1. RIESGOS

TABLA 1 - MATRIZ DE RIESGOS

N	Clase	Fuente	Etapa	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	Categoría					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
1.1	General	Interno	Planeación	De Estructuración	Adecuada escogencia del proceso de selección	Nulidad del proceso	1	1	2	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable – Coordinador del Área – Jefe de la dependencia	1	1	2	B	NO	SUBGERENTE JURIDICO	ESTRUCTURACION DEL ANALISIS JURIDICO	SOLICITUD DEL CDP POR PARTE DEL RESPONSABLE DEL AREA	VERIFICACION DE LA NORMA CONTRACTUAL EN RELACION AL PROCESO	POR CADA PROCESO
1.2	General	Interno	Planeación	De Estructuración	Dependencia del valor del proceso.	Alteración de la Ecuación contractual	2	2	4	B	Entidad	Durante el proceso de comercialización se surte un proceso de negociación en el cual las partes acuerdan el valor de la tarifa para evitar este riesgo el Jefe de la dependencia aprueba los valores negociados según la Resolución de explotación colateral vigente – profesional técnico responsables - Grupo de Estructuración	2	2	4	B	SI	AREA QUE GENERA LA NECESIDAD	CUANDO SE ESTRUCTURAN LOS PRECIOS	PREVIO A LA RECEPCIÓN DE OFERTAS	COTEJANDO VALORES NEGOCIADOS CON LA RESOLUCIÓN DE EXPLOTACIÓN COLATERAL VIGENTE.	POR CADA PROCESO
1.3	General	Interno	Planeación	De Estructuración	Claridad en la descripción de las especificaciones técnicas, normas técnicas y obligaciones específicas	Cálculo inadecuado de los espacios/áreas requeridos	2	4	6	A	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Profesional Responsable de la dependencia - Jefe de la dependencia – Grupo de Estructuración	2	4	6	A	SI	AREA QUE GENERA LA NECESIDAD	CUANDO SE ESTRUCTURAN LOS ESTUDIOS TÉCNICOS Y ECONOMICOS	PREVIO A LA RECEPCIÓN DE OFERTAS	REALIZANDO VISITAS TÉCNICAS Y SOLICITANDO PLANOS.	POR CADA PROCESO
1.4	General	Interno	Planeación	De Estructuración	Las condiciones del proceso de selección cuentan con los lineamientos que garanticen la transparencia, equidad y competencia entre oferentes.	Nulidad del proceso	2	4	6	A	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Jefe de la dependencia – Grupo de Estructuración	2	4	6	A	NO	J SUBGERENTE JURIDICO – AREA QUE GENERA LA NECESIDAD	CUANDO SE ESTRUCTURAN LOS ESTUDIOS TÉCNICOS Y ECONOMICOS	HASTA LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO	FILTROS INTERNOS Y VERIFICANDO LAS POSTURAS DE LOS INTERESADOS	POR CADA PROCESO

N	Clase	Fuente	Etapa	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	Categoría					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
1.5	General	Interno	Planeación	De Estructuración	El diseño del Proceso de Contratación permite satisfacer las necesidades del área, cumplir con su misión y coherente con sus objetivos y metas.	Inadecuada satisfacción de la necesidad	2	4	6	A	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Jefe de la dependencia – Grupo de Estructuración	2	4	6	A	SI	SUBGERENTE JURIDICO – AREA QUE GENERA LA NECESIDAD	CUANDO SE ESTRUCTURAN LOS ESTUDIOS TÉCNICOS Y ECONOMICOS	HASTA LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO	FILTROS INTERNOS Y VERIFICANDO LAS POSTURAS DE LOS POTENCIALES INTERESADOS	POR CADA PROCESO
1.6	General	Interno	Selección	De Estructuración	Falta de capacidad de TRANSMILENIO para adelantar el proceso de estructuración.	Revocar el proceso de contratación.	2	2	4	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente Jurídico	2	2	4	B	NO	SUBGERENTE JURIDICO	ESTRUCTURACION DEL ANALISIS JURIDICO	PREVIO A LA FIRMA DEL NEGOCIO	FILTROS INTERNOS (Abogado Responsable – Subgerente Jurídico)	POR CADA PROCESO
2.1	General	Interno	Selección	Procedimental - Evaluación	Seleccionar un contratista que no cumpla con la totalidad de los requisitos solicitados por la entidad.	Revocar el proceso de contratación e impulsar las investigaciones a que haya lugar.	1	1	2	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente Jurídico – Equipo Evaluador	1	1	2	B	NO	COMITÉ EVALUADOR	RECEPCION DE OFERTA(S)	PREVIO A LA FIRMA DEL NEGOCIO	FILTROS INTERNOS (Abogado Responsable – Subgerente Jurídico – Comité Evaluador)	POR CADA PROCESO
2.2	General	Interno	Selección	Procedimental -Evaluación	Seleccionar a un contratista que este inmerso en una inhabilidad o incompatibilidad	Revocar el proceso de contratación e impulsar las investigaciones a que haya lugar.	1	1	2	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente Jurídico – Equipo Evaluador	1	1	2	B	NO	SUBGERENTE JURIDICO – ABOGADO RESPONSABLE - COMITÉ EVALUADOR	RECEPCION DE OFERTA(S)	PREVIO A LA FIRMA DEL NEGOCIO	FILTROS INTERNOS (Abogado Responsable – Subgerente Jurídico – Comité Evaluador)	POR CADA PROCESO

N	Clase	Fuente	Etapa	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	Categoría					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
2.3	General	Interno - Externo	Selección	Procedimental -Evaluación	Seleccionar a un contratista que realice pactos con otros oferentes para engañar a la entidad – Pactos colusorios	Revocar el proceso de contratación e impulsar las investigaciones a que haya lugar.	2	1	3	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente Jurídico – Equipo Evaluador - Proponentes	2	1	3	B	NO	SUBGERENTE JURIDICO – ABOGADO RESPONSABLE - COMITÉ COMERCIAL – POTENCIALES INTERESADOS	DESDE LA INVITACIÓN PARA LOS PROCESOS SIN CONVOCATORIA PUBLICA	PREVIO A LA FIRMA DEL NEGOCIO	FILTROS INTERNOS (Abogado Responsable – Subgerente Jurídico – Comité Evaluador) Y OFERENTES	POR CADA PROCESO
2.4	General	Interno - Externo	Selección	Procedimental -Evaluación	Seleccionar a un contratista previo pactos ilegales entre funcionarios y particulares.	Revocar el proceso de contratación e impulsar las investigaciones a que haya lugar.	2	1	3	B	Entidad	Durante el proceso de selección se surten múltiples filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente Jurídico – Equipo Evaluador - Proponentes	2	1	3	B	NO	SUBGERENTE JURIDICO – ABOGADO RESPONSABLE - COMITÉ COMERCIAL – POTENCIALES PROPONENTES	DESDE LA INVITACIÓN PARA LOS PROCESOS SIN CONVOCATORIA PUBLICA	PREVIO A LA FIRMA DEL NEGOCIO	FILTROS INTERNOS (Abogado Responsable – Subgerente Jurídico – Comité Evaluador) Y OFERENTES	POR CADA PROCESO
3.1	General	Externo	Contratación	Procedimental	Una vez suscrito el contrato, las garantías que lo amparan sean allegadas en forma tardía o no sean allegadas las garantías solicitadas.	Requerimiento al Contratista.	1	1	2	B	Contratista	El abogado y supervisor responsable debe requerir al contratista y la aseguradora para que alleguen las garantías	1	1	2	B	SI	ABOGADO RESPONSABLE – SUPERVISOR DEL CONTRATO – SUBGERENTE NEGOCIOS	DESDE LA FIRMA DEL CONTRATO	PREVIO A LA SUSCRIPCIÓN DEL ACTA DE INICIO	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO
3.2	General	Externa	Contratación	Procedimental	Reclamos de terceros que retrasen el perfeccionamiento del contrato.	No iniciación de la ejecución del contrato	1	1	2	B	Entidad	El abogado responsable debe adelantar los procesos necesarios para adelantar la legalización del negocio	1	1	2	B	SI	ABOGADO RESPONSABLE – SUBGERENTE JURIDICO.	DESDE LA SUSCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	PREVIO A LA SUSCRIPCIÓN DEL ACTA DE INICIO	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO

N	Clase	Fuente	Etapa	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	Categoría					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
4.1	General	Externa	Ejecución	Social o Político	Cambio de políticas gubernamentales	Alteración de la Ecuación Contractual	1	1	2	B	Contratista - Entidad	Que el supervisor o Interventor del negocio, propicie un estudio técnico y/o económico profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente.	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	A RUEGO – SOLICITUD DEL CONTRATISTA	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL
4.2.	General	Externa	Ejecución	Social o Político	Por alteraciones públicas (Por paros, motines o huelgas)	Alteración de la Ecuación Contractual	3	4	3	B	Contratista - Entidad	Que el supervisor o Interventor del negocio, propicie un estudio técnico y/o económico profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente.	3	4	3	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	A RUEGO – SOLICITUD DEL CONTRATISTA	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL
4.3.	General	Externa	Ejecución	Social o Político	Actos terroristas	Alteración de la Ecuación Contractual	3	4	3	B	Contratista - Entidad	Que el supervisor o Interventor del negocio, propicie un estudio técnico y/o económico profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente.	3	4	3	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	A RUEGO – SOLICITUD DEL CONTRATISTA	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL

N	Clase	Fuente	Etapa	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	Categoría					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
5.1	General	Externa	Ejecución	Operacional	Monto de inversión no previsto en el contrato	Alteración de la Ecuación Contractual	1	1	2	B	Contratista	Que el supervisor o Interventor del negocio, en conjunto con el contratista, propicien un estudio económico técnico y/o profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente.	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	A RUEGO – SOLICITUD DEL CONTRATISTA	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL
5.2	General	Externa	Ejecución	Operacional	Extensión de plazo	Alteración de la Ecuación Contractual	1	1	2	B	Contratista	Que el supervisor o Interventor del negocio, solicite la modificación del contrato como acuerdo entre las partes teniendo en cuenta las causas que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente.	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	A RUEGO – SOLICITUD DEL CONTRATISTA	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL
5.3	General	Externa	Ejecución	Operacional	Suscripción del contrato en tiempo diferente	Alteración de la Ecuación Contractual	1	1	2	B	Contratista	Que el supervisor o Interventor del negocio, propicie un estudio técnico y/o económico profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente.	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	A RUEGO – SOLICITUD DEL CONTRATISTA	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL

N	Clase	Fuente	Etapa	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	Categoría					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
6.1	General	Externa	Ejecución	Financiero	Riesgo de iliquidez	Alteración de la Ecuación Contractual	1	5	6	A	Contratista	Que el supervisor o Interventor del negocio, propicie un estudio económico profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente (cobro de mora, impulsar el proceso sancionatorio)	1	5	6	A	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICACION DIRECTA DEL SUPERVISOR O INTERVENTOR	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL
6.2	General	Externa	Ejecución	Financiero	Riesgos de condiciones financieras por modificación de plazos, garantías.	Alteración de la Ecuación Contractual	1	1	2	B	Contratista	Que el supervisor o Interventor del negocio, propicie un estudio económico profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente (impulsar el proceso sancionatorio)	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICACION DIRECTA DEL SUPERVISOR O INTERVENTOR	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL
7.1	General	Externa	Ejecución	Regulatorio	Por expedición de normas de carácter técnico	Alteración de la Ecuación Contractual	1	1	2	B	Contratista	Que el supervisor o Interventor del negocio, propicie un estudio técnico y/o económico profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente (impulsar adición presupuestal o el proceso sancionatorio)	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICACION DIRECTA DEL SUPERVISOR O INTERVENTOR	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL

N	Clase	Fuente	Etapa	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	Categoría					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
7.2	Específico	Interno	Ejecución	Regulatorio	No liquidar el contrato cuando hay obligación legal	No determinar finiquitos negociales	3	2	5	M	Entidad	Fomentar que los supervisores e interventores de la entidad conozcan y apliquen el manual de supervisión e interventoría de la entidad	3	2	5	M	NO	SUPERVISOR E INTERVENTOR	ULTIMO ACTO DE EJECUCIÓN NEGOCIAL	TREINTA MESES DESPUES DEL ULTIMO ACTO DE EJECUCIÓN NEGOCIAL	EN FORMA DIRECTA POR PARTE DEL SUPERVISOR O INTERVENTOR	CON LA EXPIRACIÓN DE LOS CONTRATOS DE TRACTO SUCESIVO
8.1	Específico	Externa	Ejecución	Tecnológicos	Suspensión de servicios públicos	Alteración de la Ecuación Contractual	1	1	2	B	Contratista	Que el supervisor o Interventor del negocio, propicie un estudio técnico y/o económico profundo sobre las causas de tiempo, modo y lugar que generan la alteración y propiciar el proceso pertinente.	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR O INTERVENTOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o expedición del Registro Presupuestal o Aprobación de la Garantía única)	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICACION DIRECTA DEL SUPERVISOR O INTERVENTOR	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL

Nota 1: Será responsabilidad exclusiva del Jefe del Área que genera la necesidad diligenciar en forma adecuada la tabla anterior, para ello si cree necesario, una vez la tenga completa, podrá pedir apoyo en lo pertinente a las Subgerencias Jurídica y/o Económica, caso en el cual autónomamente las citadas dependencia podrán consentir en el apoyo o no, dependiendo de la naturaleza del riesgo y la carga laboral.

Nota 2: Los apartes diligenciados en la tabla anterior podrán ser modificados autónomamente por el Jefe del Área que genera la necesidad

Nota 3: Al diligenciar la tabla anterior, el jefe del área junto con su(s) apoyo(s) debe implementar las lecciones aprendidas en adquisiciones pasadas.

Nota 4: Al diligenciar la tabla anterior, dependiendo de la clase del bien o servicio a adquirir, el jefe del área junto con su(s) apoyo(s), podrá suprimir o agregar las filas que crea pertinentes.

Nota 5: Al diligenciar la tabla anterior, dependiendo de la clase del bien o servicio a adquirir, el jefe del área junto con su(s) apoyo(s), podrá suprimir o agregar los tipos de riesgos que crea pertinentes.

6.1. LINEAMIENTOS PARA DILIGENCIAMIENTO DE LA TABLA DE RIESGOS PREVISIBLES

CLASE:

- **General:** es un Riesgo de todos los Procesos de Contratación adelantados por la Entidad Estatal, por lo cual está presente en toda su 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 Entidad Estatal (reputacional, tecnológico).
- **Externo:** es un Riesgo del sector del objeto del Proceso de Contratación, o asociado a asuntos no referidos a la Entidad Estatal (desastres económicos, existencia de monopolios, circunstancias electorales).

ETAPA:

- **Planeación:** la etapa de planeación está comprendida entre la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones y la fecha en la cual se decide continuar o no con el Proceso de Contratación. Durante esta etapa, la Entidad Estatal elabora los estudios previos y el proyecto de pliegos de condiciones o sus equivalentes. Dentro de las preguntas que la Entidad Estatal debe hacerse para identificar los Riesgos de la etapa de 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 Entidad Estatal, 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 Entidad Estatal selecciona al contratista. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:

(i) Falta de capacidad de la Entidad Estatal 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 incursos en alguna inhabilidad o incompatibilidad.
(ii) Riesgo de colusión.
(iii) Riesgo de ofertas 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 cumplidos 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 garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o a condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes.

  En esta etapa se cumplen 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 tipos:

- ***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 objeto 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 previsibles 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 los 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.

DESCRIPCIÓN:

Describir cada uno de los Riesgos y determinar las posibles consecuencias de la ocurrencia de los mismos.

EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Una vez cumplidos los pasos a los que se refieren los numerales 1 y 2 anteriores, 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 le 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 2 – PROBABILIDAD DEL RIESGO

PROBABILIDAD	CATEGORIA	VALORACION
	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 3 – 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	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%)	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el quince (15%) y el treinta por ciento (30%)	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta (15%) 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 – VALORACION 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	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%)	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el quince (15%) y el treinta por ciento (30%)	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta (15%) por ciento (30%)
PROBABILIDAD	Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
			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 – CATEGORIA

Valoración del Riesgo	Categoría	Abreviatura
8,9,10	Riesgo Extremo	E
6 y 7	Riesgo Alto	A
5	Riesgo Medio	M
2,3,4	Riesgo Bajo	B

ASIGNACION Y TRATAMIENTO

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 resultado[8].

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.

MONITOREAR LOS RIESGOS

La Entidad Estatal 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 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.

Las fórmulas que utilizará la entidad para la mitigación de riegos serán las siguientes:

No	Posibles fórmulas de mitigación	Marcar con una "x"	
		SI	NO
1	Previo análisis de la entidad, ampliación del plazo de ejecución	X	
2	Previo análisis de la entidad, ampliación del presupuesto oficial	X	
3	Previo análisis de la entidad, modificación a obligaciones específicas o especificaciones técnicas	X	
4	Previo proceso correspondiente, que la ejecución la asuma la compañía aseguradora que amparó el negocio.	X	
5	Previo análisis de la entidad, cesión de la ejecución contractual	X	
6	Previo procesos correspondiente, declaración de incumplimiento, caducidad, imposición de multas, etc.	X	
7	Previo análisis de la entidad, modificar aspectos contractuales como forma de pago, garantías técnicas, etc.	X	
8	Previo acuerdo de las partes, Introducir obligaciones contractuales nuevas.	X	

9. Área responsable de la adquisición
Aprobó: Jefe de la dependencia **Nombre: Claudia puentes** **Dependencia: Subgerencia de Desarrollo de Negocios** **Elaboró: Profesional Especializado de Negocios Colaterales Grado 3 (e)** **Nombre: Milene Acero** **Revisó: Asesora Legal** **Nombre: Caterine Isabel Osejo Dáger**
Fecha de elaboración del estudio (11/12/2024)