones que más inciden en los costos de un evento de las características del convenio presentan variaciones anuales superiores o cercanas al promedio: restaurantes y hoteles registran 9,44 %, alimentos y bebidas no alcohólicas 6,74 % y transporte 5,27 %, mientras que recreación y cultura se mantiene en 4,91 %. La diferencia de más de tres puntos porcentuales entre la inflación de restaurantes y hoteles

[5] Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026, 7 de octubre). Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC), septiembre 2026. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/sep2026/bol-IPC-sep2026.pdf

y la inflación general evidencia presiones de costos concentradas justamente en la alimentación y el alojamiento de delegaciones, componentes de peso en la logística de la Cumbre.

En términos presupuestales, el efecto del IPC sobre el presente convenio se manifiesta sobre todo en la comparación con los valores históricos. Los convenios celebrados por la RAP EL GRAN SANTANDER durante el segundo semestre de 2025 se pactaron antes de que se acumulara una inflación anual cercana a 6,3 %, por lo que sus valores nominales subestiman el costo equivalente a octubre de 2026. Dado que el plazo de ejecución del convenio actual es inferior a un mes, el riesgo de variación de precios durante la ejecución es bajo, pero el nivel de partida de los costos sí debe reflejar la inflación acumulada, aspecto que se desarrolla en el numeral 7.2.

2.1.3. Tasa de Desocupación

El mercado laboral determina la disponibilidad y el costo del talento humano requerido para la operación del evento, tanto en el equipo directivo y técnico de la entidad asociada como en el personal de apoyo logístico, de montaje y de atención. La Tabla 3 presenta los principales indicadores nacionales de agosto de 2026 comparados con agosto de 2025, y la Tabla 4 la tasa de desocupación del trimestre móvil junio a agosto de 2026 para las dos áreas metropolitanas de referencia de la región.

Tabla 3. Principales indicadores del mercado laboral nacional, agosto de 2025 y agosto de 2026 (%)

Indicador	Agosto 2025	Agosto 2026	Variación (puntos porcentuales)
Tasa de desocupación	8,6	9,4	0,8
Tasa de ocupación	58,4	57,4	-1,0
Tasa global de participación	63,9	63,3	-0,6

Fuente: elaboración propia con base en DANE, boletín técnico de principales indicadores del mercado laboral de agosto de 2026.[6]

La tasa de desocupación nacional pasó de 8,6 % en agosto de 2025 a 9,4 % en agosto de 2026, mientras que la tasa de ocupación descendió de 58,4 % a 57,4 % y la participación global de 63,9 % a 63,3 %. El deterioro simultáneo de estos tres indicadores señala un mercado laboral menos holgado para los trabajadores y, por contrapartida, una oferta amplia de personal disponible para actividades temporales como las que demanda un evento de dos días. Para el convenio, esta condición reduce el riesgo de escasez de mano de obra de apoyo y facilita la conformación de los equipos de trabajo de la asociada.

[6] Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026, 30 de septiembre). Boletín técnico: Principales indicadores del mercado laboral, agosto de 2026. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-ago2026.pdf

Tabla 4. Tasa de desocupación del trimestre móvil junio a agosto de 2026, áreas metropolitanas de referencia (%)

Área metropolitana	Tasa de desocupación
Cúcuta A.M.	10,1
Bucaramanga A.M.	7,3

Fuente: elaboración propia con base en DANE, boletín técnico de principales indicadores del mercado laboral de agosto de 2026.[7]

En el trimestre móvil junio a agosto de 2026, el área metropolitana de Cúcuta, sede del evento, registró una desocupación de 10,1 %, superior a la tasa nacional registrada en agosto (9,4 %), en tanto que Bucaramanga se ubicó en 7,3 %. La mayor desocupación de Cúcuta implica una oferta local abundante de personal para montaje, logística, atención de público y servicios conexos, lo que favorece la contratación de talento humano y de proveedores de la ciudad sin presiones salariales relevantes. Este hecho es coherente con que la asociada tenga su domicilio en Cúcuta, ciudad donde se ejecutará el convenio, y reduce el riesgo operativo de movilizar equipos desde otros territorios.

2.1.4. Productos incluidos dentro del sector

Con el fin de identificar la actividad económica en la que se encuadra el objeto del convenio, se tomó como referencia la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 4 adaptada para Colombia.[8] La clase principal es la 8230, que comprende la organización de convenciones y eventos comerciales, pero la naturaleza del objeto, que incluye componentes académicos, de asociatividad, de comunicación y de diseño, hace necesario considerar clases complementarias. La Tabla 5 relaciona las clases pertinentes.

Tabla 5. Clasificación Industrial Internacional Uniforme aplicable al objeto del convenio

División	Grupo	Clase	Descripción	Relación con el objeto
82	823	8230	Organización de convenciones y eventos comerciales	Clase principal: organización y puesta en marcha de la Cumbre, la feria y los salones de negocios
94	949	9499	Actividades de otras asociaciones n.c.p.	Actividad típica de las entidades sin ánimo de lucro que ejecutan proyectos de interés público, incluidos los movimientos ambientales y ecológicos
70	702	7020	Actividades de consultoría de gestión	Planeación estratégica, relaciones públicas y comunicaciones, sistematización y seguimiento
73	731	7310	Publicidad	Estrategia de comunicación, piezas y difusión del evento
74	741	7410	Actividades especializadas de diseño	Ecosistema de moda sostenible y diseño de prendas y accesorios

[7] Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026, 30 de septiembre). Boletín técnico: Principales indicadores del mercado laboral, agosto de 2026. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-ago2026.pdf

[8] Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 4 adaptada para Colombia (CIIU Rev. 4 A.C., actualización 2022). DANE. https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf

Fuente: elaboración propia con base en DANE, CIIU Rev. 4 A.C. (2022).[9]

La distribución anterior muestra que el objeto no puede ser atendido únicamente por una empresa organizadora de eventos en sentido estricto. La clase 9499 resulta relevante porque corresponde a la actividad habitual de las fundaciones, corporaciones y asociaciones que gestionan proyectos de interés público, mientras que las clases 7020, 7310 y 7410 describen capacidades complementarias, como la gestión de relaciones institucionales, la comunicación y el diseño, que son indispensables para ejecutar el Plan Operativo Maestro. Esta lectura es coherente con la exigencia de que el objeto social de la entidad asociada le permita ejecutar el objeto del convenio, asunto que se verifica en el numeral 6.3, y con la conveniencia de que su registro tributario consigne actividades relacionadas con el objeto, como prevé exigir la Entidad.

2.1.5. Agentes que componen el sector

El sector está conformado por varios grupos de agentes. En primer lugar, se encuentran las entidades estatales que demandan la realización de eventos institucionales y celebran convenios con entidades sin ánimo de lucro, entre ellas gobernaciones, alcaldías, corporaciones autónomas regionales y regiones administrativas. En segundo lugar, están las entidades sin ánimo de lucro, tales como fundaciones, corporaciones y asociaciones, que planifican, organizan y ejecutan los proyectos con aportes públicos y propios, y que en el SECOP II se registran en su mayoría como microempresas o con tamaño no definido. En tercer lugar, se ubican las empresas proveedoras de servicios especializados, como producción técnica, sonido, iluminación, montaje de escenarios, alimentación, hospedaje, transporte y registro audiovisual, a las cuales recurre la asociada para ejecutar componentes del evento. Finalmente, intervienen los expertos, las universidades y las organizaciones sociales que aportan contenidos académicos y participan como ponentes, delegados o expositores.

La verificación de la existencia, idoneidad y antecedentes de la entidad asociada involucra además a varias autoridades y entidades de registro, cuyas certificaciones forman parte de los documentos que la Entidad prevé exigir a FUNORDESO. La Tabla 6 sintetiza su papel.

Tabla 6. Autoridades y entidades que intervienen en la verificación de la entidad asociada

Entidad	Función relacionada con el proceso
Cámaras de Comercio y RUES	Registro de las entidades sin ánimo de lucro y expedición del certificado de existencia y representación legal
Gobernación de Norte de Santander	Entidad que ejerce inspección, vigilancia y control sobre FUNORDESO, según el certificado de existencia y representación legal

[9] Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 4 adaptada para Colombia (CIIU Rev. 4 A.C., actualización 2022). DANE. https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf

Entidad	Función relacionada con el proceso
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Registro Único Tributario (RUT) con actividades relacionadas con el objeto
Procuraduría General de la Nación	Sistema de Información y Registro de Sanciones y Causas de Inhabilidad (SIRI)
Contraloría General de la República	Certificado de antecedentes fiscales de la entidad y de su representante legal
Policía Nacional	Antecedentes judiciales y Registro Nacional de Medidas Correctivas del representante legal
Junta Central de Contadores	Vigencia de la inscripción del contador público o revisor fiscal que certifica los estados financieros
Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente	Administración del SECOP II, medio de publicidad del proceso y de registro de las entidades sin ánimo de lucro

Fuente: elaboración propia con base en los requisitos que la Entidad prevé para la asociada, en el certificado de existencia y representación legal de FUNORDESO y en el Decreto 092 de 2017.[10]

Las entidades relacionadas ejercen funciones de registro, certificación y control que, en conjunto, constituyen el filtro de legalidad previo a la suscripción del convenio. Su intervención no genera costos relevantes para la Entidad, pero sí condiciona el cronograma, ya que la Entidad prevé exigir que el certificado de existencia y representación legal tenga una expedición no mayor a treinta días calendario. Por otra parte, el artículo 7 del Decreto 092 de 2017 prevé la publicidad del proceso en el SECOP, y FUNORDESO se encuentra registrada como entidad sin ánimo de lucro en la plataforma, en cumplimiento del artículo 9 del mismo decreto.[11] La consulta del directorio de proveedores registrados confirma la existencia de la inscripción de la entidad en el SECOP II.[12]

2.1.6. Gremios y Asociaciones

El sector no cuenta con un gremio único que agrupe a las entidades sin ánimo de lucro ejecutoras de eventos institucionales, pero sí con asociaciones que representan a los operadores y proveedores de eventos y con las cámaras de comercio, que concentran el registro y la información empresarial de las entidades sin ánimo de lucro. La Tabla 7 relaciona las organizaciones de referencia.

[10] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026). Condiciones de estructuración del convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026, artículo 5 del Decreto 092 de 2017 [Información de la Entidad]. RAP El Gran Santander; Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta.

[11] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 7. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

[12] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Proveedores Registrados [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/qmzu-gj57

Tabla 7. Gremios y asociaciones de referencia

Organización	Naturaleza	Relevancia para el convenio
Asociación Colombiana de Operadores y Proveedores de Eventos (Asoeventos)[13]	Gremio de operadores y proveedores de eventos	Referente de buenas prácticas y de proveedores de servicios logísticos del evento
Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos y Afines de América Latina (COCAL)[14]	Confederación regional de organizadoras de congresos	Referente internacional en la organización de cumbres y congresos
Confecámaras y cámaras de comercio (RUES)[15]	Registro Único Empresarial y Social	Fuente verificable de existencia, objeto social y antigüedad de las entidades sin ánimo de lucro
Cámara de Comercio de Cúcuta	Cámara de comercio de la sede del evento	Registro de las entidades sin ánimo de lucro domiciliadas en Cúcuta, entre ellas FUNORDESO, y red de proveedores locales

Fuente: elaboración propia con base en las páginas institucionales de las organizaciones citadas.

La ausencia de un gremio específico de entidades sin ánimo de lucro ejecutoras de eventos públicos confirma que la verificación de idoneidad debe apoyarse en documentos oficiales, como el certificado de la cámara de comercio, los estados financieros certificados y la trazabilidad de la experiencia en el SECOP, tal como se desarrolla en el capítulo 6. Las asociaciones de operadores de eventos aportan, por su parte, un marco de referencia de buenas prácticas y un universo de proveedores que la asociada podrá subcontratar para los componentes logísticos. Para la Entidad, esta configuración implica que no existe un gremio que pueda certificar la idoneidad de la asociada, por lo cual la verificación documental y la supervisión de la ejecución adquieren un peso mayor.

2.1.7. Cifras totales de producción, perspectivas, tendencias y comportamiento de la oferta y la demanda

Las cifras agregadas de producción de las entidades sin ánimo de lucro ejecutoras de eventos con recursos públicos no se publican de manera consolidada, razón por la cual el análisis se apoya en la información contractual abierta del SECOP II. En el conjunto de 11 procesos comparables seleccionados en el capítulo 4, el valor acumulado asciende a $6.060.019.100 y el valor mediano a $500.000.000, lo que ilustra una demanda recurrente de las entidades territoriales por este tipo de convenios y una oferta de entidades sin ánimo de lucro con experiencia en la ejecución de eventos de escala regional.

[13] Asociación Colombiana de Operadores y Proveedores de Eventos. (s. f.). Nosotros. Asoeventos. https://asoeventos.com/nosotros/

[14] Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos y Afines de América Latina. (s. f.). Asociaciones. COCAL. https://cocal.org/asociaciones/

[15] Confecámaras. (s. f.). Registro Único Empresarial y Social, RUES. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. https://www.rues.org.co/

En cuanto a las perspectivas, el crecimiento sostenido de las actividades artísticas y de entretenimiento, la dinámica del gasto público y la debilidad relativa de la oferta hotelera y de alimentos permiten anticipar que la demanda de eventos institucionales se mantendrá, con presión alcista de costos en los componentes de alimentación y alojamiento. La tendencia observada en los datos abiertos muestra, además, que una proporción importante de los procesos de régimen especial recibe una sola oferta o no registra ofertas en la plataforma, hecho que se analiza en el estudio de la oferta y que es coherente con un mercado de pocas entidades en capacidad de comprometer aportes propios significativos.

2.1.8. Cadena de producción y distribución

La cadena de valor del convenio se compone de eslabones secuenciales que van desde la definición programática del evento hasta la sistematización de sus resultados. La Tabla 8 describe cada eslabón con los agentes que intervienen, tomando como referencia las actividades del Plan Operativo Maestro.

Tabla 8. Cadena de producción y distribución del evento

Eslabón	Agentes	Actividades principales
Planeación y financiación	RAP El Gran Santander, Gobernación de Norte de Santander	Definición del Plan Operativo Maestro, disponibilidad presupuestal y supervisión del convenio
Gestión y coordinación	Entidad sin ánimo de lucro asociada (FUNORDESO)	Plan operativo, cronograma, matriz de responsabilidades y gestión administrativa y financiera del convenio
Producción de contenidos	Expertos, academia, autoridades ambientales y delegaciones binacionales	Agenda académica, mesa técnica de cuencas transfronterizas y documentos técnicos
Producción logística	Proveedores locales de tarimas, sonido, alimentación, hospedaje, transporte y registro audiovisual	Montaje de escenarios, atención de asistentes y de delegaciones, y apoyo operativo
Experiencias y negocios	Emprendedores de negocios verdes, operadores turísticos y diseñadores	Feria regional de negocios verdes, salón de negocios turísticos sostenibles y ecosistema de moda sostenible
Sistematización y seguimiento	Entidad asociada y supervisor de la RAP EL GRAN SANTANDER	Memorias, matriz de compromisos, aportes al Pacto por el Agua e informe técnico y financiero final

Fuente: elaboración propia con base en las actividades del Plan Operativo Maestro suministradas por la RAP EL GRAN SANTANDER.[16]

La cadena evidencia que la asociada desempeña un rol de integrador, de modo que su capacidad financiera y su capacidad de gestión se vuelven críticas: debe anticipar pagos a proveedores locales y a participantes, coordinar una agenda internacional y responder por la calidad de los productos entregables. El eslabón de producción logística es el más intensivo en capital de trabajo y el que mayor oferta presenta en la región, mientras que los eslabones de producción de contenidos y de sistematización dependen de perfiles profesionales específicos que la

[16] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026, 7 de octubre). Estudio previo, convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Documento institucional]. RAP El Gran Santander.

asociada deberá vincular. En consecuencia, el análisis de idoneidad del capítulo 6 se concentra en la capacidad de aporte en dinero, en la capacidad de financiar la operación entre los dos desembolsos y en la experiencia verificable en eventos.

2.2. TÉCNICO

2.2.1. Cambios tecnológicos

La organización de eventos ha incorporado de manera creciente herramientas digitales de inscripción, control de acceso, registro de asistencia, transmisión y registro audiovisual, así como plataformas para la gestión de agendas y la sistematización de memorias. El convenio contempla instrumentos como formatos de registro y asistencia, relatorías estructuradas, matrices de sistematización y registro audiovisual, de modo que la entidad asociada debe disponer de capacidades básicas de gestión documental y digital. Estas herramientas no exigen inversiones especializadas fuera del alcance de una entidad sin ánimo de lucro de pequeña o mediana capacidad, pero sí disciplina en la captura de información, ya que los resultados del evento alimentan el Pacto por el Agua y el seguimiento del Plan de Seguridad Hídrica.

2.2.2. Amplitud de la oferta

La amplitud de la oferta se aproximó a partir de los registros del SECOP II. Se identificaron 14 entidades sin ánimo de lucro con convenios de objetos similares, de las cuales seis tienen domicilio reportado en Cúcuta u Ocaña, cinco en municipios de los departamentos de Boyacá, Cesar, Chocó y La Guajira, y tres no reportan municipio de domicilio. Cinco de ellas tienen domicilio en Cúcuta, ciudad sede del evento, donde también se encuentra domiciliada FUNORDESO. Los resultados detallados se presentan en el capítulo 5. En conjunto, la oferta es amplia en el ámbito regional en cuanto al número de entidades con trayectoria en eventos, aunque muy pocas de ellas han acreditado capacidad para comprometer aportes propios en dinero del orden del 30 % del valor de un convenio.

2.2.3. Especificaciones de calidad

Las especificaciones de calidad del convenio se expresan en los productos entregables de cada actividad del Plan Operativo Maestro: documentos técnicos de la agenda académica y de la mesa técnica de cuencas transfronterizas, memorias del evento, informes de la feria de negocios verdes, relatoría y plan de acción del encuentro CREANOR, resultados del salón de negocios turísticos sostenibles, registro del ecosistema de moda sostenible y un informe técnico y financiero final con matriz de compromisos. La calidad se verifica mediante la validación del plan operativo maestro, del cronograma, de la matriz de responsabilidades y de la programación consolidada, que condiciona el primer desembolso, y mediante el informe final y la certificación

de cumplimiento del supervisor, que condicionan el segundo. Adicionalmente, la Entidad prevé exigir a la asociada certificados de experiencia en la celebración de contratos o convenios de objeto similar, lo cual constituye la principal garantía de calidad previa a la ejecución.

2.2.4. Condiciones especiales para la ejecución

El evento se realizará los días 15 y 16 de octubre de 2026 en San José de Cúcuta, con participación de delegaciones nacionales y binacionales. La entidad asociada tiene su domicilio principal en Cúcuta, lo que asegura presencia permanente en el lugar de ejecución y facilita la supervisión directa de la RAP EL GRAN SANTANDER. La Entidad prevé además que los gastos de legalización del convenio corran por cuenta de la asociada, que esta deba contratar y cancelar directamente los costos y gastos del convenio y que deba acreditar el pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral como condición de cada desembolso. Estas condiciones buscan que la ejecución se encuentre bajo seguimiento directo de la Entidad y que el gasto del convenio dinamice la economía regional.

2.2.5. Tiempos de ejecución

El cronograma de ejecución del convenio prevé el evento central los días 15 y 16 de octubre de 2026 y un plazo de ejecución hasta el 3 de noviembre de 2026, contado desde la fecha de inicio registrada en el SECOP II. El Estudio Previo ubica la ejecución de las actividades 1 a 9 entre el 14 y el 16 de octubre de 2026, la entrega del informe final de los productos entre el 19 y el 21 de octubre, su revisión por la supervisión entre el 22 y el 23 de octubre DE 2026, la subsanación de observaciones entre el 26 y el 28 de octubre DE 2026 y la entrega definitiva el 30 de octubre DE 2026. Se trata de un plazo corto que se corresponde con la naturaleza del objeto. En los 11 procesos comparables, el plazo mediano fue de 30 días, con valores entre 10 días y 9 meses, y en diez de ellos el plazo no superó los dos meses. En consecuencia, el plazo del convenio es coherente con el comportamiento observado en el mercado, aunque exige que la asociada cuente con capacidad inmediata de movilización de recursos y de equipo, y que el perfeccionamiento y la legalización del convenio se surtan con celeridad, razones por las cuales la Entidad prevé condicionar el primer desembolso a la validación del Plan Operativo Maestro y el capítulo 6 analiza la capacidad de aporte y de financiación de la asociada.

2.3. REGULATORIO

2.3.1. Marco General

El inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política autoriza al Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal, para celebrar con recursos de los respectivos presupuestos contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad,

con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de desarrollo.[17] El artículo 96 de la Ley 489 de 1998 permite a las entidades estatales, cualquiera sea su naturaleza y orden administrativo, asociarse con personas jurídicas particulares mediante convenios de asociación para el desarrollo conjunto de actividades relacionadas con sus cometidos y funciones, establece que dichos convenios se celebrarán de conformidad con el artículo 355 de la Constitución Política y dispone que en ellos se determinará con precisión su objeto, término, obligaciones de las partes, aportes, coordinación y los demás aspectos que se consideren pertinentes.[18]

A estas normas se suman el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, contenido en la Ley 80 de 1993[19] y en la Ley 1150 de 2007,[20] y el Decreto 1082 de 2015, que reglamenta el sistema de compras y contratación pública, en particular el deber de conocer el sector y la evaluación del riesgo del Proceso de Contratación.[21] La Entidad se sujeta además a las guías y manuales de la Agencia Nacional de Contratación Pública, entre ellos la Guía para la elaboración de estudios del sector,[22] y a la Guía para la contratación con entidades sin ánimo de lucro, que define los parámetros del indicador de eficiencia.[23]

2.3.2. Marco Específico

El Decreto 092 de 2017 reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que se refiere el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política y constituye la norma específica del presente proceso.[24] Colombia Compra Eficiente ha señalado que el decreto

---

[17] Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia, artículo 355. Departamento Administrativo de la Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125

[18] Congreso de la República de Colombia. (1998, 29 de diciembre). Ley 489 de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, artículo 96. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/ley-489-de-1998/

[19] Congreso de la República de Colombia. (1993, 28 de octubre). Ley 80 de 1993, por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/ley-80-de-1993/

[20] Congreso de la República de Colombia. (2007, 16 de julio). Ley 1150 de 2007, por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/ley-1150-de-2007/

[21] Presidencia de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). Decreto 1082 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-1082-de-2015/

[22] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2025, 15 de agosto). Guía para la elaboración de estudios del sector, versión 2 (G-EES-02). Colombia Compra Eficiente. https://operaciones.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/cce_guia_estudio_sector_web.pdf

[23] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (s. f.). Guía para la contratación con entidades sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad (G-GESAL-03), p. 16. Colombia Compra Eficiente. https://operaciones.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_esal.pdf

[24] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

regula dos eventos, los contratos de colaboración o de interés público del artículo 2 y los convenios de asociación de los artículos 5, 6, 7 y 8, y que en estos últimos no existe contraprestación o pago sino aportes dirigidos a lograr la ejecución del convenio, aspecto que los diferencia de los primeros.[25] La Tabla 9 resume las disposiciones que fundamentan la selección directa de la asociada y el análisis de idoneidad.

Tabla 9. Disposiciones específicas aplicables al proceso

Norma	Contenido relevante	Aplicación en el proceso
Constitución Política, artículo 355, inciso segundo	Autoriza los contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad para impulsar programas y actividades de interés público acordes con los planes de desarrollo	Fundamento constitucional del convenio y del programa de interés público que se satisface con el objeto
Ley 489 de 1998, artículo 96	Convenios de asociación para el desarrollo conjunto de actividades relacionadas con los cometidos y funciones de la entidad estatal, con aportes de las partes	Naturaleza jurídica del convenio: aportes de las dos partes y no contraprestación
Decreto 092 de 2017, artículo 3, primer inciso[26]	Define la reconocida idoneidad de la entidad sin ánimo de lucro a partir de su objeto social y actividad adecuados y apropiados y de su experiencia en el objeto a contratar	Criterio de análisis del capítulo 6
Decreto 092 de 2017, artículo 4[27]	Proceso competitivo cuando más de una entidad sin ánimo de lucro ofrezca el programa o actividad que la entidad estatal pretende desarrollar	Regla general que el artículo 5 exceptúa para este convenio
Decreto 092 de 2017, artículo 5	Los convenios de asociación no están sujetos a competencia cuando la entidad sin ánimo de lucro comprometa recursos en dinero en una proporción no inferior al 30 % del valor total del convenio; si más de una entidad ofrece esa proporción, la Entidad debe seleccionar de manera objetiva y justificar los criterios	Fundamento de la selección directa de FUNORDESO, con un aporte de 30,02% del valor total
Decreto 092 de 2017, artículo 7	Publicidad del proceso en el SECOP	Publicación del estudio y de los documentos del convenio en el SECOP II
Decreto 092 de 2017, artículos 9 y 10[28]	Inscripción de la entidad sin ánimo de lucro en el SECOP y exclusión del Registro Único de Proponentes como requisito	Verificación de la inscripción de FUNORDESO; acreditación financiera con estados financieros y no con el RUP
Decreto 1082 de 2015, artículos 2.2.1.1.1.6.1 y 2.2.1.1.1.6.3	Deber de análisis del sector desde las perspectivas legal, comercial, financiera, organizacional, técnica y de riesgo, y evaluación del riesgo del proceso	Marco del presente estudio y del capítulo de riesgos

[25] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2022). Concepto C-331 de 2022, contratación con ESAL, contrato de asociación, alcance del Decreto 092 de 2017. Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/

[26] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 3. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

[27] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 4. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

[28] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 9. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

Norma	Contenido relevante	Aplicación en el proceso
Consejo de Estado, auto del 6 de agosto de 2019[29]	Suspendió provisionalmente apartes de los artículos 1 a 4 del Decreto 092 de 2017, sin comprender el artículo 5	La excepción del artículo 5 se encuentra vigente y se aplica sin los apartes suspendidos

Fuente: elaboración propia con base en la normativa citada, texto verificado en la relatoría de la Agencia Nacional de Contratación Pública y en la Secretaría del Senado de la República.

La lectura conjunta de estas disposiciones conduce a tres conclusiones para el proceso. En primer lugar, la regla general del Decreto 092 de 2017 para los convenios de asociación es el proceso competitivo, y la selección directa solo procede si la entidad sin ánimo de lucro compromete recursos en dinero en una proporción no inferior al 30 % del valor total del convenio, de modo que el cumplimiento de ese umbral debe documentarse con precisión. En segundo lugar, la excepción no dispensa del deber de planeación del Decreto 1082 de 2015 ni de la verificación de la idoneidad de la asociada, razón por la cual el capítulo 6 analiza su existencia, su objeto social, su experiencia y su capacidad financiera. En tercer lugar, el artículo 10 exime a las entidades sin ánimo de lucro del Registro Único de Proponentes, motivo por el cual la capacidad financiera se verifica con estados financieros certificados.[30]

Debe precisarse, por último, que el auto del Consejo de Estado del 6 de agosto de 2019 suspendió provisionalmente algunos apartes de los artículos 1, 2, 3 y 4 del Decreto 092 de 2017 y que el artículo 5, que sustenta este convenio, no fue objeto de suspensión. La referencia a la definición de idoneidad del primer inciso del artículo 3 se utiliza como criterio de análisis, sin invocar los apartes suspendidos.

3. MODELO DE ABASTECIMIENTO Y PROCEDENCIA DE LA SELECCIÓN DIRECTA

Este capítulo clasifica el objeto del convenio en el Clasificador de Bienes y Servicios, define el enfoque de abastecimiento que resulta coherente con su naturaleza y verifica, uno a uno, los supuestos que habilitan la asociación con una entidad sin ánimo de lucro determinada sin adelantar un proceso competitivo. Su propósito es dejar establecido por qué el convenio de asociación, y no otra forma de satisfacer la necesidad, es el mecanismo adecuado, y bajo qué condiciones documentales se sostiene la excepción del artículo 5 del Decreto 092 de 2017.

[29] Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Tercera, Subsección A. (2019, 6 de agosto). Auto de suspensión provisional de apartes del Decreto 092 de 2017, radicación 11001-03-26-000-2018-00113-00 (62003) [C. P. Carlos Alberto Zambrano Barrera].

[30] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 10. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

3.1. CLASIFICACIÓN DEL OBJETO EN EL CLASIFICADOR DE BIENES Y SERVICIOS

La Entidad identifica el objeto con tres códigos del Clasificador de Bienes y Servicios de las Naciones Unidas (UNSPSC), versión 14.0801, y adiciona dos códigos que describen con mayor precisión el componente de gestión de eventos y de ferias.[31] Para la búsqueda de procesos comparables se emplearon los cinco códigos, de modo que la comparación no se limitara a procesos con una clasificación idéntica sino también a aquellos con un alcance equivalente. La Tabla 10 presenta la clasificación completa.

Tabla 10. Clasificación UNSPSC del objeto del convenio

Código	Segmento	Clase	Producto
80151504	80 Servicios de gestión, servicios profesionales de empresa y servicios administrativos	80151500 Facilitación del comercio	Servicios de promoción comercial
93141702	93 Servicios políticos y de asuntos cívicos	93141700 Cultura	Servicios de promoción cultural
93141811	93 Servicios políticos y de asuntos cívicos	93141800 Empleo	Servicios de promoción
80141607	80 Servicios de gestión, servicios profesionales de empresa y servicios administrativos	80141600 Actividades de ventas y promoción de negocios	Gestión de eventos
90151802	90 Servicios de viajes, alimentación, alojamiento y entretenimiento	90151800 Carnavales y ferias	Servicios de organización o administración de ferias

Fuente: elaboración propia con base en la información de estructuración del convenio suministrada por la RAP EL GRAN SANTANDER y en el Clasificador de Bienes y Servicios UNSPSC, versión 14.0801.[32]

Los tres primeros códigos reflejan la doble naturaleza del convenio: servicios de promoción comercial y cultural, propios de la feria de negocios verdes, del salón de negocios turísticos y del ecosistema de moda, y servicios de promoción vinculados con el fortalecimiento de capacidades de los actores del territorio. Los dos códigos adicionales captan los procesos en los que el componente dominante es la organización de eventos y ferias, que es precisamente el que concentra la mayor parte de la ejecución operativa. La combinación de ambos conjuntos permite que el universo de referencia del capítulo 4 se construya por clasificación y por alcance real del objeto, y que no quede limitado a la información de las entidades que usan exclusivamente códigos de promoción.

3.2. ENFOQUE DE ABASTECIMIENTO

El objeto no corresponde a un bien o servicio estandarizado de catálogo, sino a la entrega de un resultado integral que combina contenidos académicos, relaciones interinstitucionales con

[31] Naciones Unidas. (s. f.). Clasificador de Bienes y Servicios UNSPSC, versión 14.0801, en español. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente.

[32] Naciones Unidas. (s. f.). Clasificador de Bienes y Servicios UNSPSC, versión 14.0801, en español. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente.

delegaciones nacionales y binacionales, componentes comerciales y logística de gran escala en una ventana de tiempo muy corta. Su impacto sobre la misión de la RAP EL GRAN SANTANDER es alto, porque la Cumbre constituye uno de los productos centrales de la estrategia regional de seguridad hídrica y de gobernanza del agua, y su aplazamiento o fracaso afectaría el cumplimiento de metas del Plan Estratégico Regional. La complejidad es media: los componentes logísticos son replicables y existe oferta regional de proveedores, mientras que los componentes de contenido dependen de perfiles profesionales especializados y de una gestión coordinada.

Frente a esa naturaleza se consideraron tres formas de abastecimiento. La primera consiste en contratar por separado cada componente, alternativa que la RAP EL GRAN SANTANDER ha empleado para el apoyo logístico de sus eventos institucionales mediante procesos de mínima cuantía y de selección abreviada de menor cuantía por valores entre $54.600.000 y $149.998.591, pero que solo cubre transporte, alimentación y montaje, y dejaría sin atender la producción de contenidos, la gestión de relaciones internacionales, las ferias de negocios y la sistematización, además de exigir a la Entidad coordinar varios procesos de selección en un plazo incompatible con la fecha del evento. La segunda es un convenio de asociación con proceso competitivo conforme a la regla general del artículo 4 del Decreto 092 de 2017,[33] opción que traslada a la asociada la integración de proveedores y la financiación anticipada, pero que exige publicar indicadores, recibir y evaluar ofertas y resolver observaciones cuando la disponibilidad presupuestal se expidió el 7 de octubre de 2026 y el evento se realizará ocho días después. La tercera es el convenio de asociación con una entidad determinada, que procede cuando esta compromete recursos en dinero en una proporción no inferior al 30 % del valor total, según el artículo 5 del mismo decreto.[34]

La tercera alternativa es la más coherente con el objeto y con el comportamiento del mercado por dos razones. De un lado, los datos abiertos del SECOP II muestran que en los procesos comparables que reportan ofertas el promedio fue de apenas 1,7 ofertas por proceso, de modo que la pluralidad que se obtendría con un proceso competitivo es limitada y su costo en tiempo es alto para un evento con fecha fija. De otro, el aporte en dinero de la asociada representa un beneficio económico concreto para la Entidad: con $450.000.000 de recursos propios se

[33] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 4. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

[34] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 5. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

movilizan $643.000.000 de ejecución, es decir, $1,43 por cada peso aportado por la RAP EL GRAN SANTANDER. Esta ventaja tiene como contrapartida que la ausencia de competencia por precio traslada la carga de la prueba al estudio y a la supervisión: la Entidad debe demostrar la idoneidad de la asociada, la razonabilidad del valor y la efectividad del aporte, aspectos que se desarrollan en los capítulos 6, 7 y 8.

3.3. PROCEDENCIA DE LA SELECCIÓN DIRECTA DE LA ASOCIADA

La regla general del Decreto 092 de 2017 para los convenios de asociación es el proceso competitivo, y la excepción del artículo 5 opera únicamente cuando se acreditan sus supuestos. Como se indicó en el numeral 2.3.2, el artículo 5 no fue objeto de la suspensión provisional decretada por el Consejo de Estado, por lo que se aplica en su integridad. La Tabla 11 contrasta cada supuesto con la información verificada para FUNORDESO.

Tabla 11. Verificación de los supuestos de la selección directa de la asociada

Supuesto	Verificación efectuada	Resultado
Entidad privada sin ánimo de lucro	FUNORDESO es una fundación inscrita en el Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro de la Cámara de Comercio de Cúcuta desde el 6 de abril de 2016; el certificado del 18 de septiembre de 2026 informa duración indefinida y que no se encuentra disuelta[35]	Cumple
Convenio de asociación con aportes de las partes y sin contraprestación	El valor total se integra con el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER (69,98 %) y el de FUNORDESO (30,02 %); el convenio se estructura sin relación conmutativa entre las partes[36]	Cumple
Programa o actividad de interés público	El objeto contribuye a las metas de producto 4 y 12 de la Línea 1 del Plan de Desarrollo de Norte de Santander 2024 a 2027 y al programa de gestión integral del recurso hídrico del Plan de Desarrollo de Santander, según la información de la Entidad	Cumple
Aporte en dinero no inferior al 30 % del valor total del convenio	$193.000.000 sobre $643.000.000, equivalentes a 30,02 %; el aporte supera el umbral en $142.857,14	Cumple en el umbral; exige acreditar el aporte en dinero
Reconocida idoneidad de la asociada	Objeto social, experiencia, capacidad financiera y capacidad de aporte analizados en el capítulo 6	Cumple con las condiciones del numeral 6.9
Inscripción de la entidad sin ánimo de lucro en el SECOP	Consulta del directorio de proveedores registrados del SECOP II[37]	Cumple
Publicidad del proceso	Publicación de los documentos del convenio en el SECOP II	Se cumple con la publicación
Inexistencia de otra entidad que ofrezca un aporte en dinero igual o superior	La Entidad cuenta con el compromiso de aporte de FUNORDESO; los datos abiertos no permiten conocer los aportes que otras entidades estarían dispuestas a comprometer	Se documenta con constancia de la Entidad al suscribir

[35] Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta.

[36] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026, 7 de octubre). Estudio previo, convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Documento institucional]. RAP El Gran Santander.

[37] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Proveedores Registrados [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/qmzu-gj57

Fuente: elaboración propia con base en la información de estructuración del convenio suministrada por la RAP EL GRAN SANTANDER, el certificado de existencia y representación legal de FUNORDESO y el artículo 5 del Decreto 092 de 2017.[38]

La verificación muestra que los supuestos de naturaleza jurídica, la existencia de la entidad, la inscripción en el SECOP II y el interés público del programa están satisfechos con documentos oficiales. Los dos supuestos que descansan en actuaciones futuras, la publicidad y la constancia sobre la ausencia de otra entidad con igual aporte, dependen de la gestión de la Entidad y no de la asociada. El supuesto central, el aporte en dinero, se cumple con un margen mínimo: la proporción es de 30,02 % y el aporte de $193.000.000 supera en apenas $142.857,14 el mínimo de $192.857.142,86 que corresponde a un aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER de $450.000.000, de modo que cualquier reducción del aporte efectivo superior a ese valor, o cualquier incremento del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER que no se acompañe de un incremento proporcional de la asociada, llevaría el convenio por debajo del umbral y haría necesario un proceso competitivo.

Esa sensibilidad tiene una consecuencia práctica. Por cada peso que la RAP EL GRAN SANTANDER adicione al convenio, FUNORDESO debería adicionar $0,43 en dinero para conservar la proporción, y el aporte pactado debe estar efectivamente disponible en dinero y no en especie, porque el artículo 5 se refiere a recursos en dinero. Por ello, el capítulo 6 evalúa si la asociada cuenta con la liquidez necesaria para comprometer $193.000.000 y el capítulo 8 incorpora las medidas de acreditación y control de ese aporte.

4. ESTUDIO DE LA DEMANDA

El estudio de la demanda analiza cómo ha adquirido la RAP EL GRAN SANTANDER el objeto o sus componentes y cómo lo han hecho otras entidades estatales, con el fin de establecer el rango de valores, plazos y modalidades observados y de contrastarlo con el aporte de $450.000.000 y con el valor total de $643.000.000 del convenio. La información proviene de los conjuntos de datos abiertos del SECOP II, Contratos Electrónicos y Procesos de Contratación, con corte al 9 de octubre de 2026.[39] El periodo de búsqueda comprende los últimos 24 meses.

[38] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026). Condiciones de estructuración del convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026, artículo 5 del Decreto 092 de 2017 [Información de la Entidad]. RAP El Gran Santander; Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta.

[39] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h; Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Procesos de Contratación [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/p6dx-8zbt

4.1. ADQUISICIONES ANTERIORES DE LA ENTIDAD

4.1.1. Convenios de asociación con entidades sin ánimo de lucro

La RAP El Gran Santander ha celebrado, desde la vigencia 2025, tres convenios de asociación con entidades sin ánimo de lucro, orientados al desarrollo de proyectos estratégicos regionales. Su valor es la referencia más cercana de la capacidad de aporte de la Entidad para esta figura y permite contrastar con él los $450.000.000 que la RAP EL GRAN SANTANDER destinará a la II Cumbre. La Tabla 12 presenta el historial.

Tabla 12. Convenios de asociación celebrados por la RAP El Gran Santander con entidades sin ánimo de lucro

Fecha de suscripción	Convenio	Objeto resumido	ESAL asociada	Valor (COP)	Plazo
8 de agosto de 2025	RAPSANT-CONVASO 001-2025	Primera fase de la formulación del Plan de Seguridad Hídrica como política de gobernanza regional	Fundación Unidos Hacia un Mejor Destino (UNMEDES)	$ 546.000.000	135 días
22 de agosto de 2025	RAPSANT-CONVASO 002-2025	Consolidación de apuestas productivas en ecosistema de páramos desde la estrategia regional de negocios verdes	Fundación de Proyectos Comunitarios Crece Colombia	$ 546.000.000	4 meses
3 de diciembre de 2025	RAPSANT-CONVASO 004-2025	Primera fase de la estrategia Marca Región El Gran Santander	Corporación Mixta de Promoción de Norte de Santander	$ 600.000.000	11 meses

Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, conjuntos de datos Contratos Electrónicos y Procesos de Contratación.[40]

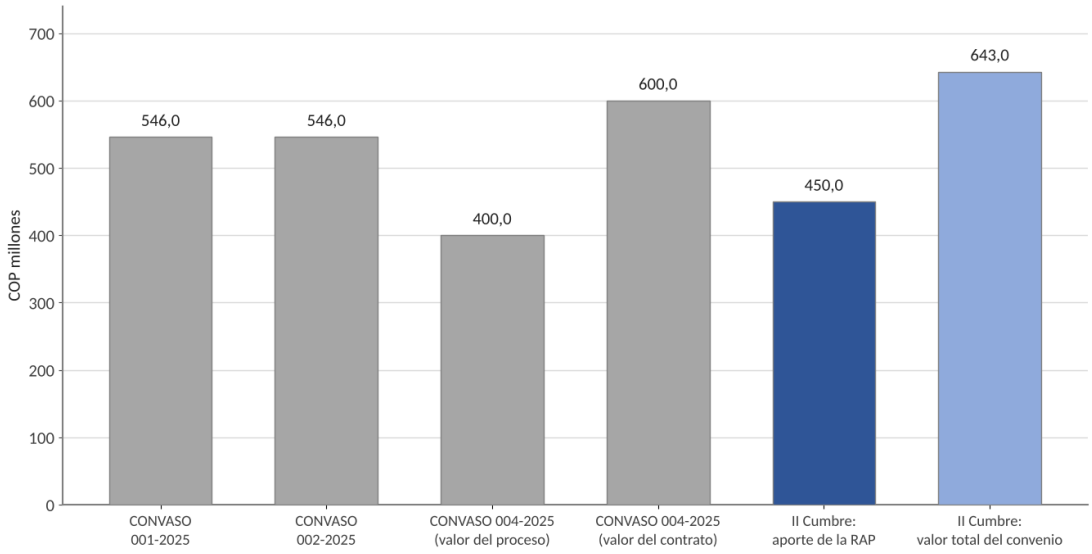
Nota: para el convenio RAPSANT-CONVASO 004-2025, el proceso competitivo publicó un presupuesto de $400.000.000 y recibió una oferta; el contrato figura en el SECOP II con un valor de $600.000.000 y estado Modificado. En la tabla y en los análisis posteriores se reporta el valor registrado en el contrato, y en el Gráfico 1 se incluyen ambos valores.

Los tres convenios registran valores entre $546.000.000 y $600.000.000, con un promedio de $564.000.000. El aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER para la II Cumbre equivale al 79,8 % de ese promedio, mientras que el valor total del convenio, que incluye el aporte de la asociada, lo supera en 14,0 %. Las entidades asociadas están domiciliadas en Cúcuta o en Norte de Santander, lo cual muestra que la Entidad ha encontrado en el territorio organizaciones con capacidad para ejecutar convenios de este orden de magnitud. Los plazos fueron de entre cuatro y once meses, notablemente superiores al de la II Cumbre, por lo que el presente convenio concentra una ejecución de escala comparable en un periodo mucho más corto.

El Gráfico 1 compara los valores de los tres convenios anteriores, incluidos los dos valores de RAPSANT CONVASO 004-2025, con el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER y con el valor total del convenio de la II Cumbre.

[40] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h; Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Procesos de Contratación [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/p6dx-8zbt

Gráfico 1. Valor de los convenios de asociación de la RAP EL GRAN SANTANDER con ESAL frente al aporte y al valor total de la II Cumbre (COP millones)



Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, Contratos Electrónicos.[41]

El aporte de $450.000.000 se ubica por debajo de los tres valores registrados y por encima únicamente del valor inicial del proceso de RAPSANT CONVASO 004-2025 ($400.000.000), que luego fue modificado a $600.000.000. En consecuencia, la exposición presupuestal de la RAP EL GRAN SANTANDER en esta oportunidad es 25,0 % inferior a la del mayor convenio que ha suscrito con una entidad sin ánimo de lucro. El valor total de $643.000.000 supera a los tres convenios, pero la diferencia no proviene de un mayor esfuerzo fiscal de la Entidad sino del aporte en dinero de la asociada, que financia el 30,02 % de la ejecución. El gráfico respalda así que el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER se encuentra en un rango que la propia Entidad ya ha validado con asociados de la región.

4.1.2. Antecedentes de apoyo logístico y de documentos técnicos

Además de los convenios con entidades sin ánimo de lucro, la RAP EL GRAN SANTANDER contrató entre 2024 y 2026 el apoyo logístico de sus eventos institucionales mediante procesos de mínima cuantía y de selección abreviada de menor cuantía, y celebró convenios interadministrativos para la producción de documentos técnicos y estrategias de gobernanza. Estos antecedentes ilustran el costo de los componentes logístico y técnico cuando se contratan

[41] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h

por separado y sirven de contraste para valorar la integración que propone el convenio. La Tabla 13 los relaciona.

Tabla 13. Antecedentes de la RAP EL GRAN SANTANDER en apoyo logístico a eventos y en documentos técnicos

Proceso	Modalidad	Contratista	Objeto de referencia	Valor (COP)
RAPSANT MC-002-2024	Mínima cuantía	SANDICOL S.A.S.	Apoyo logístico para eventos institucionales	$ 54.600.000
RAPSANT MC-003-2025	Mínima cuantía	Grupo Empresarial Asesconst S.A.S.	Apoyo logístico para eventos institucionales	$ 59.693.895
RAPSANT MC-008-2025	Mínima cuantía	SANDICOL S.A.S.	Apoyo logístico para eventos institucionales	$ 59.691.740
SAMC-002-2025	Selección abreviada de menor cuantía	Grupo Empresarial Asesconst S.A.S.	Apoyo logístico para eventos institucionales	$ 143.299.428
RAPSANT SAMC-001-2026	Selección abreviada de menor cuantía	Comercializadora Distrinor	Apoyo logístico, transporte y alimentación para eventos institucionales	$ 149.998.591
RAPSANT SAMC-003-2026	Selección abreviada de menor cuantía	Grupo Empresarial Asesconst S.A.S.	Apoyo logístico para eventos institucionales	$ 100.000.000
RAPSANT CI-001-2025	Contratación directa (convenio interadministrativo)	Instituto Superior de Educación Rural (ISER)	Documentos técnicos de investigación	$ 165.469.500
RAPSANT CI-002-2025	Contratación directa (convenio interadministrativo)	Instituto Superior de Educación Rural (ISER)	Fase 1 de la estrategia de gobernanza regional	$ 100.000.000

Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, conjunto de datos Contratos Electrónicos.[42]

Los seis contratos de apoyo logístico suman $567.283.654 en tres vigencias, con un valor individual máximo de $149.998.591. Según el objeto registrado en el SECOP II, se refieren a apoyo logístico, transporte y alimentación para actos y eventos institucionales, y no a la producción de contenidos técnicos, la gestión de relaciones internacionales, las ferias de negocios ni la sistematización, que sí forman parte del convenio de la II Cumbre. Por ello el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER no puede compararse con el costo logístico histórico sino con convenios integrales, y su magnitud es coherente con que el presente evento reúna en un solo esquema actividades que antes se contrataban de manera independiente. Los convenios con el ISER aportan una referencia para el componente de documentos técnicos, que en este convenio tiene un presupuesto de $120.000.000, equivalente al 72,5 % del valor del convenio CI-001-2025.

4.2. PROCESOS COMPARABLES DE OTRAS ENTIDADES ESTATALES

La búsqueda de procesos comparables se realizó en el conjunto de datos de Contratos Electrónicos del SECOP II, con el criterio de que correspondieran a convenios de asociación con entidades sin ánimo de lucro bajo el Decreto 092 de 2017, adjudicados o celebrados entre

[42] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h

noviembre de 2024 y septiembre de 2026, cuyo objeto implicara la organización de festivales, ferias, cumbres o eventos institucionales de escala regional. Se aplicó el orden geográfico de prioridad del estudio: primero Norte de Santander, luego municipios de otros departamentos con convenios de ferias y eventos y, finalmente, el nivel nacional. Se identificaron cinco procesos en Norte de Santander, tres en municipios de Boyacá y Cesar y tres de entidades departamentales o regionales de Chocó, La Guajira y Nariño, para un total de once, que se encuentra dentro del rango de ocho a doce procesos previsto para este análisis. Se excluyeron los procesos fallidos, desiertos o cancelados, los de valor inferior a $100.000.000 y aquellos cuyo alcance no correspondía a eventos de escala comparable, como el convenio de la Gobernación del Quindío por $71.428.571.

Tabla 14. Procesos comparables de convenios de asociación con entidades sin ánimo de lucro para eventos

Entidad y departamento	Proceso	Objeto resumido	Valor (COP)	Ofertas	Plazo	Enlace SECOP
Municipio de Los Patios Norte de Santander	PATIOS-CONV-ESAL-SC-21-2025	Festival folclórico y cultural de la identidad patiense (40 años)	$ 786.300.000	N/R	52 días	NTC 9078410
Municipio de San José de Cúcuta Norte de Santander	4517 de 2024	Festival de teatro, circo y música en zona urbana y rural	$ 542.857.143	N/R	2 meses	NTC 6984786
Gobernación de Norte de Santander Norte de Santander	CA-SC-02862-2025	Eventos culturales y gastronómicos del Festival del Norte	$ 500.000.000	N/R	20 días	NTC 8757413
Alcaldía de Puerto Santander Norte de Santander	CONV-002-2026	Expresiones artísticas, culturales, tradicionales y deportivas	$ 591.471.330	1	9 meses	NTC 10157964
Alcaldía de Sardinata Norte de Santander	COVA-ESAL-AMSAR-001-2026	Festival 2026 Sardinata, destino de paz biodiverso y cultural	$ 465.254.220	4	25 días	NTC 10427046
Gobernación del Chocó Chocó	ESAL-GDCH-005-2025	Articulación interinstitucional en la Cumbre de Gobernadores 2025	$ 325.000.000	N/R	15 días	NTC 8752201
Alcaldía de Aquitania Boyacá	C-RE-ESAL-AMA-001-2025	Agenda institucional cultural y ferias institucionales y tradicionales 2025	$ 787.603.000	2	1 mes	NTC 7291153
Municipio de San Luis de Gaceno Boyacá	C-RE-ESAL-MSLG-001-2026	Planeación y ejecución integral de las ferias institucionales 2026	$ 480.000.000	1	15 días	NTC 9354353
Alcaldía de La Jagua de Ibirico Cesar	446-2025	Primera feria equina grado B	$ 289.670.500	1	1 mes	NTC 8998599
Gobernación de La Guajira La Guajira	RE-ESAL-008-2026	Capacitación y rueda de negocios de turismo cultural	$ 150.000.000	1	1 mes	NTC 10905139
CORPONARIÑO Nariño	CN453-2025	Coordinación y ejecución de la feria BIOEXPO 2025	$ 1.141.862.907	N/R	10 días	NTC 9215186

Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, conjuntos de datos Contratos Electrónicos y Procesos de Contratación.[43]

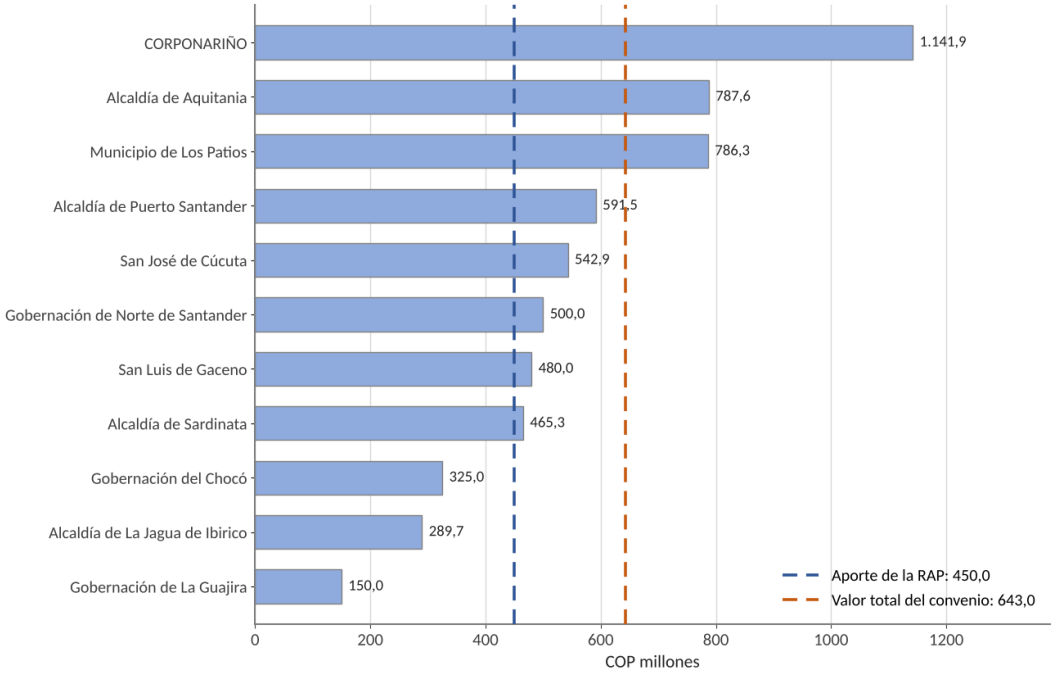
Nota: el valor corresponde al valor del contrato registrado en el SECOP II, que en los convenios de asociación puede reflejar el aporte de la entidad estatal o el valor total según la forma en que cada entidad lo diligencia; por esta razón el contraste del numeral 7.2 se efectúa frente al aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER y frente al valor total del convenio. En la columna Ofertas, N/R indica que el proceso no reporta ofertas en la plataforma. El convenio de Puerto Santander registra un presupuesto base de $591.417.330 y un valor contratado de $591.471.330, y el de Sardinata un presupuesto de $470.481.795 y un valor contratado de $465.254.220.

Los once procesos corresponden a objetos que combinan planeación, organización y ejecución integral de festivales, ferias o cumbres, con valores entre $150.000.000 y $1.141.862.907. Ocho de ellos igualan o superan los $450.000.000 y tres superan los $643.000.000: los convenios de Los Patios, de Aquitania y de CORPONARIÑO para la feria BIOEXPO 2025, evento organizado por una autoridad ambiental regional. El proceso de la Gobernación del Chocó para la Cumbre de Gobernadores 2025, por $325.000.000, es el antecedente más cercano por tratarse de una cumbre institucional, y el de La Guajira por $150.000.000 es relevante para el componente de rueda de negocios turísticos. En los convenios que reportan presupuesto base, como los de Puerto Santander y Sardinata, el valor contratado coincide o difiere marginalmente del presupuesto, lo que sugiere que en este tipo de convenios no hay competencia por precio y que el presupuesto determina en la práctica el valor final.

El Gráfico 2 ordena de menor a mayor los valores de los once convenios comparables y los contrasta con el aporte de $450.000.000 previsto por la RAP EL GRAN SANTANDER y con el valor total de $643.000.000.

[43] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h; Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Procesos de Contratación [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/p6dx-8zbt

Gráfico 2. Valor de los convenios comparables frente al aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER y al valor total del convenio (COP millones)



Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, Contratos Electrónicos.[44]

El aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER se sitúa en el tercio inferior de la distribución, con tres convenios de menor valor y ocho de mayor valor, mientras que el valor total del convenio se ubica en el tramo superior intermedio, con ocho convenios por debajo y tres por encima. La mediana de $500.000.000 supera el aporte en $50.000.000 y es inferior al valor total en $142.857.142,86. Los convenios de menor valor corresponden a objetos de alcance más reducido, como una feria equina o una rueda de negocios, y los de mayor valor a festivales de varios días o a ferias con programación extensa. Un evento internacional de dos días con seis componentes y una agenda académica, comercial y de gobernanza se encuentra, por tanto, dentro del rango observado en el mercado, tanto en términos del esfuerzo fiscal de la RAP EL GRAN SANTANDER como del valor total ejecutado.

4.3. INDICADORES DE DEMANDA

La Tabla 15 sintetiza los indicadores de demanda calculados sobre los procesos comparables y los relaciona con el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER y con el valor total del convenio.

[44] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h

Tabla 15. Indicadores de demanda de los procesos comparables

Indicador	Resultado
Número de procesos comparables	11
Presupuesto promedio (valor del contrato)	$ 550.910.827
Mediana del presupuesto	$ 500.000.000
Valor mínimo y máximo	$ 150.000.000 y $ 1.141.862.907
Procesos con valor igual o superior al aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER ($450.000.000)	8 de 11 (72,7 %)
Procesos con valor superior al valor total del convenio ($643.000.000)	3 de 11 (27,3 %)
Relación del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER con la mediana	90,0 %
Relación del valor total del convenio con la mediana	128,6 %
Descuento promedio	No aplica: no hay competencia por precio
Plazo mediano	30 días
Modalidad predominante	Convenio de asociación con ESAL, Decreto 092 de 2017 (11 de 11)
Forma de pago predominante	No disponible en los datos abiertos

Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 14 y en SECOP II, Contratos Electrónicos y Procesos de Contratación.[45]

Los indicadores describen un mercado de convenios con entidades sin ánimo de lucro cuyo valor central se ubica en torno a $500.000.000: el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER equivale al 90,0 % de la mediana y el valor total la supera en 28,6 %. La modalidad es uniformemente el convenio de asociación del Decreto 092 de 2017, aunque los datos abiertos no permiten distinguir cuáles se celebraron por el artículo 5 y cuáles tras un proceso competitivo. El plazo mediano de 30 días confirma que se trata de ejecuciones cortas y concentradas, y la ausencia de descuentos indica que el valor asignado por la entidad se traslada íntegramente al valor del convenio. La forma de pago no figura en los conjuntos de datos abiertos, por lo cual la estructura de dos desembolsos del 60 % y el 40 % prevista por la RAP EL GRAN SANTANDER se valora en el capítulo 6 con el flujo de caja del convenio y no con un promedio de mercado.

4.4. CONCLUSIÓN DE LA DEMANDA

El comportamiento observado respalda la coherencia de la figura escogida. Las entidades territoriales de Norte de Santander y de otras regiones recurren de manera reiterada al convenio de asociación con entidades sin ánimo de lucro para ferias, festivales y cumbres, por valores que se concentran entre $450.000.000 y $800.000.000, con plazos cortos y sin competencia por precio. El plazo previsto por la RAP EL GRAN SANTANDER, hasta el 3 de noviembre de 2026, se alinea con el plazo mediano observado. El aporte de $450.000.000 se encuentra dentro del rango de valores del mercado y por debajo de su mediana, y el valor total de $643.000.000 se

[45] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h; Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Procesos de Contratación [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/p6dx-8zbt

ubica en el tramo superior intermedio, por debajo de los tres convenios de mayor tamaño y en línea con la complejidad del objeto. Finalmente, la forma de pago en dos desembolsos no puede contrastarse con el mercado por falta de información abierta, razón por la cual su idoneidad se analiza a partir de la capacidad financiera de la asociada.

5. ESTUDIO DE LA OFERTA

El estudio de la oferta caracteriza el mercado de entidades sin ánimo de lucro con capacidad para ejecutar convenios de este tipo, analiza su comportamiento en procesos similares y mide el grado de competencia y de concentración. En una selección directa, su finalidad no es identificar competidores sino establecer si el mercado es lo bastante plural como para que la escogencia de una entidad determinada se sustente en una condición objetiva, el aporte en dinero, y no en la ausencia de alternativas.

5.1. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO E IDENTIFICACIÓN DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

El mercado está compuesto principalmente por fundaciones y corporaciones de tamaño micro y pequeño, con fuerte presencia en Cúcuta, que se financian con convenios celebrados con entidades territoriales y que subcontratan los componentes logísticos con empresas locales. Las barreras de entrada formales son moderadas: basta con la constitución y el registro de la entidad y su inscripción en el SECOP. Las barreras reales son otras, a saber, la trayectoria verificable en el SECOP, la capacidad de financiar la operación antes de recibir los desembolsos y, en este caso particular, la disponibilidad de recursos propios en dinero equivalentes al 30 % del valor total del convenio, condición que reduce de manera considerable el número de entidades en capacidad de acceder a la excepción del artículo 5. La Tabla 16 identifica las entidades halladas en los procesos de referencia y la asociada propuesta.

Tabla 16. Identificación de entidades sin ánimo de lucro con convenios de objetos comparables y de la asociada propuesta

Proveedor	NIT	Municipio	Tamaño de empresa	Fuente
Fundación Unidos Hacia un Mejor Destino (UNMEDES)	900245671	Cúcuta	Micro	SECOP II, RAPSANT CONVASO 001-2025
Fundación de Proyectos Comunitarios Crece Colombia	901156432	Cúcuta	Micro	SECOP II, RAPSANT CONVASO 002-2025
Corporación Mixta de Promoción de Norte de Santander	800025888	No reporta (Norte de Santander)	Micro	SECOP II, RAPSANT CONVASO 004-2025
Corporación Artística y Cultural Huellas de Mi Tierra	900301611	Cúcuta	Micro	SECOP II, Municipio de Los Patios
Corporación Danza Los Hijos del Cují	900513973	Cúcuta	No definido	SECOP II, Municipio de Cúcuta

Proveedor	NIT	Municipio	Tamaño de empresa	Fuente
Corporación Arte Cultura y Entretenimiento	901473502	Cúcuta	No definido	SECOP II, Gobernación de Norte de Santander
Fundación Catatumbo	900248333	Ocaña	Micro	SECOP II, Alcaldía de Puerto Santander
Corporación Integral para el Desarrollo y la Protección de Derechos Territorium	900418272	No reporta	No definido	SECOP II, Alcaldía de Sardinata
Fundación Soñando por Nuestro Mundo	900697354	Tunja (Boyacá)	Micro	SECOP II, Alcaldía de Aquitania
FUNPRODERS	820005473	Tunja (Boyacá)	Micro	SECOP II, Municipio de San Luis de Gaceno
Asociación Caballista del Cesar (RIENDAS)	824004157	Valledupar (Cesar)	No definido	SECOP II, Alcaldía de La Jagua de Ibirico
Fundación Juanambú	900656462	No reporta	No definido	SECOP II, CORPONARIÑO
Fundación Social Cultural y Deportiva Fuerza del Pacífico	900973898	Quibdó (Chocó)	Mediana	SECOP II, Gobernación del Chocó
Fundación Proyectar Futuro	900197307	Manaure (La Guajira)	Micro	SECOP II, Gobernación de La Guajira
Fundación del Norte por el Desarrollo Social (FUNORDESO), asociada propuesta	**900960326**	**Cúcuta**	**Micro**	**Cámara de Comercio de Cúcuta y SECOP II**

Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, conjuntos de datos Proveedores Registrados y Contratos Electrónicos, y en el certificado de existencia y representación legal de FUNORDESO.[46]

Nota: el tamaño de las entidades de referencia corresponde a la clasificación reportada por cada una en el SECOP II; no se aplicó el Decreto 957 de 2019 por no disponerse de sus ingresos por actividades ordinarias. El tamaño de FUNORDESO corresponde al informado por la Cámara de Comercio de Cúcuta en el certificado de existencia y representación legal.

Se identificaron 14 entidades sin ánimo de lucro con convenios de objetos comparables, de las cuales siete tienen domicilio en Norte de Santander y cinco en Cúcuta, sede del evento y domicilio de FUNORDESO. Ocho están clasificadas en el SECOP II como microempresa, una como mediana y cinco no tienen tamaño definido, lo cual es habitual en entidades sin ánimo de lucro que no reportan información financiera en la plataforma. La presencia de varias entidades cucuteñas con convenios recientes de valores entre $500.000.000 y $786.300.000 indica que existe oferta local con experiencia en eventos de escala regional, y la participación de entidades de Boyacá, Cesar, Chocó, La Guajira y Nariño en los procesos comparables muestra que la oferta nacional también es relevante. La tabla no constituye una lista cerrada de posibles asociadas, sino una muestra verificable de agentes con trayectoria en convenios comparables.

[46] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Proveedores Registrados [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/qmzu-gj57; Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h

5.2. COMPORTAMIENTO DE LOS PROVEEDORES EN PROCESOS SIMILARES

La Tabla 17 muestra la participación de cada entidad sin ánimo de lucro en el valor total de los 14 convenios de referencia, que suman $7.752.019.100. Incluye los tres convenios de la RAP EL GRAN SANTANDER y los once procesos comparables.

Tabla 17. Comportamiento de los proveedores en los procesos de referencia

Proveedor	Número de contratos	Valor total adjudicado (COP)	Participación (%)
Fundación Juanambú	1	$ 1.141.862.907	14,7
Fundación Soñando por Nuestro Mundo	1	$ 787.603.000	10,2
Corporación Artística y Cultural Huellas de Mi Tierra	1	$ 786.300.000	10,1
Corporación Mixta de Promoción de Norte de Santander	1	$ 600.000.000	7,7
Fundación Catatumbo	1	$ 591.471.330	7,6
Fundación Unidos Hacia un Mejor Destino (UNMEDES)	1	$ 546.000.000	7,0
Fundación de Proyectos Comunitarios Crece Colombia	1	$ 546.000.000	7,0
Corporación Danza Los Hijos del Cují	1	$ 542.857.143	7,0
Corporación Arte Cultura y Entretenimiento	1	$ 500.000.000	6,4
FUNPRODERS	1	$ 480.000.000	6,2
Corporación Integral para el Desarrollo y la Protección de Derechos Territorium	1	$ 465.254.220	6,0
Fundación Social Cultural y Deportiva Fuerza del Pacífico	1	$ 325.000.000	4,2
Asociación Caballista del Cesar (RIENDAS)	1	$ 289.670.500	3,7
Fundación Proyectar Futuro	1	$ 150.000.000	1,9
Total	**14**	**$ 7.752.019.100**	**100,0**

Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, Contratos Electrónicos.[47]

Ninguna entidad concentra más del 14,7 % del valor total, y las tres principales agrupan el 35,0 %, lo cual evidencia un mercado atomizado, sin posiciones dominantes. Cada entidad aparece con un único convenio en la muestra, lo que refleja una oferta diversa y no dependiente de unos pocos operadores. La ausencia de concentración relevante indica que el mercado no está capturado por un agente y que la escogencia de una asociada determinada no responde a la inexistencia de alternativas. Para esta modalidad no se calcula el índice de Herfindahl-Hirschman, que no forma parte de los parámetros del estudio. FUNORDESO no aparece en esta muestra porque no registra contratos en el SECOP II, y su trayectoria verificable se analiza en el numeral 6.4.

[47] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h

5.3. INDICADORES DE OFERTA

La Tabla 18 resume los indicadores que caracterizan la competencia, la participación de MIPYME y la presencia territorial en los procesos de referencia.

Tabla 18. Indicadores de oferta

Indicador	Resultado
Promedio de oferentes por proceso (procesos que reportan ofertas)	1,7 (10 ofertas en 6 procesos)
Procesos con una sola oferta	4 de 6 (66,7 %)
Procesos sin ofertas reportadas en la plataforma	5 de 11 (45,5 %)
Participación de MIPYME entre las entidades identificadas	9 de 14 (64,3 %)
Participación de los tres principales proveedores en el valor de la muestra	35,0 %
Presencia de proveedores del departamento de Norte de Santander	7 de 14 (50,0 %)

Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, Procesos de Contratación, Contratos Electrónicos y Proveedores Registrados. La condición de MIPYME corresponde al tamaño reportado en el SECOP II; cinco entidades no tienen tamaño definido.[48]

Entre los procesos que reportan ofertas, el promedio es de 1,7 por proceso y cuatro de seis recibieron una sola; solo el proceso de Sardinata, con cuatro ofertas, se aparta de ese patrón. Además, cinco de los once procesos no registran ofertas, lo que es coherente con trámites de régimen especial adelantados con una entidad previamente identificada. Estos resultados indican que, aun cuando existen numerosas entidades sin ánimo de lucro, la competencia efectiva en este tipo de convenios es baja, y que el beneficio en pluralidad de un proceso competitivo es limitado frente a su costo en tiempo. La participación de MIPYME alcanza el 64,3 % de las entidades identificadas, sin que ninguna esté clasificada como gran empresa, y la mitad tiene domicilio en Norte de Santander, de manera que el mercado es de pequeña escala y de fuerte presencia regional.

5.4. CONCLUSIÓN DE LA OFERTA

Existe pluralidad de entidades sin ánimo de lucro con experiencia en convenios comparables: 14 identificadas, siete de ellas con domicilio en Norte de Santander y cinco en Cúcuta, en una estructura atomizada en la que ninguna supera el 15 % del valor de la muestra. La participación de MIPYME es mayoritaria, pero en un convenio de asociación el criterio determinante es la idoneidad de la entidad y su aporte, y no su condición empresarial, por lo cual no se plantea restringir la selección a una categoría de tamaño. Tampoco se establece una condición territorial

[48] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Procesos de Contratación [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/p6dx-8zbt; Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Proveedores Registrados [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/qmzu-gj57

adicional, pues FUNORDESO tiene su domicilio en el municipio de ejecución, circunstancia que facilita la presencia permanente en el lugar del evento y la supervisión directa.

El riesgo de ausencia de ofertas, propio de los procesos competitivos, no es relevante en esta modalidad. El riesgo que sí subsiste es que exista otra entidad dispuesta a comprometer un aporte en dinero igual o superior al de FUNORDESO, caso en el cual el artículo 5 exige una selección objetiva. Los datos abiertos no permiten descartarlo ni confirmarlo, porque no revelan los aportes propios de las entidades, y el mercado muestra una competencia efectiva baja. Por ello la Entidad debe dejar constancia en el expediente de que, a la fecha de suscripción, no se ha recibido manifestación de otra entidad con un aporte igual o superior, medida que se incorpora en la matriz de riesgos del capítulo 8.

6. IDONEIDAD Y CAPACIDAD DE LA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO

6.1. MARCO DE ANÁLISIS

El primer inciso del artículo 3 del Decreto 092 de 2017 entiende la reconocida idoneidad como la adecuación del objeto social y de la actividad de la entidad sin ánimo de lucro al programa que se pretende desarrollar, sumada a su experiencia en el objeto a contratar.[49] Aunque la idoneidad es un concepto jurídico, el análisis de su suficiencia requiere además valorar la capacidad financiera y de ejecución frente al valor, el plazo y la forma de pago del convenio, como lo indican el artículo 2.2.1.1.1.6.2 del Decreto 1082 de 2015 y el Manual de requisitos habilitantes de Colombia Compra Eficiente, según los cuales las exigencias deben guardar proporción con el riesgo del proceso, y su aplicación no puede reducirse a fórmulas mecánicas.[50] Como el artículo 10 del Decreto 092 de 2017 exime a las entidades sin ánimo de lucro del Registro Único de Proponentes, la capacidad financiera se verifica con estados financieros certificados.

En una selección directa los indicadores no operan como filtros de habilitación entre competidores, porque no los hay, sino como medidas de la capacidad de la asociada para responder por el convenio. Por esa razón este capítulo contrasta la información verificada de FUNORDESO con tres referencias: el objeto del convenio, la distribución financiera de empresas de la actividad de organización de eventos y el flujo de caja que impone la forma de pago. Las

[49] Presidencia de la República de Colombia. (2017, 23 de enero). Decreto 092 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, artículo 3. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-092-de-2017/

[50] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2025, 15 de agosto). Guía para la elaboración de estudios del sector, versión 2 (G-EES-02). Colombia Compra Eficiente. https://operaciones.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/cce_guia_estudio_sector_web.pdf; Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (s. f.). Manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los Procesos de Contratación (CCE-EICP-MA-04, versión 3). Colombia Compra Eficiente.

conclusiones se traducen en condiciones documentales que la Entidad debe verificar antes de suscribir el convenio.

6.2. EXISTENCIA, REPRESENTACIÓN Y VIGENCIA

La Tabla 19 resume la información jurídica contenida en el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio de Cúcuta el 18 de septiembre de 2026.[51]

Tabla 19. Perfil jurídico de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social (FUNORDESO)

Aspecto	Información verificada
Denominación	Fundación del Norte por el Desarrollo Social, sigla FUNORDESO; denominación anterior: Fundación de Crecimiento Social para Norte de Santander, modificada por acta del 14 de enero de 2026, inscrita el 20 de enero de 2026
NIT y domicilio	900.960.326-9; Cúcuta, Norte de Santander
Constitución e inscripción	Constituida por acta del 1 de abril de 2016 e inscrita el 6 de abril de 2016 con el número S0505077; último año renovado: 2026 (12 de febrero de 2026)
Vigencia	Duración indefinida; no se encuentra disuelta
Disolución y reactivación	Disolución por depuración (Ley 1727 de 2014) inscrita el 26 de abril de 2021; reactivación decretada por Acta No. 2 del 21 de junio de 2024 e inscrita el 5 de agosto de 2025
Inspección, vigilancia y control	Gobernación de Norte de Santander
Representación legal	El presidente de la junta directiva, Brenda Dahiana Villamizar Sarmiento; en sus faltas temporales lo reemplaza el tesorero, Carlos Douvan Corredor Yáñez, con las mismas facultades y limitaciones
Limitación de facultades	Requiere autorización previa de la junta directiva para celebrar contratos cuyo valor exceda 218 SMLMV ($150.300.972, según el certificado)
Revisor fiscal	Luis Jesús Botello Vega, tarjeta profesional 211206-T
Tamaño y régimen contable	Microempresa; Grupo III NIIF (microempresas); ingresos por actividad ordinaria de $277.343.948
Clasificación CIIU del registro	Actividad principal A0150; actividad secundaria A0113

Fuente: elaboración propia con base en el certificado de existencia y representación legal de FUNORDESO, Cámara de Comercio de Cúcuta.[52]

El certificado acredita la existencia jurídica de FUNORDESO, su inscripción vigente, su renovación en 2026 y su duración indefinida, y una expedición dentro de los treinta días calendario anteriores a la presentación de la propuesta, que es el requisito que prevé el Estudio Previo: el certificado se expidió el 18 de septiembre de 2026 y la propuesta de FUNORDESO tiene fecha del 8 de octubre de 2026, veinte días después, por lo que el requisito se cumple. La historia registral muestra, sin embargo, una interrupción: la entidad fue disuelta por depuración en 2021 y reactivada en 2025, de modo que su actividad institucional continua se cuenta desde

[51] Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta.

[52] Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta.

agosto de 2025 y no desde su constitución en 2016. Esta circunstancia no afecta la capacidad jurídica actual, pero relativiza el valor de la antigüedad como indicio de idoneidad y obliga a apoyar la valoración en la experiencia efectivamente ejecutada.

Por otra parte, el certificado limita las facultades del representante legal: la celebración de contratos de valor superior a 218 salarios mínimos mensuales legales vigentes, que el certificado cuantifica en $150.300.972, requiere autorización previa de la junta directiva. Como el aporte comprometido por FUNORDESO y el valor total del convenio superan ampliamente ese monto, la suscripción debe estar precedida del acta de la junta directiva que autorice a quien represente a la fundación, sea la presidente o el tesorero en ejercicio de su reemplazo temporal. En el Estudio Previo y en la Propuesta, FUNORDESO actúa representada por el tesorero Carlos Douvan Corredor Yáñez, como delegado suplente ante la falta temporal de la presidente Brenda Dahiana Villamizar Sarmiento.

6.3. OBJETO SOCIAL Y ACTIVIDAD

La Entidad prevé exigir que el objeto social de la asociada le permita ejecutar el objeto del convenio. La Tabla 20 contrasta cada componente del Plan Operativo Maestro con las facultades consignadas en el objeto social de FUNORDESO, tal como consta en el certificado, que fue modificado en la reforma estatutaria inscrita el 20 de enero de 2026.

Tabla 20. Correspondencia entre los componentes del convenio y el objeto social de FUNORDESO

Componente del convenio	Facultad relacionada en el objeto social	Valoración
Agenda académica internacional y mesa técnica de cuencas transfronterizas	Realizar talleres, seminarios, paneles, cursos y encuentros nacionales e internacionales sobre ecología, ciencia y tecnología; propender por la recuperación, protección y conservación ecológica de recursos naturales como el agua	Cubierto expresamente
Encuentro regional CREANOR	Apoyar y coordinar con entidades territoriales el diseño de planes y proyectos de desarrollo; realizar encuentros nacionales e internacionales	Cubierto
Feria regional de negocios verdes	Apoyo a procesos de unidades productivas; apoyo a la celebración de eventos culturales y artísticos; protección de la biodiversidad	Cubierto
I Salón de negocios turísticos sostenibles	Prestación de servicios de reservas relacionados con los viajes; facilidades para encuentros	Cubierto
Ecosistema de moda sostenible	Actividades de alquiler, confección, compra y venta de prendas y sus accesorios; apoyo a eventos culturales y artísticos	Cubierto
Logística del evento	Catering para eventos, actividades de espectáculos en vivo, servicios de publicidad y otras actividades de esparcimiento	Cubierto expresamente
Sistematización, seguimiento e informe final	Establecer redes de sistematización, documentación, información y divulgación sobre las actividades de la fundación	Cubierto

Fuente: elaboración propia con base en el certificado de existencia y representación legal de FUNORDESO y en la información de estructuración del convenio suministrada por la RAP EL GRAN SANTANDER.[53]

[53] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026). Condiciones de estructuración del convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026, artículo 5 del Decreto 092 de 2017 [Información de la Entidad]. RAP El Gran Santander; Cámara

El objeto social de FUNORDESO es amplio y cubre expresamente la organización de encuentros nacionales e internacionales, la conservación del recurso hídrico, el catering para eventos, los espectáculos en vivo, la publicidad y la sistematización de información, de modo que todos los componentes del convenio encuentran respaldo estatutario. La amplitud del objeto, que incluye además líneas de suministro ajenas a la actividad del convenio, es una característica de estatutos redactados de forma general y debe ser valorada con cautela, porque no demuestra por sí sola una trayectoria en los campos enumerados. Adicionalmente, la clasificación CIIU del registro mercantil (A0150 y A0113) corresponde a actividades agropecuarias y no guarda relación con la organización de eventos, razón por la cual resulta indispensable verificar, como prevé la Entidad, que el Registro Único Tributario consigne actividades relacionadas con el objeto del convenio.

6.4. EXPERIENCIA

La experiencia se verificó en los conjuntos de datos abiertos del SECOP. FUNORDESO no registra contratos como proveedor en el SECOP II y aparece como contratista en dos contratos en el SECOP I, ambos celebrados con municipios de Norte de Santander en 2026. La Tabla 21 los relaciona y los contrasta con el valor total del convenio, de $643.000.000.

Tabla 21. Experiencia de FUNORDESO declarada en el Estudio Previo y registrada en el SECOP I

Entidad contratante	Contrato	Objeto resumido	Valor (COP)	Suscripción, plazo y estado	Relación con el valor total (%)
Alcaldía de Cucutilla (Norte de Santander)	Convenio de Asociación de Suministro N.º 002 de 2026 (SECOP I: CONV-ASOC-002-2026)	Fortalecimiento integral de las familias campesinas del municipio mediante actividades de formación, integración comunitaria, muestra agropecuaria, reconocimiento campesino y apoyo productivo	$ 141.492.000	10 de julio de 2026; 15 días. Ejecutado y liquidado a satisfacción, cumplimiento del 100 %	22,0
Alcaldía de Chitagá (Norte de Santander)	Convenio de Asociación N.º 224 de 2026 (SECOP I: Contrato 224 de 2026, proceso CD-181-2026)	Ejecución de actividades artísticas, deportivas y culturales en el marco de las ferias y fiestas en honor a la Virgen del Perpetuo Socorro	$ 450.212.663,71	6 de agosto de 2026; 10 días. Suscrito y perfeccionado, en ejecución por fases técnicas	70,0
Total			**$ 591.704.663,71**		**92,0**

Fuente: elaboración propia con base en SECOP I, conjunto de datos de procesos de contratación, y en el Estudio Previo y la Propuesta de FUNORDESO.[54]

de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta.

[54] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP I, Procesos de contratación [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/f789-7hwg; Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026, 7 de octubre). Estudio previo, convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Documento institucional]. RAP El Gran Santander; Fundación del Norte por el Desarrollo Social. (2026, 8 de octubre). Propuesta de convenio de asociación y cofinanciación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Propuesta]. FUNORDESO.

Nota: la relación con el valor total del convenio se calcula con los valores registrados en el SECOP I y con el valor total de $643.000.000 que establecen el Estudio Previo y la Propuesta.

La experiencia declarada por FUNORDESO en el Estudio Previo y en su Propuesta consiste en dos convenios de carácter cultural y comunitario con municipios de Norte de Santander, por $141.492.000 y $450.212.663,71, que acumulan $591.704.663,71, el 92,0 % del valor total del presente convenio. El mayor de ellos equivale al 69,98 % de ese valor. Los dos convenios son pertinentes por su naturaleza, pues implican planeación y ejecución de actividades de formación, integración comunitaria y eventos con recursos públicos de entidades territoriales, pero difieren del objeto actual en su temática, que no incluye agenda académica internacional ni ferias de negocios, y en su escala, que es menor.

Dos aspectos adicionales deben considerarse. De un lado, toda la experiencia es reciente, pues se concentra en julio y agosto de 2026, posterior a la reactivación de la entidad, y no hay registros anteriores en los conjuntos de datos abiertos, de modo que la solvencia en ejecución de recursos públicos descansa en dos contratos. De otro, el Estudio Previo declara el convenio de Cucutilla ejecutado y liquidado a satisfacción y el de Chitagá en ejecución por fases técnicas, mientras que los plazos iniciales registrados en el SECOP I fueron de quince y diez días, de modo que el estado de ambos debe corroborarse con las actas de recibo o liquidación y, en el caso de Cucutilla, debe aclararse la diferencia de valor frente al registro del SECOP I. En consecuencia, la experiencia se considera suficiente en naturaleza, parcial en escala y pendiente de corroboración documental, lo que justifica exigir los certificados de ejecución y las actas correspondientes y reforzar la supervisión del Plan Operativo Maestro.

6.5. ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA ASOCIADA

La Tabla 22 sintetiza el estado de situación financiera y el estado de resultado integral de FUNORDESO a 31 de diciembre de 2025.[55] Los porcentajes de los rubros del balance se calculan sobre el activo total y los de resultados sobre los ingresos operacionales.

Tabla 22. Estados financieros de FUNORDESO a 31 de diciembre de 2025

Concepto	Valor (COP)	Porcentaje (%)	Base
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 153.262.167	85,1	Activo total
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	$ 4.220.318	2,3	Activo total
Inventarios	$ 7.017.515	3,9	Activo total
Activo corriente	$ 164.500.000	91,4	Activo total
Activo no corriente	$ 15.500.000	8,6	Activo total
Activo total	$ 180.000.000	100,0	Activo total

[55] Fundación del Norte por el Desarrollo Social. (2025). Estado de situación financiera y estado de resultado integral, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 [Estados financieros certificados]. FUNORDESO.

Concepto	Valor (COP)	Porcentaje (%)	Base
Pasivo total (todo corriente)	$ 655.508	0,4	Activo total
Patrimonio	$ 179.344.492	99,6	Activo total
Ingresos operacionales	$ 277.343.948	100,0	Ingresos operacionales
Costo de proyectos sociales	$ 102.812.625	37,1	Ingresos operacionales
Gastos operacionales	$ 13.184.540	4,8	Ingresos operacionales
Excedente neto	$ 160.182.808	57,8	Ingresos operacionales

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de FUNORDESO con corte a 31 de diciembre de 2025.[56]

FUNORDESO presenta una estructura de balance muy líquida y sin endeudamiento financiero: el efectivo representa el 85,1 % del activo, el pasivo es de apenas $655.508, el 0,4 % del activo, y el patrimonio constituye el 99,6 %. La escala de la entidad es, sin embargo, reducida frente al convenio: su activo total equivale al 28,0 % del valor total del convenio y sus ingresos de 2025 al 43,1 %, de modo que el convenio equivale a 2,3 veces la facturación anual de la fundación. El excedente neto de $160.182.808 representa el 57,8 % de los ingresos, proporción elevada para una entidad de interés social que debe conocerse y explicarse, y que justifica complementar la lectura de los estados financieros con extractos bancarios y con la verificación de la aplicación de los recursos. Los estados financieros tienen corte a diciembre de 2025, por lo que no reflejan la actividad de 2026, que incluye los dos convenios del numeral 6.4.

6.6. REFERENCIA SECTORIAL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Para contrastar la estructura financiera de FUNORDESO se utilizó la información reportada ante la Superintendencia de Sociedades, con corte a 31 de diciembre de 2025, por las sociedades clasificadas en la clase CIIU 8230, organización de convenciones y eventos comerciales.[57] Debe precisarse que las entidades sin ánimo de lucro no reportan sus estados financieros a esa Superintendencia en las mismas condiciones, por lo que los datos abiertos disponibles no permiten construir una muestra de indicadores de entidades sin ánimo de lucro ejecutoras de eventos. La muestra de sociedades comerciales se emplea, en consecuencia, como referencia de la estructura financiera de la actividad económica y no como medición directa de las entidades sin ánimo de lucro. La Tabla 23 relaciona las 21 sociedades de la muestra.

[56] Fundación del Norte por el Desarrollo Social. (2025). Estado de situación financiera y estado de resultado integral, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 [Estados financieros certificados]. FUNORDESO.

[57] Superintendencia de Sociedades. (2026). Información financiera de sociedades con corte a 31 de diciembre de 2025, sociedades clasificadas en la clase CIIU 8230. Superintendencia de Sociedades. https://www.supersociedades.gov.co/

Tabla 23. Sociedades de la clase CIIU 8230 que reportan estados financieros a la Superintendencia de Sociedades, corte a 31 de diciembre de 2025

NIT	Razón social	Departamento	Liquidez (veces)	Endeudamiento (%)
900075108	IMAGROUP COLOMBIA S.A.S	Antioquia	4,90	48,1
900215666	EVENTOS EXTREMO PRODUCCIONES S.A.S	Antioquia	4,22	37,4
900152485	SHOCK PRODUCCIONES AS	Bogotá D.C.	9,06	30,6
830111922	INVERSIONES MSJ & CIA S EN C	Bogotá D.C.	74,00	0,2
830076044	PIDAMOS MARKETING TOTAL SAS	Bogotá D.C.	7,46	20,2
900391059	QUINTA GENERACION SAS	Antioquia	10,53	46,3
890802221	EXCURSIONES AMISTAD S.A.S. Y/O ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE S.A.S.	Caldas	24,51	37,2
804003785	SONIDO TECNICO SONOTEC SAS	Santander	4,77	22,6
900554030	GPS GRUPO PROFESIONAL DE SERVICIOS EN CONSULTORIA, LOGISTICA Y EVENTOS S.A.S	Risaralda	13,60	28,9
900454188	SOTAVENTO GROUP SAS	Bogotá D.C.	7,57	21,7
900647940	PUBLICIDAD Y EVENTOS CORPORATIVOS SAS	Valle del Cauca	22,67	3,7
900342562	FINLECO BPO SAS	Bogotá D.C.	6,02	15,1
800151720	CENFER S.A.	Santander	2,88	6,3
900343131	QUACK DE COLOMBIA SAS	Valle del Cauca	3,10	53,7
900194353	OPEN GROUP BTL SAS	Bogotá D.C.	4,25	80,5
900815761	INGENIA SOLUCIONES SAS	Santander	7,72	35,4
900353659	JM GRUPO EMPRESARIAL S.A.S	Cesar	5,47	50,2
900275221	P73 GROUP SAS	Bogotá D.C.	3,22	38,5
900072392	FIERA S.A.S.	Antioquia	2,55	34,3
900508373	ENLACE 7 SAS	Antioquia	3,75	10,8
830071625	OPEN LOGISTICA SAS	Bogotá D.C.	116,54	37,6

Fuente: Superintendencia de Sociedades, información financiera a 31 de diciembre de 2025.[58]

La muestra incluye sociedades de Antioquia, Bogotá D.C., Caldas, Cesar, Risaralda, Santander y Valle del Cauca, tres de ellas con domicilio en Santander y una en Cesar, lo que le otorga una cobertura geográfica razonable para una actividad de alcance nacional. Con estos datos se calcularon las medidas de posición y dispersión de la liquidez y del endeudamiento que presenta la Tabla 24, con cuartiles calculados por el método inclusivo.

Tabla 24. Estadísticas descriptivas de liquidez y endeudamiento de la muestra

Indicador	Promedio	Mediana	Cuartil 1	Cuartil 3	Mínimo	Máximo	Coeficiente de variación (%)
Liquidez (veces)	16,13	6,02	4,22	10,53	2,55	116,54	172,3
Endeudamiento (%)	31,4	34,3	20,2	38,5	0,2	80,5	60,9

Fuente: elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades, muestra de 21 sociedades de la clase CIIU 8230.[59]

[58] Superintendencia de Sociedades. (2026). Información financiera de sociedades con corte a 31 de diciembre de 2025, sociedades clasificadas en la clase CIIU 8230. Superintendencia de Sociedades. https://www.supersociedades.gov.co/

[59] Superintendencia de Sociedades. (2026). Información financiera de sociedades con corte a 31 de diciembre de 2025, sociedades clasificadas en la clase CIIU 8230. Superintendencia de Sociedades. https://www.supersociedades.gov.co/

La liquidez presenta una mediana de 6,02 veces y un rango intercuartílico entre 4,22 y 10,53, con un coeficiente de variación de 172,3 %, que refleja valores extremos como los de Open Logística e Inversiones MSJ. El endeudamiento muestra una mediana de 34,3 % y un rango intercuartílico entre 20,2 % y 38,5 %, con una dispersión considerablemente menor. Las 21 sociedades alcanzan una liquidez de al menos 2,5 veces y 16 de 21 presentan un endeudamiento no superior a 45,0 %, de modo que la actividad se caracteriza por una estructura financiera conservadora, con liquidez holgada y endeudamiento moderado.

6.7. INDICADORES DE FUNORDESO FRENTE A LA REFERENCIA SECTORIAL

La Tabla 25 calcula los indicadores de FUNORDESO con los estados financieros de 2025 y los contrasta con la mediana de la muestra sectorial y con la dimensión del convenio. El indicador de eficiencia relaciona los gastos de implementación de proyectos con los gastos de funcionamiento, conforme a la definición de la Guía para la contratación con entidades sin ánimo de lucro de Colombia Compra Eficiente.[60] Como referencia de análisis se adopta un valor de seis veces, equivalente a que al menos el 85,7 % del gasto se destine a proyectos.

Tabla 25. Indicadores financieros y de eficiencia de FUNORDESO frente a la referencia sectorial

Indicador	Fórmula	FUNORDESO	Mediana sectorial	Lectura
Índice de liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	250,95	6,02	Muy superior a la referencia; obedece a pasivos casi inexistentes
Índice de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	0,4 %	34,3 %	Muy inferior a la referencia
Capital de trabajo	Activo corriente menos pasivo corriente	$ 163.844.492	No aplica	Equivale al 25,5 % del valor total del convenio
Eficiencia del gasto	Costo de proyectos / Gastos operacionales	7,80 veces	No aplica	Supera la referencia de seis veces; 6,59 veces sin estampillas
Participación del gasto en proyectos	Costo de proyectos / (Costo de proyectos + Gastos operacionales)	88,6 %	No aplica	Supera el 85,7 % equivalente a la referencia

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de FUNORDESO y en Superintendencia de Sociedades, muestra de 21 sociedades de la clase CIIU 8230.[61]

Los indicadores de liquidez y endeudamiento de FUNORDESO son muy favorables en términos relativos, pero esa lectura debe hacerse con prudencia: la liquidez de 250,95 veces no refleja una capacidad financiera comparable a la de las sociedades de la muestra, sino la ausencia casi

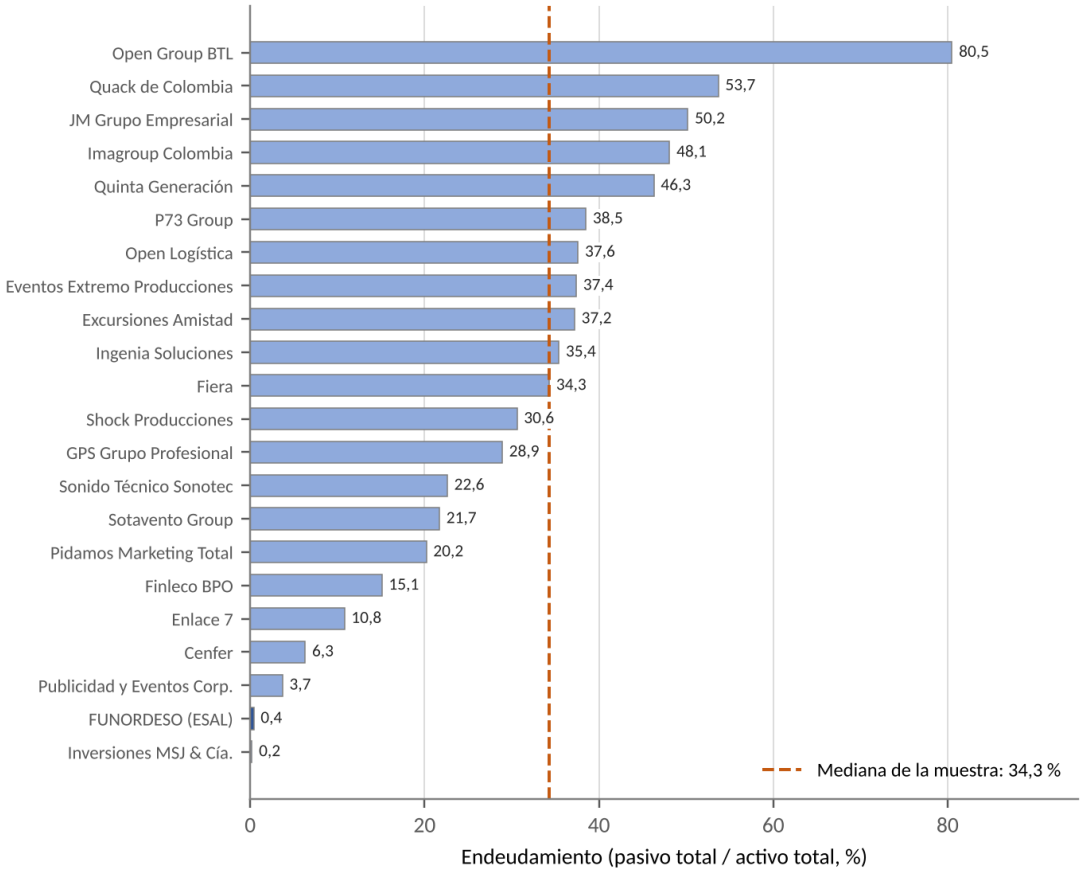
[60] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (s. f.). Guía para la contratación con entidades sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad (G-GESAL-03), p. 16. Colombia Compra Eficiente. https://operaciones.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_esal.pdf

[61] Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta; Fundación del Norte por el Desarrollo Social. (2025). Estado de situación financiera y estado de resultado integral, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 [Estados financieros certificados]. FUNORDESO.

total de pasivos en una entidad de pequeña escala, cuyo efectivo de $153.262.167 es la medida más relevante. El capital de trabajo de $163.844.492 equivale al 25,5 % del valor total del convenio, y el indicador de eficiencia de 7,80 veces, que baja a 6,59 veces si se excluyen las estampillas, supera la referencia de seis veces. Estas cifras se corresponden con una entidad que ejecuta sus proyectos con costos de administración bajos, aspecto positivo para la aplicación de recursos públicos.

El Gráfico 3 ubica el endeudamiento de FUNORDESO dentro de la distribución de las sociedades de la muestra y frente a su mediana.

Gráfico 3. Nivel de endeudamiento de las sociedades de la muestra y de FUNORDESO (%)



Fuente: elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades, información financiera a 31 de diciembre de 2025, y en los estados financieros de FUNORDESO.[62]

[62] Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta; Fundación del Norte por el Desarrollo Social. (2025). Estado de situación financiera y estado de resultado integral, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 [Estados financieros certificados]. FUNORDESO.

El gráfico muestra que la mayor parte de la muestra se concentra entre 20 % y 40 % de endeudamiento, con cinco sociedades por encima de 45 % y una mediana de 34,3 %. FUNORDESO, con 0,4 %, se ubica en el extremo inferior, junto a sociedades que operan prácticamente sin deuda. Para el convenio, esto significa que la fundación no depende de crédito financiero para sostener su operación, lo que reduce el riesgo de incumplimiento por apalancamiento, aunque no responde la pregunta de fondo sobre si dispone del efectivo necesario para el aporte y para la ejecución, que se analiza a continuación.

6.8. CAPACIDAD DE APORTE EN DINERO Y DE FINANCIACIÓN DEL CONVENIO

La forma de pago prevista por la RAP EL GRAN SANTANDER consiste en un primer desembolso del 60 % del aporte ($270.000.000) al firmar el acta de inicio con el Plan Operativo Maestro validado, y un segundo del 40 % ($180.000.000) una vez finalizada la ejecución y con el informe final y la certificación del supervisor. La Tabla 26 contrasta ese flujo con el aporte en dinero comprometido por FUNORDESO y con su capacidad financiera según los estados de 2025. Incluye un escenario de mayor exigencia en el cual todos los costos del convenio se causan antes del segundo desembolso.

Tabla 26. Flujo de caja del convenio y capacidad financiera de FUNORDESO

Concepto	Valor (COP)	Relación (%)	Base de la relación
Aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER, primer desembolso (60 %)	$ 270.000.000	42,0	Valor total del convenio
Aporte en dinero de FUNORDESO	$ 193.000.000	30,02	Valor total del convenio
Recursos disponibles antes del segundo desembolso	$ 463.000.000	72,0	Valor total del convenio
Financiación puente si todos los costos se causan antes del segundo desembolso	$ 180.000.000	28,0	Valor total del convenio
Liquidez máxima requerida a FUNORDESO (aporte más financiación puente)	$ 373.000.000	58,0	Valor total del convenio
Efectivo de FUNORDESO a 31 de diciembre de 2025	$ 153.262.167	79,4	Aporte en dinero comprometido
Diferencia entre el aporte en dinero y el efectivo a 31 de diciembre de 2025	$ 39.737.833	20,6	Aporte en dinero comprometido
Efectivo frente a la liquidez máxima requerida	$ 153.262.167	41,1	Liquidez máxima requerida
Capital de trabajo de FUNORDESO a 31 de diciembre de 2025	$ 163.844.492	91,0	Financiación puente
Ingresos operacionales de FUNORDESO en 2025	$ 277.343.948	43,1	Valor total del convenio

Fuente: elaboración propia con base en la información de estructuración del convenio (aportes y forma de pago) y en los estados financieros de FUNORDESO con corte a 31 de diciembre de 2025.[63]

[63] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026). Condiciones de estructuración del convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026, artículo 5 del Decreto 092 de 2017 [Información de la Entidad]. RAP El Gran Santander; Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta.

Los resultados muestran que, con la información disponible, el efectivo de FUNORDESO a 31 de diciembre de 2025 cubre el 79,4 % del aporte en dinero comprometido, con una diferencia de $39.737.833, y el 41,1 % de la liquidez máxima que demandaría el convenio en el escenario más exigente. El capital de trabajo cubre el 91,0 % de la financiación puente, pero esos mismos recursos no pueden contarse dos veces, pues el efectivo que se destine al aporte en dinero no estará disponible para financiar la ejecución. El primer desembolso del 60 % reduce de manera significativa la necesidad de financiación frente a una estructura de pagos más tardía, porque con él y con el aporte de la fundación se atiende el 72,0 % de los costos antes del segundo pago.

Estas cifras no demuestran que FUNORDESO carezca de capacidad, pues los estados tienen corte a diciembre de 2025 y la entidad declara haber ejecutado convenios por $591.704.663,71 en 2026, pero tampoco permiten afirmar que cuenta con el aporte en dinero comprometido. Debe considerarse además que en el convenio de Chitagá, que sigue en ejecución, la Fundación se comprometió a una contrapartida en dinero de $135.063.799,11, recurso que compite con el aporte de este convenio. Como el cumplimiento del 30 % es el supuesto que habilita la excepción del artículo 5, la capacidad de aporte no puede darse por acreditada con la información financiera de 2025. La Entidad debe exigir, antes de suscribir el convenio, estados financieros con un corte reciente certificados por contador público y revisor fiscal, certificación bancaria con saldos y extractos que demuestren la disponibilidad del aporte en dinero, y la consignación del aporte en una cuenta destinada al convenio en los términos del capítulo 8.

6.9. SÍNTESIS DE LA IDONEIDAD Y CONDICIONES PARA LA SUSCRIPCIÓN

La Tabla 27 consolida los hallazgos del capítulo, su valoración y la condición documental que debe cumplirse para que la selección directa quede sustentada.

Tabla 27. Síntesis de la valoración de idoneidad y condiciones para la suscripción

Criterio	Hallazgo	Valoración	Condición para la suscripción
Existencia y vigencia	Certificado del 18 de septiembre de 2026; registro renovado en 2026; reactivada en 2025 tras disolución por depuración en 2021	Cumple	Certificado de existencia con expedición no superior a treinta días a la presentación de la propuesta (cumplido, veinte días)
Objeto social	Cubre todos los componentes del convenio	Cumple	Ninguna adicional
Registro tributario	La clasificación CIIU del registro mercantil (A0150 y A0113) no se relaciona con eventos	Por acreditar	RUT con actividades relacionadas con el objeto del convenio
Inscripción en el SECOP	Registrada en el directorio del SECOP II	Cumple	Ninguna adicional
Experiencia	Dos convenios en 2026 por $591.704.663,71; el mayor equivale al 69,98 % del valor total	Cumple en parte	Certificaciones, actas de recibo o liquidación y equipo técnico con experiencia en el Plan Operativo Maestro
Estructura financiera	Liquidez de 250,95 veces y endeudamiento de 0,4 %	Cumple	Estados financieros con corte reciente certificados por contador y revisor fiscal

Criterio	Hallazgo	Valoración	Condición para la suscripción
Aporte en dinero del 30 %	Efectivo a diciembre de 2025 equivalente al 79,4 % del aporte comprometido	Por acreditar	Certificación bancaria, extractos y consignación del aporte en la cuenta del convenio
Financiación de la ejecución	Capital de trabajo equivalente al 91,0 % de la financiación puente	Cumple en parte	Cronograma de pagos a proveedores y plan de financiación presentado con el Plan Operativo Maestro
Autorización del órgano de dirección	Contratos superiores a 218 SMLMV requieren autorización de la junta directiva	Por acreditar	Acta de la junta directiva que autorice la suscripción

Fuente: elaboración propia con base en los numerales 6.2 a 6.8 de este estudio.

La síntesis indica que FUNORDESO satisface los requisitos formales de existencia, objeto social e inscripción en el SECOP II y presenta una estructura financiera sin deuda y con costos de administración bajos. Su idoneidad, en el sentido del artículo 3 del Decreto 092 de 2017, se apoya en una experiencia reciente y de menor escala que el convenio, y su capacidad para comprometer el aporte en dinero no puede darse por establecida con los estados financieros de 2025. Por ello, la valoración positiva de la idoneidad es condicional: procede si la asociada acredita, antes de la suscripción, los documentos señalados en la última columna, y de manera especial el aporte en dinero, sin el cual el convenio no cumpliría la condición del artículo 5 y debería tramitarse con proceso competitivo.

7. ESTUDIO DEL MERCADO Y RAZONABILIDAD DEL VALOR

Dado que el convenio de asociación no remunera una contraprestación sino que consolida aportes de las partes, el estudio del mercado no se orienta a estimar el precio de bienes unitarios mediante cotizaciones, sino a verificar que el aporte de la Entidad y el valor total del convenio sean razonables frente al alcance del objeto, a los antecedentes propios y a los valores observados en convenios comparables. La verificación es especialmente necesaria en una selección directa, porque al no existir competencia la razonabilidad del valor no se prueba con las ofertas recibidas sino con referencias independientes. Se emplean tres: el histórico de convenios de la RAP EL GRAN SANTANDER con entidades sin ánimo de lucro, los procesos comparables de otras entidades estatales y las referencias por componente disponibles en los datos abiertos, actualizadas con el IPC cuando corresponde.

7.1. PRESUPUESTO Y APORTES DEL CONVENIO

El valor total del convenio es de $643.000.000 y se integra con el aporte de la RAP, de $450.000.000, y con el aporte en dinero de FUNORDESO, de $193.000.000. El aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER cuenta con el Certificado de Disponibilidad Presupuestal CD 26-00139 del 7 de octubre de 2026, con cargo al rubro 2.3.2.02.02.009.45.99, Fortalecimiento a la gestión y dirección pública territorial, y al proyecto de inversión con BPIN 20241400350001. La Tabla 28 presenta la composición de las fuentes.

Tabla 28. Aportes y fuentes de financiación del convenio

Aportante o fuente	Valor (COP)	Participación en el valor total (%)
Aporte de la RAP El Gran Santander	$ 450.000.000	69,98
Del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER: recursos por la Gobernación de Norte de Santander (convenio CI-SEG-03644-2026)	$ 400.000.000	62,21
Del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER: saldo amparado en el certificado de disponibilidad presupuestal	$ 50.000.000	7,78
Aporte en dinero de FUNORDESO	$ 193.000.000	30,02
Valor total del convenio	**$ 643.000.000**	**100,00**

Fuente: elaboración propia con base en la información de estructuración del convenio suministrada por la RAP EL GRAN SANTANDER.[64]

La RAP EL GRAN SANTANDER aporta el 69,98 % del valor total, y de su aporte el 88,9 % corresponde a los recursos por la Gobernación de Norte de Santander mediante el convenio CI-SEG-03644-2026, suscrito el 2 de octubre de 2026 por $400.000.000 y cuya incorporación al presupuesto fue aprobada por la CRAP en sesión extraordinaria del 6 de octubre de 2026. La cofinanciación departamental es coherente con la naturaleza regional de la Cumbre. El aporte de FUNORDESO financia el 30,02 % de la ejecución, proporción apenas superior, en 0,02 puntos porcentuales, al umbral del artículo 5 del Decreto 092 de 2017, razón por la cual su acreditación en dinero es una condición del convenio y no un elemento accesorio.

La Tabla 29 distribuye el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER entre los seis componentes del Plan Operativo Maestro definidos por la Entidad.

Tabla 29. Distribución del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER por componente

Componente	Valor (COP)	Participación (%)
1. Documentos técnicos de la agenda académica general y la mesa técnica de cuencas transfronterizas	$ 120.000.000	26,7
2. Documentos técnicos de la Feria Regional de Negocios Verdes	$ 150.000.000	33,3
3. Documentos técnicos del encuentro regional CREANOR	$ 30.000.000	6,7
4. Documentos técnicos del I Salón de Negocios Turísticos Sostenible	$ 40.000.000	8,9
5. Documentos técnicos del ecosistema de moda sostenible: desfile de moda y espacio de networking	$ 80.000.000	17,8
6. Sistematización, seguimiento e informe final	$ 30.000.000	6,7
Total aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER	**$ 450.000.000**	**100,0**

Fuente: elaboración propia con base en la información de estructuración del convenio suministrada por la RAP EL GRAN SANTANDER.[65]

[64] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026, 7 de octubre). Estudio previo, convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Documento institucional]. RAP El Gran Santander.

[65] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026, 7 de octubre). Estudio previo, convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Documento institucional]. RAP El Gran Santander.

Los componentes 1 y 2, asociados a la agenda académica con la mesa técnica de cuencas transfronterizas y a la Feria Regional de Negocios Verdes, concentran el 60,0 % del aporte, lo cual corresponde a las actividades de mayor alcance. Los componentes de menor valor, el encuentro CREANOR y la sistematización, representan cada uno el 6,7 %, y el salón de negocios turísticos y el ecosistema de moda suman el 26,7 %. La estructura del gasto es consistente con un evento cuyo mayor peso está en la agenda técnica y en la feria comercial y no únicamente en apoyo logístico. La Tabla 30 presenta el presupuesto detallado del aporte en dinero de la asociada, que la Propuesta de FUNORDESO desagrega por rubros pero no por componentes del Plan Operativo Maestro, por lo que este, al validarse para el acta de inicio, debe precisar a qué componentes se destina cada rubro, de modo que la verificación de los $643.000.000 totales sea trazable.

Tabla 30. Presupuesto detallado del aporte en dinero de FUNORDESO

N.º	Rubro	Tiempo	Dedicación	Valor (COP)	Participación (%)
1.1	Director de proyecto	25 días	100 %	$ 12.000.000	6,22
1.2	Coordinador técnico	25 días	100 %	$ 6.000.000	3,11
1.3	Líder administrativo	25 días	100 %	$ 5.000.000	2,59
1.4	Equipo de apoyo técnico, contratistas de prestación de servicios: ingeniero ambiental, administrador de empresas, abogado y licenciado en asuntos comunitarios	20 días	100 %	$ 41.000.000	21,24
1.5	Asesoría jurídica	20 días	100 %	$ 5.000.000	2,59
1.6	Auxiliar contable	20 días	100 %	$ 5.000.000	2,59
1.7	Gastos administrativos: equipos, materiales, papelería, servicios, oficina, gastos generales, logística y pólizas	25 días	100 %	$ 69.000.000	35,75
1.8	Gastos de movilidad: transporte terrestre con conductor	25 días	100 %	$ 50.000.000	25,91
	Total aporte de FUNORDESO			**$ 193.000.000**	**100,00**

Fuente: elaboración propia con base en la Propuesta de FUNORDESO del 8 de octubre de 2026 y en el Estudio Previo del convenio.[66]

El aporte de FUNORDESO se compone de seis rubros de personal por $74.000.000 (38,3 %), gastos administrativos por $69.000.000 (35,8 %), que incluyen equipos, materiales, papelería, servicios, oficina, gastos generales, logística y pólizas, y gastos de movilidad por $50.000.000 (25,9 %). Los rubros suman los $193.000.000 del aporte y, con los $450.000.000 de la RAP EL GRAN SANTANDER de la Tabla 29, conforman el valor total del convenio de $643.000.000. Dos observaciones son necesarias. La primera es que el artículo 5 del Decreto 092 de 2017 exige

[66] Fundación del Norte por el Desarrollo Social. (2026, 8 de octubre). Propuesta de convenio de asociación y cofinanciación RAPSANT CONVASO 001-2026, presupuesto del recurso de la Fundación [Propuesta]. FUNORDESO; Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026, 7 de octubre). Estudio previo, convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Documento institucional]. RAP El Gran Santander.

que el aporte de la asociada sea en dinero, de modo que los rubros de personal y de gastos administrativos solo computan para el umbral del 30 % si corresponden a pagos efectivamente desembolsados con los recursos consignados en la cuenta del convenio y soportados contablemente, y no a la valoración de la dedicación de personal propio. La segunda es que el presupuesto no contiene rubros de alojamiento, alimentación, transporte aéreo, producción técnica ni seguridad, que la actividad 9 del Plan Operativo Maestro incluye, por lo que este debe indicar con qué recursos se atienden y cómo se vinculan a los productos del convenio.

7.2. JUSTIFICACIÓN DEL VALOR MEDIANTE HISTÓRICOS

La primera referencia es el histórico de la propia Entidad. Como los convenios de 2025 se pactaron antes de la inflación acumulada a septiembre de 2026, sus valores se actualizaron de manera indicativa con la variación anual del IPC de 6,29 % publicada por el DANE para ese mes.[67] Se trata de una aproximación, pues los convenios se suscribieron entre agosto y diciembre de 2025 y se aplica a todos la misma variación, de modo que el resultado debe leerse como un orden de magnitud. La Tabla 31 presenta el cálculo y contrasta el resultado con el aporte y con el valor total del convenio de la II Cumbre.

Tabla 31. Convenios de la RAP EL GRAN SANTANDER con entidades sin ánimo de lucro actualizados con el IPC anual de septiembre de 2026

Convenio	Valor registrado (COP)	Valor actualizado con IPC de 6,29 % (COP)	Aporte de la RAP / valor actualizado (%)	Valor total / valor actualizado (%)
RAPSANT-CONVASO 001-2025	$ 546.000.000	$ 580.343.400	77,5	110,8
RAPSANT-CONVASO 002-2025	$ 546.000.000	$ 580.343.400	77,5	110,8
RAPSANT-CONVASO 004-2025 (valor del contrato)	$ 600.000.000	$ 637.740.000	70,6	100,8
Promedio	**$ 564.000.000**	**$ 599.475.600**	**75,1**	**107,3**

Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, Contratos Electrónicos, y en DANE, boletín técnico del IPC de septiembre de 2026.[68]

Al expresarse en pesos de septiembre de 2026, los tres convenios de la RAP EL GRAN SANTANDER oscilan entre $580.343.400 y $637.740.000, con un promedio de $599.475.600. El aporte de $450.000.000 equivale al 75,1 % de ese promedio, es decir, es 24,9 % inferior a lo que la RAP EL GRAN SANTANDER ha considerado razonable para convenios con entidades sin ánimo de lucro de la región. El valor total de $643.000.000 lo supera en 7,3 %, diferencia que se

[67] Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026, 7 de octubre). Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC), septiembre 2026. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/sep2026/bol-IPC-sep2026.pdf

[68] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h; Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026, 7 de octubre). Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC), septiembre 2026. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/sep2026/bol-IPC-sep2026.pdf

explica por el aporte en dinero de la asociada y no por un mayor esfuerzo de la Entidad. La menor cuantía del aporte frente al histórico se corresponde con un plazo de ejecución de semanas y no de meses, y con un alcance concentrado en un evento de dos días y sus productos asociados.

La segunda referencia son los convenios comparables de otras entidades estatales analizados en el capítulo 4. La Tabla 32 contrasta el aporte y el valor total con los estadísticos de esos procesos y con los del grupo más cercano territorialmente, el de Norte de Santander.

Tabla 32. Contraste del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER y del valor total del convenio con las referencias históricas

Referencia	Valor de referencia (COP)	Aporte de la RAP como porcentaje de la referencia (%)	Valor total como porcentaje de la referencia (%)
Promedio de los tres convenios de la RAP EL GRAN SANTANDER con ESAL, 2025	$ 564.000.000	79,8	114,0
Promedio de los tres convenios de la RAP EL GRAN SANTANDER actualizado con IPC	$ 599.475.600	75,1	107,3
Mediana de los 11 procesos comparables	$ 500.000.000	90,0	128,6
Promedio de los 11 procesos comparables	$ 550.910.827	81,7	116,7
Promedio de los cinco procesos comparables de Norte de Santander	$ 577.176.539	78,0	111,4

Fuente: elaboración propia con base en las Tabla 12 y Tabla 14 y en SECOP II, Contratos Electrónicos.[69]

En todas las referencias el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER se ubica entre el 75,1 % y el 90,0 % del valor de contraste, lo que muestra una posición sistemáticamente inferior a la mediana y al promedio de los convenios con entidades sin ánimo de lucro, tanto de la propia Entidad como del mercado. El valor total, en cambio, se ubica entre el 107,3 % y el 128,6 % de las mismas referencias, es decir, por encima de ellas, lo que debe leerse con la salvedad de que los datos abiertos no permiten saber si el valor registrado por otras entidades corresponde al aporte estatal o al valor total del convenio. Si correspondiera al aporte, el valor total de este convenio no sería comparable con ellos; si correspondiera al valor total, sería superior al de ocho de los once procesos, pero inferior al de los tres de mayor tamaño. En ambos casos, el esfuerzo fiscal de la RAP EL GRAN SANTANDER queda por debajo de las referencias, y la diferencia en el valor total tiene como contrapartida el mayor número de componentes y el carácter internacional del evento.

La tercera referencia son los antecedentes por componente. La Tabla 33 compara cada componente del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER con antecedentes de alcance parcialmente equivalente. Para el encuentro CREANOR, el ecosistema de moda sostenible y la sistematización no se hallaron en los datos abiertos procesos con alcance individual equivalente,

[69] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h

por lo que su valor se sustenta en su participación relativa dentro del presupuesto y en el contraste global ya descrito.

Tabla 33. Contraste de los componentes del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER con antecedentes parcialmente equivalentes

Componente	Valor (COP)	Antecedente de referencia	Valor del antecedente (COP)	Componente como porcentaje del antecedente (%)
1. Documentos técnicos de agenda académica y mesa técnica	$ 120.000.000	RAPSANT CI-001-2025: documentos técnicos de investigación (ISER)	$ 165.469.500	72,5
2. Feria Regional de Negocios Verdes	$ 150.000.000	CORPONARIÑO, CN453-2025: feria BIOEXPO 2025	$ 1.141.862.907	13,1
2. Feria Regional de Negocios Verdes	$ 150.000.000	RAPSANT CONVASO 002-2025: estrategia regional de negocios verdes en páramos	$ 546.000.000	27,5
4. I Salón de Negocios Turísticos Sostenible	$ 40.000.000	Gobernación de La Guajira, RE-ESAL-008-2026: capacitación y rueda de negocios de turismo cultural	$ 150.000.000	26,7
3. Encuentro regional CREANOR	$ 30.000.000	Sin antecedente individual en datos abiertos	No aplica	No aplica
5. Ecosistema de moda sostenible	$ 80.000.000	Sin antecedente individual en datos abiertos	No aplica	No aplica
6. Sistematización, seguimiento e informe final	$ 30.000.000	Sin antecedente individual en datos abiertos	No aplica	No aplica

Fuente: elaboración propia con base en SECOP II, Contratos Electrónicos.[70]

Nota: los antecedentes se utilizan como referencia de orden de magnitud y no como equivalentes exactos, pues sus alcances son más amplios que los de los componentes con los que se comparan.

Los componentes con antecedente representan entre el 13,1 % y el 72,5 % del valor de los procesos de referencia, relaciones inferiores a la unidad que son coherentes con que se trate de partes de procesos más amplios. El componente de documentos técnicos, con el 72,5 % del convenio RAPSANT CI-001-2025, es el más cercano y sugiere que su presupuesto de $120.000.000 es consistente con el costo de productos técnicos de naturaleza similar. La feria de negocios verdes, con $150.000.000, equivale al 13,1 % del valor de BIOEXPO 2025 y al 27,5 % del convenio de negocios verdes en páramos. Los tres componentes sin antecedente individual suman $140.000.000, el 31,1 % del aporte, y su participación individual no supera el 17,8 %.

7.3. APALANCAMIENTO DE RECURSOS Y SENSIBILIDAD DEL APORTE

El aporte en dinero de la asociada produce un efecto de apalancamiento sobre los recursos de la RAP EL GRAN SANTANDER y, a la vez, define la sensibilidad del convenio frente a cualquier modificación de los aportes. La Tabla 34 cuantifica ambos aspectos.

[70] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (2026). SECOP II, Contratos Electrónicos [Conjunto de datos]. Datos Abiertos Colombia. https://www.datos.gov.co/d/jbjy-vk9h

Tabla 34. Apalancamiento de los recursos de la RAP EL GRAN SANTANDER y sensibilidad del umbral del 30 %

Indicador	Resultado	Lectura
Valor ejecutado por cada peso aportado por la RAP EL GRAN SANTANDER	$ 1,43	La RAP moviliza más recursos de los que desembolsa
Aporte de FUNORDESO por cada peso aportado por la RAP EL GRAN SANTANDER	$ 0,43	Relación de 30 a 70 entre los aportes
Aporte mínimo en dinero para conservar el umbral del 30 %	$ 192.857.142,86	El aporte comprometido ($193.000.000) lo supera
Margen del aporte sobre el umbral	$ 142.857 (0,02 puntos porcentuales)	Margen mínimo: una reducción mayor a ese valor lo incumple
Aporte adicional de FUNORDESO por cada $1.000.000 que la RAP EL GRAN SANTANDER incremente	$ 428.571	Condición de toda adición de recursos
Aporte en dinero frente a los ingresos de FUNORDESO en 2025	69,6 %	Esfuerzo elevado para la escala de la asociada

Fuente: elaboración propia con base en la información de estructuración del convenio y en los estados financieros de FUNORDESO.[71]

El convenio le permite a la RAP EL GRAN SANTANDER ejecutar $643.000.000 con un desembolso de $450.000.000, de modo que el 30,02 % de la ejecución se financia con recursos de un tercero, ventaja fiscal que justifica la figura. Esa ventaja tiene un margen mínimo: el aporte comprometido supera en apenas $142.857 el mínimo legal, de manera que cualquier incremento del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER, por una adición o por un ajuste del valor, exige que la asociada aporte en dinero $0,43 por cada peso adicional, y cualquier faltante del aporte pactado superior a ese margen deja el convenio por debajo del 30 %. Adicionalmente, el aporte en dinero equivale al 69,6 % de los ingresos que FUNORDESO registró en 2025, esfuerzo de gran magnitud para su escala que refuerza la necesidad de acreditarlo antes de la suscripción.

7.4. CONCLUSIÓN SOBRE LA RAZONABILIDAD DEL VALOR

El aporte de $450.000.000 se sustenta en cuatro argumentos convergentes. Se ubica entre el 75,1 % y el 90,0 % de los valores históricos de la propia RAP EL GRAN SANTANDER y de los convenios comparables. Corresponde a un objeto más complejo que el de la mayoría de los comparables, que son festivales o ferias de un municipio, mientras que la Cumbre es un evento internacional con seis componentes. Se distribuye en componentes cuyos valores son consistentes con los antecedentes disponibles. Y es inferior al promedio actualizado por inflación de los convenios que la Entidad ya ha ejecutado con entidades sin ánimo de lucro de la región. El valor total de $643.000.000 se ubica en el tramo superior intermedio del mercado, por debajo

[71] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026). Condiciones de estructuración del convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026, artículo 5 del Decreto 092 de 2017 [Información de la Entidad]. RAP El Gran Santander; Cámara de Comercio de Cúcuta. (2026, 18 de septiembre). Certificado de existencia y representación legal de la Fundación del Norte por el Desarrollo Social, NIT 900960326-9 [Documento institucional]. Cámara de Comercio de Cúcuta.

de los tres convenios de mayor tamaño, y su diferencia con el aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER la financia la asociada. Por estas razones el valor puede calificarse como razonable, siempre que el Plan Operativo Maestro detalle la aplicación de los $643.000.000 y la supervisión verifique su ejecución, porque en ausencia de competencia por precio ese control es la principal garantía de economía del convenio.

8. ANÁLISIS DE RIESGOS

El artículo 2.2.1.1.1.6.3 del Decreto 1082 de 2015 obliga a la Entidad a evaluar el riesgo que el proceso de contratación representa para el cumplimiento de sus metas y objetivos, de acuerdo con los manuales y guías de Colombia Compra Eficiente.[72] Este capítulo describe los mecanismos de pago, garantía y supervisión previstos por la Entidad y presenta una matriz de riesgos específica de la selección directa, elaborada con la metodología del Manual para la identificación y cobertura del riesgo.[73] Los riesgos relevantes son los propios de una asociación sin competencia, a saber, el aporte en dinero, la idoneidad de la asociada, la financiación de la ejecución y el plazo.

8.1. MECANISMOS DE PAGO, GARANTÍAS Y SUPERVISIÓN

La Tabla 35 resume los mecanismos de control previstos por la Entidad, con valores de referencia calculados sobre el valor total del convenio y sobre el primer desembolso.

Tabla 35. Mecanismos de pago, garantías y supervisión previstos para el convenio

Mecanismo	Condición	Valor de referencia (COP)
Primer desembolso (60 % del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER)	A la firma del acta de inicio, con el Plan Operativo Maestro, el cronograma, la matriz de responsabilidades y la agenda general consolidada validados, certificación del supervisor y acreditación del pago de aportes a salud y pensiones	$ 270.000.000
Segundo desembolso (40 % del aporte de la RAP EL GRAN SANTANDER)	Finalizada la ejecución, con informe final, certificación de cumplimiento del supervisor y acreditación del pago de aportes a salud y pensiones	$ 180.000.000
Garantía de cumplimiento	10 % del valor total del convenio; vigencia igual al plazo y cuatro meses más	$ 64.300.000
Garantía de calidad del servicio	10 % del valor del convenio; vigencia igual al plazo y cuatro meses más	$ 64.300.000
Garantía de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones	10 % del valor del convenio; vigencia igual al plazo y tres años más	$ 64.300.000
Garantía de devolución del pago anticipado	100 % del pago anticipado; vigencia igual al plazo y cuatro meses más	$ 270.000.000

[72] Presidencia de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). Decreto 1082 de 2015, artículo 2.2.1.1.1.6.3, Evaluación del Riesgo. Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/decreto-1082-de-2015/

[73] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (s. f.). Manual para la identificación y cobertura del riesgo en los procesos de contratación (M-ICR-01). Colombia Compra Eficiente.

Mecanismo	Condición	Valor de referencia (COP)
Supervisión	Funcionario designado por el ordenador del gasto, que certifica el cumplimiento a satisfacción y mantiene contacto permanente con el representante legal de la asociada	No aplica
Gastos de legalización	A cargo de la asociada	No aplica

Fuente: elaboración propia con base en la información de estructuración del convenio (forma de pago, garantías y supervisión).[74]

Los mecanismos previstos cubren los riesgos usuales de incumplimiento, calidad, obligaciones laborales y devolución de recursos, y condicionan cada desembolso a la validación de productos y a la certificación del supervisor. Dos aspectos merecen refuerzo. En primer lugar, las garantías amparan el incumplimiento de las obligaciones, pero no aseguran que el aporte en dinero de la asociada exista, por lo que la acreditación de ese aporte debe ser una condición previa al acta de inicio. En segundo lugar, el primer desembolso, de $270.000.000, se causa antes de la ejecución del evento y constituye el valor expuesto, de modo que la garantía de devolución del pago anticipado debe calcularse sobre esa cifra, como se muestra en la tabla.

8.2. MATRIZ DE RIESGOS

La Tabla 36 identifica los riesgos del convenio, valora su probabilidad e impacto y propone el tratamiento y la asignación.

Tabla 36. Matriz de riesgos del convenio de asociación

Riesgo	Descripción	Prob.	Impacto	Nivel	Tratamiento y asignación
Aporte en dinero	Pérdida del supuesto del artículo 5 por aporte efectivo inferior al 30 % del valor total, por falta de liquidez, falta de acreditación o adiciones sin aporte proporcional	Alta	Alto	Crítico	Certificación bancaria, extractos y consignación del aporte en la cuenta del convenio antes del acta de inicio; toda adición de la RAP EL GRAN SANTANDER exige aporte proporcional en dinero. Asume: asociada; verifica: supervisor
Financiación de la ejecución	Insuficiencia de liquidez para atender los costos entre el primer y el segundo desembolso	Media	Alto	Alto	Plan de financiación y cronograma de pagos a proveedores con el Plan Operativo Maestro; cuenta exclusiva; seguimiento financiero del supervisor. Asume: asociada
Idoneidad y experiencia	Experiencia verificable de menor escala y reciente frente al valor del convenio	Media	Alto	Alto	Certificaciones y actas de recibo o liquidación de los contratos de 2026; equipo técnico con experiencia; supervisión reforzada. Asume: asociada; verifica: supervisor
Plazo y operación	Ejecución de un evento internacional los días 15 y 16 de octubre con plazo de preparación muy corto	Media	Alto	Alto	Validación del Plan Operativo Maestro, del cronograma y de la matriz de responsabilidades; plan de contingencia; supervisión permanente. Asume: asociada; coordina: RAP EL GRAN SANTANDER
Contenido y reputación	Fallas en la agenda académica o en la participación de delegaciones que afecten la agenda binacional y el Pacto por el Agua	Media	Alto	Alto	Validación de la agenda y confirmación de ponentes y delegaciones; informe final con matriz de compromisos. Asume: asociada; coordina: RAP EL GRAN SANTANDER

[74] Región Administrativa y de Planificación RAP El Gran Santander. (2026, 7 de octubre). Estudio previo, convenio de asociación RAPSANT CONVASO 001-2026 [Documento institucional]. RAP El Gran Santander.

Riesgo	Descripción	Prob.	Impacto	Nivel	Tratamiento y asignación
Facultades de representación	Suscripción sin autorización de la junta directiva exigida por el certificado	Baja	Alto	Medio	Acta de la junta directiva previa a la suscripción; verificación del certificado de existencia. Asume: asociada
Uso de recursos	Inversión en gastos no elegibles o falta de soportes de los recursos públicos	Baja	Alto	Medio	Cuenta exclusiva; informes con soportes contables; reintegro de recursos no ejecutados; supervisión financiera. Asume: asociada
Otra entidad con aporte igual o superior	Manifestación de otra entidad sin ánimo de lucro con un aporte igual o superior, que exigiría selección objetiva	Baja	Medio	Bajo	Publicación del estudio en el SECOP II y constancia en el expediente de que no se recibieron manifestaciones. Asume: RAP EL GRAN SANTANDER
Precios	Aumento de los costos de alimentación, alojamiento y transporte, con IPC anual de restaurantes y hoteles de 9,44 %	Media	Medio	Medio	Presupuesto detallado y plazo corto de ejecución; la variación de costos es asumida por la asociada
Obligaciones laborales	Incumplimiento de aportes a seguridad social o de obligaciones con el personal vinculado	Baja	Medio	Bajo	Planillas de aportes como condición de cada desembolso; garantía de salarios y prestaciones. Asume: asociada
Registro y documentos	Certificado de existencia vencido o RUT sin actividades relacionadas con el objeto	Baja	Medio	Bajo	Certificado con expedición no superior a treinta días a la presentación de la propuesta y RUT actualizado antes de la suscripción. Asume: asociada

Fuente: elaboración propia con base en los capítulos 3 a 7 de este estudio.[75]

La matriz concentra los riesgos de mayor nivel en dos aspectos que dependen de la asociada y que pueden resolverse antes de suscribir el convenio: la acreditación del aporte en dinero y la financiación de la ejecución. El riesgo del aporte es el único calificado como crítico, porque de él depende la validez de la selección directa y no solo la calidad de la ejecución, y su tratamiento más eficaz es preventivo, mediante la verificación documental previa al acta de inicio. Los riesgos de idoneidad, plazo y contenido se mitigan con la validación del Plan Operativo Maestro y con una supervisión reforzada durante los días previos y posteriores al evento. Los demás riesgos son de nivel medio o bajo y están cubiertos por las garantías y por las condiciones de desembolso previstas.

9. CONCLUSIONES

Del análisis realizado se concluye, en primer lugar, que el objeto del convenio corresponde a un mercado que combina organización de eventos, gestión de contenidos y relaciones interinstitucionales, atendido por entidades sin ánimo de lucro de pequeña escala con el respaldo de proveedores locales. El entorno económico muestra un crecimiento sostenido de las actividades artísticas y de entretenimiento y de la administración pública, una desocupación elevada en Cúcuta que facilita la disponibilidad de personal y presiones de precios concentradas

[75] Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. (s. f.). Manual para la identificación y cobertura del riesgo en los procesos de contratación (M-ICR-01). Colombia Compra Eficiente.

en alimentación y alojamiento, con una inflación anual de 6,29 % a septiembre de 2026 que obliga a actualizar los valores históricos de referencia.

En segundo lugar, el estudio de la demanda evidencia que el convenio de asociación del Decreto 092 de 2017 es la figura habitual para eventos de escala regional. De los once procesos comparables, ocho igualan o superan los $450.000.000, la mediana es de $500.000.000 y el plazo mediano es de 30 días, lo que corresponde al plazo previsto por la RAP EL GRAN SANTANDER. El aporte de $450.000.000 equivale al 90,0 % de la mediana, al 81,7 % del promedio de los comparables y al 79,8 % del promedio de los convenios que la RAP EL GRAN SANTANDER celebró en 2025, porcentaje que baja a 75,1 % al actualizar esos valores con el IPC. El valor total de $643.000.000, financiado en un 30,02 % por la asociada, se ubica en el tramo superior intermedio del mercado.

En tercer lugar, el estudio de la oferta identifica 14 entidades sin ánimo de lucro con convenios comparables, siete de ellas domiciliadas en Norte de Santander y cinco en Cúcuta, en un mercado atomizado en el que ninguna concentra más del 14,7 % del valor de la muestra y en el que la competencia efectiva es baja, con 1,7 ofertas por proceso. La selección directa de FUNORDESO no responde, por tanto, a la inexistencia de alternativas sino a que compromete un aporte en dinero del 30,02 % del valor total, que es el supuesto del artículo 5 del Decreto 092 de 2017. Subsiste el riesgo, que debe documentarse, de que otra entidad ofrezca un aporte igual o superior.

En cuarto lugar, FUNORDESO cumple los requisitos formales de existencia, objeto social e inscripción en el SECOP II, presenta una estructura financiera sin deuda y con bajos costos de administración, y acredita experiencia pertinente aunque reciente y de menor escala que el convenio, pues su mayor convenio declarado equivale al 69,98 % del valor total. La capacidad de comprometer el aporte en dinero no puede darse por acreditada con los estados financieros de 2025, en los que el efectivo equivale al 79,4 % del aporte. Su idoneidad es, en consecuencia, condicional: exige certificados de ejecución de los contratos de 2026, estados financieros con corte reciente, certificación bancaria y consignación del aporte antes del acta de inicio, acta de la junta directiva que autorice la suscripción y un RUT con actividades relacionadas con el objeto.

En quinto lugar, el análisis de riesgos identifica como crítico el riesgo del aporte en dinero y como altos los de financiación de la ejecución, experiencia, plazo y contenido, todos ellos con tratamientos preventivos a cargo de la asociada y verificables por la supervisión. Las garantías y las condiciones de desembolso previstas cubren los demás riesgos, con el refuerzo de calcular la garantía de devolución del pago anticipado sobre el primer desembolso.

Finalmente, el convenio de asociación con FUNORDESO se ajusta al marco constitucional y legal aplicable, en particular al inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, al artículo 96 de la Ley 489 de 1998 y al artículo 5 del Decreto 092 de 2017, y este estudio cumple el deber de análisis del artículo 2.2.1.1.1.6.1 del Decreto 1082 de 2015. La excepción a la competencia se sostiene mientras el aporte en dinero de $193.000.000 se acredite y se mantenga en al menos el 30 % del valor total; si no se acredita, o si el valor del convenio se incrementa sin un aporte proporcional de la asociada, la Entidad deberá adelantar un proceso competitivo conforme al artículo 4 del mismo decreto. Con esa salvedad, la Entidad cuenta con los elementos de juicio necesarios para suscribir el convenio, con un aporte de $450.000.000 razonable y unas condiciones de verificación suficientes para proteger los recursos públicos.

HUGO ARMANDO RODRÍGUEZ MANTILLA
GERENTE REGIONAL

Trazabilidad	Nombre	Cargo	Firma
Proyectó	Heidy Gabriela Sanchez Carrillo	Contratista Prof. Ingeniería Industrial – Área Administrativa	
Revisó	Sergio León Higuera	Contratista Prof. Economía Especializado – Área Financiera	
Revisó	Nancy Judith Silva Archila	Contratista Prof. Derecho Especializada – Área Jurídica	