



Elementos clave para la gestión del riesgo de corrupción en el proceso contractual

De acuerdo con estudios internacionales (OCDE*), las principales zonas oscuras en el proceso de contratación son concretamente:

Las fases **previa y posterior a la licitación**, desde la evaluación de las necesidades a la gestión del contrato y el pago;

Las excepciones a los procedimientos competitivos, es decir, las circunstancias especiales, tales como la urgencia extrema y los contratos de valor reducido.

De todos los casos internacionales de soborno analizados por la OCDE en los últimos 13 años, cerca de dos terceras partes están relacionados con adquisiciones públicas.

La transparencia y la rendición de cuentas se han reconocido como condiciones clave para la promoción de la integridad y la prevención de la corrupción en la contratación pública.

La solución se orienta a garantizar un nivel adecuado de **normas, procedimientos, transparencia, integridad, competencias y responsabilidades** a través de todo el proceso de contratación, ejecución y pago para evitar el riesgo de corrupción.

A continuación, se presentan algunos **elementos clave** como ejemplo para facilitar la construcción de **mapa de riesgos de corrupción en gestión contractual, incluyendo la contratación de personal de apoyo**.

* Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Riesgo 1

Evento: *Direccionamiento de la adjudicación de un proceso contractual a persona(s) en particular, para beneficio personal o favorecimiento de terceros.*

Posibles causas	Consecuencias	Controles Posibles	Acciones Posibles
<p>1. Estudios previos o pliegos de condiciones ambiguos, manipulados o diseñados con el propósito de restringir la competencia (especificaciones técnicas inadecuadas, plazos irrealistas, experiencias o códigos de RUP innecesarios, indicadores financieros innecesarios, visitas técnicas obligatorias, etc.).</p> <p>2. Falta de publicidad y transparencia de todos los documentos de cada proceso, desde la planeación del contrato hasta su liquidación (falta de acceso adecuado y oportuno a la información de los procesos de contratación por parte del público y de potenciales proveedores).</p> <p>3. Ausencia de un Plan Anual de Adquisiciones o falta de transparencia en la publicación del mismo.</p> <p>4. Filtración de información antes de la divulgación oficial del pliego de condiciones o de la adjudicación del proceso.</p> <p>5. Asignación de puntaje subjetivo o erróneo en la calificación de propuestas para favorecer a algún proponente.</p> <p>6. Concentración de funciones en el proceso de contratación (responsabilidad de la actividad en una sola dependencia o funcionario, ausencia de controles o revisiones cruzadas).</p> <p>7. Deficiencias en la identificación clara de las necesidades de contratación de la entidad (estudios previos o de factibilidad superficiales).</p> <p>8. Falta de conciencia en funcionarios sobre la importancia de asegurar la mayor apertura en la información y la pluralidad de oferentes en todos los procesos.</p> <p>9. Tráfico de influencias - Intereses personales, económicos o políticos.</p> <p>10. Deficiencias en los procesos de capacitación sobre la normatividad, la jurisprudencia y los lineamientos expedidos en materia contractual para el personal que interviene en los procesos contractuales.</p> <p>11. Baja participación de la sociedad civil o de los potenciales proponentes en el monitoreo de los procesos de contratación.</p>	<p>1. Adquisición de bienes o servicios sin las mejores condiciones de calidad y precios.</p> <p>2. Afectación al cumplimiento del Plan de Desarrollo y la misión de la Entidad.</p> <p>3. Pérdida de confianza en la entidad, afectando su reputación</p> <p>4. Detrimiento patrimonial</p> <p>5. Intervención de los órganos de control y de la Fiscalía, dando lugar a procesos sancionatorios</p> <p>6. Problemas de carácter técnico, financiero, legal, social o ambiental en la ejecución de los contratos.</p>	<p>Preventivos:</p> <p>1. Documentos de manual de funciones y delegación de responsabilidades para cada funcionario y contratista, cuyas funciones y actividades se enmarquen en procesos de contratación.</p> <p>2. Procedimientos de contratación para las distintas modalidades que aseguren que los métodos de adquisiciones se eligen, documentan y justifican de acuerdo con el propósito del contrato y en cumplimiento del marco legal.</p> <p>3. Reporte sistemático en el SECOP de todos los documentos de cada proceso, desde la planeación del contrato hasta su liquidación, para asegurar que todas las partes interesadas tengan el mismo grado de información adecuada y oportuna de los procesos contractuales, como requisito previo para una participación eficiente.</p> <p>4. Publicación y actualización a través del SECOP del Plan Anual de Adquisiciones.</p> <p>5. Incluir la contratación como un elemento básico de la rendición de cuentas al público por parte de la gobernación.</p> <p>6. Segregación de funciones para la estructuración de los procesos, incluyendo:</p> <p>A. Revisión de parte de los secretarios de despacho y/o directores de los documentos contractuales previo a la revisión jurídica.</p> <p>B. Revisión jurídica de los procesos contractuales.</p> <p>C. Mesas de trabajo individualizadas con cada secretaría para revisión de estudios previos que tengan observaciones de fondo.</p> <p>7. Modelos de pliegos claros y estandarizados para las distintas modalidades de contratación, diseñados en proporción a las necesidades y con requisitos y resultados deseados de los contratos claramente definidos.</p> <p>8. Evaluación de ofertas por parte de comités evaluadores con criterios de evaluación y adjudicación objetivos, difundidos de antemano para asegurar la eficiencia, equidad y transparencia en la evaluación de las propuestas y ofertas.</p> <p>9. Planes de capacitación de cultura de legalidad y ética y sobre la normatividad aplicable en contratación para funcionarios con responsabilidades en los procesos de contratación.</p> <p>10. Uso de acuerdos o convenios marco de precios como herramienta para agregar demanda, coordinar y optimizar el valor de las compras de bienes, obras o servicios, en lo posible a través de la Tienda Virtual del Estado Colombiano.</p> <p>11. Sistema de indicadores que incluya diferentes dimensiones de medición como economía, eficiencia, integridad y transparencia en la competencia, rendición de cuentas y manejo del riesgo (ej. Indicadores de Colombia Compra Eficiente)</p> <p>12. Análisis de necesidades e investigaciones de mercado que guíen la identificación proactiva de las estrategias de contratación y adquisiciones.</p> <p>13. Sistema para gestionar las quejas de un modo equitativo, ágil y transparente.</p> <p>14. Veedurías ciudadanas u observaciones al proceso por los proponentes o ciudadanía.</p> <p>Correctivos:</p> <p>- Acciones de repetición contra funcionarios involucrados en corrupción.</p> <p>- Pólizas de los contratos</p> <p>- Declaratorias de incumplimiento y establecimiento de sanciones al contratista.</p>	<p>Desarrollar o revisar manuales de funciones y delegación de responsabilidades en contratación (definir cuáles).</p> <p>Desarrollar o revisar (definir cuáles) procedimientos de contratación para las distintas modalidades</p> <p>Adelantar estrategias (especificar el medio en que se hará) para impulsar una amplia participación de competidores potenciales en contratos específicos de alto impacto.</p> <p>Publicar el Plan Anual de Adquisiciones a través del SECOP de acuerdo con la fecha establecida por norma y actualizarlo mínimo (definir número) vez al año.</p> <p>Incluir un informe sobre avance de ejecución y resultados de los procesos contractuales de la gobernación en mínimo (definir número) instancias de rendición de cuentas al público por parte de la gobernación.</p> <p>Adelantar mínimo (definir número) revisiones aleatorias mensuales por parte de los secretarios de despacho o directores de área de los documentos contractuales de un proceso previo a la revisión jurídica .</p> <p>Entablar (definir número) veces al año diálogos transparentes con proveedores, sector privado o asociaciones empresariales para exponerles los objetivos en materia de contratación pública de la gobernación, garantizar un adecuado conocimiento de los mercados y recibir observaciones o quejas.</p> <p>Desarrollar una campaña (especificar el medio en que se hará) para promover y crear oportunidades para la consulta y el monitoreo de la contratación pública por parte de la sociedad.</p> <p>Desarrollar programas para ayudar a construir capacidades entre la empresa privada PYMES y de capacitación para ayudar a que haya nuevos participantes en el mercado de la contratación pública.</p> <p>Adelantar (definir número) capacitaciones o campañas (especificar el medio en que se hará) de cultura de legalidad y ética para los responsables de la contratación, con pautas que aclaren las restricciones y las prohibiciones para prevenir situaciones de conflictos de intereses y corrupción.</p> <p>Adelantar (definir número) capacitaciones a funcionarios con responsabilidades en procesos de contratación sobre algunos de los siguientes temas: normatividad aplicable (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015, Manual de Contratación del Departamento, Decretos que las reglamentan, normas civiles y comerciales pertinentes, Ley 1474 de 2011, instructivos de Colombia Compra Eficiente y sentencias del Consejo de Estado pertinentes a los procesos de contratación).</p> <p>Incluir en la página web un vínculo para:</p> <p>- Leyes y reglamentos aplicables en contratación.</p> <p>- Publicación de todos los procesos de contratación que se convoquen (por ejemplo, las convocatorias o los anuncios de adjudicaciones).</p> <p>- El desempeño de la contratación pública de la gobernación (por ejemplo, avance de ejecución de los procesos contractuales, resultados de los seguimientos a los procesos, etc.).</p>

Riesgo 2

Evento: Recepción de obras, bienes o servicios que no cumplan con el objetivo contractual buscando favorecer al contratista u obtener beneficio personal.

Causas	Consecuencias	Controles Posibles	Acciones Posibles
<ol style="list-style-type: none">1. Contratos con especificaciones técnicas, económicas, de tiempos, sociales, ambientales o de calidad mal definidas o con inconsistencias y poco claros.2. Fallas en los análisis y asignación del riesgo en el diseño de los contratos, (inadecuada tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsible durante la etapa precontractual).3. Manipulación de los informes de seguimiento de los contratos presentados por los supervisores o interventores, presentando datos falsos, incompletos o ajustados.4. Designar supervisores que no cuentan con conocimientos suficientes para desempeñar la función.5. Concentrar las labores de supervisión de múltiples contratos en poco personal.6. Intereses económicos, personales o políticos.7. Presiones laborales o políticas.	<ol style="list-style-type: none">1. Pérdida de legitimidad y reputación para la entidad.2. Irregularidades o impactos de carácter técnico, financiero, legal, social o ambiental en la ejecución de los contratos.3. Detrimento patrimonial para el departamento.4. Investigaciones y sanciones disciplinarias, penales y fiscales.5. Adquisición de bienes o servicios sin las condiciones de calidad y precios.6. Incumplimiento de las metas del departamento.	<p>Preventivos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Política de operación o Manual de supervisión e interventoría con funciones y delegación de responsabilidades clara para funcionarios con responsabilidades de supervisión de contratos.2. Listas de chequeo para el proceso de interventoría o supervisión de todos los contratos dependiendo del tipo de proceso.3. isitas esporádicas de obra o revisión por parte del ordenador del gasto o su delegado a las actividades contratadas.4. Incluir la contratación como un elemento básico de la rendición de cuentas al público por parte de la gobernación.5. Planes de capacitación de cultura de legalidad y ética y sobre la normatividad aplicable en contratación, supervisión e interventoría, para funcionarios con responsabilidades en supervisión de contratos.6. Modelo de pliegos claros y estandarizados para las distintas modalidades de contratación, diseñados en proporción a las necesidades y con requisitos y resultados deseados de los contratos claramente definidos.7. Adecuada tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsible durante la etapa precontractual.8. Revisión jurídica de los procesos contractuales previo al cierre de estos.9. Veedurías ciudadanas o control ciudadano a procesos de contratación específicos. <p>Correctivos</p> <ul style="list-style-type: none">- Acciones de repetición contra funcionarios involucrados en hechos de corrupción.- Declaratorias de incumplimiento y establecimiento de sanciones al contratista.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar o revisar Política de operación o Manual de supervisión e interventoría (definir cuáles).• Incluir un informe sobre avance de ejecución y resultados de los procesos contractuales de la gobernación en mínimo (definir número) instancias de rendición de cuentas al público por parte de la gobernación.• Adelantar mínimo (definir número) visitas o revisiones aleatorias mensuales por parte del ordenador del gasto o su delegado a las actividades contratadas en su área.• Proveer a los supervisores de contratos de recursos y herramientas (definir cuáles) apropiadas para mejorar la planificación y la gestión de sus actividades.• Adelantar (definir número) capacitaciones o campañas (especificar el medio en que se hará) de cultura de legalidad y ética para supervisores o interventores, con pautas que aclaren las restricciones y las prohibiciones para prevenir situaciones de conflictos de intereses y corrupción.• Adelantar (definir número) capacitaciones a supervisores o interventores sobre algunos de los siguientes temas: Guía para el ejercicio de las funciones de supervisión e interventoría de los contratos del Estado emitido por Colombia Compra Eficiente, Política de operación o Manual de supervisión e interventoría.• Adelantar (definir número) capacitaciones a funcionarios con responsabilidades en preparación de pliegos para procesos de contratación y a interventores y supervisores sobre análisis y asignación del riesgo en el diseño de los contratos (Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación de Colombia Compra Eficiente).• Incluir en la página web un vínculo para hacer público el avance de ejecución de los procesos contractuales, resultados de los seguimientos a los procesos, etc.

Riesgo 2

Evento: Recepción de obras, bienes o servicios que no cumplan con el objetivo contractual buscando favorecer al contratista u obtener beneficio personal.

Causas	Consecuencias	Controles Posibles	Acciones Posibles
<p>1. Contratos con especificaciones técnicas, económicas, de tiempos, sociales, ambientales o de calidad mal definidas o con inconsistencias y poco claros.</p> <p>2. Fallas en los análisis y asignación del riesgo en el diseño de los contratos, (inadecuada tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsible durante la etapa precontractual).</p> <p>3. Manipulación de los informes de seguimiento de los contratos presentados por los supervisores o interventores, presentando datos falsos, incompletos o ajustados.</p> <p>4. Designar supervisores que no cuentan con conocimientos suficientes para desempeñar la función.</p> <p>5. Concentrar las labores de supervisión de múltiples contratos en poco personal.</p> <p>6. Intereses económicos, personales o políticos.</p> <p>7. Presiones laborales o políticas.</p>	<p>1. Pérdida de legitimidad y reputación para la entidad.</p> <p>2. Irregularidades o impactos de carácter técnico, financiero, legal, social o ambiental en la ejecución de los contratos.</p> <p>3. Detrimento patrimonial para el departamento.</p> <p>4. Investigaciones y sanciones disciplinarias, penales y fiscales.</p> <p>5. Adquisición de bienes o servicios sin las condiciones de calidad y precios.</p> <p>6. Incumplimiento de las metas del departamento.</p>	<p>Preventivos:</p> <p>1. Política de operación o Manual de supervisión e interventoría con funciones y delegación de responsabilidades clara para funcionarios con responsabilidades de supervisión de contratos.</p> <p>2. Listas de chequeo para el proceso de interventoría o supervisión de todos los contratos dependiendo del tipo de proceso.</p> <p>3. Visitas esporádicas de obra o revisión por parte del ordenador del gasto o su delegado a las actividades contratadas.</p> <p>4. Incluir la contratación como un elemento básico de la rendición de cuentas al público por parte de la gobernación.</p> <p>5. Planes de capacitación de cultura de legalidad y ética y sobre la normatividad aplicable en contratación, supervisión e interventoría, para funcionarios con responsabilidades en supervisión de contratos.</p> <p>6. Modelo de pliegos claros y estandarizados para las distintas modalidades de contratación, diseñados en proporción a las necesidades y con requisitos y resultados deseados de los contratos claramente definidos.</p> <p>7. Adecuada tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsible durante la etapa precontractual.</p> <p>8. Revisión jurídica de los procesos contractuales previo al cierre de estos.</p> <p>9. Veedurías ciudadanas o control ciudadano a procesos de contratación específicos.</p> <p>Correctivos</p> <ul style="list-style-type: none">- Acciones de repetición contra funcionarios involucrados en hechos de corrupción.- Declaratorias de incumplimiento y establecimiento de sanciones al contratista.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar o revisar la Política de operación o Manual de supervisión e interventoría (definir cuáles).• Incluir un informe sobre avance de ejecución y resultados de los procesos contractuales de la gobernación en mínimo (definir número) instancias de rendición de cuentas al público por parte de la gobernación.• Adelantar mínimo (definir número) visitas o revisiones aleatorias mensuales por parte del ordenador del gasto o su delegado a las actividades contratadas en su área.• Proveer a los supervisores de contratos de recursos y herramientas (definir cuáles) apropiadas para mejorar la planificación y la gestión de sus actividades.• Adelantar (definir número) capacitaciones o campañas (especificar el medio en que se hará) de cultura de legalidad y ética para supervisores o interventores, con pautas que aclaren las restricciones y las prohibiciones para prevenir situaciones de conflictos de intereses y corrupción.• Adelantar (definir número) capacitaciones a supervisores o interventores sobre algunos de los siguientes temas: Guía para el ejercicio de las funciones de supervisión e interventoría de los contratos del Estado emitido por Colombia Compra Eficiente, Política de operación o Manual de supervisión e interventoría.• Adelantar (definir número) capacitaciones a funcionarios con responsabilidades en preparación de pliegos para procesos de contratación y a interventores y supervisores sobre análisis y asignación del riesgo en el diseño de los contratos (Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación de Colombia Compra Eficiente).• Incluir en la página web un vínculo para hacer público el avance de ejecución de los procesos contractuales, resultados de los seguimientos a los procesos, etc.