



CONTRALORIA GENERAL DEL DEPARTAMENTO ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN Y COBERTURA DEL RIESGO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN

2021

“CONTROL FISCAL PARTICIPATIVO CON RESULTADOS”

“Control Fiscal Participativo con Resultados”





INDICE

Introducción

1. **Riesgos en el proceso de contratación**
2. **Estructura de la administración de riesgos**
 - a. **Establecer el contexto**
 - b. **Identificar y clasificar los riesgos**
 - c. **Evaluar y calificar los riesgos**
 - d. **Asignación y tratamiento de los riesgos**
 - e. **Monitorear los riesgos**
3. **Que se debe incluir en los documentos del proceso de contratación y en la audiencia de asignación de riesgos**



RESOLUCIÓN No. 136
(Mayo 24 del 2021)

“POR MEDIO DE LA CUAL SE ADOPTA EL MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN Y COBERTURA DEL RIESGO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL DEPARTAMENTO ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA”.

El Contralor General del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, de conformidad con sus atribuciones constitucionales, legales y reglamentarias, en especial las conferidas por el Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, la Ley 1474 de 2011, la Ley 1437 de 2011, Ley 019 de 2012, el decreto 1082 de 2015 y

CONSIDERANDO

La Contraloría General del Departamento Archipiélago de san Andrés, Providencia y santa Catalina, tomó como modelo el “Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación” de Colombia Compra Eficiente, el cual está dirigido a los partícipes¹ del proceso de contratación.

Que el artículo 4 de la Ley 1150 de 2007 establece que la entidad estatal debe “incluir la estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsible involucrados en la contratación” en los pliegos de condiciones o su equivalente.

Que, dentro del sistema de gestión de calidad de la entidad, se establece como objetivo del procedimiento de “administración de riesgos”, “Implementar y desarrollar la política de la administración del riesgo a través del adecuado tratamiento de éstos para garantizar su control.”

Así mismo, dentro del objetivo del procedimiento de la “contratación” se fijó “determinar las actividades a desarrollar en la adquisición de los bienes y servicios requeridos, con el fin de asegurar el adecuado funcionamiento de la Contraloría General del Departamento Archipiélago de san Andrés, Providencia y santa Catalina.

Que es un tema importante para la entidad manejar los riesgos, dentro del proceso de la contratación pública. En consecuencia, la administración o el manejo del riesgo deben cubrir desde la etapa precontractual hasta la poscontractual (liquidación del contrato, el

¹ Artículo 2.2.1.1.1.2.1. del Decreto 1º82 de 2015



vencimiento de las garantías de calidad o la disposición final del bien) y no solamente la tipificación, estimación y asignación del riesgo que pueda alterar el equilibrio económico del contrato.

Que en el artículo 2.2.1.1.1.3.1. del Decreto 1082 de 2015², se indicó dentro de los términos definidos como “Riesgo” “Evento que puede generar efectos adversos y de distinta magnitud en el logro de los objetivos del Proceso de Contratación o en la ejecución de un Contrato.”

Que en el artículo 2.2.1.1.1.6.1. del Decreto 1082 del 2015 “Deber de análisis de las Entidades Estatales” se determinó como deber de las entidades estatales durante la etapa de planeación, realizar entre otros, un análisis de riesgo, dejando la respectiva constancia en los Documentos del Proceso.

Debe evaluarse lo que representa el Riesgo del Proceso de Contratación para el cumplimiento de sus metas y objetivos, de acuerdo con los manuales y guías que para el efecto expida Colombia Compra Eficiente (art. 2.2.1.1.1.6.3. del Decreto 1082 de 2015).

El Decreto 1082 de 2015 se refiere a los riesgos previsibles, puesto que es un concepto que se deriva de la Ley 1150 de 2007 (Artículo 4°. De la distribución de riesgos en los contratos estatales. Los pliegos de condiciones o sus equivalentes deberán incluir la estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles involucrados en la contratación) y en el Decreto 4170 de 2011.

Que la Contraloría General del Departamento Archipiélago de san Andrés, Providencia y santa Catalina, cuenta con este manual de administración de riesgos para el proceso de contratación, buscando con ello ofrecer lineamientos y principios metodológicos de manejo y en la gestión de riesgos en el proceso de contratación tomando entre otros el Documento Conpes 3714 de 2011³.

Que este último Documento presenta los lineamientos básicos para el entendimiento del concepto de “riesgo previsible” en el marco de las adquisiciones sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Igualmente destaca que la Ley 1150 de 2007, contiene tres aspectos especiales para el manejo de los riesgos previsibles a destacar: (i) La necesidad que las entidades realicen un adecuado ejercicio de planeación, estableciendo los riesgos previsibles. (ii) Que el mencionado ejercicio de estimación de riesgos sea compartido, valorado y complementado por los particulares. (iii) Que la estimación anticipada de las contingencias sea asignadas contractualmente.

² Artículo 3 del capítulo III del Decreto 1510 del 17 de julio de 2013.

³ Del riesgo previsible en el marco de la política de contratación pública, departamento nacional de planeación. 1 de diciembre de 2011



En este documento Conpes, se clarifica el concepto de riesgo previsible y se enuncian los criterios para su tipificación, estimación y asignación.

Que en las recomendaciones se encuentran entre otras, las siguientes: Solicitar a las entidades estatales a que en sus procesos de selección adopten los lineamientos de política sobre riesgo previsible y los implementen; así como, que se realice la conceptualización general del manejo de los riesgos preVISIBLES por medio de la adopción de una matriz modelo de manejo de los riesgos.

Teniendo en cuenta lo anterior,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – Adoptar el presente manual para la identificación y cobertura del riesgo en los procesos de contratación de la contraloría general del departamento archipiélago de san Andrés, providencia y santa catalina.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en San Andrés Islas, a los veinticuatro (24) días del mes de mayo de 2021

JUSTINIANO BROWN BRYAN
CONTRALOR GENERAL DEL DEPARTAMENTO ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS,
PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA



DEFINICIÓN

Las expresiones utilizadas en el presente documento con mayúscula inicial deben ser entendidas con el significado que establece el Decreto 1082 del 26 de mayo de 2015. Los términos definidos son utilizados en singular y en plural según lo requiera el contexto en el cual son utilizados. Los términos no definidos deben entenderse de acuerdo con su significado natural y obvio (art. 2.2.1.1.1.3.1. ibídem).

1. Riesgos en el proceso de contratación

La Contraloría General del Departamento Archipiélago de san Andrés, Providencia y santa Catalina, 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:

- (a) Los eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato como resultado del proceso de contratación;
- (b) los eventos que alteren la ejecución del contrato;
- (c) el equilibrio económico del contrato;
- (d) la eficacia del proceso de contratación, es decir, que la entidad estatal puede satisfacer la necesidad que motivó el proceso de contratación; y
- (e) la reputación y legitimidad de la entidad estatal encargada de prestar el bien o servicio.

Un manejo adecuado del riesgo permite a las entidades estatales:

- (i) Proporcionar un mayor nivel de certeza y conocimiento para la toma de decisiones relacionadas con el proceso de contratación;
- (ii) mejorar la planeación de contingencias del proceso de contratación;
- (iii) incrementar el grado de confianza entre las partes del proceso de contratación
- (iv) reducir la posibilidad de litigios; entre otros.

2. Estructura de la administración de riesgos

La administración de riesgos es el conjunto de procesos dirigidos a proteger la Contraloría General del Departamento Archipiélago de san Andrés, Providencia y santa Catalina, de los eventos en el proceso de contratación. La administración de riesgos permite reducir la probabilidad de ocurrencia del evento y de su impacto en el proceso de contratación⁴

⁴ RISK ASSESSMENT and Management:MANAGING RISKS IN PRODUCTS AND SERVICES CONTRACTING, DEPARTMENT OF FINANCE,GOVERNMENT OF WESTERN AUSTRALIA,2011



**CONTRALORIA GENERAL DEL DEPARTAMENTO
ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA**

Colombia compra eficiente recomienda a las entidades estatales elaborar la matriz de la tabla 1 que incluyan 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 pueden realizar y las características del monitoreo más adecuado para administrarlo, como se muestra a continuación: Tabla No. 1

Matriz de Riesgos

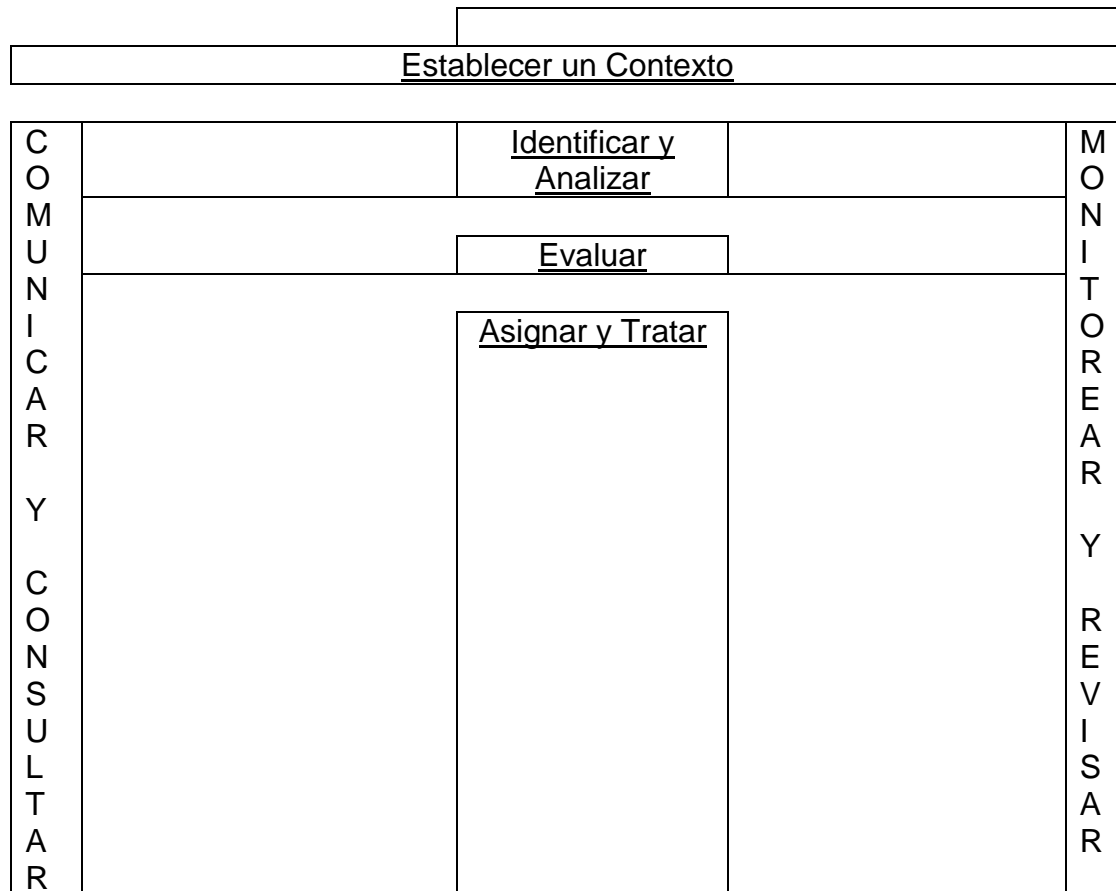
N	Clase	Fuente	Etapas	Tipo	Descripción	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración	Categoría	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/Control a ser implementado	Impacto después del tratamiento			¿Afecta la ejecución del contrato? Responsable por implementar el tratamiento	Fecha estimada en que se inicia el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	Monitoreo y revisión			
													Probabilidad	Impacto	Valoración				¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad		
[Numerar consecutivamente empezando en 1]	[General/Específico]	[Interno/Externo]	[Planeación/Selección/Contratación/Ejecución]	[Económico/ Social o político/ Operacional/ Financiero/ Regulatorio/ De la naturaleza/ Ambiental/ Tecnológico]	[Describir el Riesgo]	[Describir la consecuencia de la ocurrencia del evento]	[1/2/3/4/5]	[1/2/3/4/5]	[2/3/4/5/6/7/8/9/10]	[Bajo/Medio/Alto/Extremo]	[Entidad Estatal/Contratista]	[Describir el tratamiento o control a ser implementado]	[1/2/3/4/5]	[1/2/3/4/5]	[2/3/4/5/6/7/8/9/10]	[Bajo/Medio/Alto/Extremo]	[Sí/No]	[Entidad Estatal/Contratista]	[Incluir fecha o evento con el cual se inicia el tratamiento]	[Incluir fecha o evento con el cual se completa el tratamiento]	[Definir la forma de realizar el monitoreo]	[Definir la periodicidad del monitoreo]

(Matriz de riesgos. Colombia Compra Eficiente pone a disposición de los participantes del Sistema de Compras y Contratación Pública la Tabla 1 del Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación.- Junio 06 de 2014)





La Contraloría General del Departamento Archipiélago de san Andrés, Providencia y santa Catalina, adoptó la metodología de que trata la presente guía la cual se tomó como referencia el modelo de Colombia Compra Eficiente, la cual se basó en el Estándar AS/NZS ISO 31000.



A continuación, se presenta la descripción de la metodología que Colombia compra eficiente presentó a las Entidades Estatales en cumplimiento de lo establecido por el artículo 2.2.1.2.5.2. del Decreto 1082 del 26 de mayo de 2015⁵.

A. ESTABLECER EL CONTEXTO

El punto inicial es identificar el contexto en el cual interactúa la Contraloría para conocer el ambiente social, económico y político, e identificar

- (i) Sus propios Riesgos;

⁵ Artículo 159 del Decreto 1510 de 2013.



- (ii) los Riesgos comunes a sus Proceso de Contratación; y
- (iii) los Riesgos del Proceso de Contratación de particular.

En este paso la Contraloría debe identificar los aspectos que se mencionan a continuación y los posibles efectos adversos que estos pueden generar.

- El objetivo del Proceso de Contratación.
- Los partícipes del Proceso de Contratación.
- La ciudadanía que se beneficia del Proceso de Contratación.
- La capacidad de la Contraloría entendida como la disponibilidad de recursos y conocimientos para el proceso de Contratación.
- La suficiencia del presupuesto oficial del Proceso de Contratación.
- Las condiciones geográficas y de acceso del lugar en el cual se debe cumplir el objeto del Proceso de Contratación.
- El entorno socio ambiental.
- Las condiciones políticas.
- Los factores ambientales.
- El sector del objeto del Proceso de Contratación y su mercado.
- La normativa aplicable al objeto del Proceso de Contratación.
- Experiencia de la Contraloría y de otras Entidades Estatales en Procesos de Contratación del mismo tipo.

B. IDENTIFICAR Y CLASIFICAR LOS RIESGOS

Una vez establecido el contexto, la Contraloría debe identificar e incluir en la matriz propuesta los Riesgos del Proceso de Contratación.

Esta clasificación 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.

En este paso la Contraloría debe contar con el personal responsable misionalmente del Proceso de Contratación y el personal con el conocimiento adecuado para la administración del Riesgo.

Una vez identificados los Riesgos del Proceso de Contratación, la Contraloría debe clasificar según su clase, su fuente, la etapa del Proceso de Contratación en la que se encuentra el Riesgo y su Tipo, así:



Clases:

- General: es un Riesgo de todos los Procesos de Contratación adelantados por la Contraloría por lo cual está presente en toda la actividad contractual.
- Específico: es un Riesgo propio del proceso de Contratación objeto de análisis.

Fuente:

- Interno: es un Riesgo asociado a la operación, capacidad, o situación particular de la Contraloría (reputacional, tecnológico).
- Externo: es un Riesgo del sector del objeto del Proceso de Contratación, o asociados a asuntos referidos a la Contraloría (desastres económicos, existencia de monopolios, circunstancias electorales).

Etapas:

- Planeación: la etapa de planeación está comprendida entre la elaboración Plan Anual de Adquisiciones y la fecha en la cual se decide continuar o no con el Proceso de Contratación. Durante esta etapa, la Contraloría elabora los estudios previos y el proyecto de pliegos de condiciones o sus equivalentes. Dentro de las preguntas que la Contraloría debe hacerse para identificar los Riesgos de la planeación se encuentran las siguientes:
 - (i) La modalidad de contratación es adecuada para el bien servicio u obra necesitado.
 - (ii) Los requisitos habilitantes son los apropiados para el Proceso de Contratación y es posible encontrar proponentes que los cumplan incluyendo los Riesgos relacionados con la habilidad para determinar requisitos habilitantes consistentes con el Proceso de Contratación y con el sector económico en el que actúan los posibles oferentes.
 - (iii) El valor del contrato corresponde a los precios del mercado.
 - (iv) La descripción del bien o servicio requerido es claro.
 - (v) El Proceso de Contratación cuenta con las condiciones que garanticen la transparencia, equidad y competencia entre los proponentes.
 - (vi) El estudio de mercado permite identificar los aspectos de oferta y demanda del mercado respectivo.
 - (vii) El diseño del Proceso de Contratación permite satisfacer las necesidades de la Contraloría, cumplir su misión y si es coherente con el cumplimiento de sus objetivos y metas.



- Selección: la etapa de 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 la etapa de selección la Contraloría selecciona al contratista. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:
 - (i) Falta de capacidad de la Contraloría 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 incurso en alguna inhabilidad o incompatibilidad.
 - (ii) Riesgo de colusión.
 - (ii) Riesgo de oferta artificialmente bajas.
- Contratación: Una vez adjudicado el contrato objeto del Proceso de Contratación, inicia la etapa de contratación en la cual se debe cumplir con el cronograma previsto para la celebración del contrato, el registro presupuestal, la publicación en el SECOP y el cumplimiento de los requisitos para el perfeccionamiento, ejecución y pago. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:
 - (i) Riesgo de que no se firme el contrato.
 - (ii) Riesgo de que no se presenten las garantías requeridas en los Documentos del Proceso de Contratación o que su presentación sea tardía.
 - (iii) Riesgos asociados al incumplimiento de la publicación o el registro presupuestal del contrato.
 - (iv) Riesgos asociados a los reclamos de terceros sobre la selección del oferente que retrasen el perfeccionamiento del contrato.
- Ejecución: la etapa de ejecución inicia una vez cumplido los requisitos previstos para iniciar la ejecución del contrato respectivo y termina con el vencimiento del plazo del contrato o la fecha de liquidación si hay lugar a ella. Esta etapa puede extenderse cuando hay lugar a garantía de calidad, estabilidad y mantenimiento, o a condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes. En esta etapa se cumple con las obligaciones previstas en el contrato, permitiendo el logro del objeto del Proceso de Contratación; en consecuencia, los Riesgos frecuentes son los asociados al cumplimiento del contrato y el logro del objeto propuesto, el rompimiento del equilibrio económico del contrato, los asociados a la liquidación y terminación del contrato y aquellos relacionados con el incumplimiento de la normativa posconsumo.



Tipo:

El Documento Conpes 3714 de 2011 clasifica los Riesgos de acuerdo con los siguientes tipos⁶:

- **Riesgos Económicos:** son los derivados del comportamiento del mercado, tales como la fluctuación de los precios de los insumos, desabastecimiento y especulación de los mismos, entre otros.
- **Riesgos Sociales o Políticos:** son los derivados de los cambios de las políticas gubernamentales y de cambios en las condiciones sociales que tengan impacto en la ejecución del contrato.
- **Riesgos Operacionales:** son los asociados a la operatividad del contrato, tales como la suficiencia del presupuesto oficial, del plazo o los derivados de procesos, procedimientos, parámetros, sistemas de información y tecnológicos, equipos humanos o técnicos inadecuados o insuficientes.
- **Riesgos Financieros:** son (i) el riesgo de consecución de financiación o riesgo de liquidez para obtener recursos para cumplir con el objetivo del contrato, y (ii) el riesgo de las condiciones financieras establecidas para la obtención de los recursos, tales como plazos, tasas, garantías, contragarantías, y refinanciaciones, entre otros.
- **Riesgos Regulatorios:** derivados de cambios regulatorios o reglamentarios que afecten la ecuación económica del contrato.
- **Riesgos de la Naturaleza:** son los eventos naturales previsible en los cuales no hay intervención humana que puedan tener impacto en la ejecución del contrato, por ejemplo, los temblores, inundaciones, lluvias, sequías, entre otros.
- **Riesgos Ambientales:** son derivados de las obligaciones legales o reglamentarias de carácter ambiental, así como de las licencias, planes de manejo o de permisos y autorizaciones ambientales, incluyendo tasas retributivas y compensatorias, obligaciones de mitigación, tareas de monitoreo y control, entre otras.
- **Riesgos Tecnológicos:** son los derivados de fallas en los sistemas de comunicación de voz y de datos, suspensión de servicios públicos, nuevos desarrollos tecnológicos o estándares que deben ser tenidos en cuenta para la ejecución del contrato, obsolescencia tecnológica.
- Por último, la Contraloría debe describir cada uno de los riesgos y determinar las posibles consecuencias de la ocurrencia de los mismos.

⁶ Las definiciones de los tipos de riesgos se han tomado textualmente del documento Conpes 3714 de 2011.



C. EVALUAR Y CALIFICAR LOS RIESGOS

Una vez cumplido los pasos a los que se refieren los numerales 1 y 2 anteriores, la Contraloría debe evaluar cada uno de los Riesgos identificados, estableciendo el impacto de los mismos frente al logro de los objetivos del Proceso de Contratación y su probabilidad de ocurrencia. Esta evaluación tiene como fin asignar a cada Riesgo una calificación en términos de impacto y de probabilidad, la cual permite establecer la valoración de los Riesgos identificados y las acciones que se deban efectuar.

Para estimar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento que afecte de manera negativa el Proceso de Contratación, se sugiere considerar fuentes de información como:

- Registros anteriores de la ocurrencia del evento en Proceso de Contratación propios y de otras Entidades Estatales.
- Experiencia relevante propia y de otras Entidades Estatales.
- Prácticas y experiencia de la industria o el sector en el manejo del Riesgo identificado.
- Publicaciones o noticias sobre la ocurrencia del Riesgo identificado.
- Opiniones y juicios de especialistas y expertos.
- Estudios técnicos.

La Contraloría debe evaluar los Riesgos combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto del evento para:

- (a) Asignar una categoría a cada Riesgo de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia así: raro, improbable, posible, probable y casi cierto y valorarlos de 1 a 5 siendo raro el de valor más bajo y casi cierto el de valor más alto, como se indica en la Tabla 2. La Dirección o la Oficina de la Contraloría puede utilizar las fuentes de información sugeridas anteriormente, métodos cuantitativos con diferentes metodologías que arrojen otros resultados y complementen los resultados de la matriz de evaluación de riesgos.



Tabla 2 – Probabilidad del Riesgo

P R O B A B I L I D A D	Categoría		Valoración
	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

(b) Determinar el impacto del Riesgo, utilizando la Tabla 3, analizando los siguientes criterios:

- (i) la calificación cualitativa del efecto del Riesgo, y
- (ii) la calificación monetaria del Riesgo, la cual corresponde a la estimación de los sobrecostos ocasionados por la ocurrencia del Riesgo como un porcentaje del valor total del presupuesto del contrato. La Contraloría debe escoger la mayor valoración resultante de los criterios (i) y (ii) para determinar el impacto del Riesgo.

Tabla 3 – Impacto de Riesgo

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

(c) Para cada Riesgo se deben sumar las valoraciones de probabilidad e impacto, para obtener la valoración total del Riesgo.



Tabla 4 – Valoración del Riesgo

		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%).	
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
Probabilidad	Categoría	Valoración	1	2	3	4	5
	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	1	2	3	4	5	6
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2	3	4	5	6	7
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3	4	5	6	7	8
	Probable (probablemente va a ocurrir)	4	5	6	7	8	9
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5	6	7	8	9	10

(d) Finalmente, la valoración completa del Riesgo permite establecer una categoría a cada uno de ellos para su correcta gestión:

Tabla 5 – Categoría del Riesgo

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

D. ASIGNACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Una vez realizada la evaluación y calificación de cada uno de los Riesgos asociados al Proceso de Contratación, la Contraloría debe establecer un orden de prioridad para definir:



- (a) 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.
- (b) Transferir el Riesgo haciendo responsable a otra entidad quien asume las consecuencias de la materialización del Riesgo, típicamente se transfiere el Riesgo a través de las garantías previstas en el Proceso de Contratación o en las condiciones del contrato estableciendo con claridad quien es el responsable. El principio general es que el Riesgo debe asumirlo la parte que pueda enfrentarlo en mejor forma, bien sea por su experiencia, conocimiento o papel dentro de la ecuación contractual, entre otras.
- (c) Aceptar el Riesgo cuando no puede ser evitado ni ser transferido o el costo de evitarlo o transferirlo es muy alto. En este caso se recomiendan medidas para reducir el Riesgo o mitigar su impacto, así como el monitoreo.
- (d) Reducir la probabilidad de la ocurrencia del 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; (v) hacer pruebas e inspecciones de los bienes; (vi) establecer sistemas de acreditación profesional; (vii) incluir declaraciones y garantías del contratista; (viii) administrar la relación entre proveedores y compradores.
- (e) Reducir las consecuencias o el impacto del Riesgo a través de planes de contingencia, en los términos y condiciones del contrato, inspecciones y revisiones para revisar el cumplimiento del contrato y programas de apremio para lograr el cumplimiento del contrato.

La Contraloría debe seleccionar la opción apropiada teniendo en cuenta el costo y el beneficio de cualquiera de las acciones identificadas para el tratamiento del Riesgo, enumeradas anteriormente. En la mayoría de los casos una combinación de opciones permite el mejor resultado⁷.

Generalmente las medidas para tratar los Riesgos son acciones o actividades específicas para responder a los eventos, para lo cual se sugiere preparar un plan de tratamiento para documentar cómo se enfrenta cada uno de los Riesgos (ver matriz), incluyendo acciones, cronogramas, recursos (personal, información) y presupuesto, responsabilidades, necesidades de informes y reportes y de monitoreo.

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

⁷ Risk Management, NSW Government Procurement Guidelines, December 2006.
http://www.procurepoint.nsw.gov.au/sites/default/files/documents/guidelines_risk_management.pdf



cumplimiento oportuno de las tareas previstas en este plan. La matriz debe contener la información básica del tratamiento de los Riesgos.

E. MONITOREAR LOS RIESGOS

La Contraloría debe realizar un monitoreo constante a los Riesgos del Proceso de Contratación pues las circunstancias cambian rápidamente y los Riesgos no son estáticos. La matriz y el plan de tratamiento deben ser revisadas constantemente y revisar si es necesario hacer ajustes al plan de tratamiento de acuerdo con las circunstancias.

Este monitoreo debe:

- (a) Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación.
- (b) Obtener la información adicional para mejorar la valoración del Riesgo.
- (c) Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- (d) Detectar cambios en el contexto externo e interno que puedan exigir revisión de los tratamientos del Riesgo y establecer un orden de prioridades de acciones para el tratamiento del Riesgo.
- (e) Identificar nuevos Riesgos que pueden surgir.

Finalmente, la Contraloría debe monitorear los Riesgos y revisar la efectividad y el desempeño de las herramientas implementadas para su gestión. Para lo cual, debe:

- (i) asignar responsables;
- (ii) fijar fechas de inicio y terminación de las actividades requeridas;
- (iii) señalar la forma de seguimiento (encuestas, muestreos aleatorios de calidad, u otros);
- (iv) definir la periodicidad de revisión; y
- (v) documentar las actividades de monitoreo.

3. ¿Qué se debe incluir en los Documentos del Proceso de Contratación y en la audiencia de asignación de Riesgo?

La Contraloría debe incluir en los Estudios Previos del Proceso de Contratación los Riesgos que afecten la ejecución del contrato y que identificó en la matriz de administración de Riesgos.



CONTRALORIA GENERAL DEL DEPARTAMENTO
ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA

Esta misma matriz debe incluirse en el proyecto de Pliego de Condiciones o su equivalente y la información contenida en ella debe utilizarse para analizar y tratar los riesgos del proceso de contratación. Aquellos tratamientos que correspondan a garantías, cláusulas penales o multas y sanciones, deben ser incluidos en el Pliego de Condiciones o su equivalente y en la minuta del contrato.

En los procesos de licitación pública, la Contraloría debe adelantar una audiencia de asignación de Riesgos en la cual debe presentar el análisis de Riesgos efectuado y presentar a los interesados la matriz incluida en los pliegos y revisar la asignación de los Riesgos.

