

# Contenido

<b>Prólogo .....</b>	<b>13</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 1. Generalidades del riesgo asociado a proponentes (contrapartes) en la contratación pública .....</b>	<b>23</b>
1.1. Reflexiones iniciales de riesgo asociado a proponentes en la contratación pública .....	23
Las pérdidas en las inversiones públicas no son solo corrupción .....	23
El debate de gestión de riesgo del proponente es escaso en la contratación pública .....	28
Causas de las pérdidas en la contratación pública como asunto sistémico .....	31
1.2. Generalidades de riesgo inherente al proceso de selección en las compras públicas.....	34
Partes negociales y contractuales (la relación disposición–proposición en el juego del riesgo) .....	34
Un riesgo esencial evolucionado tras la crisis financiera mundial del año 2008 .....	37
Elementos de riesgo inherente en la contratación pública y riesgo del proponente .....	39
Abordando los riesgos empresariales o de mercado asociados a los proponentes .....	44
1.3. El riesgo asociado a los proponentes, desarrollo y macroeconomía .....	46
Los riesgos más visibles de la inversión pública en el contexto de los organismos multilaterales .....	46
Desequilibrios socioeconómicos por fracasos de inversión de recursos públicos .....	51

**Capítulo 2. Algunos criterios básicos de administración de riesgos frente al riesgo asociado de los proponentes en la contratación pública ..... 59**

2.1. Generalidades del concepto de riesgo y su relación con los proponentes o contrapartes ..... 59

2.2. Manejo del riesgo y riesgo asociado a los proponentes ..... 61

2.3. Riesgo inherente al proceso contractual, riesgo asociado al proponente y otros relacionados ..... 64

Riesgos inherentes al proceso de contratación y riesgo asociado al proponente ..... 66

Algunas particularidades del riesgo inherente al proceso de selección de contratistas ..... 66

2.4. Controles en la gestión de riesgo y riesgo asociado a los proponentes ..... 69

Implicaciones a integrar en los controles de riesgo empresarial o de mercado en el proceso de selección ..... 74

2.5. Riesgo residual de los riesgos empresariales o de mercado asociado a los proponentes ..... 76

Impactos en la materialización de riesgos residuales empresariales o de mercado asociados al proponente ..... 79

**Capítulo 3. Conceptos estructurados de administración de riesgo frente a los riesgos empresariales o de mercado en la contratación pública ..... 83**

3.1. Riesgo estratégico del proceso de selección de contratistas ..... 83

Las leyes fundamentadas en principios ..... 85

3.2. Análisis y clasificación por criticidad ABC sobre proponentes en la gestión de riesgos ..... 87

3.3. Análisis AMFE (evaluación del macroproceso) en la gestión de riesgos asociados a los proponentes ..... 90

3.4. Riesgo operativo y riesgos empresariales o de mercado asociados al proponente ..... 97

3.5. Fortalecimiento en la gestión del riesgo de la contraparte en estándares internacionales ..... 100

Problemas de medición frente a los alcances del riesgo ..... 102

3.6. Efectos de la medición sobre los proponentes o contrapartes ..... 104

<b>Capítulo 4. Ejemplos de caso y análisis en los riesgos empresariales o de mercado asociados a proponentes en la contratación pública .....</b>	<b>111</b>
Aspectos introductorios, referencia Odebrecht y otras .....	111
<b>Caso 1.</b> El riesgo asociado al proponente; previsible y gestionable en las obras adjudicadas al proponente Castell Camel S.A.S. (un ejemplo situacional y de antecedentes) .....	118
<b>Caso 2.</b> El riesgo asociado al proponente; previsible y gestionable en las obras adjudicadas al proponente Construcciones Vera S.A. (un ejemplo situacional y de antecedentes) .....	128
<b>Caso 3.</b> El riesgo asociado al proponente, previsible y gestionable en las obras adjudicadas al proponente Sacyr S.A. (un ejemplo de antecedentes y conducta) .....	136
<b>Capítulo 5. Panorama normativo del riesgo gestionado en la contratación pública en Colombia .....</b>	<b>145</b>
5.1. Generalidades institucionales, regulación y excepciones.....	145
5.2. Enfoque de riesgos en la contratación pública.....	153
5.3. Otras referencias normativas alrededor del riesgo en la contratación pública en Colombia .....	163
El CONPES 3714 de 2011 .....	163
El manual de riesgos de “Colombia Compra Eficiente” .....	169
Las inhabilidades en la contratación estatal en Colombia: un mecanismo excluyente para “evitar” el riesgo asociado al proponente .....	174
<b>Capítulo 6. Algunos fundamentos jurídicos en la diferenciación del riesgo asociado a los proponentes .....</b>	<b>179</b>
6.1. Principio de igualdad en la gestión diferencial del riesgo asociado al proponente.....	179
El riesgo proponente y el trato igualitario en el marco de los acuerdos internacionales .....	184
6.2. Cláusulas contractuales ligadas a la gestión del riesgo diferencial asociado a los proponentes desde la selección .....	186
Cláusulas esenciales .....	188
Cláusulas naturales. Garantías .....	189
Cláusulas accidentales. Forma de pago .....	195

<b>Capítulo 7. Riesgos inherentes del proceso de contratación: requisitos de evaluación y ponderación de proponentes .....</b>	<b>199</b>
7.1. Aspectos introductorios a los fallos en los controles (preventivos, detectivos y correctivos) del riesgo proponente en el proceso de contratación .....	199
7.2. Cláusulas contractuales que desde los pliegos de condiciones podrían admitir graduación por criticidad ABC del riesgo del proponente .....	205
7.3. Algunos fallos de control detectivo en la gestión de riesgo del proponente presentes en los requisitos de participación y selección en la contratación pública .....	212
7.4. Autoclasificación de los proponentes por cada campo de observación de riesgos .....	224
<b>Capítulo 8. Construcción de un sistema de administración y gestión de riesgos empresariales o de mercado en la contratación pública .....</b>	<b>229</b>
8.1. Modernización y cambio de mentalidad frente a los riesgos empresariales o de mercado asociados al proponente.....	229
8.1.1. Modernizar la gestión de riesgos empresariales o de mercado (proponentes) en el sector público. ....	229
8.1.2. Gestión de calidad y alineación estratégica en la gestión de riesgos empresariales o de mercado: el enfoque a la efectividad en la contratación pública .....	234
8.2. Generalidades conceptuales para la construcción de un SARO de contratación pública con enfoque en los proponentes .....	239
8.2.1. Aspectos introductorios del sistema de administración de riesgos .....	239
8.2.2. Algunos elementos esenciales de un sistema de administración de riesgos.....	241
8.3. Riesgos inherentes del nivel macroinstitucional del sistema de compras públicas: el “Back Office”, el “Meadle Office” y el “Front Office” (entidades del sistema) .....	244
8.4. Hacia la construcción de la matriz de riesgo del proponente para las entidades contratantes .....	266
8.5. Apoyo a la gestión de monitoreo con un consultor externo de riesgos empresariales o de mercado .....	271
<b>Bibliografía .....</b>	<b>275</b>