

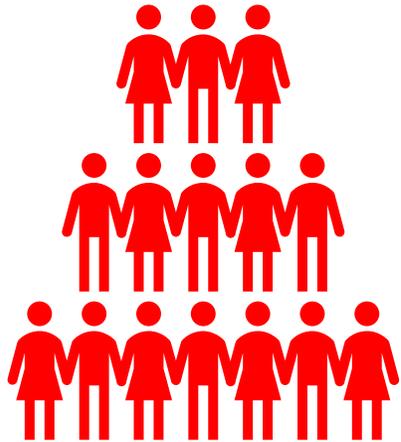
CUNDINAMARCA
iREGIÓN
Que Progresa!
CON LEGALIDAD

ANÁLISIS DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN
SECRETARÍA JURÍDICA
DIRECCIÓN DE CONTRATACIÓN

“La gestión del riesgo permite mejorar la confianza que se tiene del proceso de contratación”



Referente Normativo



Ley 80 de 1993:
Riesgos Imprevisibles
Art. 27

Ley 1150 de 2011:
Riesgos Previsibles
Art. 4

Decreto 1082 de
2015: Deber del
análisis del sector,
requisitos habilitantes,
riesgos del proceso

Manual para la
identificación de la
cobertura del riesgo
en los procesos de
contratación

Documento CONPES
3714: Instrumento
para tipificar y asignar
riesgos



- ¿Qué es un Riesgo?

- Es un **evento** que se puede generar **efectos adversos** y de distinta magnitud en el logro de los objetivos del Proceso de Contratación o en la ejecución del contrato. **(Decreto 1082 de 2015)**
- La **posibilidad** de que suceda algo (**evento**) que tendrá **impacto negativo** en los objetivos.

Análisis de los Riesgos

Uno de los objetivos del sistema de compras y contratación pública es el manejo del riesgo del Proceso de Contratación.

La administración o el manejo del riesgo debe cubrir desde la planeación hasta la terminación del plazo, la liquidación del contrato, el vencimiento de las garantías de calidad o la disposición final del bien.

La gestión del riesgo permite (i) tomar mejores decisiones; (ii) reducir la probabilidad de litigios; y (iii) mejora la confianza que se tiene del proceso de contratación.





Evento: Probabilidad + Impacto



Riesgos en proceso de contratación

Las Entidades Estatales para reducir la exposición del Proceso de Contratación frente a los diferentes riesgos que se pueden presentar, debe estructurar un sistema de administración de riesgos teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Los eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato como resultado del Proceso de Contratación.
- Los eventos que alteren la ejecución del contrato.
- El equilibrio económico del contrato.
- La eficacia del Proceso de Contratación, es decir, que la Entidad Estatal pueda satisfacer la necesidad que motivó el Proceso de Contratación.
- La reputación y legitimidad de la Entidad Estatal encargada de prestar el servicio

Riesgos Contractuales



RIESGOS PREVISIBLES

- Los riesgos previsibles son todas aquellas circunstancias que de presentarse durante el desarrollo y ejecución del contrato, tienen la potencialidad de alterar el equilibrio financiero del mismo, siempre que sean identificables y cuantificables en condiciones normales.
- Se generan del **conocimiento** y la **experiencia** (menor incertidumbre).

Así, los diferentes actores del proceso contractual, deben, bajo la propuesta y dirección de las Entidades Estatales, tipificar, estimar y asignar aquellas circunstancias, que siendo potenciales alteraciones del equilibrio económico, puedan preverse por su ocurrencia en contratos similares; por la probabilidad de su ocurrencia en relación con el objeto contractual o por otras circunstancias que permitan su previsión.

Dicha previsibilidad genera la posibilidad de establecer responsabilidades y tratamientos específicos de asignación y mitigación.



Con lo anterior, se busca la determinación de responsabilidades en cabeza de cada una de las partes frente a la posible ocurrencia de riesgos propios de la ejecución del objeto contractual y el establecimiento de condiciones y reglas claras en materia de riesgos previsibles que, al incluirse dentro de las obligaciones surgidas al momento de contratar, excluyan dichas circunstancias –si ocurren– de la posibilidad de alegar desequilibrios económicos de los contratos, reduciendo las consecuencias económicas y litigiosas frecuentes en los mismos.



RIESGOS IMPREVISIBLES

Los riesgos imprevisibles, el Consejo de Estado ha sostenido que la teoría de la imprevisión es aquella que:

1 Un suceso que se produce después de celebrado el contrato cuya ocurrencia no era previsible al momento de suscribirlo.

2 Una situación preexistente al contrato pero que se desconocía por las partes sin culpa de ninguna de ellas.

3 Un suceso previsto, cuyos efectos dañinos para el contrato resultan ser tan diferentes de los planeados, que se vuelve irresistible.



Son aquellos que pueden ocurrir, pero son difíciles de identificar por adelantado. (mayor incertidumbre)



No son riesgos previsibles, por ejemplo:

Los hechos derivados de la responsabilidad extracontractual, que se encuentren **cubiertos mediante garantías especiales** como la póliza de responsabilidad extracontractual.

Las **inhabilidades e incompatibilidades sobrevinientes** (multa, clausula penal, caducidad).

El **incumplimiento total o parcial del contrato**, en la medida en que compromete la responsabilidad contractual de quien asuma tal conducta, teniendo como consecuencia la exigibilidad de la garantía de cumplimiento.

Circunstancias que **no** pueden ser identificables o cuantificables.



Riesgos que se deben cubrir mediante garantías

Los “riesgos cubiertos bajo el Régimen de Garantías” en la Contratación Pública, son aquellos relacionados con la seriedad de la oferta, el cumplimiento de las obligaciones contractuales, la responsabilidad extracontractual que pueda surgir para la administración por las actuaciones, hechos u omisiones de sus contratistas o subcontratistas; y de forma general, los demás riesgos a que se encuentre expuesta la Administración según el tipo de contrato y de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley 1150 de 2007.



Beneficios de la gestión del riesgo



Las gestión de riesgo requiere

Conciencia y cultura preventiva

Pensamiento visionario

Importancia en la organización

Comunicación e interacción adecuada

Relación costo - beneficio

Riesgo



Implementar
tratamientos y
controles



Evaluar y tomar
decisiones



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!



Aspectos a tener en cuenta

- Eventos que impidan la adjudicación del contrato.
- Tipo de contrato.
- Complejidad del objeto a contratar.

- Probabilidad de ocurrencia.
- Obligaciones contractuales.
- Los eventos que alteren la ejecución del contrato.

- El equilibrio económico del contrato.
- La eficacia del proceso de contratación.
- La reputación y legitimidad de la Entidad



Principales errores que se presentan respecto de la identificación de los Riesgos

La estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles establecidos en la matriz de riesgos, es una tarea administrativa de orden precontractual, que no se desarrolla con rigurosidad por parte de algunas Entidades Estatales, tal y como se ha evidenciado al encontrar las siguientes debilidades:

En varias oportunidades una matriz de riesgos es usada para diferentes procesos contractuales, sin tener en cuenta la clase de contrato que se pretende celebrar, encontrándose situaciones como las siguientes:

- La matriz de riesgos previsibles establecida para contratos de prestación de servicios, contiene riesgos referentes a contratos de obra.
- La matriz de riesgos previsibles establecida para contratos de obra, contiene riesgos referentes a contratos de suministro.
- La matriz de riesgos previsibles establecida para contratos de interventoría, contiene riesgos de contratos de arrendamiento.



- Se establecen riesgos imprevisibles tales como: Temblores, terremotos, incendios, inundaciones, entre otros, los cuales no cuentan con la recopilación de datos estadísticos de entidades públicas o competentes que establezcan su previsibilidad, lo cual implica que son riesgos que ameritan circunstancias o eventos que no pueden presagiarse y por tal motivo no deben hacer parte de la matriz de riesgos.
- Se establecen riesgos que se encuentran cubiertos por el régimen legal de garantías (seriedad de la oferta, cumplimiento del contrato, calidad de los bienes y servicios, estabilidad de la obra, salarios y prestaciones sociales, buen manejo del anticipo, responsabilidad civil extracontractual), los cuales no deben hacer parte de la matriz, por ser riesgos que se pueden amparar a través de los mecanismos de cobertura dispuestos para tal fin. Dicha recomendación es impartida por el documento CONPES 3714



- Se evidencia que se estimaron y tipificaron los riesgos previsibles, sin embargo, no fueron asignados y tampoco se definieron los mecanismos de control.
- Los riesgos previsibles se describen de forma enredada o incomprendible.
- Se confunden los riesgos previsibles con causas y/o consecuencias de los mismos.
- Aun cuando las matrices de riesgos previsibles se encuentran elaboradas con algunas deficiencias, los potenciales oferentes interesados en los procesos de selección tampoco interactúan propositivamente con relación a este tema.

Lo anterior, demuestra que en muchas ocasiones la matriz de riesgos previsible no es elaborada para cada proceso contractual, en la cual se debe analizar su objeto, alcance, valor, forma de pago, obligaciones específicas, entre otros, para poder establecer la clase de riesgos que pueden presentarse desde su planeación hasta el momento final de su ejecución y realizar un reparto equitativo de cargas entre la entidad y el contratista.

No obstante, en muchas oportunidades se prefiere tomar una matriz de riesgos de un proceso de selección y usarla en otros procesos, sin revisar y analizar si los riesgos allí establecidos corresponden a la realidad del proceso contractual. En pocas palabras, dan cumplimiento a la exigencia legal de contar con una matriz de riesgos previsible, pero careciendo de su elaboración individual y detallada de acuerdo a las características propias de cada contrato a celebrar.



Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación

Colombia Compra Eficiente establece la metodología en el Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación, reconociendo que el mismo es un instrumento que compila las normas legales y reglamentarias sobre la materia, que sirve de guía para la estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles.



Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación

Consejo de Estado. Sección Tercera, Subsección A. N° interno: 52.055. Consejera Ponente: María Adriana Marín. Sentencia por medio de la cual se declara la nulidad parcial del artículo 159 del Decreto 1510 de 2013 (Artículo 2.2.1.2.5.2 Decreto 1082 de 2015), como el Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en Procesos de Contratación, atribuyéndole exclusivamente la calidad de ser una herramienta orientadora y no vinculante

El Manual establece los lineamientos definidos en el Documento CONPES 3714 de 2011





Colombia Compra Eficiente recomienda a las Entidades Estatales elaborar la matriz que incluya todos los Riesgos identificados del Proceso de Contratación, estableciendo:

- ✓ Su clasificación.
- ✓ La probabilidad de ocurrencia estimada.
- ✓ Su impacto.
- ✓ La parte que debe asumir el Riesgo.
- ✓ Los tratamientos que se puedan realizar.
- ✓ Las características del monitoreo más adecuado para administrarlo.



El esquema metodológico comprende cinco 5 pasos:

Paso 1

Establecer el contexto.

Paso 2

Identificación y clasificación de los riesgos.

Paso 3

Evaluar y calificar (priorizar) los riesgos.

Paso 4

Asignar responsable y tratamiento del riesgo.

Paso 5

Monitoriar y revisar la gestión del riesgo.

El Manual es una **guía que orienta** el cumplimiento del deber legal de definir la estimación, tipificación y tratamiento de los **riesgos aplicables al proceso de contratación pública**.

Establecer el contexto	Identificación y clasificación						Evaluación y calificar			Tratamiento	Evaluación y calificar				Monitoreo							
Nº	Clase	Fuente	Etapa	Tipo	Descripción (Qué puede pasar y, cómo puede ocurrir)	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/Controles a ser implementados	Impacto después del tratamiento				¿Afecta la ejecución del contrato?	Persona responsable por implementar el tratamiento	Fecha estimada en que se inicia el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	Monitoreo y revisión	
												Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría				¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad ¿Cuándo?		



El **punto inicial** es identificar el contexto en el cual interactúa la Entidad Estatal para conocer el ambiente social, económico y político, e identificar (i) sus propios Riesgos; (ii) los Riesgos comunes a sus Procesos de Contratación; y (iii) los Riesgos del Proceso de Contratación en particular.



Establecer el Contexto



Elaborar un **adecuado Análisis del Sector** permite establecer el contexto e identificar los posibles riesgos que puedan presentarse en el proceso de contratación.

PASO 2.

Identificación y clasificación de los riesgos.



Esta identificación de los Riesgos puede partir además de fuentes como por ejemplo los planes estratégicos, planes de acción, reportes de desempeño, presupuestos, Riesgos identificados por otras Entidades Estatales, lluvia de ideas, paneles de expertos cuando la complejidad del Proceso de Contratación lo exige, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), encuestas y cuestionarios.



- **Clase:**

- **General:** es un Riesgo que se puede presentar dentro de todos los Procesos de Contratación adelantados por la Entidad Estatal, por lo cual está presente en toda su actividad contractual.
- **Específico:** es un Riesgo particular o propio del Proceso de Contratación que se está analizando.

- **Fuente:**

- **Interno:** es un Riesgo que se encuentra asociado a la operación, a la capacidad, o a la situación particular de la Entidad Estatal (reputación, tecnología).
- **Externo:** es un Riesgo propio del sector por medio del cual se desarrolla el Proceso de Contratación, o asociado a asuntos no referidos a la Entidad Estatal (económicos, monopolios, circunstancias electorales).



- **Etapa:**

Planeación: está comprendida durante la elaboración de los estudios previos y el proyecto de pliegos de condiciones o sus equivalentes.

De acuerdo a lo estipulado por Colombia Compra Eficiente, la Entidad Estatal debe realizar una serie de preguntas para identificar los Riegos en esta etapa tales como:

- La modalidad de contratación es adecuada para el bien o servicio u obra necesitado.
- El valor del contrato corresponde a los precios del mercado.
- La descripción del bien o servicio que se requiere es clara para los proponentes.
- El proceso de contratación garantiza la transparencia, equidad y competencia entre los proponentes.
- El estudio de mercado permite identificar los aspectos de oferta y demanda del mercado respectivo.





- **Etapas:**

Selección: está comprendida entre el acto de Apertura del Proceso de Contratación y la Adjudicación o la declaración de desierto del Proceso de Contratación.

En esta etapa se pueden presentar los siguientes riesgos:

- Falta de capacidad de la Entidad Estatal para promover y adelantar la selección del contratista, incluyendo el riesgo de seleccionar aquellos que no cumplan con la totalidad de los requisitos habilitantes o se encuentren con alguna inhabilidad o incompatibilidad.
- Riesgo de colusión
- Riesgo de ofertas artificialmente bajas



- **Etapa:**

Contratación: está comprendida desde el momento en que se adjudique el contrato objeto del Proceso de Contratación hasta el cumplimiento de los requisitos legales para el perfeccionamiento, ejecución y pago.

En esta etapa se pueden presentar los siguientes riesgos:

- Riesgo de no firmarse el contrato.
- Riesgo de no presentarse las garantías requeridas en los documentos del proceso de contratación o que su presentación no se realice en el tiempo estipulado.
- Riesgos asociados al incumplimiento de la publicación o el registro presupuestal del contrato.
- Riesgos asociados a los reclamos de terceros sobre la selección del oferente que retrasen el perfeccionamiento del contrato.



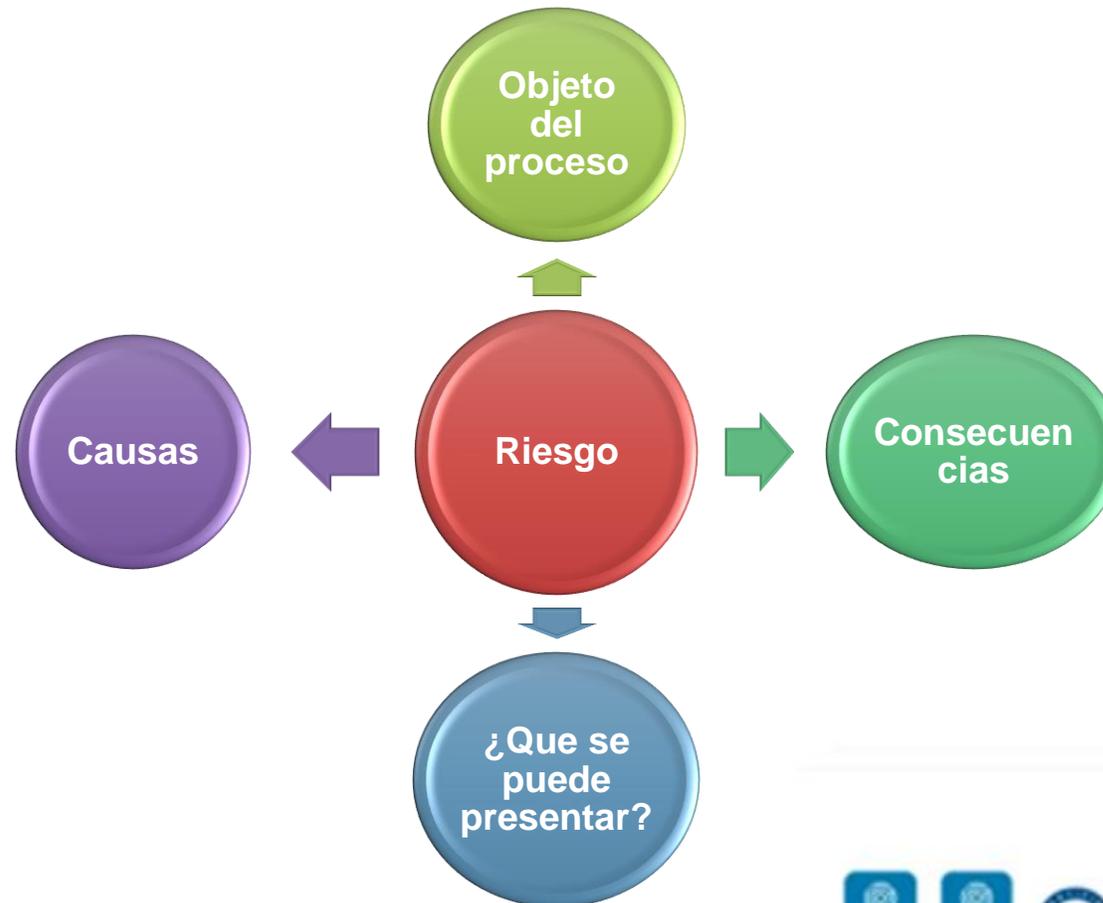
- Etapa:

Ejecución: Inicia una vez cumplidos los requisitos exigidos por la Entidad Estatal para iniciar la ejecución del Contrato y termina con el vencimiento del plazo del Contrato o la fecha de liquidación de este.



Descripción del riesgo

Es conocer lo que **puede fallar** a partir de los resultados del contexto y el proceso de planeación.



Ejemplos Riesgos Asociados a los Procesos de Contratación

- Los tiempos de entrega definidos en los documentos del proceso o en el acta de inicio, no son suficientes o no se cumplen para la ejecución del contrato.
- El proveedor no entrega los bienes y/o servicios de acuerdo con las especificaciones técnicas definidas en los documentos del proceso.
- Retrasos en la gestión de entrega de permisos por parte de otras entidades o autoridades.



Ejemplos Riesgos Asociados a los Procesos de Contratación

- Cambios en los tributos, aranceles o la regulación aplicable.
- Obsolescencia y/o fallas tecnológicas en bienes y/o servicios contratados.
- Variación de la Tasa Representativa del Mercado – TRM.
- Baja participación de proponentes.
- Precios artificialmente bajos y sobrecostos en la ejecución del contrato.
- Daños o afectaciones a la infraestructura tecnológica o física por acciones atribuibles al proveedor.
- No cumplimiento de los protocolos de bioseguridad establecidos en los documentos del proceso, que generan nuevos contagios de COVID-19.



UNA VEZ SE IDENTIFICAN LOS RIESGOS SE DEBE DETERMINAR LAS CONSECUENCIAS.



CUNDINAMARCA
¡REGION
Que Progresa!



Tipos de riesgo

- **Riesgos Económicos:** Son los Riesgos derivados del comportamiento que se presenta en el mercado.
- **Riesgos Sociales o Políticos:** Son los Riesgos derivados de los cambios en las políticas gubernamentales y de cambios dentro de las condiciones sociales que puedan tener impacto en la ejecución del Contrato.
- **Riesgos Operacionales:** Son los Riesgos asociados a la operatividad del Contrato.
- **Riesgos Financieros:** Es el Riesgo de las condiciones financieras establecidas para la obtención de los recursos, tales como plazos, tasas, garantías, contragarantías, entre otros.
- **Riesgos Regulatorios:** Derivados de cambios en la regulación o en la reglamentación que puedan afectar la estructura económica del contrato.
- **Riesgos de la Naturaleza:** Son los Riesgos contemplados para los eventos naturales previsible donde no hay intervención humana e impactan en la ejecución del Contrato.
- **Riesgos Ambientales:** Son los derivados de las obligaciones reglamentarias en aspectos ambientales.
- **Riesgos Tecnológicos:** Son los Riesgos derivados de las fallas que se presenten en los sistemas de comunicación.



La Entidad Estatal debe estimar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar de manera negativa el Proceso de Contratación, teniendo en cuenta:

- Registros anteriores de la ocurrencia de dicho evento en un Proceso de Contratación propio o de otras Entidades Estatales.
- Experiencias propias y de otras Entidades Estatales.
- Experiencias de la industria o el sector en el manejo del Riesgo identificado.
- Publicaciones o noticias que hayan tratado sobre la ocurrencia del Riesgo.
- Opiniones o juicios de especialistas y expertos.
- Realización de estudios técnicos.

- ✓ Se recomienda a las entidades realizar el ejercicio mediante un trabajo interdisciplinario que reúna a las personas a cargo de los aspectos jurídicos, técnicos y financieros de la contratación a realizar y con fundamento en aspectos tales como la ocurrencia de hechos similares, el impacto que haya tenido su ocurrencia, así como la posibilidad de afectación para el proyecto sobre el cual se trabaja.
- ✓ El resultado del ejercicio que realicen las entidades públicas debe tener una aproximación real del impacto económico que tendría la materialización del riesgo. Esta estimación es inescindible con respecto de la requerida planeación que deben tener los contratos, con el fin de lograr objetos contractuales concretos y procesos de selección con reglas absolutamente claras para las partes.



Probabilidad

	Categoría	Valoración
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	1
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3
	Probable (probablemente va a ocurrir)	4
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!

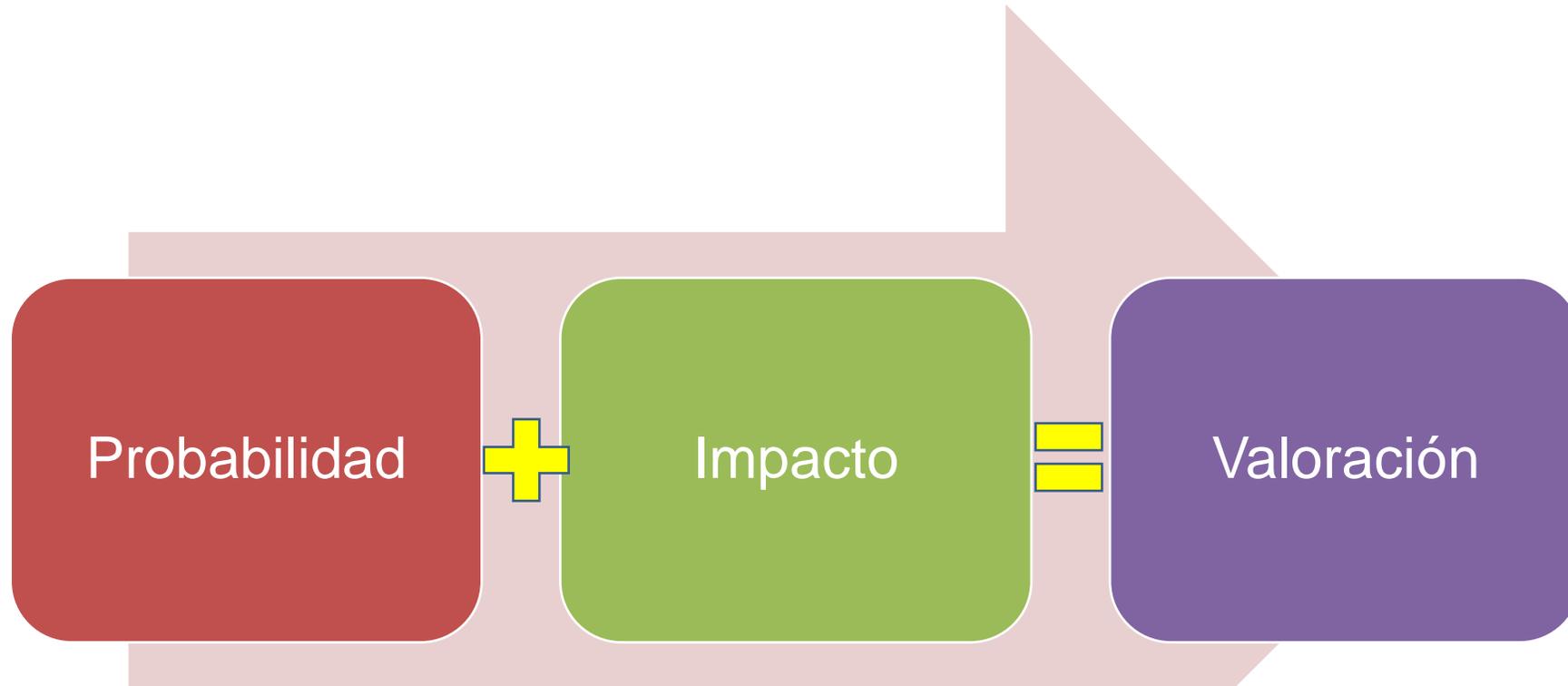


Impacto

		Impacto				
Calificación Cualitativa		Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente.	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual.	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
Calificación Monetaria		Los sobrecostos no representan más del uno por ciento (1%) del valor del contrato.	Los sobrecostos no representan más del cinco por ciento (5%) del valor del contrato.	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el cinco (5%) y el quince por ciento (15%).	Incrementa el valor del contrato entre el quince (15%) y el treinta por ciento (30%).	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta por ciento (30%).
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5



Valoración



		Impacto				
Calificación Cualitativa		Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente.	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja, aplicando medidas mínimas se pueden lograr el objeto contractual.	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
Calificación Monetaria		Los sobrecostos no representan más del uno por ciento (1%) del valor del contrato.	Los sobrecostos no representan más del cinco por ciento (5%) del valor del contrato.	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el cinco (5%) y el quince por ciento (15%).	Incrementa el valor del contrato entre el quince (15%) y el treinta por ciento (30%).	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta por ciento (30%).
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	2	3	4	5	6
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	3	4	5	6	7
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	4	5	6	7	8
	Probable (probablemente va a ocurrir)	5	6	7	8	9
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	6	7	8	9	10



Probabilidad	Raro	Improbable	Posible	Probable	Casi cierto
Valor	1	2	3	4	5

Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Valor	1	2	3	4	5

- Existen varios métodos para asignar las calificaciones:
- Cualitativo
- Semicuantitativo
- Cuantitativo

Categoría del Riesgo

Valoración del Riesgo	Categoría
8, 9 y 10	Riesgo extremo
6 y 7	Riesgo alto
5	Riesgo medio
2, 3 y 4	Riesgo bajo



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!



Una vez la Entidad Estatal realice la valoración del Riesgo, ésta **deberá asignar y proponer un tratamiento** para éste, de modo que se pueda realizar las siguientes acciones:

- ✓ **Evitar el Riesgo:** Para lo cual debe decidir no proceder con la actividad que causa el riesgo o buscar alternativas para obtener el beneficio del Proceso de Contratación.
- ✓ **Transferir el Riesgo:** Haciendo responsable a otra entidad quien asume las consecuencias de la materialización del Riesgo.

- ✓ **Aceptar el Riesgo:** Cuando no puede ser evitado ni ser transferido o el costo de evitarlo o transferirlo es muy alto.
- ✓ **Reducir la probabilidad de ocurrencia de dicho evento:** Cuando el riesgo debe ser aceptado, para el efecto se sugieren medidas como: (i) aclarar los requisitos, requerimientos y especificaciones y productos del contrato; (ii) revisar procesos; (iii) establecer sistemas de aseguramiento de calidad en los contratos; (iv) especificar estándares de los bienes y servicios; etc.
- ✓ **Reducir las consecuencias o el impacto del riesgo:** A través de planes de contingencia en los términos y condiciones del contrato.



La tarea más importante del manejo del Riesgo es la implementación del plan de tratamiento, lo cual requiere atención, asegurar los recursos que requiere y el cumplimiento oportuno de las tareas previstas en este plan.



Probabilidad

	Categoría	Valoración
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	1
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3
	Probable (probablemente va a ocurrir)	4
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!



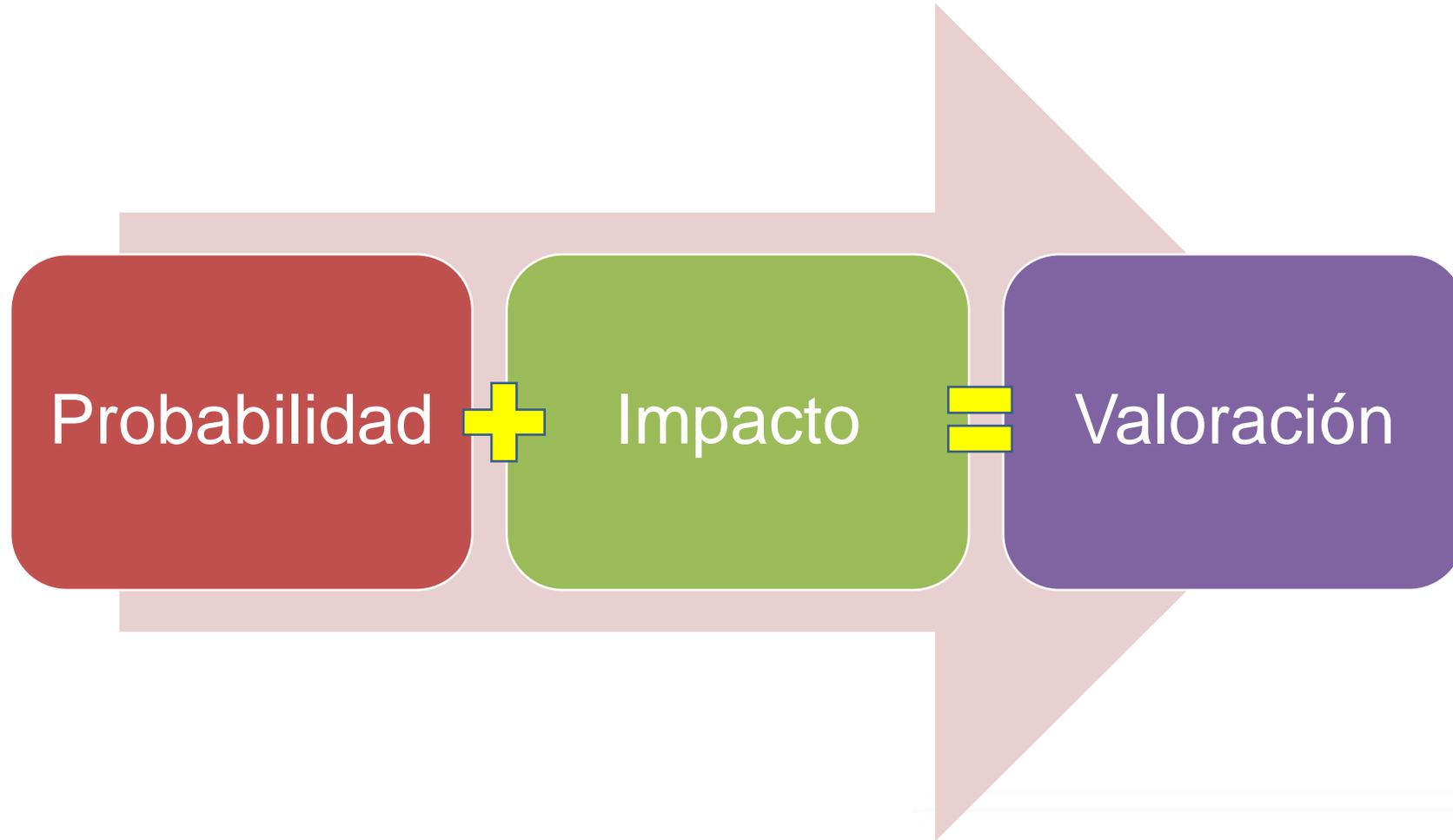
Universidad de Cundinamarca

Impacto

Impacto						
Calificación Cualitativa		Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente.	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual.	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
Calificación Monetaria		Los sobrecostos no representan más del uno por ciento (1%) del valor del contrato.	Los sobrecostos no representan más del cinco por ciento (5%) del valor del contrato.	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el cinco (5%) y el quince por ciento (15%).	Incrementa el valor del contrato entre el quince (15%) y el treinta por ciento (30%).	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta por ciento (30%).
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5



Valoración



		Impacto				
Calificación Cualitativa		Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente.	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja, aplicando medidas mínimas se pueden lograr el objeto contractual.	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
Calificación Monetaria		Los sobrecostos no representan más del uno por ciento (1%) del valor del contrato.	Los sobrecostos no representan más del cinco por ciento (5%) del valor del contrato.	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el cinco (5%) y el quince por ciento (15%).	Incrementa el valor del contrato entre el quince (15%) y el treinta por ciento (30%).	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta por ciento (30%).
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	2	3	4	5	6
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	3	4	5	6	7
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	4	5	6	7	8
	Probable (probablemente va a ocurrir)	5	6	7	8	9
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	6	7	8	9	10



Categoría del Riesgo

Valoración del Riesgo	Categoría
8, 9 y 10	Riesgo extremo
6 y 7	Riesgo alto
5	Riesgo medio
2, 3 y 4	Riesgo bajo

- ¿Afecta la ejecución del contrato?.
- Responsable de implementar el tratamiento.
- Fecha estimada en que inicia el tratamiento.
- Fecha estimada en que se contempla el tratamiento.

La Entidad Estatal debe realizar un **monitoreo constante** a cada uno de los Riesgos del Proceso de Contratación pues las circunstancias cambian rápidamente y los Riesgos no son estáticos.





La matriz y el plan de tratamiento establecidos por la Entidad Estatal deben ser revisados constantemente y también se debe verificar si es necesario realizar ajustes al plan de tratamiento, con el fin de:

- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en su estructura e implementación
- Obtener información adicional que sirva para mejorar la valoración del Riesgo.
- Aprender lecciones de acuerdo con los eventos, los cambios, las nuevas tendencias, los casos éxito y los fracasos.
- Detectar los cambios en el contexto externo e interno que puedan exigir una revisión de los tratamientos del Riesgo.
- Identificar nuevos Riesgos que se puedan presentar.



¿Por qué estimar, tipificar y asignar riesgos?

- Como **medida de fortalecimiento** en los procesos de contratación estatal desde aspectos jurídicos, financieros, técnicos, operativos, etc.
- Para **el fortalecimiento** desde la etapa de planeación contractual y soportarlo de manera acorde a las necesidades reales de la Entidad Estatal.
- Para el **establecimiento de reglas** de participación claras que generen confianza entre los participantes del proceso de contratación.
- **Reducir controversias** contractuales con el fin de prevenir el daño antijurídico.
- Lograr que las partes del contrato estatal puedan **hacer las provisiones necesarias** para la mitigación de los riesgos efectivamente asumidos.



Importancia de los riesgos previsibles



Sin Matriz de Riesgos



Con Matriz de Riesgos, pero mal elaborada



Con Matriz de Riesgos bien elaborada



Ejemplos de Tipos de Riesgos Contratos de Obra

	Descripción	Consecuencias	Etapas
1	Las condiciones técnicas previstas por la entidad contratante para la ejecución del contrato, impiden la viabilidad y correcta ejecución del mismo.	Declaratoria de desierta del proceso de selección. Modificaciones presupuestales y prórrogas al contrato suscrito.	Planeación - Ejecución
2	No existe contrato de interventoría o el proceso para seleccionar interventor no ha iniciado o no se ha adjudicado.	Demoras en el inicio de la ejecución del contrato. posibles reclamos económicos por parte el contratista.	Ejecución
3	Fluctuación de los precios de los insumos y combustibles, desabastecimiento de materia prima y especulación de precios.	Retrasos en la ejecución del contrato, posible variación del valor del mismo, imposibilidad del contratista para continuar con la ejecución del contrato.	Ejecución



	Descripción	Consecuencias	Etapas
4	Alteración del orden público por parte de los grupos al margen de la Ley.	Demoras en la ejecución del contrato e incumplimiento del cronograma de obra.	Ejecución
5	Oposición o condicionamiento de la comunidad a la ejecución del contrato.	Demoras en la ejecución del contrato e incumplimiento del cronograma de obra.	Ejecución
6	Suspensión del contrato por oposiciones de la comunidad o acciones populares.	Suspensión del contrato y retraso en el cumplimiento del contrato.	Ejecución
7	Inadecuada gestión del contratista que afecte negativamente a la comunidad, impidiendo la ejecución contractual.	Suspensión del contrato y retraso en el cumplimiento del mismo.	Ejecución
8	Fallos en las telecomunicaciones, suspensión de servicios públicos, advenimiento de nuevos desarrollos tecnológicos o estándares que deben ser tenidos en cuenta para la ejecución del contrato, y que tengan impacto directo con la debida ejecución del contrato.	Retrasos en la ejecución del contrato y posible variación del valor del mismo.	Ejecución



	Descripción	Consecuencias	Etapas
9	Demoras en la entrega de información por parte de un tercero o actos de entidades públicas que generan inoportunidad en el cumplimiento del contrato.	Retrasos en la ejecución del contrato y posible variación del valor del mismo.	Ejecución
10	Demora en la radicación oportuna por parte del CONTRATISTA de las facturas (correctamente diligenciadas y firmadas) y/o cuentas de los gastos reembolsables.	Imposibilidad de generar pagos. Incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del contratista. Inconvenientes presupuestales.	Planeación – Ejecución
11	Suspensión del contrato por causas ajenas a las partes.	Retraso en el cronograma de obra.	Ejecución
12	Daños ocasionados por delincuencia común (Hurto a los equipos y maquinaria de obra)	Retrasos en la obra y/o posible incumplimiento del contrato.	Ejecución
13	Salida del mercado de insumos, herramientas o materias primas requeridas para la ejecución de la obra.	Retraso en el cronograma de obra, incumplimiento parcial o total del contrato.	Ejecución



	Descripción	Consecuencias	Etapas
14	Accidentes del personal de campo que apoya la ejecución de la obra y que está a cargo del contratista.	Demandas de carácter laboral. Retrasos en el cumplimiento del contrato.	Ejecución
15	Accidentes del transportador que lleve insumos y/o materiales y/o maquinaria y/o equipos y/o personal del CONTRATISTA.	Retraso en el cronograma de obra.	Ejecución
16	Variación de cantidades de obra o especificaciones técnicas del producto.	Si es en la etapa de planeación, se deberá realizar los ajustes al estudio previo, pliego de condiciones, presupuesto y especificaciones técnicas. Si es en la etapa de ejecución, se requerirá modificar el contrato en su valor y en los anexos técnicos.	Planeación - Ejecución
17	Cambios políticos o reformas de las condiciones económicas del mercado a nivel interno y externo que conlleven a cambios significativos en los precios contratados.	Dificultades en la ejecución del contrato, probable variación de las condiciones económicas.	Ejecución



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!



GOBIERNO REGIONAL
CUNDINAMARCA

	Descripción	Consecuencias	Etapas
18	Ejecución de mayores cantidades de obra requeridas, pero que no se encuentren autorizadas por el contratante.	Aumento en los costos del contratista.	Ejecución
19	Inseguridad en zona de ejecución de la obra.	Posibles retrasos en la ejecución del contrato, incremento en costos de transporte o mano de obra.	Ejecución
20	Dificultad para conseguir recursos financieros necesarios para lograr el objetivo del contrato, así como el valor adicional que representen plazos, tasas, garantías, contragarantías, refinanciaciones, causados con ocasión de los mismos.	Posibles retrasos en la ejecución del contrato. Incumplimiento del contrato.	Ejecución
21	Condiciones climáticas o ambientales extremas, las cuales puedan preverse con los históricos y los informes ambientales existentes.	Posibles retrasos en la ejecución, daños a obras ya ejecutadas.	Ejecución
22	Retrasos en la liquidación del contrato por no existir mutuo acuerdo entre las partes.	Liquidación unilateral o solicitud de liquidación judicial. Pérdida de competencia para liquidar en sede administrativa.	Ejecución



Ejemplos de Tipos de Riesgos en Contratos de Suministros de Bienes Inmuebles

	Descripción	Consecuencias	Etapas
1	Descripción inexacta o incompleta de los bienes, que no satisfaga la necesidad específica de la entidad.	Adquisición de bienes que no cumplen con las necesidades de la entidad. Daño patrimonial – Investigaciones fiscales.	Planeación
2	Errores en la proyección de la propuesta económica por parte del proponente que conlleven a pérdidas o baja utilidad en la ejecución del contrato.	Pérdidas económicas para el contratista.	Selección - Ejecución
3	Causas externas a las partes que demora la entrega de los productos de acuerdo al plazo contractual pactado, tales como accidentes de tránsito, paros, derrumbes, alteración del orden público.	Sobrecostos y pérdida del costo de oportunidad	Ejecución
4	Cambios originados en la necesidad del contratante de hacer ajustes a las especificaciones técnicas.	Sobrecostos y variación del valor y condiciones de entrega en el contrato.	Ejecución



	Descripción	Consecuencias	Etapas
5	Cambios normativos o por la expedición de normas posteriores a la celebración del contrato, que afecte las condiciones económicas, técnicas y/o jurídicas inicialmente pactadas.	Rompimiento del equilibrio económico del contrato	Ejecución
6	Efectos provenientes de las variaciones de las tasas de interés, de cambio, devaluación real y otras variables del mercado, frente a las estimaciones iniciales del contratista, que pueden afectar las utilidades esperadas o generar pérdida.	Disminución de utilidades, variación de las expectativas económicas del contratista	Ejecución
7	Pérdida o deterioro de los suministros con anterioridad a la entrega al contratante, por causa de fenómenos climáticos, dentro de los parámetros previsibles.	Retrasos en el cronograma de entrega. Sobrecostos – Pérdida de utilidad	Ejecución
8	Paros, huelgas, actos terroristas, y hechos similares que impidan la entrega puntual y oportuna de los bienes.	Retrasos en la ejecución del contrato. Aumento en los valores inicialmente pactados.	Ejecución



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!



	Descripción	Consecuencias	Etapas
9	Incrementos o tardanzas en los procedimientos de importación.	Demora o retrasos en el cumplimiento de entrega de los bienes.	Ejecución
10	Desabastecimiento de los bienes objeto del suministro.	Retrasos en el cumplimiento del contrato.	Ejecución
11	Falta de recursos por parte de la entidad contratante para pagar la totalidad de los bienes suministrados en los plazos establecidos.	Mora en el pago, incumplimiento del contrato y posible	Planeación – Ejecución
12	Daños a los bienes entregados por el contratista, por la demora de la entidad contratante en el ingreso correspondiente al almacén y/o por su indebida custodia y protección.	Detrimiento patrimonial.	Ejecución
13	No realizar la liquidación del contrato en los términos pactados en el contrato o los establecidos en la norma.	Incumplimiento normativo.	Ejecución



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!



Ejemplos de Tipos de Riesgos en Contratos de Arrendamiento

	Descripción	Consecuencias	Etapas
1	Indebido análisis del estudio de mercado.	Detrimento patrimonial.	Planeación
2	Cuando en el mercado no existe suficiente oferta de inmuebles que cumplan con las condiciones requeridas por la entidad contratante.	Retraso en el proceso de selección del contratista (arrendador), que afecta la satisfacción de la necesidad.	Selección
3	Selección de un inmueble que después no satisfaga las necesidades de la entidad.	Afectación de las funciones propias de la entidad. Incumplimiento de las metas propuestas por la entidad. Detrimento patrimonial.	Selección

	Descripción	Consecuencias	Etapas
4	Alteración de las condiciones económicas del contrato, como consecuencia de la variación del mercado inmobiliario.	Desequilibrio financiero. Sobrecostos en la ejecución contractual.	Ejecución
5	Fallas en las instalaciones eléctricas, de agua y en general de la estructura física del inmueble, que impidan el uso y goce parcial o total del inmueble.	Sobrecostos en la ejecución contractual. Incumplimiento del contrato. Perturbación del uso de inmueble.	Ejecución
6	Problemas con las instalaciones de redes de conectividad y/o sobrecargas de energía que impliquen no mantener operativos los equipos tecnológicos indispensables para que opere la entidad pública.	Afectación de las funciones propias de la entidad.	Ejecución
7	Venta del inmueble arrendado.	Negociación para la permanencia de la entidad arrendataria con el nuevo propietario arrendador. Pleito entre las partes. Terminación anticipada del contrato. Búsqueda de nuevo inmueble.	Ejecución



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!



	Descripción	Consecuencias	Etapas
8	La entidad no cuenta con los recursos para pagar en los plazos acordados en el contrato, por indebida programación del PAC.	Mora en el pago y puede ocasionar desequilibrio económico del contrato.	Ejecución
9	Solicitud de entrega anticipada del inmueble por parte del arrendador.	Ejecución incompleta del contrato. Pago de multa o sanción. Reubicación.	Ejecución
10	Problemas de orden público que atenten contra la integridad del inmueble.	Perturbación de la ejecución del contrato. Mantenimiento correctivo del inmueble.	Ejecución
11	Pleitos entre terceros y el arrendador que impidan la ocupación pacífica y tranquila del inmueble.	Perturbación de la ejecución del contrato.	Ejecución



Ejemplos de Tipos de Riesgos en Contratos de Consultoría

	Descripción	Consecuencias	Etapas
1	Estimación errada o inadecuada de la propuesta económica realizada por el proponente por no calcular los costos de los conceptos necesarios para el cumplimiento del objeto del Contrato.	Sobrecostos y reclamaciones de rompimiento del equilibrio económico por parte del contratista. Pérdida de utilidad.	Selección - Ejecución
2	Que el proceso de selección que dio origen al contrato principal objeto de interventoría, se declare desierto o no pueda celebrarse.	Imposibilidad de firmar el contrato. En caso de haber suscrito contrato, procederá la suspensión del mismo hasta que se seleccione el contratista del contrato principal.	Contratación
3	Ausencia o carencia de información necesaria para la ejecución del contrato, tales como estudios, diseños, planos, permisos, licencias, entre otros.	Retrasos en la ejecución del contrato.	Planeación - Ejecución
4	El número de personal contratado es mayor al propuesto por el oferente, para poder cumplir con sus obligaciones contractuales.	Sobrecostos en la ejecución del contrato. Pérdida de utilidad.	Ejecución



	Descripción	Consecuencias	Etapas
5	Demora en el trámite de adquisición de permisos y/o licencias.	Retrasos en la ejecución del contrato. Sobrecostos – mayor permanencia.	Ejecución
6	Mayor permanencia del personal en el proyecto al tiempo inicialmente previsto, por suspensiones o prórogas que no son imputables al contratista.	Sobrecostos. Posible desequilibrio económico del contrato. Modificaciones contractuales.	Ejecución
7	Falta de idoneidad del personal profesional asignado por el contratista, aun cuando cumplan con los perfiles profesionales solicitados.	Inadecuada o deficiente ejecución del contrato. Retrasos en la ejecución contractual.	Ejecución
8	Accidentes del personal de campo que apoya la ejecución del contrato, enfermedades profesionales y/o muerte de algún miembro del equipo humano del contratista.	Sobrecostos en la ejecución del contrato. Demandas y reclamaciones laborales.	Ejecución
9	Retraso en el cumplimiento del cronograma de trabajo por causas ajenas a las partes.	Prórrogas al contrato. Insatisfacción de las necesidades de la entidad.	Ejecución



CUNDINAMARCA
¡REGIÓN
Que Progresa!



Ejemplos de Tipos de Riesgos en Contratos de Prestación de Servicios de Vigilancia

	Descripción	Consecuencias	Etapas
1	Cobro de una tarifa inferior a la prevista por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, de acuerdo a la normatividad vigente.	Imposibilidad de contratar con un oferente que no cumpla con las tarifas establecidas por la Ley.	Selección
2	Que el personal humano no sea idóneo aun cuando cumple con los requisitos exigidos.	Fallas en la prestación del servicio.	Ejecución
3	Desconocimiento de los procesos, procedimientos, protocolos que afecten la prestación del servicio	Demoras y fallas en el servicio	Ejecución
4	Fallas tecnológicas en los equipos de alarmas o circuito cerrado de televisión (CCTV).	Fallas en el servicio. Inseguridad de las instalaciones de la entidad contratante.	Ejecución



Descripción	Consecuencias	Etapas
<p>5 Hurtos en las instalaciones de la entidad contratante.</p>	<p>Detrimento patrimonial. Posible incumplimiento del contrato. Afectación de pólizas.</p>	<p>Ejecución</p>
<p>6 Accidentes del personal que apoya la ejecución del contrato, enfermedades profesionales y/o muerte de algún miembro del equipo humano del contratista.</p>	<p>Sobrecostos en la ejecución contractual. Demandas y reclamaciones laborales.</p>	<p>Ejecución</p>
<p>7 Daños ocasionados por el personal del contratista a los bienes, equipos o instalaciones de la entidad contratante.</p>	<p>Detrimento patrimonial. Deficiencia en la prestación del servicio. Afectación de pólizas.</p>	<p>Ejecución</p>
<p>8 Actos de terrorismo, delincuencia común, actividad proselitista, o huelgas, protestas, marchas, acciones, costumbres y usos culturales religiosos y creencias.</p>	<p>Parálisis en la prestación del servicio. Variaciones en la asignación de turnos del personal empleado – apoyos adicionales. Daños materiales en los sitios de la prestación del servicio – Detrimento patrimonial.</p>	<p>Ejecución</p>



	Descripción	Consecuencias	Etapas
9	Inconvenientes personales, contractuales o laborales de los miembros del equipo humano del contratista con los empleados y contratistas de la entidad contratante.	Cambio de personal por parte del contratista. Falla en el servicio.	Ejecución
10	Cambios en las regulaciones laborales que afecten las condiciones económicas del contrato.	Variación de las condiciones del contrato. Posibles sobrecostos en la ejecución contractual. Modificaciones o adiciones contractuales. Rompimiento del equilibrio económico.	Ejecución
11	Emplear para la prestación del servicio medios humanos, animales, equipos de seguridad físicos y tecnológicos, superiores a los establecidos en el Anexo Técnico y/o Especificaciones Técnicas y, sin las autorizaciones de uso de los mismos.	Reclamaciones por desequilibrio económico del contrato.	Ejecución
12	Suspensión o cancelación de la licencia de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Vigilancia.	Incumplimiento en la prestación del servicio y por ende del contrato. Suspensión, terminación o cesión del contrato.	Ejecución



Ejemplos de Tipos de Riesgos en Contratos de Prestación de Servicios Profesionales

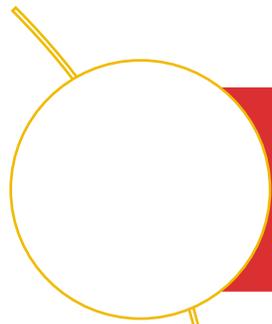
	Descripción	Consecuencias	Etapas
1	Que no exista suficiente oferta de profesionales que cumplan el perfil requerido para la ejecución del contrato.	Retrasos en el inicio del proceso de selección, que afecta la satisfacción de la necesidad.	Ejecución
2	Presentación de información falsa por parte del futuro contratista para cumplir con el perfil exigido y poder celebrar el contrato o que el contratista suscriba el contrato pese a encontrarse incurso en causal de inhabilidad.	Contratación sin el lleno de los requisitos legales. Nulidad del contrato. Investigaciones penales y disciplinarias.	Ejecución
3	Riesgo de enfermedad o accidente laboral: Referente a las enfermedades o accidentes laborales que puedan surgir en el desarrollo del contrato de prestación de servicios profesionales o de apoyo a la gestión.	Afectación del servicio. Posibles reclamaciones del contratista.	Ejecución
4	Cambio de régimen simplificado a régimen común o viceversa a cargo del contratista.	Sobrecostos en la ejecución contractual. Posible modificación del contrato.	Ejecución



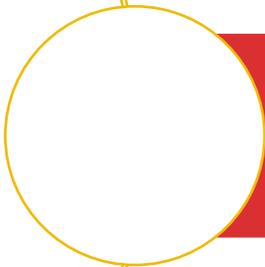
	Descripción	Consecuencias	Etapas
5	Inadecuado manejo de la información a la cual tiene acceso el contratista.	Mal uso de la información, afectación de la imagen de la entidad contratante.	Ejecución
6	Daños ocasionados por el contratista a los bienes, equipos o instalaciones de la entidad contratante.	Detrimiento patrimonial.	Ejecución
7	Cuando la entidad no cuenta con los recursos para pagar el valor del contrato en los plazos establecidos.	Mora por parte de la entidad en el pago, lo cual puede generar el rompimiento de la ecuación económica del contrato.	Ejecución
8	Demoras por parte de la entidad contratante (Supervisor) en la aprobación de los productos y/o informes presentados por el contratista.	Afectación en el cumplimiento de las obligaciones contractuales de la entidad contratante, generando retraso en las fechas de pago.	Ejecución
9	Baja calidad de la información, y/o equipos y/o elementos necesarios que debe suministrar el contratante al contratista.	Deficiencia o demora en la prestación del servicio.	Ejecución
10	Suspensión o cancelación de la tarjeta o matrícula profesional, para aquellas profesiones que así lo establecen.	Deficiencia o demora en la prestación del servicio.	Ejecución



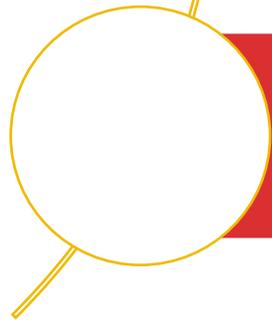
Recomendaciones



Conocer los diferentes tipos de riesgos que existentes en el proceso de contratación, con miras a determinar la asignación, estimación y tipificación de la matriz de riesgos

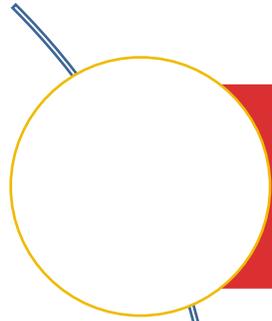


Realizar un análisis específico dependiendo del tipo de contrato y del bien o servicio que se pretenda adquirir

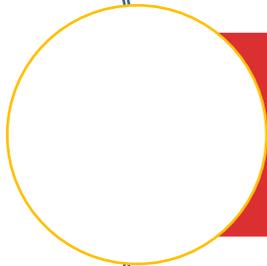


Realizar un estructuración adecuada de los criterios de calificación ponderando lo mas relevante de la entidad

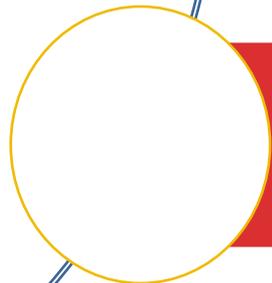
Recomendaciones



Asignar de manera adecuada los responsables de implementar los tratamientos



No realice ejercicios mecánicos, no copie y pegue lo del proceso anterior.



Cree mecanismos para asegurar que la matriz de riesgos sea revisada y entendida por los partícipes del proceso de contratación, en aquellos casos donde la audiencia de asignación de riesgos no es obligatoria.



GRACIAS

