TRANSMILENIO	**TÍTULO:** **MATRIZ DE RIESGO PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN Y EXPLOTACIÓN COLATERAL DE LA INFRAESTRUCTURA – PERMISO DE USO DE ESPACIOS A CARGO DE TRANSMILENIO S. A.**	ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C.
Versión: **0**	**Fecha:** **Julio de 2026**	

1. RIESGOS

TABLA 1 - Matriz de riesgos permiso de uso de espacio, tales como: exhibición de publicidad, incluyendo diseño, instalación, mantenimiento y desinstalación, en formatos tales como: publicidad estática, publicidad digital, el desarrollo de actividades BTL.

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 de la tipología contractual.	Nulidad del proceso	1	5	6	A	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable – Subgerente de Negocios Colaterales	1	1	2	B	SI	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	CUANDO SE ESTRUCTURAN DE LOS ESTUDIOS PREVIOS	SOLICITUD DEL NÚMERO DE PROCESO Y NÚMERO DEL CONTRATO	VERIFICACIÓN DE LA NORMA CONTRACTUAL Y PROCEDIMENTAL EN RELACIÓN CON EL PROCESO	POR CADA PROCESO
1.2	General	Interno	Planeación	De estructuración	Remuneración del proceso.	Alteración de la Ecuación contractual	1	3	4	B	Entidad	Durante el proceso de negociación se acuerda la remuneración según la Resolución que fija el esquema tarifario de explotación colateral por el derecho de uso de nombre para evitar este riesgo – Profesional Especializado Grado 06 - Negocios	1	3	4	B	SI	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	CUANDO SE ESTRUCTURAN LA REMUNERACIÓN	PREVIO A LA RECEPCIÓN DE PROPUESTAS COMERCIALES	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 requeridas	1	3	4	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten filtros para evitar este riesgo (informando a las dependencias al interior de la entidad competentes). Subgerente de Negocios Colaterales Profesional Especializado Grado 06 - Negocios Explotación Colateral	1	3	4	B	SI	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	CUANDO SE ESTRUCTURAN LOS ESTUDIOS PREVIOS	PREVIO A LA RECEPCIÓN DE PROPUESTAS COMERCIALES	REALIZANDO VISITAS TÉCNICAS Y SOLICITANDO PLANOS O ESQUEMAS DE LOS MÓDULOS Y LAS ADECUACIONES	POR CADA PROCESO
1.4	General	Interno	Planeación	De estructuración	Las condiciones del proceso de contratación de explotación colateral, que garantizan el cumplimiento de los principios establecidos en el artículo 209 de la Constitución Nacional.	Nulidad del proceso	1	5	6	A	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente de Negocios Colaterales, Equipo Jurídico, Técnico y Financiero, Profesional Especializado Grado 06 - Negocios Explotación Colateral	1	5	6	A	NO	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	CUANDO SE ESTRUCTURAN LOS ESTUDIOS PREVIOS	HASTA LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO	FILTROS INTERNOS Y VERIFICANDO LAS POSTURAS DE LOS PROPONENTES	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 es coherente con sus objetivos y metas.	Inadecuada satisfacción de la necesidad	1	2	3	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se valida el cumplimiento de los requisitos exigidos en el procedimiento vigente para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente de Negocios Colaterales, Equipo Jurídico, Técnico y Financiero, Profesional Especializado Grado 06 - Negocios	1	2	3	B	SI	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	CUANDO SE ESTRUCTURAN LOS ESTUDIOS PREVIOS	HASTA LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO	FILTROS INTERNOS Y VERIFICANDO LAS POSTURAS DE LOS PROPONENTES	POR CADA PROCESO
1.6	General	Interno	Selección	De estructuración	Falta de capacidad de TRANSMILENIO S. A. para adelantar el proceso de estructuración.	Revocar el proceso de contratación.	1	2	3	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente de Negocios Colaterales	1	2	3	B	NO	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	ESTRUCTURACIÓN DEL ANÁLISIS JURÍDICO	PREVIO A LA FIRMA DEL NEGOCIO	FILTROS INTERNOS (Abogado Responsable – Subgerente de Negocios Colaterales)	POR CADA PROCESO
2.1	General	Interno	Selección	Procedimental - Evaluación	Seleccionar un proponente 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	3	4	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente de Negocios Colaterales – Equipo Jurídico de la dependencia	1	3	4	B	SI	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	RECEPCIÓN DE PROPUESTAS(S)	PREVIO A LA FIRMA DEL NEGOCIO	FILTROS INTERNOS Abogado responsable- Subgerente de Negocios Colaterales – Equipo Jurídico Contratista	POR CADA PROCESO
2.2	General	Interno	Selección	Procedimental -Evaluación	Seleccionar a un proponente que esté inmerso en una inhabilidad o incompatibilidad	Revocar el proceso de contratación e impulsar las investigaciones a que haya lugar.	1	3	4	B	Entidad	Durante el proceso de estructuración se surten filtros para evitar este riesgo. Abogado responsable- Subgerente de Negocios Colaterales – Equipo Jurídico de la dependencia	1	3	4	B	SI	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	RECEPCIÓN DE PROPUESTA (S)	PREVIO A LA FIRMA DEL NEGOCIO	FILTROS INTERNOS (Abogado responsable- Subgerente de Negocios Colaterales – Equipo Jurídico	POR CADA PROCESO

TRANSMILENIO	**TÍTULO:** **MATRIZ DE RIESGO PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN Y EXPLOTACIÓN COLATERAL DE LA INFRAESTRUCTURA – PERMISO DE USO DE ESPACIOS A CARGO DE TRANSMILENIO S. A.**	ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C.
Versión: **0**	**Fecha:** **Julio de 2026**	

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
3.1	Específico	Interna	Ejecución	Operacional	Facturación de la remuneración pactada fuera del esquema de remuneración pacto y/o fuera de los tiempos establecidos	Impacto en los ingresos por explotación colateral	1	2	3	B	Entidad	Validar los plazos de facturación equipo Financiero y supervisor de contrato	1	3	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO
3.2	Específico	Externa	Ejecución	Operacional	Riesgo de incumplir las condiciones establecidas en el contrato para la remuneración pactada.	Impacto en los ingresos por explotación colateral	1	2	3	B	Contratista	El equipo jurídico, el supervisor del negocio y el Subgerente de Negocios Colaterales realizan la reclamación ante la aseguradora	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO
3.3	Específico	Externa	Ejecución	Operacional	No constitución de las garantías establecidas en el contrato	Terminación anticipada del contrato	1	2	3	B	Contratista	El equipo jurídico, el supervisor del negocio y el Subgerente de Negocios Colaterales	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO
3.4	General	Externo	Contratación	Operacional	Una vez suscrito el contrato, las garantías que lo amparan sean allegadas en forma tardía o no sean actualizadas o no se encuentren vigente durante la ejecución del contrato.	Requerimiento al Contratista.	3	5	8	E	Contratista	El abogado y supervisor responsable debe requerir al contratista y a la aseguradora para que alleguen las garantías.	1	5	6	A	SI	SUBGERENTE DE NEGOCIOS COLATERALES	DESDE LA FIRMA DEL CONTRATO	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
3.5	Específico	Externa	Ejecución	Operacional	Generar contenido publicitario que incumpla la reglamentación o regulación de la exhibición de publicidad en el Sistema	Sanciones legales, daño reputacional y pérdida de confianza	1	2	3	B	Contratista	Que el supervisor del negocio gestione el proceso pertinente de aprobación y revisión de contenido, para la apropiada ejecución contractual	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO
3.6	Específico	Externa	Ejecución	Operacional	Riesgo de incumplir las condiciones establecidas en el contrato para la instalación y desinstalación de elementos publicitarios y actividades BTL, en Publicidad digital o Publicidad en la infraestructura.	Conflictos legales, retrasos operativos y sobrecostos administrativos inesperados.	1	2	3	B	Entidad	Que el supervisor del negocio gestione el proceso pertinente, de monitorear el cumplimiento para la apropiada ejecución contractual	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO
3.7	Específico	Externa	Ejecución	Operacional	Riesgo de incumplir la normatividad vigente, de orden nacional y distrital para la instalación y desinstalación de elementos de publicidad exterior visual y su gestión ante la entidad competente.	Conflictos legales, retrasos operativos y sobrecostos administrativos inesperados.	1	2	3	B	Entidad	Que el supervisor del negocio gestione el proceso pertinente, de monitorear el cumplimiento para la apropiada ejecución contractual	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO

3.8	Específico	Externa	Ejecución	Operacional	Daños a terceros por accidentes o novedades derivados de los elementos publicitarios	Conflictos daño reputacional y pérdida de confianza	1	2	3	B	Contratista- Entidad	El abogado y supervisor responsable negocio valide las vigencias y valor asegurado de las pólizas y seguros	1	1	2	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROCESO	POR CADA PROCESO
4.1	General	Externa	Ejecución	Regulatorio	Por expedición de normas de carácter técnico	Modificación de cláusulas contractuales o suspensión o terminación anticipada del contrato.	1	2	3	B	Entidad	Que el supervisor del negocio propicie una solicitud de modificación de cláusulas contractuales o para solicitar la suspensión o la terminación anticipada.	1	2	3	B	SI	SUPERVISOR DEL CONTRATO	DESDE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE EJECUCIÓN (Acta de inicio o Suscripción del contrato o la aprobación de las Garantías)	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICACIÓN DIRECTA DEL SUPERVISOR	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL
5.1	General	Externa	Ejecución	Social o Político	Por alteraciones públicas (Por paros, motines, huelgas o vandalismo)	Daño, hurto o vandalismo entre otros, en los elementos publicitarios exhibidos	3	4	7	A	Contratista	Que el supervisor del negocio informe al contratista para que este haga las reposiciones o ajustes necesarios.	3	4	7	A	SI	SUPERVISOR 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)	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	POR SOLICITUD DEL CONTRATISTA	DURANTE TODA LA EJECUCIÓN NEGOCIAL
6.1	General	Externa	Ejecución	Financiero	Riesgo de iliquidez o condiciones financieras adversas, para el cumplimiento de las obligaciones contractuales.	Modificación de cláusulas contractuales o suspensión o terminación anticipada del contrato.	2	5	7	A	Contratista	Que el supervisor del negocio propicie el proceso pertinente (cobro de mora, impulsar el proceso sancionatorio o cobro jurídico o terminación anticipada, afectación de las garantías, si aplica)	1	5	6	A	SI	SUPERVISOR 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)	EXPIRACIÓN DEL ÚLTIMO ACTO DE EJECUCIÓN	VERIFICACIÓN DIRECTA DEL SUPERVISOR	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 dependencias que se requieran, caso en el cual autónomamente las citadas áreas 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 contratos pasados.

Nota 4: Al diligenciar la tabla anterior, dependiendo de la clase del negocio a contratar, 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 negocio a contratar, el jefe del área junto con su(s) apoyo(s), podrá suprimir o agregar los tipos de riesgos que crea pertinentes.

2. 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 presentación de la propuesta hasta 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. 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 tipología contractual es adecuada para línea de explotación colateral.
(ii) Los requisitos son los apropiados para el Proceso de Gestión de Mercadeo.
(iii) El valor del contrato corresponde a las tarifas establecidas conforme a la Resolución que establece el esquema tarifario vigente.
(iv) El Proceso de Contratación cuenta con las condiciones que garanticen el cumplimiento de los principios establecidos en el artículo 206 de la Constitución Nacional.
(v) El diseño del Proceso de Contratación permite satisfacer las necesidades de la Entidad Estatal y es coherente con el cumplimiento de sus objetivos y metas.

- **Selección:** la etapa de selección está comprendida desde la estructuración hasta la evaluación que corresponde a la validación de la propuesta comercial, técnica, jurídica y financiera para determinar su viabilidad.

(i) Seleccionar un proponente que no cumpla con la totalidad de los requisitos solicitados por la entidad.
(ii) Seleccionar a un proponente que esté inmerso en una inhabilidad o incompatibilidad.
(iii) Seleccionar a un contratista que realice pactos con otros proponentes para engañar a la entidad – Pactos colusorios.
(iv) Seleccionar a un contratista previo pactos ilegales entre funcionarios y particulares.

- **Contratación:** se valida el cumplimiento de los requisitos para el perfeccionamiento y ejecución y debe realizarse la publicación en el SECOP. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:

(i) Riesgo de que no se presenten las garantías requeridas en los Documentos del Proceso de Contratación o que su presentación sea tardía.
(ii) Reclamos de terceros 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 terminación, si hay lugar a ella.

  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, el logro del objeto propuesto o el rompimiento del equilibrio financiero del contrato.

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 cumplir con el objeto del contrato.

- ***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.

3. 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 la Tabla 2. La Entidad Estatal puede utilizar las fuentes de información sugeridas anteriormente, métodos cuantitativos con diferentes metodologías que arrojen otros resultados y complementen los resultados de la matriz de evaluación de riesgos.

TABLA 2 – PROBABILIDAD DEL RIESGO

PROBABILID	CATEGORÍA	VALORACIÓN
	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%)
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 – VALORACIÓN DEL RIESGO

			IM ACTO					
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)	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 las 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 – 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

4. 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 resultado.

Generalmente, las medidas para tratar los Riesgos son acciones o actividades específicas para responder a los eventos, para lo cual se sugiere preparar un plan de tratamiento para documentar cómo se enfrenta cada uno de los Riesgos (ver matriz), incluyendo acciones, cronogramas, recursos (personal, información) y presupuesto, responsabilidades, necesidades de informes y reportes y de monitoreo.

La tarea más importante del manejo del Riesgo es la implementación del plan de tratamiento, lo cual requiere atención, asegurar los recursos que requiere y el cumplimiento oportuno de las tareas previstas en este plan. La matriz debe contener la información básica del tratamiento de los Riesgos.

5. MONITOREAR LOS RIESGOS

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, modificación a obligaciones específicas o especificaciones técnicas	X	
2	Previo proceso correspondiente, que la ejecución la asuma la compañía aseguradora que amparó el negocio.	X	
3	Previo análisis de la entidad, terminación de la ejecución contractual	X	
4	Previo análisis de la entidad, modificar aspectos contractuales como forma de pago, garantías técnicas, etc.	X	
5	Previo acuerdo de las partes, introducir obligaciones contractuales nuevas.	X	

9. Área responsable del proceso de contratación

Aprobó: Subgerente de Desarrollo Inmobiliario y de Negocios.
Nombre: Marcos Antonio Ataya Saray
Dependencia: Subgerencia de Desarrollo Inmobiliario y de Negocios.

Elaboró:
Carlos Alberto Acosta Rada - Profesional Especializado Grado 06 – Desarrollo Inmobiliario y Negocios

Revisó:
Caterine Isabel Osejo Dáger – Contratista Subgerencia de Negocios Colaterales

Fecha de elaboración del estudio (14/07/2025)