1. RIESGOS EN LA CONTRATACION 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	Operacional	Determinación inadecuada de los requisitos habilitantes, no consistentes con el Proceso de Contratación y con el sector económico de los posibles oferentes	Nulidad del proceso de selección, retrasos significativos en la contratación o necesidad de reiniciar la etapa precontractual	2	2	4	B	TRANSMILENIOS.A.	Verificación por parte del equipo estructurador de los aspectos técnicos, jurídicos y de mercado, para garantizar que los requisitos habilitantes sean coherentes con el objeto del proceso, el sector económico y la normatividad vigente.	1	1	2	B	NO	Dirección de contratación – áreas estructuradoras del proceso	Elaboración de documentos precontractuales	Hasta la etapa de prepliegos	Verificación periódica de la norma contractual en relación con el proceso	Por cada proceso
2	General	Interno	Selección	Operacional	Adjudicación de la oferta a un proponente que no cumple los requisitos habilitantes o que se encuentra incurso en inhabilidades o incompatibilidades legales.	Posible nulidad del contrato. Investigaciones administrativas, fiscales, disciplinarias y penales.	2	4	6	Alto	TRANSMILENIO S.A.	Verificar los requisitos habilitantes y verificar antecedentes del proponente o al de la estructura plural y del Representante Legal de estas. Esta verificación se realizará mediante la aplicación de una lista de chequeo.	1	4	5	Medio	NO	Dirección de contratación – áreas estructuradoras del proceso	Apertura del proceso	Adjudicación	Evaluar las propuestas presentadas por los proponentes.	Por cada proceso
3	General	Interno	Selección	Operacional	Incumplimiento por parte de todos los proponentes, de los requisitos establecidos en el pliego de condiciones	Declaratoria desierta del proceso de selección y retrasos contractuales	2	3	5	Medio	TRANSMILENIO S.A.	Establecer requisitos generales y específicos de participación, que cumplan con la normatividad vigente pasando por varios filtros de revisión.	1	3	4	Bajo	NO	Dirección de contratación – áreas estructuradoras del proceso	Estructuración	Adjudicación	Evaluar las propuestas presentadas por los proponentes.	Por cada proceso
4	Específica	Externo	Contratación	Operacional	Una vez adjudicado el proceso, el favorecido no suscriba el contrato.	Retraso en el inicio de la ejecución contractual y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1	3	4	B	TRANSMILENIO S.A.	Comunicar oportunamente el acto de adjudicación y los requisitos para la suscripción del contrato y realizar seguimiento al cumplimiento de los plazos establecidos para la legalización y perfeccionamiento contractual. En caso de incumplimiento por parte del adjudicatario, TRANSMILENIO S.A. procederá a ejecutar la Garantía de Seriedad de la Oferta, cuando haya lugar.	1	1	2	B	SI	Dirección de contratación – áreas estructuradoras del proceso	Desde la expedición del acto administrativo de adjudicación	Previo a la suscripción del contrato	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
5	Específica	Interna	Contratación	Operacional	No suscripción oportuna del contrato objeto de interventoría requerido para la ejecución del contrato.	Retrasos en el inicio del contrato	2	3	5	Medio	Interventor- TRANSMILENIO S.A	En caso de materializarse el riesgo, adelantar de manera oportuna un nuevo proceso de contratación con los ajustes correspondientes. Así mismo el interventor deberá esperar la contratación del nuevo proceso sin realizar reclamaciones hacia TRANSMILENIO S.A.	2	2	4	Bajo	Si	Interventor - TRANSMILENIO S.A. (Dirección de Contratación - Áreas estructuradoras del proceso)	Suscripción del contrato	Suscripción de acta de inicio	Seguimiento al proceso de selección y contratación del contrato principal.	De manera permanente hasta el perfeccionamiento de los contratos.
6	General	Externo	Contratación	Operacional	Retraso en el inicio de la ejecución del contrato por situaciones imputables al interventor	Retraso en el inicio de la ejecución y posibles afectaciones al cronograma del contrato.	2	3	5	Medio	interventor	El interventor deberá adoptar medidas de planificación y coordinación temprana para facilitar el cumplimiento de los requisitos necesarios para el inicio del contrato, asegurando la oportuna entrega de documentos (pólizas, garantías, documentación habilitante), la disposición de recursos y la articulación con la entidad para atender requerimientos previos. Asimismo, deberá reportar de manera inmediata cualquier situación externa que pueda incidir en el inicio del contrato, proponiendo alternativas de solución que contribuyan a mitigar el retraso sin afectar la adecuada ejecución contractual.	1	2	3	Bajo	SI	Interventor– áreas estructuradoras del proceso	Desde la adjudicación del contrato	Hasta la suscripción del acta de inicio	Mediante la verificación documental y seguimiento por parte del supervisor al cumplimiento de los requisitos previos al inicio	Durante el período previo al inicio de la ejecución hasta la suscripción del acta de inicio.
7	Específico	Externo	Ejecución	Operacional	Reclamación de indemnizaciones y reparaciones por parte de empleados del interventor, derivados de daños a bienes o personas por accidentes de trabajo (AT) que ocurran.	Afectación patrimonial al interventor y eventual llamamiento solidario a TRANSMILENIO S.A.	2	3	5	Medio	Interventor	Exigir la constitución y aprobación de la garantía de Responsabilidad Civil Extracontractual (RCE) en la cuantía y vigencia indicada en el contrato, incluyendo el amparo patronal. El interventor implementará un plan de gestión de seguridad operativa que contemple señalización preventiva y capacitación del personal, orientado a prevenir accidentes de trabajo (AT).	1	2	3	Bajo	Si	Interventor	Inicio de la etapa de ejecución.	Fin de la etapa de ejecución.	El contratista se encargará de realizar el monitoreo constante	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de 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	Específico	Externo	Ejecución	Operacional	Reclamación de indemnizaciones y reparaciones por parte de empleados del interventor por incumplimiento en el pago de las obligaciones laborales del interventor.	Afectación patrimonial al interventor y eventual llamamiento solidario a TRANSMILENIO S.A.	2	3	5	Medio	Interventor	Exigir la constitución y aprobación del amparo de pago de salarios, prestaciones sociales legales e indemnizaciones laborales.	1	2	3	Bajo	Si	Interventor	Inicio de la etapa de ejecución.	Fin de la etapa de ejecución.	El interventor se encargará de realizar el monitoreo constante	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de ejecución del contrato.
9	Específico	Externo	Ejecución	Regulatorio	Variación del salario mínimo mensual legal vigente	Sobrecostos en la ejecución del contrato	4	3	7	Alto	interventor– TRANSMILENIO S.A.	la Entidad dentro del cálculo del presupuesto incluyo un ajuste por cambio de vigencia, por tal razón, el interventor asumirá dicho incremento mediante los mecanismos idóneos y la experiencia y posibilidades con la que la cuenta para la administración de este riesgo.	4	1	5	Medio	Si	interventor– supervisor del contrato, según aplique.	Desde el inicio de la ejecución del contrato	Hasta la finalización de la etapa de ejecución	El interventory supervisor realizarán el seguimiento a través de los comités.	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de ejecución del contrato.
10	Específico	Externo	Ejecución	Regulatorio	Cambios en la Regulación o Normatividad Tributaría durante el plazo del contrato.	Afectación a las condiciones económicas del contrato.	2	3	5	Medio	Interventor	El interventor, durante la ejecución del contrato, asumirá los efectos derivados de cualquier evento que modifique las condiciones tributarías existentes al momento de presentar la oferta.	2	2	4	Bajo	Si	Contratista	Inicio de la etapa de ejecución	Acta de terminación del contrato	El interventory supervisor realizarán el seguimiento a través de los comités.	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de ejecución del contrato.
11	Específico	Externo	Ejecución	Social o Político	Alteraciones de orden público que afectan la ejecución de las actividades del contrato	Reprogramación y/o retrasos en el cronograma y ejecución de actividades.	2	2	4	Medio	Interventor– TRANSMILENIO S.A.	Los retrasos inferiores a 15 días serán asumidos por el interventor y no darán lugar a pagos adicionales. En caso de que el retraso supere dicho plazo, TRANSMILENIO S.A. evaluará la procedencia de eventuales acciones a tomar.	2	1	3	Bajo	Si	interventor– supervisor r del contrato, según aplique.	Inicio de la etapa de ejecución.	Fin de la etapa de ejecución.	El interventory supervisor realizarán el seguimiento a cualquier novedad que pueda afectar el normal desarrollo de las actividades	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de 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
12	Específico	Externa	Ejecución	Operacional	Defectos o daños en la maquinaría, equipos o herramientas utilizados por el contratista del contrato principal para la ejecución del contrato.	Eventuales retrasos y reprogramaciones en el desarrollo de actividades del contrato.	2	3	5	Medio	interventor	El interventor deberá verificar y revisar que la maquinaría, equipos y/o herramientas estén en niveles óptimos.	1	2	3	Bajo	Si	Interventor	Inicio de la etapa de ejecución	Acta de terminación del contrato	El contratista, supervisor y/o interventor realizarán el seguimiento a través de los comités o cada vez que surja la necesidad.	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de ejecución del contrato.
13	Específico	Externo	Ejecución	Financiero	Atrasos en la ejecución del contrato principal que generen variaciones en el flujo de caja y en las dedicaciones mínimas establecidas en el contrato de interventoría.	Posibles afectaciones en el PAC de la interventoría	2	3	5	Medio	Interventor	El interventor deberá contar con los instrumentos y mecanismos necesarios para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones, evitando tiempos muertos u ociosos. Así mismo, deberá hacer uso de las herramientas contractuales disponibles para exigir al contratista la ejecución y finalización de la obra dentro de los plazos establecidos. En caso de que, pese a la debida diligencia del interventor, se generen mayores costos no imputables a este, TRANSMILENIO S.A. evaluará su reconocimiento y, de ser procedente, aplicará los mecanismos contractuales correspondientes para su traslado al contratista.	1	2	3	Bajo	Si	Interventor - TRANSMILENIO S.A.	Inicio de la etapa de ejecución.	Fin de la etapa de ejecución.	El contratista, supervisor y/o interventor realizarán el seguimiento a cualquier novedad que pueda afectar el normal desarrollo de las actividades, a través de los comités de obra.	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de ejecución del contrato.
14	Específico	Externo	Ejecución	Ambiental	Demoras en la aprobación de las obras ejecutadas del contrato principal, así como en la obtención o cierre de trámites, licencias, permisos, maniobras y demás gestiones requeridas ante la Autoridad Ambiental correspondiente.	Eventuales retrasos y reprogramaciones en el desarrollo de actividades del contrato.	3	3	6	Alto	Interventor	El interventor deberá revisar y verificar que el contratista gestione de manera oportuna todas las aprobaciones, trámites, licencias, permisos, maniobras y demás gestiones requeridas ante la Autoridad ambiental correspondiente.	2	2	4	Bajo	Si	Interventor	Inicio de la etapa de ejecución.	Acta de terminación del contrato	El contratista, supervisor y/o interventor realizarán el seguimiento a través de los comités.	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de 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	Interno	Ejecución	Ambiental	Daños ambientales por inadecuadas prácticas en el proceso constructivo.	Posibles sobrecostos por reprocesos y/o afectaciones ambientales	2	4	6	Alto	Interventor	La interventoría revisará permanentemente los procesos constructivos y su adecuada ejecución desde el punto de vista ambiental	1	3	4	Bajo	Si	Interventor	Inicio de la etapa de ejecución.	Acta de terminación del contrato	El contratista, supervisor y/o interventor realizarán el seguimiento a través de los comités.	De manera periódica durante el plazo previsto para la etapa de ejecución 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 clara.
(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

	CATEGORIA	VALORACION
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 (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 – 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	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la

				se puede lograr el objeto contractual		consecución del objeto contractual	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)		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 – 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 proceso correspondiente, declaración de incumplimiento, caducidad, imposición de multas, etc.	X	

No	Posibles fórmulas de mitigación	Marcar con una "x"	
		SI	NO
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: Subgerente de Infraestructura **Nombre:** Katherin Sandoval Chacón **Dependencia:** Subgerencia de Infraestructura **Elaboró:** Profesional Universitario Gr. 03 Gestión Ambiental **Nombre:** Deisy Rocío Vargas Torres **Elaboró:** Profesional Contratista Apoyo Técnico **Nombre:** Sebastián Gómez Morales **Revisó:** Profesional Contratista Apoyo Contractual **Nombre:** Daniela Mercedes Guerrero Vence
Fecha de elaboración del estudio: (25/08/2026)