GESTIÓN DE RIESGOS DEL CONTRATO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE MENSAJERÍA EXPRESA DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA DEL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA





Introducción

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 4 de la Ley 1150 de 2007, los numerales 7 y 12 del artículo 25 de la Ley 80 de 1993 y el numeral 6 del artículo 2.2.1.1.2.1.1 del Decreto 1082 de 2015, así como en concordancia con los lineamientos establecidos por Colombia Compra Eficiente, el Documento CONPES 3714 de 2011 y la Norma ISO 31000:2018, se presenta el análisis de riesgos del contrato cuyo objeto es contratar la prestación del servicio integral de mensajería para la recolección, transporte, distribución y entrega e impresión de, documentos, generados por la Dirección de Procesos Fiscales en el ámbito urbano, regional y nacional, garantizando condiciones de oportunidad, seguridad, trazabilidad y eficiencia en la prestación del servicio. El propósito de este análisis es identificar, evaluar y mitigar los riesgos que pueden afectar la ejecución del contrato, asegurando la eficiencia en la gestión documental, la seguridad en la entrega de comunicaciones oficiales y la disponibilidad del servicio para el cumplimiento de las funciones de la Dirección de Procesos Fiscales de la Secretaría de Hacienda del Departamento de Cundinamarca. La correcta gestión de riesgos permitirá minimizar impactos financieros, operacionales y regulatorios que puedan comprometer el cumplimiento del contrato.

Este contrato se enmarca dentro de las políticas de modernización de la gestión tributaria y administrativa implementadas por la Dirección de Procesos Fiscales de la Secretaría de Hacienda del Departamento de Cundinamarca. Dado que el servicio de mensajería expresa es fundamental para la notificación de actos administrativos, citaciones, requerimientos y demás documentos oficiales, resulta esencial garantizar su eficiencia, seguridad y cumplimiento dentro de los plazos legales. El análisis de riesgos considera aspectos esenciales como la confiabilidad y capacidad operativa del contratista, la seguridad en la trazabilidad de los envíos, la estabilidad financiera de

la empresa prestadora del servicio, los posibles cambios normativos que puedan impactar la ejecución del contrato y los riesgos tecnológicos asociados a la gestión logística y digital de los envíos.

Este documento servirá como referencia para la supervisión y el monitoreo de los riesgos identificados, estableciendo mecanismos de control que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Secretaría de Hacienda en materia de notificación y gestión documental.

Identificación y clasificación de los riesgos

Basándonos en la tipificación de riesgos establecida en el Documento Conpes 3714 de 2011 y en la Norma ISO 31000:2018, se han identificado los principales riesgos asociados a la ejecución del contrato de prestación del servicio de mensajería expresa para la Secretaría de Hacienda del Departamento de Cundinamarca. Esta clasificación permite establecer estrategias para mitigar su impacto en la operatividad del servicio y garantizar su eficiencia y cumplimiento normativo.

Riesgos Financieros:

Este riesgo está relacionado con la estabilidad económica del contratista y su capacidad para garantizar la prestación continua del servicio. La insolvencia financiera, la falta de liquidez o incrementos en los costos operativos pueden afectar la ejecución del contrato y comprometer la capacidad de distribución de los envíos. Para mitigar este riesgo, es fundamental implementar un enfoque integral que incluya: exigir garantías bancarias, evaluar periódicamente la situación financiera del contratista, establecer un sistema de pagos oportuno, proporcionar información sobre volúmenes estimados de envíos para facilitar la planificación financiera del contratista, y establecer mecanismos de comunicación temprana ante alertas de posibles problemas financieros. Estas medidas preventivas permitirán asegurar la continuidad del servicio y el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Riesgo capacidad operativa y logística:

La ejecución del contrato depende de la adecuada infraestructura logística del contratista, incluyendo personal suficiente, cobertura geográfica amplia, medios de transporte adecuados y tecnología para el rastreo de envíos. Se debe prestar especial atención a la capacidad del contratista para atender eficientemente las zonas rurales o de difícil acceso dentro del departamento, ya sea mediante presencia física directa o a través de alianzas estratégicas con operadores locales. Si la empresa contratista no cuenta con los recursos necesarios o sufre fallas operacionales, podrían generarse retrasos en la entrega de documentos, especialmente en municipios alejados, afectando el cumplimiento de términos legales. Para mitigar estos riesgos, se recomienda establecer mecanismos de supervisión diferenciados por región, exigir planes de contingencia específicos para zonas de difícil acceso, verificar alianzas estratégicas con operadores locales y realizar

auditorías periódicas para garantizar la capacidad operativa del proveedor en todo el territorio departamental.

Riesgos tecnológicos:

La prestación del servicio de mensajería expresa involucra el uso de plataformas digitales para la trazabilidad de envíos, generación de reportes y notificación de entregas. Fallas en estos sistemas, ataques cibernéticos o pérdida de datos pueden generar inconsistencias en la gestión de los documentos y afectar la confiabilidad del servicio. Para mitigar este riesgo, se deben implementar medidas de ciberseguridad, sistemas de respaldo y pruebas periódicas de los sistemas tecnológicos utilizados por el contratista

Riesgos Operacionales:

Los errores en la gestión de envíos, la pérdida de documentos, la entrega a destinatarios incorrectos o la falta de actualización de estados de los envíos pueden comprometer la eficiencia del servicio. Estos eventos pueden generar retrasos en trámites administrativos, pérdida de confianza en el servicio y posibles consecuencias legales para la entidad contratante. Para mitigar este riesgo, se deben establecer controles de calidad, definir protocolos de gestión de incidencias y realizar auditorías sobre el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Riesgos Regulatorios:

Los cambios en la normatividad postal, en las disposiciones de contratación pública o en los requisitos legales para la prestación del servicio de mensajería pueden afectar la ejecución del contrato. Modificaciones en la legislación pueden implicar la necesidad de ajustes operacionales y contractuales que podrían generar costos adicionales. Se recomienda realizar seguimiento normativo permanente, contar con asesoría jurídica especializada y establecer mecanismos contractuales que permitan adaptarse a nuevas regulaciones sin afectar la continuidad del servicio.

Riesgos de seguridad de la información y protección de los datos:

La gestión de documentos oficiales y notificaciones implica el manejo de información sensible de contribuyentes y entidades públicas. Existen riesgos de extravío, acceso no autorizado o manipulación de documentos que pueden comprometer la seguridad jurídica de los actos administrativos enviados. Para mitigar este riesgo, se deben implementar controles de seguridad en la manipulación de documentos, establecer procedimientos de verificación de identidad para la entrega y asegurar la trazabilidad en cada etapa del proceso de distribución.

Riesgos de incumplimiento del contratista:

El contratista puede presentar deficiencias en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, tales como retrasos en la entrega de documentos, fallas en la actualización de reportes o falta de respuesta a requerimientos de la entidad contratante. Esto puede afectar la eficiencia del servicio y generar incumplimientos en términos legales. Se recomienda establecer cláusulas de cumplimiento estricto, definir sanciones contractuales ante fallas en el servicio y realizar supervisión permanente del cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Riesgos de fraude y corrupción:

El manejo de documentación oficial implica el riesgo de alteración de registros de entrega, manipulación de documentos o suplantación de destinatarios en la recepción de envíos. La falta de controles adecuados podría permitir prácticas fraudulentas que afecten la validez de los procesos administrativos. Para mitigar este riesgo, se deben implementar auditorías antifraude, reforzar los protocolos de autenticación y establecer mecanismos de doble verificación en la entrega de documentos.

Riesgos reputacionales:

El incumplimiento en los tiempos de entrega, la pérdida de documentos o la mala atención a los destinatarios pueden generar un impacto negativo en la percepción del servicio prestado por la Secretaría de Hacienda. Esto puede afectar la confianza de los contribuyentes y la imagen institucional de la entidad. Para mitigar este riesgo, se recomienda fortalecer los mecanismos de atención al usuario, establecer canales de respuesta rápida ante incidencias y asegurar una comunicación eficiente sobre los procesos de mensajería

Riesgos de continuidad del servicio:

Eventos imprevistos como desastres naturales, bloqueos en las vías, paros nacionales, manifestaciones, problemas de orden público, restricciones de movilidad decretadas por autoridades, fallas en la red de transporte o problemas logísticos pueden interrumpir temporalmente la prestación del servicio de mensajería en determinadas zonas geográficas. Estas situaciones de fuerza mayor, ajenas al control directo del contratista, requieren un tratamiento especial para evitar que afecten la continuidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos de la Secretaría de Hacienda. Para reducir este riesgo, se recomienda exigir al contratista un plan de contingencia robusto que contemple rutas alternativas, diversificar los medios de transporte y canales de distribución, establecer acuerdos de cooperación con operadores alternativos en distintas regiones, desarrollar protocolos específicos para situaciones de fuerza mayor y establecer un sistema de comunicación inmediata para reportar afectaciones. Adicionalmente, se debe considerar la flexibilización temporal de plazos de entrega cuando se compruebe la existencia de situaciones de fuerza mayor debidamente documentadas.

Riesgos postcontractuales:

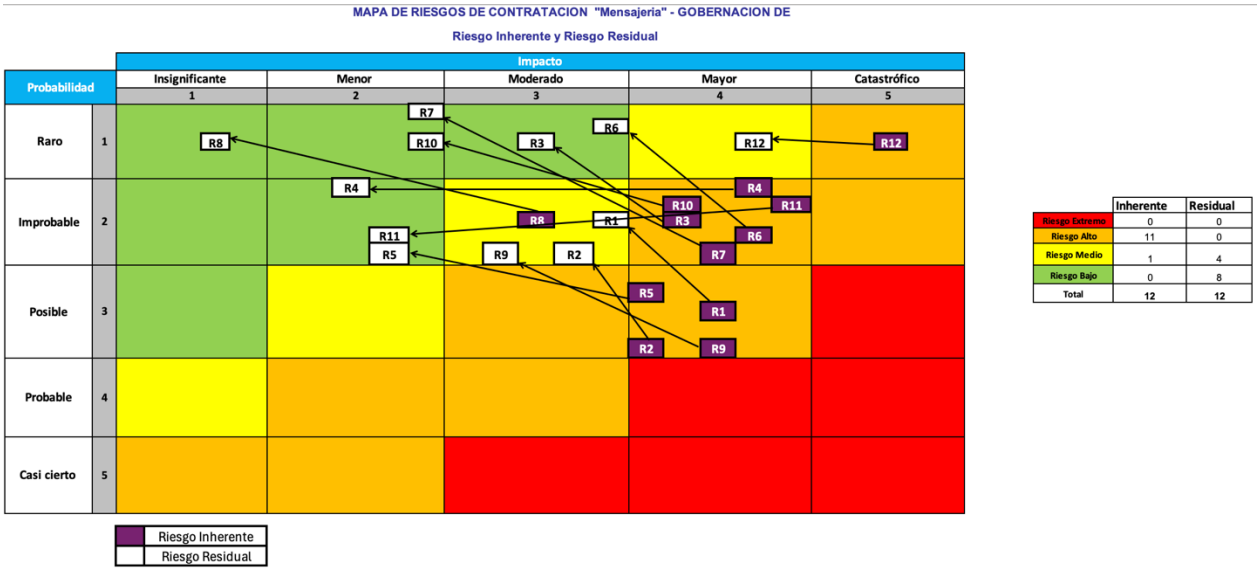
Al finalizar el contrato, pueden presentarse dificultades en la transición del servicio hacia un nuevo proveedor, especialmente si no se cuenta con una adecuada documentación de procesos y bases de datos de seguimiento de envíos. La falta de entrega de información clave puede generar demoras y pérdida de trazabilidad en la gestión documental. Para mitigar este riesgo, se deben establecer obligaciones contractuales sobre la entrega de registros históricos, documentación detallada de los procesos y capacitación del personal de la entidad contratante en la gestión del servicio.

Riesgos postcontractuales:

Durante la ejecución del contrato, pueden surgir costos adicionales relacionados con ajustes en la operación, cambios en la regulación o imprevistos logísticos que afecten el presupuesto inicialmente asignado. Estos sobrecostos pueden impactar la viabilidad financiera del contrato y generar la necesidad de modificaciones presupuestales. Para mitigar este riesgo, se recomienda realizar monitoreo financiero constante, definir cláusulas de reajuste de precios y establecer mecanismos de optimización de costos durante la ejecución del contrato.

N	CLASE	FUENTE	ETAPA	TIPO	DESCRIPCION	CONSECUENCIA DE LA OCURRENCIA DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN	CATEGORIA	¿A QUIEN SE LE ASIGNA?	TRATAMIENTO/CONTROLES A SER IMPLEMENTADOS	IMPACTO DESPUES DEL TRATAMIENTO			¿AFECTA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO?	RESPONSABLE POR IMPLEMENTAR EL TRATAMIENTO	FECHA ESTIMADA EN QUE SE INICIA EL TRATAMIENTO	FECHA EN QUE SE ESTABLECE EL TRATAMIENTO	MONITOREO Y REVISIÓN	
													PROBABILIDAD	IMPACTO	CATEGORIA					COMO SE REALIZA EL MONITOREO	PERIODICIDAD
R1	Especifico	Interno	Ejecución	Riesgo financiero	Posible insolvencia financiera del contratista, falta de liquidez o incrementos en los costos operativos que puedan afectar la ejecución del contrato y comprometer la capacidad de distribución de los envíos.	Retrasos en la distribución de documentos, incumplimiento en las notificaciones y posibles sanciones contractuales. Afectación en la continuidad del servicio.	Posible (3)	Mayor (4)	7	Riesgo Alto	Compartido (Entidad y Contratista)	□ Supervisión financiera constante mediante revisión trimestral de estados financieros del contratista □ Solicitud de garantías bancarias y pólizas de cumplimiento □ Establecimiento de un sistema de pagos oportuno que garantice el flujo de caja adecuado al contratista □ Establecimiento de volúmenes mínimos mensuales estimados para facilitar la planificación financiera del contratista □ Programación de envíos e impresiones de manera que se optimice el uso de recursos □ Protocolo de comunicación temprana de alertas ante posibles problemas financieros □ Revisión periódica y ajuste de precios según variaciones significativas del mercado, previa justificación documentada	2	3	Riesgo Medio	Si	Secretaria de Hacienda - Dirección de Rentas y Gestión Tributaria	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	□ Revisión de estados financieros y auditorías □ Seguimiento al cumplimiento de tiempos de entrega □ Verificación de calidad del servicio □ Análisis de volúmenes mensuales de envíos e impresiones □ Comités periódicos de seguimiento donde se analicen indicadores financieros y operativos	Trimestral(financiero) y Mensual para seguimiento operativo
R2	General	Interno	Ejecución	Riesgo Operativo	Fallas en la infraestructura logística del contratista, falta de personal suficiente, cobertura geográfica limitada en municipios alejados de Cundinamarca y retrasos en la distribución de documentos. Incapacidad para atender eficientemente zonas rurales o de difícil acceso dentro del departamento por falta de presencia física o alianzas estratégicas locales.	Demoras en las notificaciones oficiales, afectación en los trámites administrativos y posibles sanciones por incumplimiento de plazos legales. Mayor tiempo de respuesta en la entrega de documentos en municipios alejados o zonas de difícil acceso.	Posible (3)	Mayor (4)	7	Riesgo Alto	Contratista y supervisor del contrato	□ Exigir plan de contingencia logística detallado con estrategias específicas para municipios lejanos □ Auditorías operacionales para verificar la presencia efectiva en municipios □ Monitoreo de la capacidad instalada del contratista en las distintas regiones □ Verificación de alianzas o convenios con operadores locales en municipios donde no se tenga presencia directa □ Establecimiento de indicadores de tiempo diferenciados según la complejidad geográfica □ Valoración proporcional de la capacidad real de cobertura en la evaluación técnica (puntuación por sucursales adicionales distribuidas estratégicamente) □ Seguimiento a KPIs de tiempo de entrega por municipio para identificar zonas críticas	2	3	Riesgo Medio	Si	Contratista y equipo de supervisión	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Evaluación de tiempos de entrega y desempeño logístico discriminado por municipio. Verificación periódica de la capacidad operativa en zonas alejadas.	Mensual
R3	Especifico	Interno	Ejecución	Riesgo Tecnológico	Fallas en los sistemas de trazabilidad de envíos, interrupciones en la plataforma digital del contratista y riesgos de ciberseguridad.	Pérdida de información, falta de seguimiento de envíos y afectación en la confiabilidad del servicio.	Improbable (2)	Mayor (4)	6	Riesgo Alto	Contratista y dirección de tecnología e la secretaria de hacienda	Implementación de redundancia tecnológica, auditorías de seguridad, mantenimientos preventivos programados.	1	3	Riesgo Bajo	Si	Dirección de tecnología	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Reportes de disponibilidad del sistema y auditorías de seguridad	Mensual
R4	General	Externo	Ejecución	Riesgos Operacional	Errores en la gestión de envíos, pérdida de documentos, entrega a destinatarios incorrectos o falta de actualización de estados de los envíos.	Afectación en los procesos administrativos, retrasos en notificaciones oficiales y posibles consecuencias legales para la entidad contratante.	Improbable (2)	Mayor (4)	6	Riesgo Alto	Compartido	Implementación de protocolos de control de calidad en la gestión de envíos, capacitación al personal de mensajería y auditorías sobre cumplimiento de tiempos de entrega.	2	2	Riesgo Bajo	Si	Contratista y equipo de supervisión de la Secretaría de	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Revisión de tiempos de entrega y control de calidad en la distribución	Mensual
R5	General	Externo	Ejecución	Riesgos Regulatorio	Cambios en la normatividad postal o en los requisitos legales para la prestación del servicio de mensajería.	Necesidad de realizar ajustes operacionales y contractuales, generando costos adicionales o retrasos en la prestación del servicio.	Posible (3)	Mayor (4)	7	Riesgo Alto	Entidad	Seguimiento permanente a cambios normativos, asesoría jurídica continua y cláusulas contractuales que permitan la adaptación a nuevas regulaciones.	2	2	Riesgo Bajo	Si	Dirección Jurídica y Dirección de Rentas y Gestión Tributaria	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Reportes legales y revisión de cambios normativos	Bimensual
R6	General	Interno	Ejecución	Riesgo Tecnológico	Pérdida, manipulación o acceso no autorizado a documentos sensibles.	Afectación en la seguridad jurídica de los actos administrativos, sanciones legales y pérdida de confianza en el servicio.	Improbable (2)	Mayor (4)	6	Riesgo Alto	Compartido	Implementación de protocolos de seguridad en la manipulación de documentos, doble verificación en la entrega y seguimiento digital de los envíos.	1	3	Riesgo Bajo	Si	Compartido	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Auditorías de seguridad informática y verificación de trazabilidad	Trimestral
R7	Especifico	Interno	Ejecución	Riesgo Contractual	Retrasos en la ejecución del contrato, fallas en la prestación del servicio y falta de cumplimiento en la entrega de documentos.	Sanciones contractuales, interrupciones en la distribución de documentos y posibles litigios.	Improbable (2)	Mayor (4)	6	Riesgo Alto	Compartido Contratisata y la entidad	Cláusulas de cumplimiento contractual, sanciones en caso de incumplimiento y monitoreo del avance del contrato.	1	2	Riesgo Bajo	Si	Supervisión del contrato y contratista	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Evaluaciones de desempeño y auditorías de cumplimiento	Mensual

R8	General	Interno y externo	Ejecución	Riesgo financiero y reputacional	Alteración de registros de entrega, manipulación de documentos o falsificación de acuses de recibo.	Pérdida de transparencia en la gestión de documentos, sanciones legales y daño reputacional para la entidad contratante.	Improbable (2)	Mayor (4)	6	Riesgo Alto	Contratista	Implementación de auditorías antifraude, validación de entrega mediante sistemas biométricos o códigos de verificación y capacitación en ética y cumplimiento.	1	1	Riesgo Bajo	Si	Dirección Financiera y Dirección de Rentas y Gestión	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Auditorías de control interno y revisión de registros de entrega	Trimestral
R9	General	Externo	Post ejecución	Riesgo Reputacional	Deficiencias en el servicio de mensajería, quejas por retrasos o mala atención a los destinatarios.	Pérdida de confianza en la Secretaría de Hacienda y en la entidad contratista, afectación en la imagen institucional y quejas ante organismos de control.	Posible (3)	Mayor (4)	7	Riesgo Alto	Contratista y Secretaría de Hacienda	Implementación de mecanismos de atención al usuario, encuestas de satisfacción y plan de mejora continua en la calidad del servicio.	2	3	Riesgo Medio	Si	Contratista	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Encuestas de satisfacción y análisis de quejas recibidas	Semestral
R10	General	Interno/Externo	Ejecución	Riesgo Operacional	Interrupciones en el servicio debido a eventos imprevistos como desastres naturales, bloqueos en las vías, paros nacionales, manifestaciones, problemas de orden público, restricciones de movilidad decretadas por autoridades, fallas en la red de transporte o problemas logísticos que afecten temporalmente la prestación del servicio de mensajería en determinadas zonas geográficas.	Demoras en la notificación de documentos, afectación en la gestión tributaria y en la ejecución de actos administrativos. Imposibilidad de cumplir tiempos de entrega comprometidos por causas ajenas al control directo del contratista.	Posible (3)	Mayor (4)	7	Riesgo Alto	Compartido	□ Exigir al contratista un plan de contingencia robusto que contemple rutas alternativas □ Diversificación de los medios de transporte y canales de distribución □ Establecimiento de acuerdos de cooperación con operadores alternativos en distintas regiones □ Desarrollo de protocolos específicos para situaciones de fuerza mayor □ Implementación de un sistema de comunicación inmediata para reportar afectaciones □ Definición clara de procedimientos y responsabilidades en casos de fuerza mayor que permitan documentar adecuadamente las contingencias □ Flexibilización temporal de plazos de entrega cuando se compruebe la existencia de situaciones de fuerza mayor	2	2	Riesgo Bajo	Si	Dirección de Tecnología y contratista	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Simulacros de fallas y pruebas de implementación de planes de contingencia. Seguimiento a alertas de situaciones de orden público. Monitoreo de condiciones climáticas y viales en zonas críticas.	Trimestral
R11	General	Interno	Postcontractual	Riesgo Operacional / administrativo	Falta de transferencia de información clave al finalizar el contrato, afectando la continuidad del servicio.	Demoras en la transición a un nuevo operador, pérdida de información sobre la trazabilidad de los envíos y afectación en la gestión documental.	Improbable (2)	Mayor (4)		Riesgo Alto	Compartido	Establecer cláusulas contractuales sobre la entrega de documentación, exigir un plan de cierre del contrato con migración de información y capacitar al personal sobre la transición del servicio..	2	2	Riesgo Bajo	No (pero si afecta a continuidad del contrato)	Contratista y Gestión Administrativa	Último trimestre del contrato	Antes de la finalización del contrato	Evaluaciones de cumplimiento de entrega de información y validación de documentos	Trimestral en el último año del contrato
R12	General	Interno/Externo	Ejecución	Riesgo Financiero	Costos adicionales derivados de ajustes operacionales, incrementos en los costos propios de la prestación del servicio o imprevistos logísticos asumibles dentro de la gestión empresarial del contratista.	Necesidad de realizar ajustes presupuestales o suspensiones parciales del servicio.	Posible (3)	Mayor (4)	7	Riesgo Alto	Secretaría de Hacienda y Contratista	Realizar monitoreo financiero constante, definir cláusulas de reajuste de precios y optimizar costos operativos mediante eficiencias logísticas.	1	4	Riesgo Medio	Si	Dirección de Presupuesto y Contratista	Desde la firma del contrato	Durante toda la ejecución del contrato	Análisis económico trimestral	Trimestral



El análisis de riesgos realizado para el contrato de prestación del servicio de mensajería expresa ha permitido identificar y clasificar los principales factores que pueden afectar su ejecución, abarcando riesgos financieros, operacionales, tecnológicos, regulatorios y de continuidad del servicio. La implementación de medidas de control y estrategias de mitigación garantizará la eficiencia del servicio, la seguridad en la gestión documental y el cumplimiento de los plazos legales. Asimismo, el monitoreo constante de estos riesgos permitirá tomar acciones preventivas oportunas, minimizando su impacto y asegurando la correcta ejecución del contrato en beneficio de la Secretaría de Hacienda y de los contribuyentes.