ANEXO.
MATRIZ DE RIESGOS

Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible

Objeto: PRESTAR LOS SERVICIOS DE PROMOCIÓN DE LA MARCA TURÍSTICA DEL MUNICIPIO DE MELGAR, TOLIMA, MEDIANTE UN PLAN DE MEDIOS, CONTENIDOS, ACTIVACIONES PROMOCIONALES Y FERIAS TURÍSTICAS PARA POSICIONAR A MELGAR COMO DESTINO VACACIONAL EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO IDENTIFICADO CON CÓDIGO BPIN 2026734490004

Proceso: Licitación pública. Presupuesto oficial: $4.750.000.000, IVA incluido. Plazo: 10 meses.

1. Alcance y criterios

Este anexo desarrolla los numerales 8 y 9 del estudio previo (análisis del riesgo y mapa de identificación de riesgos). Se hizo con el esquema del Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo de Colombia Compra Eficiente y sirve como borrador para la audiencia de asignación de riesgos.

Para repartir los riesgos se tomó lo que dice el numeral 9: los riesgos previsibles que no se hayan identificado los asume el contratista, salvo los que por ley o por su naturaleza le corresponden a la Entidad, que son la planeación del proceso, la demanda turística, las decisiones de terceros organizadores y de autoridades, y la oportunidad de los pagos. La lista no pretende agotar todos los riesgos posibles del contrato.

A cada riesgo se le da una calificación de 1 a 5 en probabilidad y otra de 1 a 5 en impacto, y la valoración es el producto de las dos. La valoración residual es la que se espera después de aplicar los tratamientos.

2. Escalas de valoración

Probabilidad

Nivel	Denominación	Descripción
1	Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.
2	Improbable	Puede ocurrir ocasionalmente.
3	Posible	Puede ocurrir en cualquier momento durante la vigencia del contrato.
4	Probable	Es probable que ocurra durante la ejecución.
5	Casi cierto	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.

Impacto (frente al valor del contrato, $4.750.000.000)

Nivel	Denominación	Valor afectado (% del contrato)	Equivalente aproximado	Efecto en plazo, calidad y meta del proyecto
1	Insignificante	Hasta 1 %	Hasta $47.500.000	Retraso menor a 5 días; sin efecto sobre entregables ni sobre la meta.
2	Menor	Más de 1 % y hasta 5 %	Hasta $237.500.000	Retraso de 5 a 15 días; ajustes corregibles sin afectar entregables.
3	Moderado	Más de 5 % y hasta 10 %	Hasta $475.000.000	Retraso de 15 a 30 días; entregable rechazado o rehecho; afecta una actividad.
4	Mayor	Más de 10 % y hasta 20 %	Hasta $950.000.000	Retraso de 30 a 90 días; afecta un componente completo o un hito de pago.
5	Catastrófico	Más de 20 %	Más de $950.000.000	Afecta la meta del proyecto o la vigencia de los recursos; daño a personas o responsabilidad fiscal.

Categorías

Categoría	Valoración (P × I)	Tratamiento sugerido
Bajo	1 a 4	Aceptar y monitorear en el seguimiento ordinario.
Medio	5 a 9	Controles definidos y seguimiento periódico por el supervisor.
Alto	10 a 15	Tratamiento prioritario antes de la apertura o del inicio de la actividad; seguimiento mensual.
Extremo	16 a 25	Tratamiento inmediato; escalar al ordenador del gasto.

3. Matriz de riesgos

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-01	**Planeación** Específico, Interno Operacional *Todo el proceso*	El estudio previo (num. 12) deja la apertura condicionada a varios pendientes: acto de aprobación y designación del ejecutor en el SGR, CDP, cronograma, estudio de mercado frente al presupuesto, costos indirectos y tributos, Anexo Técnico e indicadores financieros. Si se abre sin cerrarlos, el proceso queda mal soportado.	Suspensión o revocatoria del proceso, adendas grandes u observaciones de los órganos de control.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Entidad**	Hacer una lista de chequeo firmada por Jurídica, Hacienda y la Secretaría de Turismo, y no abrir el proceso hasta cerrar cada punto. Dejar acta del cierre.	**Responsable:** Secretaría de Turismo, Jurídica y Hacienda **Momento:** Antes de abrir el proceso **Monitoreo:** Revisar el avance de los pendientes cada semana hasta cerrarlos. **Referencia:** Num. 12 Maduración del proyecto	1 × 4 = 4	**Bajo**
R-02	**Planeación** Específico, Externo Económico *Presupuesto oficial*	El presupuesto oficial puede quedar corto o desactualizado. Las tres cotizaciones (Telecafé $4.361 M, COPU $4.845 M y Viche $5.044 M) se separan cerca de un 16 % entre la menor y la mayor, y falta conciliarlas con costos indirectos, impuestos, estampillas y retenciones.	Ofertas por encima del presupuesto (proceso desierto) u ofertas sin margen que terminan en incumplimientos o pedidos de reequilibrio.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Entidad**	Ajustar el estudio de mercado a los ítems del Anexo Técnico, soportar AIU, IVA y tributos, y comparar pauta, ferias y logística con tarifas publicadas.	**Responsable:** Secretaría de Turismo y Hacienda **Momento:** Antes de abrir el proceso **Monitoreo:** Contrastar el presupuesto desagregado con el Anexo Técnico antes de publicar y revisar las observaciones al proyecto de pliego. **Referencia:** Num. 4 Valor estimado; Num. 12	2 × 3 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-03	**Planeación** Específico, Externo Financiero *Recursos SGR*	Los recursos son del bienio 2025-2026 y el CDP es del 17 de septiembre de 2026, pero el contrato dura 10 meses desde el acta de inicio. Parte de la ejecución y de los pagos (por ejemplo ANATO 2027) caería por fuera del bienio.	No poder ejecutar o pagar actividades, perder o reprogramar recursos, o tener que ajustar el proyecto ante las instancias del SGR.	3 × 5 = 15	**Alto**	**Entidad**	Confirmar por escrito con el MinCIT y las instancias del SGR cómo opera la vigencia, la ejecución y el giro de estos recursos, y pedir los ajustes que hagan falta. Poner fechas de hito en el acta de inicio.	**Responsable:** Secretaría de Turismo y Hacienda **Momento:** Antes de abrir el proceso **Monitoreo:** Mirar cada mes el estado del proyecto y de los giros en el sistema del SGR. Alertar cuando falten 90 días para cerrar vigencias. **Referencia:** Encabezado (Rubro y CDP); Num. 1; Num. 2.7	2 × 5 = 10	**Alto**
R-04	**Planeación** Específico, Interno Operacional *Meta MGA*	Los entregables pueden no demostrar la meta de la MGA ("Campañas realizadas = 6"). El estudio previo mismo pide precisar cómo se relacionan los seis componentes con esa meta.	Observaciones en el seguimiento del SGR y productos que no se reconocen como cumplimiento de la meta.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Entidad**	Definir en el Anexo Técnico qué entregables y soportes cuentan para cada campaña, y reflejarlo en los informes y en el informe final por componente.	**Responsable:** Secretaría de Turismo **Momento:** Antes de abrir el proceso **Monitoreo:** Llevar un cuadro de meta frente a entregables y actualizarlo con cada informe. **Referencia:** Num. 1.1 (producto principal y meta)	2 × 3 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-05	**Selección** Específico, Externo Operacional *Proceso de selección*	Que el proceso se declare desierto o llegue con muy pocos oferentes por la experiencia específica que se pide (ruedas de negocios, planes de medios), la capacidad financiera y habilitantes como RNT y PULEP.	Nuevo proceso y pérdida de tiempo frente a la vigencia de los recursos y al calendario de ferias.	2 × 4 = 8	**Medio**	**Entidad**	Revisar que los requisitos sean proporcionales al análisis del sector, atender las observaciones al proyecto de pliego, aceptar proponentes plurales y ampliar plazos si hay poca participación.	**Responsable:** Secretaría de Turismo y Jurídica **Momento:** Publicación del proyecto de pliego **Monitoreo:** Seguir las observaciones y manifestaciones de interés mientras el pliego esté publicado. **Referencia:** Num. 5 Requisitos habilitantes y técnicos; Num. 3	1 × 4 = 4	**Bajo**
R-06	**Selección** Específico, Externo Económico *Evaluación de ofertas*	Oferta artificialmente baja. La cotización más baja (Telecafé) queda cerca de 8 % por debajo del presupuesto oficial y la oferta económica vale 30 puntos.	Incumplimiento, mala calidad, abandono o reclamos de reequilibrio después de adjudicar.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Entidad**	Aplicar el procedimiento de oferta artificialmente baja del Decreto 1082 de 2015 y pedir el análisis de precios desagregado. Mantener los amparos de cumplimiento (10 %) y calidad (5 %).	**Responsable:** Comité evaluador **Momento:** Evaluación de ofertas **Monitoreo:** Dejar el análisis de precios en el informe de evaluación y avisar al supervisor si el margen es muy ajustado. **Referencia:** Num. 6.2.1 Oferta económica; Num. 4	2 × 3 = 6	**Medio**
R-07	**Selección** General, Externo Regulatorio *Proceso de selección*	Observaciones, recursos, tutelas o denuncias que atrasen la audiencia de adjudicación y la firma del contrato.	Menos tiempo útil de ejecución frente a la vigencia de los recursos y a fechas como ANATO 2027.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Entidad**	Responder de forma motivada y a tiempo, dejar holguras en el cronograma, contar con un segundo revisor en el comité evaluador y mantener todo en SECOP II.	**Responsable:** Jurídica y comité evaluador **Momento:** Durante la selección **Monitoreo:** Controlar cada semana el cronograma del proceso y las peticiones o recursos recibidos. **Referencia:** Num. 3 Modalidad (licitación pública)	2 × 3 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-08	**Selección** Específico, Interno Social o político *Evaluación de ofertas*	Colusión, direccionamiento o conflicto de intereses al evaluar. Hay factores que pesan bastante: experiencia en ruedas de negocios (15 puntos), planes de medios (32,5), empleo local (10) e industria nacional (10).	Adjudicación cuestionada o anulada e investigaciones disciplinarias, fiscales o penales.	2 × 5 = 10	**Alto**	**Entidad**	Usar el compromiso de transparencia que ya se exige, pedir declaración de conflictos a los evaluadores, verificar las certificaciones de experiencia llamando a los contratantes y hacer la audiencia pública con veeduría ciudadana.	**Responsable:** Ordenador del gasto y comité evaluador **Momento:** Designación del comité y evaluación **Monitoreo:** Guardar el registro de verificaciones y declaraciones, y pasarlo por control interno. **Referencia:** Num. 5.1 (9) Compromiso de transparencia; Num. 6	1 × 5 = 5	**Medio**
R-09	**Contratación** General, Interno Operacional *Contratación*	El adjudicatario no firma el contrato o no entrega a tiempo las garantías (tres días hábiles después del perfeccionamiento).	Atraso en el inicio y necesidad de adjudicar al siguiente proponente.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Contratista**	Hacer efectiva la garantía de seriedad (art. 2.2.1.2.3.1.6 del Decreto 1082 de 2015) y adjudicar al siguiente en orden si corresponde. Publicar modelos de póliza con los datos de tomador y asegurado.	**Responsable:** Contratista; Jurídica verifica **Momento:** Adjudicación y perfeccionamiento **Monitoreo:** Jurídica controla el plazo de entrega y la aprobación de las pólizas. **Referencia:** Num. 10 Garantías	1 × 3 = 3	**Bajo**
R-10	**Contratación** General, Interno Operacional *Contratación*	Demora en perfeccionar y legalizar el contrato: registro presupuestal, aprobación de garantías, acta de inicio y designación del supervisor.	Se pierden días del plazo de 10 meses y se atrasa el plan de trabajo.	3 × 2 = 6	**Medio**	**Entidad**	Tramitar el registro presupuestal y revisar las pólizas en máximo tres días hábiles, y designar al supervisor en el mismo acto de adjudicación.	**Responsable:** Secretaría de Turismo, Hacienda y Jurídica **Momento:** Adjudicación y perfeccionamiento **Monitoreo:** Seguimiento diario a los requisitos hasta firmar el acta de inicio. **Referencia:** Num. 2.7 Plazo	2 × 2 = 4	**Bajo**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-11	**Contratación** Específico, Interno Operacional *Seguimiento y control*	La interventoría ($250 M, contrato aparte) no está lista cuando empiece la ejecución. Su concepto favorable es requisito para cada pago.	No se pueden aprobar productos ni pagos, o se ejecuta sin control técnico.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Entidad**	Adelantar la contratación de la interventoría en paralelo para que esté lista al acta de inicio. Si no alcanza, definir una supervisión provisional y cómo será el empalme.	**Responsable:** Secretaría de Turismo y Jurídica **Momento:** Desde la apertura del proceso **Monitoreo:** Seguir el cronograma de la interventoría junto con el del contrato principal. **Referencia:** Num. 13 Supervisión o interventoría; Num. 2.8	2 × 3 = 6	**Medio**
R-12	**Ejecución** Específico, Externo Financiero *Pagos*	Demora en tramitar los pagos y en el giro de los recursos del SGR. Cada pago pide informe, concepto de interventoría, certificación del supervisor, factura y aportes a seguridad social.	Intereses de mora, falta de liquidez del contratista, actividades más lentas y reclamaciones por desequilibrio.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Entidad**	Armar un calendario de radicación y pago por hito, con plazos claros de revisión para interventoría y supervisor, y pedir con tiempo el giro de los recursos.	**Responsable:** Supervisor, interventoría y Hacienda **Momento:** Desde el acta de inicio **Monitoreo:** Tablero mensual de cuentas radicadas, aprobadas y pagadas. Alertar si un pago lleva más de 20 días en trámite. **Referencia:** Num. 2.8 Forma de pago; Num. 9	2 × 3 = 6	**Medio**
R-13	**Ejecución** Específico, Interno Financiero *Capacidad financiera*	Falta de liquidez del contratista. No hay anticipo ni pago anticipado y se paga por subactividad recibida, pero la pauta, los estands, las vallas, las pantallas, el cine y la logística normalmente se pagan antes.	Atrasos con proveedores, servicios cancelados e incumplimiento del cronograma.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Contratista**	Revisar la capacidad financiera en los habilitantes, pedir el flujo de caja dentro del plan de trabajo y estar atentos a señales de alerta. Los pagos se definen por subactividad terminada.	**Responsable:** Contratista; supervisor verifica **Momento:** Plan de trabajo y ejecución **Monitoreo:** Revisar cada mes el flujo de caja y los pagos a proveedores críticos. **Referencia:** Num. 2.8 (anticipo: no aplica); Num. 5.3	2 × 3 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-14	**Ejecución** General, Externo Económico *Costos de ejecución*	Subida de precios, inflación o dólar durante los 10 meses (pauta en plataformas digitales, equipos, insumos, transporte, hospedaje) con una oferta a precio fijo.	Sobrecostos que afectan la calidad o terminan en pedidos de reequilibrio.	3 × 2 = 6	**Medio**	**Contratista**	Ofertar precio global fijo, comprar con anticipación según el cronograma y asegurar tarifas con vigencia. El reequilibrio solo procede por hechos imprevisibles que rompan el equilibrio económico.	**Responsable:** Contratista **Momento:** Oferta y plan de trabajo **Monitoreo:** Mirar cada trimestre los precios más sensibles y su efecto en el flujo de caja. **Referencia:** Num. 4; Num. 9	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-15	**Ejecución** General, Externo Regulatorio *Cambios normativos*	Cambios en normas o tributos después de presentada la oferta (IVA, estampillas, retenciones, reglas del SGR, publicidad o espectáculos públicos).	Mayores costos o requisitos nuevos que desequilibran el contrato.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Compartido**	El contratista asume los tributos y normas vigentes al cierre. La Entidad responde por cambios posteriores que rompan el equilibrio (art. 27 de la Ley 80 de 1993).	**Responsable:** Jurídica y contratista **Momento:** Durante toda la ejecución **Monitoreo:** Revisar cada trimestre las normas aplicables y dejar registro de las decisiones de reequilibrio. **Referencia:** Num. 2.8; Num. 9	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-16	**Ejecución** Específico, Interno Operacional *Todos los componentes*	Atraso frente al plan de trabajo. Los seis componentes dependen unos de otros (contenidos, pauta, activaciones, ferias, ruedas y evento) y si los contenidos se demoran se atrasa toda la cadena.	Pauta y activaciones sin material, ferias o eventos sin soportes, multas y posible incumplimiento parcial.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Contratista**	Plan de trabajo con ruta crítica aprobado por la interventoría, reuniones semanales, alertas tempranas y reprogramaciones formales. Aplicar multas y apremios cuando toque.	**Responsable:** Contratista; supervisor e interventoría vigilan **Momento:** Plan de trabajo y ejecución **Monitoreo:** Reporte semanal de avance frente al cronograma e informe mensual de la interventoría. **Referencia:** Num. 1.1 (interdependencia); Num. 2.3.1	2 × 3 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-17	**Ejecución** Específico, Interno Operacional *Producción de contenidos*	Contenidos de calidad insuficiente o que no reflejan la oferta real de Melgar (video 4K, tres videos de nicho, 20 cápsulas, 5 tráileres y 200 fotos).	Productos rechazados, reprocesos, mensajes inconsistentes y pauta menos efectiva.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Contratista**	Aprobar por etapas (guion, rodaje, edición), seguir las fichas técnicas del Anexo Técnico, recibir másteres y editables, y exigir correcciones sin costo. Se cuenta con el amparo de calidad (5 %).	**Responsable:** Contratista; supervisor e interventoría aprueban **Momento:** De preproducción a posproducción **Monitoreo:** Acta de aprobación por producto y lista de chequeo técnica en cada entrega. **Referencia:** Num. 2.3.1 (obligaciones 4 a 6, 20 y 25)	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-18	**Ejecución** Específico, Interno Operacional *Producción de contenidos*	La Entidad o la interventoría se demoran en revisar y aprobar guiones, piezas, planes y soportes.	Se atrasan la pauta y las activaciones, y el contratista puede reclamar mayor permanencia.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Entidad**	Fijar en el acta de inicio tiempos máximos de revisión y un solo canal de comunicación, y nombrar un suplente del supervisor.	**Responsable:** Supervisor e interventoría **Momento:** Acta de inicio y ejecución **Monitoreo:** Registrar fechas de radicación y respuesta. Alertar si una revisión pasa de cinco días hábiles. **Referencia:** Num. 2.3.1 (obligación 6); Num. 13	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-19	**Ejecución** General, Interno Operacional *Seguimiento y control*	Confusión entre las funciones del supervisor y las de la interventoría, que no pueden ser concurrentes (art. 83 de la Ley 1474 de 2011). Puede haber decisiones contradictorias o vacíos de control.	Aprobaciones y pagos demorados, y actividades clave sin vigilancia.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Entidad**	Incluir una matriz de funciones en la designación y en el contrato de interventoría, hacer reunión de empalme y levantar actas de seguimiento.	**Responsable:** Ordenador del gasto **Momento:** Inicio de la interventoría **Monitoreo:** Revisar el reparto de funciones en los primeros comités de seguimiento. **Referencia:** Num. 13	1 × 3 = 3	**Bajo**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-20	**Ejecución** Específico, Externo Regulatorio *Contenidos y pauta*	Problemas de derechos de autor y conexos, de imagen y voz, de datos personales (Ley 1581 de 2012) o con menores de edad, en música, fotos, videos, diseños y tipografías.	Reclamaciones, piezas retiradas, indemnizaciones y pérdida de la inversión.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Contratista**	Licencias y cesiones que cubran usos, medios y plazos, autorizaciones firmadas, música licenciada y cláusula de indemnidad. La interventoría verifica antes de publicar.	**Responsable:** Contratista; interventoría verifica **Momento:** Antes de cada publicación **Monitoreo:** Auditar la carpeta de licencias y autorizaciones en cada informe. **Referencia:** Num. 2.6 (d, e); Num. 2.3.1 (obligación 19)	2 × 3 = 6	**Medio**
R-21	**Ejecución** Específico, Externo Regulatorio *Producción, eventos y ferias*	Permisos a cargo del contratista que no salen a tiempo: locaciones, filmación, drones, espacios privados y centros comerciales, ferias, publicidad exterior y terminales.	Actividades aplazadas o canceladas y sanciones de autoridades o administradores.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Contratista**	Incluir en el plan de trabajo una matriz de permisos con sus tiempos de trámite, entregar los soportes antes de cada actividad y tener locaciones alternas.	**Responsable:** Contratista **Momento:** Antes de cada actividad **Monitoreo:** El supervisor revisa la matriz de permisos cada 15 días. **Referencia:** Num. 2.6	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-22	**Ejecución** Específico, Externo Regulatorio *Eventos en Melgar*	Trámites que solo puede hacer el Municipio u otras autoridades (espacio público, aforo, bomberos, seguridad) y que se demoran o se niegan.	Eventos o montajes aplazados y costos extra por reprogramar.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Entidad**	Coordinar con las dependencias competentes con tiempo y llevar un calendario de solicitudes. El contratista entrega a tiempo la información y los documentos.	**Responsable:** Secretaría de Turismo y Gobierno **Momento:** 30 días antes de cada evento **Monitoreo:** Revisar en cada reunión de seguimiento las solicitudes radicadas. **Referencia:** Num. 2.6 (último inciso)	2 × 3 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				**VALORACIÓN INICIAL**		**ASIGN.**	**TRATAMIENTO Y MONITOREO**		**VALORACIÓN RESIDUAL**	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-23	**Ejecución** Específico, Externo Operacional *Plan de medios*	Pauta que no se puede comprobar o que se ejecuta por debajo de lo contratado: reportes de plataformas, certificaciones de exhibidores y evidencias de vallas, pantallas y cine. También tráfico inválido o anuncios rechazados por las políticas de las plataformas.	Pago de servicios no prestados, poca exposición del destino y glosas del control fiscal.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Contratista**	Pedir reportes originales, fotos con fecha y ubicación y certificación de los exhibidores. Verificar el inventario antes de cada pago y dar a la Entidad acceso de solo lectura a las cuentas publicitarias.	**Responsable:** Contratista; interventoría verifica **Momento:** Durante la pauta **Monitoreo:** Auditoría mensual de soportes de pauta frente al plan de medios aprobado. **Referencia:** Num. 2.3.1 (obligaciones 7 y 9)	2 × 3 = 6	**Medio**
R-24	**Ejecución** Específico, Externo Operacional *Plan de medios y activaciones*	Espacios de terceros que no están disponibles, se cancelan o cambian de condiciones en las fechas previstas (vallas, pantallas, terminales, salas de cine, centros comerciales).	Campañas interrumpidas y pauta que hay que reubicar con costos adicionales.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Contratista**	Hacer reservas por escrito con fechas, incluir cláusulas de reemplazo por un espacio equivalente y tener un inventario alterno aprobado por la interventoría.	**Responsable:** Contratista **Momento:** Contratación de espacios **Monitoreo:** Confirmar las reservas 15 días antes de cada periodo de pauta. **Referencia:** Num. 2.6 (f); Num. 2.4	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-25	**Ejecución** Específico, Externo Operacional *Ferias y ruedas*	El organizador cancela o aplaza una feria (Travel Expo Medellín, ANATO 2027), o cambia sus fechas, condiciones o tarifas. Lo mismo para los espacios de las ruedas de negocios.	Actividad que no se realiza o que se hace en condiciones distintas a las contratadas.	2 × 4 = 8	**Medio**	**Entidad**	Confirmar fechas y condiciones con los organizadores antes de adjudicar, prever una feria alternativa equivalente mediante modificación contractual y no pagar lo que no se preste.	**Responsable:** Secretaría de Turismo **Momento:** Antes de adjudicar y durante la ejecución **Monitoreo:** Revisar de vez en cuando el calendario de ferias frente al cronograma. **Referencia:** Num. 9 (decisiones de terceros organizadores); Num. 2.4	2 × 3 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-26	**Ejecución** Específico, Interno Social o político *Influenciadores*	Los cinco influenciadores nacionales no cumplen el perfil, los entregables o las publicaciones, o generan una controversia que perjudica la imagen del destino. También puede faltar la marca de contenido publicitario.	Menos alcance, daño reputacional para el municipio y reemplazos de última hora.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Contratista**	Verificar métricas de audiencia que se puedan auditar, firmar contratos con cláusulas de contenido, aprobación previa y reemplazo, y pedir reportes de alcance.	**Responsable:** Contratista; interventoría aprueba **Momento:** Selección y publicación **Monitoreo:** Revisar las piezas antes de publicarlas y pedir reporte de alcance a los 30 días. **Referencia:** Num. 2.3.1 (obligación 8)	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-27	**Ejecución** Específico, Externo Operacional *Activaciones BTL y flash mob*	Problemas de seguridad, aforo u orden público, o negativa de los administradores de centros comerciales y espacios públicos de Bogotá. También un flash mob sin autorización.	Activación suspendida, riesgo para el público y servicio perdido.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Contratista**	Conseguir autorización escrita del centro comercial, tener plan de seguridad y contingencia, tramitar el permiso del espacio público y dejar fechas alternas.	**Responsable:** Contratista **Momento:** Antes de cada activación **Monitoreo:** Visita previa y lista de verificación el día antes. Informe de cada activación. **Referencia:** Num. 2.6 (a, b); Num. 2.3.1 (obligación 18)	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-28	**Ejecución** Específico, Externo Operacional *Evento gastronómico, ferias y BTL*	Accidentes, lesiones o daños a asistentes, participantes, personal o bienes de terceros durante montajes y eventos (estructuras, tarimas, cocina en vivo, estands).	Responsabilidad civil, lesionados, evento suspendido y daño a la imagen.	2 × 5 = 10	**Alto**	**Contratista**	Plan de emergencias y seguridad, certificados de montaje, póliza de responsabilidad civil extracontractual de 400 SMMLV con el Municipio como asegurado, y primeros auxilios y brigadistas.	**Responsable:** Contratista; supervisor verifica **Momento:** Antes de cada montaje **Monitoreo:** Revisión de documentos y visita de supervisión antes del evento. **Referencia:** Num. 10 (RCE 400 SMMLV); Num. 2.6 (i)	1 × 5 = 5	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-29	**Ejecución** Específico, Externo Operacional *Evento gastronómico*	Intoxicaciones o incumplimientos sanitarios en la preparación, el transporte, la conservación y el servicio de alimentos del evento (20 restaurantes y concurso de cocina).	Afectación a la salud de los asistentes, evento suspendido y responsabilidad civil y administrativa.	2 × 5 = 10	**Alto**	**Contratista**	Verificar las condiciones sanitarias de cada participante, exigir certificado a los manipuladores, cuidar la cadena de frío, pedir inspección previa de la autoridad sanitaria y usar protocolos de servicio.	**Responsable:** Contratista; supervisor verifica **Momento:** Antes y durante el evento **Monitoreo:** Lista de verificación sanitaria por establecimiento antes de abrir. **Referencia:** Num. 2.6 (h)	1 × 5 = 5	**Medio**
R-30	**Ejecución** Específico, Externo Social o político *Ruedas de negocios y evento*	Poca convocatoria o asistencia: pocos compradores, agencias u operadores en las ruedas de Bogotá y Medellín, pocos restaurantes o público en el evento, o poca participación de empresarios de Melgar.	El contrato se cumple en el papel pero sin contactos comerciales, y se cuestiona la inversión.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Compartido**	El contratista arma la base de convocatoria, confirma y registra asistentes. La Entidad convoca a los prestadores del RNT y se articula con gremios y empresarios locales.	**Responsable:** Contratista y Secretaría de Turismo **Momento:** Convocatoria **Monitoreo:** Revisar las confirmaciones cada semana desde 30 días antes de cada evento. **Referencia:** Num. 1.1 (articulación público-privada); Num. 2.4	2 × 3 = 6	**Medio**
R-31	**Ejecución** General, Externo De la naturaleza *Eventos y desplazamientos*	Lluvias u otras condiciones climáticas adversas y fenómenos naturales que afecten eventos al aire libre, grabaciones exteriores y desplazamientos por carretera.	Actividades canceladas o reprogramadas y costos extra de contingencia.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Compartido**	Tener plan de contingencia (carpas, fecha alterna) y seguir las alertas del IDEAM. Lo extraordinario, imprevisible e irresistible se trata como fuerza mayor y se reprograma.	**Responsable:** Contratista; Entidad aprueba la reprogramación **Momento:** Antes de cada actividad **Monitoreo:** Revisar el pronóstico 72 horas antes de cada actividad. **Referencia:** Num. 2.5 Lugar de ejecución	2 × 2 = 4	**Bajo**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-32	**Ejecución** General, Externo Social o político *Eventos y desplazamientos*	Alteración del orden público, paros, bloqueos en la vía Bogotá-Melgar, manifestaciones o emergencias sanitarias que impidan o limiten eventos y desplazamientos.	Actividades aplazadas y dificultad para movilizar personas y equipos.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Compartido**	Tener rutas y fechas alternas. Si se configura fuerza mayor, suspender formalmente y reprogramar sin sanción.	**Responsable:** Contratista y supervisor **Momento:** Durante toda la ejecución **Monitoreo:** Estar pendientes de alertas de movilidad y orden público. **Referencia:** Num. 2.5	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-33	**Ejecución** Específico, Interno Operacional *Equipo de trabajo*	Rotación o falta del personal exigido, reemplazos sin perfil equivalente o incumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social (art. 50 de la Ley 789 de 2002).	Menor calidad, retrasos, reclamaciones laborales y pagos suspendidos.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Contratista**	Reemplazar con perfil igual o superior y con aprobación previa, exigir los soportes de seguridad social en cada pago y contar con el amparo de salarios y prestaciones (10 %).	**Responsable:** Contratista; supervisor verifica **Momento:** Durante toda la ejecución **Monitoreo:** Verificar cada mes los pagos de seguridad social y que el equipo se mantenga. **Referencia:** Num. 2.3.1 (obligación 15); Num. 2.8	2 × 2 = 4	**Bajo**
R-34	**Ejecución** Específico, Interno Operacional *Proveedores*	Incumplimiento de subcontratistas y proveedores: productoras, medios, operadores logísticos, transporte, alojamiento, alimentación y montajes.	Fallas en eventos, ferias o producción, y costos de reemplazo.	3 × 4 = 12	**Alto**	**Contratista**	Contratos escritos con los proveedores, reemplazo inmediato cuando fallen y seguimiento a los críticos. El contratista responde por ellos.	**Responsable:** Contratista **Momento:** Contratación de proveedores **Monitoreo:** El supervisor revisa la lista de proveedores críticos y su plan B. **Referencia:** Num. 2.3.1 (obligaciones 14 y 16)	2 × 3 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				**VALORACIÓN INICIAL**		**ASIGN.**	**TRATAMIENTO Y MONITOREO**		**VALORACIÓN RESIDUAL**	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-35	**Ejecución** Específico, Interno Operacional *Compromisos de la oferta*	No se cumple lo ofrecido para obtener puntaje: vincular residentes de Melgar (hasta tres personas) y apoyar la industria nacional.	Se pierde el beneficio local previsto y hay sanciones contractuales.	2 × 2 = 4	**Bajo**	**Contratista**	Verificar la vinculación al inicio y en cada informe, aplicar multas si se incumple la oferta y reemplazar con personal local.	**Responsable:** Contratista; supervisor verifica **Momento:** Inicio y cada informe **Monitoreo:** Pedir certificación de vinculación en cada informe mensual. **Referencia:** Num. 6.2.4 y 6.2.5	1 × 2 = 2	**Bajo**
R-36	**Ejecución** Específico, Interno Tecnológico *Contenidos y pauta*	Pérdida o daño de archivos (másteres, editables, fuentes, banco de imágenes), fallas de equipos, o cuentas publicitarias y redes institucionales vulneradas o suspendidas.	Productos perdidos, reprocesos y pauta retrasada.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Contratista**	Respaldos en la nube y una copia física para la Entidad, control de accesos con autenticación y entrega de archivos por hitos.	**Responsable:** Contratista **Momento:** Durante producción y pauta **Monitoreo:** Verificar las copias de seguridad en cada entrega. **Referencia:** Num. 2.3.1 (obligación 20)	1 × 3 = 3	**Bajo**
R-37	**Ejecución** Específico, Interno Operacional *Contenidos*	Información inexacta o engañosa sobre atractivos, precios o servicios de Melgar en las piezas (oferta que no existe o no coincide).	Reclamos de consumidores o prestadores y daño a la imagen del destino.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Contratista**	Validar los contenidos con la Secretaría de Turismo y con prestadores del RNT, y usar una ficha de verificación de lo que se afirma.	**Responsable:** Contratista; Secretaría de Turismo valida **Momento:** Antes de publicar **Monitoreo:** Aprobación formal de cada pieza. **Referencia:** Num. 2.3.1 (obligación 5)	1 × 3 = 3	**Bajo**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-38	**Ejecución** General, Interno Operacional *Contratista plural*	Conflictos o incumplimiento entre los integrantes del consorcio o unión temporal, o retiro de alguno.	Ejecución paralizada o cesión forzada del contrato.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Contratista**	Revisar el documento de constitución, exigir garantías a nombre de todos los integrantes y aprobar cualquier cesión.	**Responsable:** Contratista; Jurídica revisa **Momento:** Perfeccionamiento y ejecución **Monitoreo:** Revisar la composición del contratista en los comités de seguimiento. **Referencia:** Num. 5.1 (6); Num. 10	1 × 3 = 3	**Bajo**
R-39	**Ejecución** General, Interno Social o político *Todo el contrato*	Fraude documental o mal uso de los recursos: soportes falsos de pauta o asistencia, cobro de actividades que no se hicieron o conflictos de interés en la supervisión. Son recursos del SGR y están sujetos a control fiscal.	Hallazgos fiscales, disciplinarios y penales, y devolución de recursos.	2 × 5 = 10	**Alto**	**Compartido**	Cruzar los soportes entre interventoría, supervisor y plataformas, hacer visitas de verificación, exigir fotos con metadatos y reportar a los órganos de control cuando proceda.	**Responsable:** Supervisor, interventoría y contratista **Momento:** Durante toda la ejecución **Monitoreo:** Auditoría por muestreo de soportes en cada informe y revisión de control interno. **Referencia:** Num. 13 (funciones del supervisor)	1 × 5 = 5	**Medio**
R-40	**Ejecución** General, Externo Económico *Resultados del proyecto*	Los impactos esperados (visitantes, ingresos, ocupación, empleo) no se dan por el mercado o la competencia de otros destinos. Esto no depende del contratista.	Se percibe baja efectividad del gasto aunque el contrato se haya cumplido.	3 × 3 = 9	**Medio**	**Entidad**	Separar lo que el contratista debe entregar de los impactos esperados, y fijar la línea base (10.652 visitantes en 2025 y $2.556 M de ingresos directos) para medir después.	**Responsable:** Secretaría de Turismo **Momento:** Cierre y evaluación posterior **Monitoreo:** Medir visitantes y gasto turístico después de la ejecución frente a la línea base. **Referencia:** Num. 1.1 (verificación de la necesidad)	3 × 2 = 6	**Medio**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN INICIAL		ASIGN.	TRATAMIENTO Y MONITOREO		VALORACIÓN RESIDUAL	
No.	**Etapa / tipo**	**Descripción del riesgo**	**Consecuencia**	**P × I**	**Nivel**	**Asignado**	**Tratamiento y controles**	**Responsable, momento y monitoreo**	**P × I**	**Nivel**
R-41	**Ejecución** Específico, Interno Operacional *Cambios al contrato*	Solicitudes de cambio de alcance (adiciones, cambios al Anexo Técnico o a las cantidades) que alteren el objeto o superen los límites legales.	Mayor costo, nuevas controversias y riesgo de vicios en el contrato.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Entidad**	Dejar cerrado el Anexo Técnico antes del pliego, llevar control formal de cambios y respetar el límite de adición del 50 % del valor inicial en SMMLV (art. 40 de la Ley 80 de 1993).	**Responsable:** Supervisor y Jurídica **Momento:** Durante toda la ejecución **Monitoreo:** Registrar las solicitudes de cambio y hacerles análisis jurídico previo. **Referencia:** Num. 2.4; Num. 13 (notas 1 y 2)	1 × 3 = 3	**Bajo**
R-42	**Liquidación** General, Interno Operacional *Cierre del contrato*	Liquidación tardía o garantías vencidas. La vigencia del contrato es plazo + 4 meses y los amparos son: cumplimiento plazo + 6 meses, calidad + 3 años y salarios + 1 año. Con prórrogas, suspensiones o adiciones hay que ajustarlos.	Se pierde la cobertura, no se puede reclamar y se atrasa el cierre.	2 × 3 = 6	**Medio**	**Compartido**	Actualizar las garantías en cada modificación, que el supervisor controle las vigencias, liquidar dentro del término legal y presentar informe final por componente.	**Responsable:** Supervisor, Jurídica y contratista **Momento:** Cada modificación y cierre **Monitoreo:** Llevar calendario de vencimientos de pólizas y de plazos de liquidación. **Referencia:** Num. 2.7; Num. 10; Num. 13 (p)	1 × 2 = 2	**Bajo**

4. Resumen

Mapa de calor, valoración inicial (número de riesgos)

Impacto / Prob.	1	2	3	4	5
5		4	1		
4		2	11		
3		9	12		
2		1	2		
1					

Mapa de calor, valoración residual (número de riesgos)

Impacto / Prob.	1	2	3	4	5
5	4	1			
4	2				
3	6	14			
2	2	12	1		
1					

Riesgos por categoría

Categoría	Valoración inicial	Valoración residual
Extremo	0	0
Alto	16	1
Medio	25	19
Bajo	1	22
Total	42	42

Riesgos por asignación

Asignación	Total	Alto o extremo (inicial)	Alto o extremo (residual)
Entidad	17	7	1

Asignación	Total	Alto o extremo (inicial)	Alto o extremo (residual)
Contratista	19	7	0
Compartido	6	2	0

Riesgos por etapa

Etapa	Total	Alto o extremo (inicial)	Alto o extremo (residual)
Planeación	4	4	1
Selección	4	2	0
Contratación	3	1	0
Ejecución	30	9	0
Liquidación	1	0	0