1. RIESGOS EN LA CONTRATACIÓN ESTATAL

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	General	Interno	Planeación	De Estructuración	Falta de claridad en la descripción de las especificaciones técnicas, normas técnicas y obligaciones específicas.	Inadecuada satisfacción de la necesidad, lo cual puede generar confusión de los posibles proponentes interesados de participar en el proceso	2	2	4	B	Entidad	Durante la estructuración de los documentos, se debe verificar que los aspectos técnicos y normas correspondan adecuadamente con el objeto que se pretende contratar, garantizando que estos se ajusten a las necesidades que la Entidad busca satisfacer. Asimismo, es necesario realizar revisiones por parte de los diferentes actores que intervienen en el proceso, con el fin de asegurar la coherencia, pertinencia y calidad de la documentación en la etapa de estructuración	1	1	2	B	NO	DIRECCION CORPORATIVA – EQUIPO ESTRUCTURADOR	CUANDO SE INICA LA ESTRUCTURACION DE LOS DOCUEMNTOS DEL PROCESO	CUANDO SE TIENE LOS DOCUMENTOS POR EL EQUIPO ESTRUCTURADOR	CON LAS OBSERVACIONES DE LOS PROPONENTES Y QUIENES REVISAN LOS DOCUMENTOS	PERMANENTE DURANTE LA ETAPA DE ESTRUCTURACION
2	General	Interno	Planeación	De Estructuración	Limitación inadecuada de pluralidad de oferentes dependiendo de los requisitos habilitantes.	Que el proceso se pueda declarar desierto, poca competencia, disminuyendo la oportunidad de obtener mejores precios y valores agregados en la calidad de los bienes	2	3	5	B	Entidad	Durante la estructuración del proceso se debe establecer los requisitos habilitantes técnicos, jurídicos, financieros y económicos, que permita la pluralidad de oferentes, guardando las características requeridas de los servicios.	1	2	3	B	NO	DIRECCION CORPORATIVA – EQUIPO ESTRUCTURADOR	CUANDO SE INICA LA ESTRUCTURACION DE LOS DOCUEMNTOS DEL PROCESO	CUANDO SE TIENE LOS DOCUMENTOS POR EL EQUIPO ESTRUCTURADOR	CON LAS OBSERVACIONES DE LOS PROPONENTES Y QUIENES REVISAN LOS DOCUMENTOS	PERMANENTE DURANTE LA ETAPA DE ESTRUCTURACION
3	Específico	Externo	Ejecución	De Estructuración	Los precios resultantes del estudio de mercado no satisfagan las expectativas de los proponentes interesados	Precios techo de referencia menores a las posibilidades reales de los prestadores de los servicios de la mesa de ayuda	2	2	4	B	Entidad	En la realización de los precios techo de referencia se debe escoger el método estadístico que permita menores dispersiones y que evite los datos atípicos para que los precios se ubiquen en el centro de l muestra.	2	1	3	B	NO	DIRECCION CORPORATIVA – EQUIPO ESTRUCTURADOR	CUANDO SE ESTRUCTURA LOS PRECIOS TECHO DE REFERENCIA	HASTA LA PUBLICACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	OBSERVACIONES DE LOS PROPONENTES INTERESADOS	DURANTE LA ETAPA DE PUBLICACION Y CIERRE DEL 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	Específico	Externo	Ejecución	Procedimental - Evaluación	Seleccionar un contratista que no cumpla con la totalidad de los requisitos solicitados por la Entidad.	Reclamaciones por los demás proponentes y revocar el acto administrativo	2	2	4	B	Entidad	El comité evaluador debe revisar cada unos de los requisitos habilitantes de manera que evite la materialización del riesgo y debe revisar y si es el caso confirmar las observaciones a la evaluación y si es necesario se debe realizar visitas	1	1	2	B	NO	COMITE EVALUADOR	DESDE EL CIERRE DEL PROCESO DE SELECCION	ANTES DE LA ADJUDICACION DEL CONTRATO	EVALUACIKONES TECNICA, JURIDICA, FINANCIERA Y ECONOMICA	DURANTE LA ETAPA DE EVALUACION
5	General	Externa	Ejecución	Procedimental - Evaluación	Que se presenten ofertas artificialmente bajas.	Que argumenten desequilibrio económico porque los precios ofertados no cubran los costos	3	2	5	M	Entidad	El comité evaluador debe aplicar la Guía de Precios Artificialmente Bajos y analizar si la respuesta de los costos de la oferta económica, debe ser revisada con bases de datos o con referencias que permitan hacer una comparación objetiva uy la decisión sea con base en términos objetivos y no subjetivos.	2	1	3	B	NO	COMITE EVALUADOR	DESDE A TERMINACION DE LA SUBASTA	ANTES DE LA EMISION DEL ACTO ADMINISTRATIVO	COMUNICACIONES	DURANTE LA ETAPA DE EVALUACION DEFINITIVA
6	General	Externo	Ejecución	Económico	Cambio de precios de insumos y mano de obra	Que el contratista se declare en desequilibrio económico	3	3	6	A	Contratista - Entidad	El Supervisor del contrato y el contratista deben revisar cuando se presenten cambios en los valores de la mano de obra y demás componentes del servicio de manera que se establezcan alternativas que lleven a que se cumpla el contrato	2	1	3	B	SI	CONTRATISTA – SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO A LOS CAMBIOS DE LAS CONDICOONES DEL MERCADO	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
7	General	Externo	Ejecución	Operativo	Cambio del Régimen Tributario	Incremento en los costos del contratista que le genere problemas para cumplir con el contrato	3	3	6	B	Contratista-Entidad	El supervisor y el contratista deben realizar el análisis pertinente cuando se presenten cambios en la normatividad tributaria, con el fin de determinar si los cambios afectan de manera significativa la estructura de costos	2	2	4	b	SI	CONTRATISTA – SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO A LOS CAMBIOS TRIBUTARIOS	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO

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
8	General	Externo	Ejecución	Operativo	Incumplimiento en los tiempos de atención	Que la Entidad no pueda dar respuestas a los requerimientos de la ciudadanía	3	2	5	M	Contratista	El Supervisor debe exigir el cumplimiento de las obligaciones del contrato e incluso debe aplicar las penalidades o las cláusulas de incumplimiento	2	1	3	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	CADA VEZ QUE SE PRESENTE EL INCONVENIENTE	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
9	General	Externo	Ejecución	Operativo	Baja calidad en la atención al usuario	Aumentos de las quejas de la ciudadanía y el cliente interno	3	2	5	B	Contratista	El Supervisor del contrato revisar con el contratista la bitácora de las quejas y establecer un plan de mejoramiento que permita satisfacer las necesidades de la ciudadanía y los clientes internos.	2	1	3	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	BITACORA DE LAS QUEJAS Y RECVLAMOS	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
9	General	Externo	Ejecución	Operativo	Alta rotación del personal suministrado por el proveedor	Interrupción de la prestación de los servicios en la interacción con los diferentes usuarios	3	2	5	B	Contratista	El supervisor debe solicitar el cumplimiento de los perfiles establecidos en el Anexo Técnico y establecer las circunstancias que llevan a que se presente el riesgo	2	1	3	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	PROGRAMACION DEL RECURSO HUMANO	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
10	General	Externo	Ejecución	Operativo	Fallas en las herramientas de la mesa de ayuda	Insatisfacción de los usuarios que requieren de las herramientas	3	2	5	B	Contratista	El supervisor debe exigir al contratista herramientas de respaldo de los sistemas de información de manera que no se materialice el riesgo	2	1	3	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	ESTADO DE FUNCIONAMIENTODE LOS PROGRAMAS	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO

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
11	General	Externo	Ejecución	Operativo	Problemas de integración con otros sistemas	Incumplimiento en la entrega de la información	2	2	4	B	Contratista	El Supervisor del contrato debe hacer exigir la validación técnica previa, ambiente de pruebas, de manera que se eviten los problemas que puedan surgir en la etapa de implementación	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VALIDACIONES TECNICAS QUE SE REQUIERAN	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
12	General	Externo	Ejecución	Financiero	Cambio en las condiciones de financiación	Aumento de la estructura de los costos del contratista	2	1	3	B	Contratista	El Supervisor del contrato debe revisar los cambios monetarios que se generen con el aumento de la tasa de interés, de manera que anticipe con el contratista las afectaciones a la estructura de costos	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	CUANDO SE PRESENTEN CAMBIOS EN LA TASA DE INTERESES POR ENCIMA DE LAS EXPECTATIVAS	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
13	General	Externo	Ejecución	Regulatorio	Por expedición de normas de carácter técnico	Generen cambios en las condiciones contractuales establecidas desde el inicio del contrato	3	3	6	A	Contratista - Entidad	El Supervisor y el contratista deben revisar si los cambios de las normas técnicas afectan la ejecución del contrato y si esto requiere de desarrollos adicionales, de manera que afecten la estructura de costos del contratista.	2	3	5	M	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO - CONTRATISTA	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	CUANDO SE PRESENTEN CAMBIO NORMATIVOS QUE AFECTEN LA EJECUCION	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
14	General	Externo	Ejecución	Regulatorio	Fallos en las telecomunicaciones	interrumpir el servicio, afectar la operación institucional, generar incumplimientos en los niveles de servicio	2	2	4	B	Contratista - Entidad	El contratista y el Supervisor deben implementar mecanismos de monitoreo continuo de la red, planes de contingencia con canales de comunicación alternos	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO - CONTRATISTA	DESDE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO	ESPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	CRONOGRAMA DE VERIFICACION	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO

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
15	Específico	Externo	Post Contractual	Regulatorio	No brindar información después de terminado el contrato	No se cuente con la información y datos de la ejecución del contrato necesarios para la Entidad	3	2	5	M	Contratista	El Supervisor del contrato debe mantener comunicación con el ejecutor del contrato para la atención de reclamos, quejas, consultas etc.	1	2	3	B	NO	CONTRATISTA - SUPERVISOR, CONTRATO O EL JEFE DEL ÁREA	DESDE LA SUSCRIPCIÓN DEL ACTA DE LIQUIDACIÓN O RECIBO A SATISFACCION DEL CUERPO CIERTO	EXPIRACIÓN DEL PLAZO PACTADO LIQUIDACION DEL CONTRATO	SEGUIMIENTO DIRECTO DEL SUPERVISOR, DEL CONBTRATO O EL JEFE DEL ÁREA	POSTERIOR A LA TERMINACION DEL CONTRATO

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 dependencias 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

	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 las 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 por ciento (30%)
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico

Categoría	Valoración	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 – 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 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 por ciento (30%)
PROBABILIDAD	Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
			1	2	3	4	5
	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)		2	3	4	5	6
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)		3	4	5	6	7
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)		4	5	6	7	8
	Probable (probablemente va a ocurrir)		5	6	7	8	9
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de las circunstancias)		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 – CATEGORÍA

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

ASIGNACIÓN 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 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.

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	

No	Posibles fórmulas de mitigación	Marcar con una "x"	
		SI	NO
6	Previo proceso 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: Gina Vaca Linares** **Dependencia: Dirección Corporativa** **Elaboró: Profesional Contratista** **Nombre: Ricardo Almeida** **Revisó: Profesional Especializado - 06** **Nombre José Julián Rodríguez Moreno** **Revisó: Profesional Contratista** **Nombre Mario Alberto Chacón Castro**
Fecha de elaboración del estudio (10/04/2026)**:**