

ANEXO

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RIESGOS

El artículo 4 de la Ley 1150 de 2007 establece que la Entidad Estatal debe “*incluir la estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles involucrados en la contratación*” en los pliegos de condiciones o su equivalente. El Decreto Ley 4170 de 2011 establece dentro del objetivo de Colombia Compra Eficiente optimizar los recursos públicos en el sistema de compras y contratación pública para lo cual es indispensable el manejo del riesgo en el sistema y no solamente el riesgo del equilibrio económico del contrato, riesgo que se limita a la ejecución del mismo.

En la literatura internacional sobre el tema el riesgo en las adquisiciones se define como los eventos que pueden afectar la realización de la ejecución contractual y cuya ocurrencia no puede ser predicha de manera exacta por las partes involucradas en el Proceso de Contratación.

En consecuencia, 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; y no solamente la tipificación, estimación y asignación del riesgo que pueda alterar el equilibrio económico del contrato.

Riesgos en el 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: (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 pueda 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; y (iv) reducir la posibilidad de litigios; entre otros.

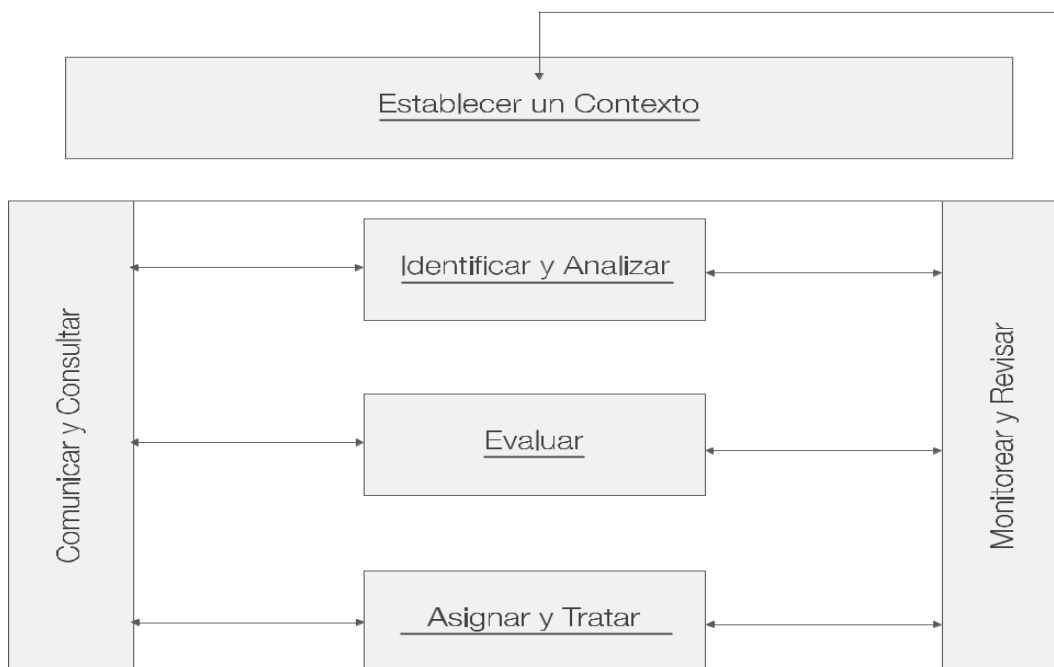
Estructura de la administración de Riesgos

La administración de Riesgos es el conjunto de procesos dirigidos a proteger a la Entidad Estatal 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 Contratación siguiendo los pasos enumerados a continuación:

1. Establecer el contexto en el cual se adelanta el Proceso de Contratación.
2. Identificar y clasificar los Riesgos del Proceso de Contratación.
3. Evaluar y calificar los Riesgos.
4. Asignar y tratar los Riesgos.
5. Monitorear y revisar la gestión de los Riesgos.

La matriz anexa incluye 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 y las características del monitoreo más adecuado para administrarlo:

Metodología realizada con base en el Estándar AS/ NZS ISO 31000



A continuación, se presenta la descripción paso a paso de la metodología en cumplimiento de lo establecido por el artículo 2.2.1.2.5.2 del Decreto 1082 de 2015.

Evaluar y calificar los Riesgos

La Entidad Estatal 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 Entidad Estatal 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 Entidad Estatal 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 No 1 Probabilidad del Riesgo

	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

(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 Entidad Estatal debe escoger la mayor valoración resultante de los criterios (i) y (ii) para determinar el impacto del Riesgo.

Tabla No 2 Impacto 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 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.	Porturba 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 No 3 - 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,	Porturba 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)	1	2	3	4	5
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2	3	4	5	6
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3	4	5	6	7
	Probable (probablemente va a ocurrir)	4	5	6	7	8
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5	6	7	8	9

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

Tabla 4 - 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

4. 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 Entidad Estatal debe establecer un orden de prioridades para decidir:

- (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 Entidad Estatal 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 resultado⁸.

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

5. Monitorear los Riesgos

El ICBF realizará 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 serán revisadas constantemente y 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 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 Entidad Estatal 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.

**ANEXO
MATRIZ DE RIESGOS**

No.	Clase	Fuente	Etapas	Tipo	Descripción (Que puede pasar y como puede Ocurrir)	Consecuencia de la Ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Calificación Total	Prioridad	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/ Controles a ser implementados	Impacto después del Tratamiento				¿Afecta el equilibrio económico 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	Calificación	Calificación Total					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad ¿Cuándo?
1	General	Interno	Planeación		Los riesgos no son consistentes con el objeto del contrato	Se presenten controversias contractuales	1	2	3	Evitar el Riesgo	Público	Análisis de riesgos concertados dentro de la fase de planeación	1	1	2		No	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Mensual previo Vo Bo de la Factura
2	General	Interno	Planeación		El valor del contrato no corresponde a los precios de mercado	Elaboración del presupuesto oficial errado	1	2	3	Evitar el Riesgo	Público	Estudio económico con cotizaciones de posibles oferentes interesados en el proceso.	1	1	2		NO	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapas precontractual
3	General	Interno	Planeación		El modelo de gestión contractual no es eficiente para lograr los objetivos de la contratación	Que se declare la nulidad del contrato	1	2	3	Evitar el Riesgo	Público	Estudio previo que justifique la modalidad de contratación escogida	1	1	2		No	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapas precontractual
4	General	Interno	Selección		Falta de capacidad y/o autorizaciones para adelantar el proceso de contratación	Celebración de contrato sin el lleno de requisitos legales. Probable nulidad de contrato	1	2	3	Evitar el Riesgo	Público	Estudio previo que de cuenta del cumplimiento de estudios y documentos previos	1	1	2		No	ICBF	Diciembre de 2021	Enero de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapas precontractual

5	General	Interno	Contratación		Que el proponente adjudicatario se niegue a suscribir el contrato	Se presenten controversias contractuales	1	2	3	Evitar el Riesgo	Privado	No se exige póliza por tratarse de un contrato directo.	1	1	2		No	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapa precontractual
6	General	Interno	Contratación		Retrasos en el perfeccionamiento del contrato (registro del contrato)	Retrasos en el inicio del contrato	1	2	3	Evitar el Riesgo	Público	Disponer de procesos administrativos ágiles para levantar acta de inicio, publicación del contrato y expedición de registro presupuestal	1	1	2		No	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapa precontractual
7	General	Interno	Ejecución		Incumplimiento del contrato	Mayores costos y mayores plazos	3	3	5	Transferir riesgo	Privado	Imposición de multas por incumplimiento	2	2	4		Si	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapa Contractual
8	Específico	Externo	Ejecución	Económico	Variación de los precios de mercado	Reclamaciones por parte del arrendador, solicitudes de entrega de inmuebles.	2	3	5	Reducir consecuencia	Público	Legalización oportuna de contratos, pagos oportunos de canon de arrendamiento.	2	2	4		si	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapa contractual
9	Específico	Externo	Ejecución	Operacionales	Asignación parcial de presupuesto para cubrir anualidad	Disponibilidad presupuestal que no es suficiente para contratar por la anualidad	2	2	4	Reducir consecuencia	Público	Asignar recursos suficientes en el presupuesto para cubrir la vigencia fiscal.	1	1	2		No	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapa precontractual
10	Específico	Externo	Ejecución	Operacional	Plazos de contrato por periodos cortos	Reclamaciones por parte del arrendador en	3	2	5	Reducir consecuencia	Público	Solicitar vigencias futuras para contratar el primer trimestre del año	1	1	2		No	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Etapa precontractual
11	Específico	Externo	Ejecución	Financieros	Retrasos en el pago del canon	Solicitudes de entrega de inmuebles	2	2	4	Reducir consecuencia	Público	Establecer planes mensualizados de caja que prioricen el pago de arrendamiento de tesorería.	1	1	2		No	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Mensual previo Vo Bo de la Factura

12	General	Externo	Ejecución	Tecnológicos	Retrasos en el pago de servicios públicos	Interrupción en los servicios	2	2	4	Reducir consecuencia	Público	Establecer planes mensualizados de caja que prioricen el pago de arrendamiento de tesorería	1	1	2		No	ICBF	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Mensual previo Vo Bo de la Factura
13	General	Externo	Contratación	Operacionales	Deterioro del inmueble por falta de mantenimiento preventivo	Reclamaciones del arrendador Solicitudes de entrega del inmueble	3	2	5	Reducir consecuencia	privado	Establecer planes de mantenimientos preventivos de los inmuebles e incluir la obligación en el contrato	1	1	2		No	CONTRATISTA	Noviembre de 2022	Diciembre de 2022	Con mecanismos de supervisión del contrato	Mensual previo Vo Bo de la Factura