



**VEEDURÍA  
DISTRITAL**

Prevención • Transparencia • Incidencia

**SEGUIMIENTO AL ACUERDO DE DESEMPEÑO Y  
VALORACIÓN DE RIESGOS CONTRACTUALES  
TRANSMILENIO S.A  
(noviembre de 2015 a septiembre de 2016)**

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 del Decreto Ley 1421 de 1993 y en concordancia con el artículo. 17 del Acuerdo 24 de 1993.

Bogotá D.C., noviembre de 2016

## Tabla de contenido

Introducción .....	3
1. Seguimiento al acuerdo de desempeño .....	3
2. Valoración de riesgos contractuales .....	4
2.1. Valoración de riesgos de gestión contractual .....	5
a. Revisión del mapa de riesgos institucional – componente contractual.....	5
b. Presentación del mapa de riesgos estándar de la Veeduría Distrital.....	5
2.2. Valoración de riesgos previsibles .....	6
a. Procesos seleccionados por modalidad de selección y tipología contractual. ....	6
b. Análisis de riesgos previsibles de los procesos seleccionados .....	9
3. Conclusiones y recomendaciones.....	15
3.1. Conclusiones .....	15
3.2. Recomendaciones .....	15
Anexo A. Mapa de riesgos estándar de la Veeduría Distrital .....	18

## Lista de tablas

<i>Tabla 1:</i> Análisis de riesgos previsibles de los procesos seleccionados .....	10
---	----

## Introducción

La Veeduría Distrital de conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 del Decreto Ley 1421 de 1993 y en concordancia con el artículo 17 del Acuerdo 24 de 1993, trabaja en pro del mejoramiento de la gestión pública distrital, generando condiciones de transparencia y efectividad en las actuaciones administrativas contractuales, para lo cual ha impulsado la adopción e implementación de procedimientos y metodologías para el mejoramiento continuo de la gestión contractual.

Uno de los procedimientos de la Veeduría Distrital, implementado en Transmilenio S.A - TMSA entre julio y septiembre del 2015 fue el “Mapa de Riesgos de la Gestión Contractual”, a través del cual, representantes de las diferentes áreas de TMSA identificaron algunos riesgos asociados a la gestión contractual y estructuraron acciones de mejora para evitar o minimizar su materialización.

En virtud de lo anterior, la Veeduría Distrital y Transmilenio S.A., en Diciembre de 2015 suscribieron un acuerdo de desempeño en el que definieron sus responsabilidades como consecuencia de la implementación del procedimiento y se comprometieron a hacer seguimiento al cumplimiento y efectividad de las estrategias definidas, como parte de una sana práctica de administración preventiva de los riesgos.

En este contexto, la Veeduría Distrital adelantó visita el 21 de octubre de 2016 a TMSA con el objetivo de verificar la inclusión de los riesgos identificados durante la implementación del procedimiento y el cumplimiento de las estrategias contenidas en el mapa de riesgos asociado al proceso de gestión contractual de la entidad, para lo cual se solicitó previamente información a TMSA relacionada con actas de reunión, informes de auditoría y materialización de riesgos, desde la fecha de implementación del procedimiento hasta la fecha de realización de la visita.

Ahora bien, teniendo en cuenta que en septiembre de 2016 la Veeduría Distrital estructuró el nuevo procedimiento “Valoración de Riesgos Contractuales”, se hizo oportuno y necesario realizar la implementación del mismo en TMSA, el cual consta de dos líneas de acción: 1) “valoración de los riesgos de la gestión contractual” y 2) “valoración de los riesgos previsibles”.

En ese orden de ideas, el presente informe, contiene dos acápite, el primero, que recopila los resultados del seguimiento al acuerdo de desempeño, y el segundo, corresponde a la implementación del procedimiento de valoración de riesgos contractuales y sus recomendaciones.

### 1. Seguimiento al acuerdo de desempeño

Con el fin de realizar el análisis del cumplimiento y la efectividad de las estrategias contenidas en el componente contractual del mapa de riesgos de TMSA, la Veeduría Distrital por medio del oficio radicado No. 20166000077441 del 3 de octubre de 2016, le solicitó a Transmilenio S.A. que remitiera el correspondiente mapa de riesgos del componente contractual actualizado y vigente, asimismo la información correspondiente a los riesgos que se les han materializado y los soportes de los controles que se han tomado para la mitigación de dichos riesgos.

Transmilenio S.A., emitió respuesta y remitió la información por medio del oficio No. 20162200084682 radicado en la Veeduría Distrital el 18 de octubre de 2016.

Una vez revisada la información aportada, se verificó que los riesgos identificados y las estrategias diseñadas en el acuerdo de desempeño fueron incluidos en el mapa de riesgos institucional asociado al proceso de “gestión jurídica y contractual” y se establecieron los controles y mecanismos para su correspondiente mitigación. Igualmente, se logró evidenciar que la última actualización del mapa de riesgos del proceso de “gestión jurídica y contractual” se realizó en septiembre de 2016, en el cual se observan los siguientes riesgos:

1. Inadecuada escogencia del proceso de selección.
2. Estudios técnicos mal estructurados.
3. Retrasos en el inicio de la ejecución del contrato o en el proceso de contratación.
4. Cambios reglamentarios que siendo previsibles, afecten el equilibrio contractual.
5. Incumplimiento del objeto contractual.
6. Liquidación extemporánea de contratos.

Ahora bien, es importante resaltar que Transmilenio S.A., manifiesta que desde la fecha de la implementación del procedimiento “Mapa de riesgos de la gestión contractual” hasta el 21 de octubre del año en curso, no se ha materializado ningún riesgo, en virtud de la realización de las siguientes actividades de control:

1. Verificación de los parámetros en los estudios previos de todos los procesos de selección (con convocatoria pública y sin convocatoria pública) mediante diversos filtros (Abogados asignados, asesor externo de la Subgerencia y el Subgerente Jurídico).
2. Capacitaciones a funcionarios y contratistas que apoyan los procesos contractuales en fase de estructuración, evaluación y ejecución, en torno a temas relacionados con sus obligaciones, deberes y responsabilidades.
3. Actualizaciones de los formatos de apoyo contractual cuando los cambios normativos así lo ameriten.
4. Expedición de políticas y lineamientos contractuales a través de circulares, con el fin de optimizar los procesos y garantizar los principios y deberes de la contratación estatal.

Por otra parte, se evidenció que se realizaron capacitaciones en temas de supervisión y que se cumplió la socialización del mapa de riesgos. Los otros controles que realiza la entidad, se desarrollan por medio de filtros realizados por profesionales del derecho y de ingeniería, los cuales hacen revisiones previas a los documentos que se emiten en el proceso de gestión contractual.

## **2. Valoración de riesgos contractuales**

Con la implementación del procedimiento “Valoración de Riesgos contractuales” se tiene como objetivo brindar a Transmilenio S.A., una orientación en la identificación y análisis tanto en los

riesgos asociados a la gestión contractual como en aquellos riesgos previsibles establecidos en los procesos de selección, de acuerdo a la modalidad de selección y a la tipología del contrato que se pretende celebrar.

Este procedimiento ayudará a la entidad distrital en la identificación temprana de situaciones que amenazan la actividad contractual y permitirá que ésta aterrice sus eventos adversos a la realidad en concordancia con su misión y naturaleza, así mismo con respecto a los procesos de selección que adelanten.

## **2.1. Valoración de riesgos de gestión contractual**

En esta primera línea de acción, se revisó el componente de la gestión contractual del mapa de riesgos de Transmilenio S.A., y se presentó como propuesta de la Veeduría Distrital el “Mapa de riesgos estándar” con el objetivo que la entidad analice los riesgos allí estipulados y adopte los más adecuados, de tal manera que pueda complementar y fortalecer su mapa de riesgos institucional, en el componente de la gestión contractual.

### **a. Revisión del mapa de riesgos institucional – componente contractual.**

Como se analizó en el primer acápite de este documento, se realizó la revisión del componente contractual del mapa de riesgos institucional, en el que se logró evidenciar que los riesgos que lo conforman, son el resultado de un acompañamiento realizado por la Veeduría Distrital en la vigencia 2015; sin embargo, con la implementación del nuevo procedimiento de la Veeduría Distrital “Valoración de Riesgos Contractuales”, se pueden realizar las siguientes observaciones, para continuar fortaleciendo el componente “gestión jurídica y contractual” del mapa de riesgos vigente, así:

- El mapa contiene tan solo seis riesgos en el proceso contractual, situación que puede ser fortalecida, incluyendo más eventos que pueden concretar riesgos y la inclusión de medidas tendientes a mitigarlos.
- Los riesgos establecidos no abarcan la totalidad de las actividades desarrolladas en las etapas de planeación, selección, contratación y ejecución.
- La descripción de los controles y las consecuencias, pueden ser más específicas y descriptivas.

### **b. Presentación del mapa de riesgos estándar de la Veeduría Distrital.**

Luego de revisar en detalle los riesgos asociados al proceso contractual de Transmilenio S.A., el 21 de octubre de 2016 en reunión con los actores correspondientes del proceso contractual, se presentó y se socializó la propuesta de la Veeduría Distrital acerca del “Mapa de riesgos estándar”, explicándose el alcance de dicho documento y su estructuración.

En el desarrollo de la reunión, se analizaron varios riesgos de la etapa de planeación y de selección, buscando establecer la conveniencia de la adopción de algunos riesgos contractuales en

el mapa de riesgos institucional de Transmilenio S.A.; sin embargo, la entidad solicitó a la Veeduría Distrital que se le otorgara un tiempo prudencial para realizar el análisis del mapa de riesgos estándar con todo el equipo directivo, como quiera que en el desarrollo del proceso contractual participan varias dependencias, lo que implica tener riesgos compartidos y se hace necesario contar con la participación de todas las áreas relacionadas en el estudio de dicho documento.

Por lo anterior y como resultado de la reunión, se acordó remitir vía correo electrónico el documento contentivo del mapa de riesgos estándar a las directivas de Transmilenio S.A., con el propósito que analicen la totalidad de los riesgos allí identificados y determinen la adopción de aquellos que se ajusten a las características y necesidades de la entidad (en el Anexo A del presente documento se adjunta el Mapa de Riesgos Estándar, adicionalmente se remite en medio magnético).

Igualmente se les indicó que el mapa estándar es solo una guía, motivo por el cual podrían agregar nuevos riesgos, causas o consecuencias que consideren pertinentes en el desarrollo del proceso contractual de la entidad.

## **2.2. Valoración de riesgos previsibles**

En esta parte, se realizó una exploración en el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP) y se seleccionaron de manera aleatoria algunos procesos de contratación adelantados por TMSA y se extrajeron de allí las matrices de riesgos previsibles con el objetivo de revisar y analizar la identificación de los riesgos de acuerdo con la modalidad de selección y tipología contractual.

### **a. Procesos seleccionados por modalidad de selección y tipología contractual.**

Se tomó una muestra aleatoria de 23 procesos de contratación adelantados por Transmilenio S.A., y se tuvieron en cuenta las modalidades de Mínima Cuantía, Contratación Directa, Licitación Pública, Selección Abreviada de Menor Cuantía y Concurso de Meritos; a continuación se presentan los procesos seleccionados con su objeto contractual correspondiente:

#### **Mínima Cuantía:**

- TMSA-MIN-01-2015, el cual tiene por objeto: “Prestar los servicios de apoyo en el control y seguimiento técnico a través de una interventoría de las actividades establecidas en el CTO343-14 cuyo objeto es la Adquisición de un sistema de iluminación así como su instalación y puesta en funcionamiento, que involucre dispositivos de iluminación tipo LED y un sistema automatizado de control de iluminación, de acuerdo con las normas técnicas aplicables, para el Portal 80 del Sistema TransMilenio”.
- TMSA-MIN-04-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar el servicio de almacenamiento, administración, custodia y consulta de documentos pertenecientes al

(noviembre de 2015 – septiembre de 2016)

Archivo Central de la Entidad y de los medios magnéticos que contienen las copias de seguridad de la información de los computadores de escritorio de usuarios finales y de los servidores centrales en los que se soporta la operación diaria de TRANSMILENIO S.A.”.

- TMSA-MIN-08-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar la prestación del servicio de mantenimiento preventivo y correctivo del parque automotor propiedad de TRANSMILENIO”.
- TMSA-MIN-05-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar el suministro de elementos básicos para la dotación de los botiquines y demás elementos y/o equipos que se requieran para la atención de primeros auxilios”.
- TMSA-MIN-19-2015, el cual tiene por objeto: “Contratar el levantamiento físico correspondiente al año 2015 de todos los bienes (muebles e inmuebles) de propiedad de transmilenio s.a. o ejerza control sobre los mismos”.
- TMSA-MIN-24-2015, el cual tiene por objeto: “Contratar el suministro de calzado y vestido de labor para los trabajadores administrativos de TRANSMILENIO S.A.”.

#### **Contratación Directa:**

- TMSA-CD-168-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar una persona que preste los servicios de apoyo a la gestión de la entidad, en el desarrollo de las actividades previstas en el proceso de gestión documental en las áreas que manejan mayor volumen documental.”
- TMSA-CD-248-2016, el cual tiene por objeto: “El desarrollo de servicios administrativos y técnicos con la caja de compensación familiar COMPENSAR para el cumplimiento del plan estratégico de calidad de vida durante periodo de 2016 - 2020 de la empresa de transporte del tercer milenio Transmilenio S.A.”.
- TMSA-CD-316A-2015, el cual tiene por objeto: “Elaborar el informe de monitoreo del proyecto MDL para la vigencia 2014”.
- TMSA-CD-117-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar la prestación de servicios de un (1) profesional para el acompañamiento al área de servicio al ciudadano, en las mesas de trabajo establecidas por los entes de control del distrito así como, la generación de estadísticas, indicadores e informes de gestión que permitan identificar y analizar las principales falencias del sistema a través de las PQRS”.
- TMSA-CD-109-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar la prestación de servicios de una (1) persona para realizar actividades de apoyo a transmilenio s.a. como aforador en la toma de información estadística de campo (aforos), los cuales permiten realizar el seguimiento a las condiciones de planeación, operación y demanda de los diferentes

(noviembre de 2015 – septiembre de 2016)

componentes del sitp, así como apoyar la realización de los estudios especiales para cumplir con las obligaciones contractuales con los operadores del componente alimentador; y los demás requeridos por la entidad en convenios o consultorías que realice transmilenio s.a.”

- TMSA-CD-137-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar la prestación de servicios profesionales para el acompañamiento a los procesos de seguridad en el sistema transmilenio a nivel zonal, incluyendo la coordinación interinstitucional para la implementación de estrategias, planes, programas y proyectos prioritarios de la dirección encargada de la seguridad en el sistema”.
- TMSA-CD-53-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar la prestación de servicios de apoyo de un profesional en el área ambiental o carreras afines para desarrollar las actividades de campo correspondientes al control y gestión ambiental en el marco del convenio 1849 de 2013”.
- TMSA-CD-310-2015, el cual tiene por objeto: “El acompañamiento y apoyo a la subgerencia jurídica de transmilenio s.a., en especial en el área de concesiones en actividades administrativas y profesionales para el trámite de los asuntos a cargo del área”.
- TMSA-CD-10-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar la prestación de los servicios profesionales de un abogado para que realice el control, vigilancia y seguimiento diario de los procesos judiciales, tramites extrajudiciales y actuaciones administrativas en las que sea parte o tenga interés la empresa de transporte del tercer milenio transmilenio s.a. y apoyar actividades jurídicas y administrativas relacionadas con la gestión de la defensa judicial integral de la entidad”.
- TMSA-CD-223-2016, el cual tiene por objeto: “Arrendar inmueble para la sede administrativa de TRANSMILENIO S.A. de manera tal que permita la ubicación de áreas y personal administrativo de la Entidad”.
- TMSA-CD-349-2015, el cual tiene por objeto: “Autorizar por parte de TRANSMILENIO S.A. el uso compartido de derechos de nombre o "Naming Right" de las siguientes estaciones del Sistema TransMilenio: Campin, ubicada en la Troncal NQS y Ciudad Jardín, ubicada en la Troncal Carrera 10, para que las mismas sean denominadas en virtud del presente Acuerdo respectivamente como Campin - Universidad Antonio Nariño y Ciudad Jardín – UAN”.

### **Licitación Pública:**

- TMSA-LP-01-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar una(s) persona(s) jurídica(s) que apoye(n) la gestión de TRANSMILENIO S.A. para desarrollar actividades operativas, logísticas y técnicas del Sistema TransMilenio en: Portal Américas con su zona de influencia, Portal Sur con su zona de influencia, Portal Tunal con su zona de



(noviembre de 2015 – septiembre de 2016)

influencia, Portal Usme con su zona de influencia, Portal 20 de julio con su zona de influencia, Portal Eldorado con su zona de influencia, Portal Norte con su zona de influencia, Portal Suba con su zona de influencia, Portal 80 con su zona de influencia, en coordinación técnica permanente de TRANSMILENIO S.A”.

- TMSA-LP-02-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada para la infraestructura del Sistema Transmilenio y las instalaciones administrativas de TRANSMILENIO S.A., adicionalmente para las unidades móviles de monitoreo ambiental de calidad del aire pertenecientes al IDEAM y la SDA en el marco del Convenio 176 de 2010 suscrito con la Secretaria de Ambiente y el IDEAM. Y la prestación de los servicios que permitan mejorar las condiciones de acceso a los cicloparqueaderos del Sistema TransMilenio mediante el arrendamiento de equipos (Software para el registro de ciclousuarios, lectores de códigos de barras para las bicicletas y Cámaras de Seguridad)”.

#### **Selecciones Abreviadas de Menor Cuantía:**

- TMSA-SAM-05-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar a través de una empresa proveedora de servicios de internet (ISP), el acceso a internet en la modalidad de canal dedicado de alta disponibilidad para la sede administrativa de TRANSMILENIO S.A.”
- TMSA-SAM-03-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar la adquisición de Storage y la renovación de garantías para el mantenimiento de la infraestructura tecnológica IBM, del Centro de Cómputo Administrativo de TRANSMILENIO S.A”.

#### **Concurso de Meritos Abierto:**

- TMSA-CM-01-2016, el cual tiene por objeto: “Realizar la interventoría integral a los contratos de concesión, cuyo objeto corresponde a la explotación preferencial y no exclusiva, de la prestación del servicio público de transporte de pasajeros dentro del esquema del sistema integrado de transporte público SITP: para las zonas: 1)Usaquén, 2) Engativá, 3) Fontibón, 4) San Cristóbal, 5) Suba Oriental, 6) Suba Centro, 7) Calle 80, 8) Tintal - Zona Franca, 9) Kennedy, 10) Bosa, 11) Perdomo, 12) Ciudad Bolívar y 13) Usme”.
- TMSA-CM-09-2015, el cual tiene por objeto: “La prestación de servicios de consultoría para evaluar el costo actual en que incurren los Operadores Concesionarios Zonales por operar en los patios transitorios frente a la tarifa mensual vehículo zonal que hoy TRANSMILENIO S.A. le reconoce a los Concesionarios por concepto de arrendamiento”.

#### **b. Análisis de riesgos previsible de los procesos seleccionados**

Luego de revisar de manera detallada las matrices de riesgos previsible de los procesos seleccionados, se evidenció que algunos riesgos se encuentran identificados de manera

inadecuada y por lo tanto no deben estar incluidos en estas matrices, a continuación se presentan las observaciones correspondientes:

1. Se evidencia que la entidad tiene establecida una minuta tipo de estudios previos en la cual se encuentra preestablecida una matriz de riesgos, que contiene los siguientes cuarenta y seis riesgos y a los cuales la Veeduría Distrital se permite realizar las siguientes reflexiones:

*Tabla 1: Análisis de riesgos previsibles de los procesos seleccionados*

<i>Riesgo previsible</i>	<i>Reflexiones</i>
Adecuada escogencia del proceso de selección.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Determinación adecuada de los requisitos de selección habilitantes dependiendo de la modalidad del proceso de selección escogida.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Generación de pluralidad de oferentes dependiendo de los requisitos habilitantes.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Dependencia del valor del proceso del estudio de mercado.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Dependencia del valor del proceso, del estudio de precios históricos.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Claridad en la descripción de las especificaciones técnicas, normas técnicas y obligaciones específicas.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Las condiciones del proceso de selección cuentan con los lineamientos que garanticen la transparencia, equidad y competencia entre oferentes.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
El diseño del Proceso de Contratación permite satisfacer las necesidades de la entidad estatal, cumplir con su misión y coherente con sus objetivos y metas.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Adquisiciones inadecuadas que generan detrimentos patrimoniales y sus correspondientes investigaciones.	No es un riesgo previsible que deba hacer parte de la matriz de riesgos de un proceso de selección, debido a que los riesgos previsibles, están enfocados a evitar futuros inconvenientes en la ejecución contractual. Si se realiza una adquisición inadecuada es posible que la responsabilidad se encuentre atribuida a la dependencia técnica solicitante que estableció erróneamente sus requerimientos contractuales.
Falta de capacidad de TRANSMILENIO para adelantar el proceso de selección.	No es un riesgo previsible que deba hacer parte de la matriz de riesgos de un proceso de selección, debido a que los riesgos previsibles, están enfocados a evitar futuros inconvenientes en la ejecución contractual. Es importante resaltar que no se comprende a que capacidad se refieren, puesto que TRANSMILENIO S.A., como entidad contratante está obligado a adelantar sus procesos de contratación bajo el régimen establecido en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública – EGCAP, lo que le da la capacidad para adelantar sus procesos de selección.
Seleccionar un contratista que no cumpla con la totalidad de los requisitos solicitados por la entidad.	No es un riesgo previsible que deba hacer parte de la matriz de riesgos de un proceso de selección, debido a que los riesgos previsibles, están enfocados a evitar futuros inconvenientes en la ejecución contractual. Lo primero es precisar que la entidad no selecciona a un contratista sino a un futuro contratista, por lo que sí lo

<i>Riesgo previsible</i>	<i>Reflexiones</i>
	que sucede es que la entidad selecciona a un proponente que no cumpla con la totalidad de los requisitos solicitados, el contrato que llegare a suscribirse podría estar viciado de nulidad y los responsables del proceso de contratación se verían inmersos en las investigaciones correspondientes.
Seleccionar a un contratista que este inmerso en una inhabilidad o incompatibilidad.	No es un riesgo previsible que deba hacer parte de la matriz de riesgos de un proceso de selección, debido a que los riesgos previsible, están enfocados a evitar futuros inconvenientes en la ejecución contractual. Lo primero es precisar que la entidad no selecciona a un contratista sino a un futuro contratista, por lo que sí lo que sucede es que la entidad selecciona a un proponente inhabilitado o con alguna incompatibilidad, el contrato que llegare a suscribirse estará viciado de nulidad y los responsables del proceso de contratación se verían inmersos en las investigaciones correspondientes.
Seleccionar a un contratista que realice pactos con otros oferentes para engañar a la entidad – Pactos colusorios.	No es un riesgo previsible que deba hacer parte de la matriz de riesgos de un proceso de selección, debido a que los riesgos previsible, están enfocados a evitar futuros inconvenientes en la ejecución contractual. Se reitera que la entidad no selecciona a un contratista sino a un futuro contratista, en este caso se configura una situación muy difícil de probar y si esto llegara a repercutir en la ejecución del contrato, hay que demostrar tal colusión y su menoscabo en la ejecución del contrato.
Seleccionar a un contratista previo pactos ilegales entre funcionarios y particulares.	No es un riesgo previsible que deba hacer parte de la matriz de riesgos de un proceso de selección, debido a que los riesgos previsible, están enfocados a evitar futuros inconvenientes en la ejecución contractual. Lo primero es precisar que la entidad no selecciona a un contratista sino a un futuro contratista, por lo que sí lo que sucede es que la entidad selecciona a un proponente que ha tenido pactos ilegales, el contrato que llegare a suscribirse podría estar viciado de nulidad y los responsables del proceso de contratación se verían inmersos en las investigaciones correspondientes.
Que se presenten ofertas artificialmente bajas.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual, siempre y cuando la entidad previo a la adjudicación no haya adoptado las medidas tendientes a indagar las causas de las disminuciones ostensibles en los precios ofertados.
Una vez adjudicado el proceso, el favorecido no suscriba el contrato.	Esta situación está amparada por la garantía de seriedad de la oferta y no debe ser parte de la matriz de riesgos de acuerdo a lo establecido en el CONPES 3714 de 2011.
Una vez suscrito el contrato, el contratista no allegue las garantías solicitadas.	Esta situación está amparada por la garantía de seriedad de la oferta y no debe ser parte de la matriz de riesgos de acuerdo a lo establecido en el CONPES 3714 de 2011. Aunado a que la entidad cuenta con la posibilidad de adelantar la actuación administrativa tendiente a declarar el incumplimiento contractual.

<i>Riesgo previsible</i>	<i>Reflexiones</i>
Una vez suscrito el contrato, las garantías que lo amparan sean allegadas en forma tardía.	Esta situación está amparada por la garantía de seriedad de la oferta y no debe ser parte de la matriz de riesgos de acuerdo a lo establecido en el CONPES 3714 de 2011. Aunado a que la entidad cuenta con la posibilidad de adelantar la actuación administrativa tendiente a declarar el incumplimiento contractual.
Una vez suscrito el contrato no se expida el registro presupuestal.	Este no puede ser un riesgo previsible que haga parte de la matriz de riesgos, máxime si se tiene en cuenta que es eminentemente estatal.
Reclamos de terceros que retrasen el perfeccionamiento del contrato.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual. Sin embargo, se sugiere revisar la terminología, puesto que el contrato estatal se perfecciona cuando hay acuerdo entre el objeto y la contraprestación y se eleva por escrito, en ese sentido, puede ser que el reclamo del tercero no solo dilate su perfeccionamiento sino también el inicio de su ejecución.
Fluctuación de precios de insumos, mano de obra, especulación.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Fluctuación de bienes por cuerpo cierto, productos terminados.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Efectos cambiarios.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Por desabastecimiento.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual. Aunque el riesgo puede describirse mejor.
Cambio de políticas gubernamentales.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Por alteraciones públicas (Por paros, motines o huelgas).	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Actos terroristas.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Monto de inversión no previsto en el contrato.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Extensión de plazo.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Suscripción del contrato en tiempo diferente.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
No cumplimiento del objeto contractual por incidencia de terceros.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Riesgo de iliquidez.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Riesgos de condiciones financieras del contrato por modificación de plazos, tasas, garantías.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Riesgos de condiciones financieras por cambios en refinanciación.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Por cambios en tarifas, planes de ordenamiento territorial, regímenes especiales (regalías, pensiones, acreencias laborales).	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Por cambios en mercados regulados, designación de zonas francas.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Por expedición de normas de carácter técnico.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.

<i><b>Riesgo previsible</b></i>	<i><b>Reflexiones</b></i>
No liquidar el contrato cuando hay obligación legal.	Este es un riesgo que debe pertenecer al mapa de riesgos institucional, pero no debe estar en la matriz de riesgos preVISIBLES de los procesos de contratación
Lluvias, monzones, sequías, heladas, inundaciones, incendios.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual. Aunque el riesgo puede describirse mejor.
Licencias ambientales.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual. Aunque el riesgo puede describirse mejor.
Fallos en las telecomunicaciones.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Suspensión de servicios públicos.	Este riesgo si es previsible y puede afectar la ejecución contractual.
Desarrollos tecnológicos.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
Implementaciones tecnológicas.	No se entiende el riesgo, es necesario precisar el alcance.
No realizar servicios de post venta.	No se entiende el riesgo y si correspondiera al incumplimiento del contratista en su obligación de servicios post venta, es un riesgo amparado por la garantía de cumplimiento del contrato y por lo tanto no debería estar en la matriz de riesgos preVISIBLES, de acuerdo a lo establecido en el CONPES 3714 de 2011.
No cumplir con las garantías técnicas.	No se entiende el riesgo y si correspondiera al incumplimiento del contratista con las garantías técnicas, es un riesgo amparado por la garantía de cumplimiento del contrato y por lo tanto no debería estar en la matriz de riesgos preVISIBLES, de acuerdo a lo establecido en el CONPES 3714 de 2011.

*Fuente:* tabla elaborada en la Veeduría Distrital con base en la información consultada en el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP).

Así las cosas, quiere decir que de los 46 riesgos establecidos en los estudios previos, tan solo 20 pueden ser considerados como riesgos preVISIBLES que pueden hacer parte de las matrices de riesgos, sin embargo, algunos pueden ser redactados o descritos de manera más clara y específica. Igualmente, no pueden ser estos los únicos que conformen las matrices de riesgos preVISIBLES, como tampoco, todos aplican para todas las tipologías contractuales y modalidades de selección.

2. En la minuta tipo de los estudios previos en la cual se encuentra preestablecida la matriz que contiene 46 riesgos, se evidencia una nota que establece: “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”.

Aun cuando lo único que tiene que hacer el jefe del área, es seleccionar los riesgos que se ajusten a su necesidad contractual y agregar los que considere pertinentes, de la revisión aleatoria realizada por la Veeduría Distrital se encontró que de la muestra analizada, el 48% de los procesos seleccionados (TMSA-MIN-08-2016, TMSA-MIN-04-2016, TMSA-CD-168-2016, TMSA-MIN-05-2016, TMSA-SAM-05-2016, TMSA-MIN-19-2015, TMSA-CM-01-2016, TMSA-CD-109-2016, TMSA-CD-137-2016, TMSA-MIN-01-2015), contienen el estudio previo con los 46 riesgos incluidos y sin tener en cuenta la tipología del contrato a celebrar. Lo anterior

implica que la matriz de riesgos previsible no se está elaborando de manera detallada, ni de forma planificada para cada contrato.

Esto denota que existan contratos que contengan matrices de riesgos previsible mal elaboradas, debido a que poseen riesgos previsible que no se ajustan a su objeto ni a la tipología del contrato; para una mayor claridad se presentan los siguientes ejemplos:

- Proceso TMSA-MIN-04-2016: el cual tiene por objeto “Contratar el servicio de almacenamiento, administración, custodia y consulta de documentos pertenecientes al Archivo Central de la Entidad y de los medios magnéticos que contienen las copias de seguridad de la información de los computadores de escritorio de usuarios finales y de los servidores centrales en los que se soporta la operación diaria de TRANSMILENIO S.A.”, contiene riesgos tales como: desabastecimiento, falta de licencias ambientales, cambios de mercados de zonas francas, fluctuación de bienes por cuerpo cierto y productos terminados, etc”.
- Proceso TMSA-CD-168-2016 TMSA-CD-168-2016, el cual tiene por objeto: “Contratar una persona que preste los servicios de apoyo a la gestión de la entidad, en el desarrollo de las actividades previstas en el proceso de gestión documental en las áreas que manejan mayor volumen documental” contiene riesgos tales como: Ofertas artificialmente bajas, fluctuación de insumos, fluctuación de divisas, falta de licencias ambientales, cambios de mercados de zonas francas, fluctuación de bienes por cuerpo cierto y productos terminados, efectos cambiarios, por cambios de mercados regulados, suspensión de servicios públicos, etc.
- Proceso TMSA-CD-349-2015, que tiene por objeto “Autorizar por parte de TRANSMILENIO S.A. el uso compartido de derechos de nombre o "Naming Right" de las siguientes estaciones del Sistema TransMilenio: Campin, ubicada en la Troncal NQS y Ciudad Jardín, ubicada en la Troncal Carrera 10, para que las mismas sean denominadas en virtud del presente Acuerdo respectivamente como Campin - Universidad Antonio Nariño y Ciudad Jardín – UAN” contiene riesgos tales como: Cambios de mercados de zonas francas, por cambios de mercados regulados, suspensión de servicios públicos, Cambio de políticas gubernamentales, Cambios en el plan de ordenamiento territorial, por cambios climáticos (Lluvias, monzones, sequías, heladas, inundaciones e incendios) todos estos riesgos que no se ajustan al objeto contractual.

3. Se encontró que hay matrices de riesgos que incluyen riesgos que se encuentran amparados por el régimen legal de garantías contractuales, contraviniendo el alcance normativo del artículo 4 de la Ley 1150 de 2007 y contradiciendo lo establecido en el CONPES 3714 de 2011.

4. Se evidencia que los riesgos denominados “previsible” que conforman las matrices de riesgos de los procesos de selección, corresponden a todos o algunos de los 46 riesgos descritos en el modelo tipo del estudio previo, lo cual impide que los jefes de área analicen de manera detallada otros riesgos que puedan ser previsible y que ayuden a controlar eventos adversos que afecten la ejecución de los contratos.



### **3. Conclusiones y recomendaciones**

#### **3.1. Conclusiones**

- Transmilenio S.A. dio alcance a los compromisos pactados en el acuerdo de desempeño, dado que incluyó en el componente contractual de su mapa de riesgos institucional aquellos riesgos identificados con el procedimiento que la Veeduría Distrital implementó para este fin, así mismo adoptó las estrategias establecidas.
- Las estrategias enfocadas a minimizar los riesgos del proceso contractual han generado resultados favorables para la gestión de Transmilenio S.A., estableciendo filtros de revisión documental con profesionales del área de derecho y realizando la socialización del mapa de riesgos institucional, lo que permite que los responsables de cada riesgo o control, tengan claridad sobre las implicaciones de su actividad en el proceso de gestión contractual.

#### **3.2. Recomendaciones**

1. Realizar con mayor frecuencia jornadas de sensibilización y socialización de procedimientos, formatos y demás documentos relacionados con la gestión contractual, lo anterior teniendo en cuenta el cambio normativo asociado a la contratación pública, así como a la rotación de personal.
2. Establecer mecanismos que propendan por la institucionalización de la información asociada a riesgos en materia contractual, estos pueden ser guías, instructivos, manuales, circulares y demás documentos que den lineamientos internos en la materia.
3. Realizar un análisis detallado a los riesgos sugeridos por la Veeduría Distrital del “Mapa de Riesgos Estándar” e incluir en el componente contractual del mapa de riesgos de Transmilenio S.A. aquellos riesgos que la entidad considere pertinentes para la actualización, modificación y fortalecimiento de su mapa de riesgos institucional (Anexo A; Mapa de Riesgos Estándar).
4. Una vez Transmilenio S.A., realice la actualización y/o ajuste de su mapa de riesgos institucional en el proceso contractual, se solicita remitir el resultado definitivo a la Veeduría Distrital, sustentando cuáles de los riesgos sugeridos fueron adoptados o rechazados y su debida justificación.
5. Establecer controles para todos los riesgos identificados.
6. Valorar los riesgos identificados y realizar un seguimiento riguroso a la materialización de los mismos y a la efectividad de los controles.
7. En la minuta tipo de los estudios previos, se recomienda no dejar la guía completa de las matrices de riesgos y que no se estandarice el listado de los riesgos previsible. Además de lo anterior, se les recomienda que antes de la publicación de los estudios previos en el Sistema

Electrónico de Contratación Pública (SECOP) se verifique que la matriz de riesgos previsible fue realizada bajo un estricto análisis de la modalidad de selección, las particularidades del contrato a celebrar y que los riesgos allí establecidos se ajusten a la realidad institucional y contractual.

8. Para la elaboración de las matrices de riesgos previsible de los procesos de selección y contratos a celebrar por parte de la Entidad, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos establecidos en el CONPES 3714 de 2011:

### **¿Qué no son riesgos previsible?**

En el ejercicio de tipificación es especialmente importante hacer el análisis y exclusión de aquellos hechos que aunque se pueden encontrar en la conceptualización de la teoría general del riesgo, no reúnen los presupuestos para ser considerados **riesgos previsible**, bien por no tener las consideraciones incluidas en la reglamentación o por estar cobijados por regulaciones particulares contenidas en el marco de los riesgos contractuales “no previsible” ilustrados anteriormente.

En este sentido, no son riesgos previsible, por ejemplo:

El incumplimiento total o parcial del contrato, en la medida en que compromete la responsabilidad contractual de quien asuma tal conducta, teniendo como consecuencia la exigibilidad de la garantía de cumplimiento y la eventual indemnización de perjuicios por el exceso de lo cubierto por la garantía, según lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley 1150 de 2007..

- Los hechos derivados de la responsabilidad extracontractual, que se encuentren cubiertos mediante garantías especiales como la póliza de responsabilidad extracontractual..
- Los que corresponden a la teoría de la imprevisión, los cuales escapan de la definición de riesgo previsible, y de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento son aquellas circunstancias que no pueden ser identificables o cuantificables.
- Las inhabilidades e incompatibilidades sobrevinientes; entendidas estas como la presencia en el contratista o en uno de los miembros de un consorcio o unión temporal de alguna o algunas de las causales previstas en la Constitución o la Ley para las inhabilidades e incompatibilidades con posterioridad a la adjudicación del contrato, caso en el cual, deberá cederse el respectivo contrato, renunciar a su ejecución o ceder su participación a un tercero según corresponda.

En este contexto, el análisis de riesgos contractuales al que se refiere el artículo 4 de la Ley 1150 de 2007, se restringe única y exclusivamente a los “Riesgos Previsible”. Así, el ejercicio propuesto en la Ley 1150 de 2007, busca extrapolar del ámbito del equilibrio económico de los contratos, los riesgos previsible plenamente tipificados, estimados y asignados por las partes de un contrato estatal, con el fin de que hagan parte de las condiciones del mismo. De esta forma, los riesgos previsible tienen un tratamiento propio



regido por las reglas consignadas en el contrato, incluyéndolos así dentro de la ecuación contractual, con lo cual, en caso de acaecer en la ejecución del contrato no afectarían el equilibrio económico y por tanto, no procedería su restablecimiento.

9. Para la elaboración de las matrices de riesgos previsible es importante que se analice el objeto del contrato, su alcance, las obligaciones contractuales, su cuantía, su forma de pago, el plazo de ejecución, los productos o entregables, con el propósito de lograr determinar cuáles son los riesgos previsible que operarían dentro de la ejecución contractual y así evitar escenarios de reclamaciones y restablecimientos del equilibrio económico del contrato.

10. Impartir instrucciones a los responsables de adelantar los procesos de contratación para que en adelante realicen una adecuada valoración de los riesgos previsible, excluyendo de la misma, la tipificación de riesgos que se amparen a través de los mecanismos de cobertura dispuestos para tal fin (garantías).

11. Fortalecer la identificación de riesgos previsible en los procesos contractuales a través de jornadas de capacitación con orientadores que cuenten con la idoneidad o experiencia requerida en el tema de evaluación del riesgo.

## Referencias

Concejo de Santafé de Bogotá D.C. (2 de diciembre de 1993). Por el cual se determina la estructura orgánica de la Veeduría Distrital, se definen sus funciones generales por dependencia; se establece su planta de personal se adopta el sistema especial de nomenclatura y clasificación de cargos; se fija la escala de remuneración para los distintos empleos y se dictan otras disposiciones. Acuerdo 24. Publicado en los anales del Consejo/ Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2053>.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2011). Del riesgo previsible en el marco de la política de contratación pública. Documento Conpes 3714. Bogotá D.C. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <http://colombiacompra.gov.co/sites/default/files/normativas/conpes3714.pdf>

### Anexo A. Mapa de riesgos estándar de la Veeduría Distrital

<i>Evento</i>	<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
Inadecuada formulación y elaboración del PAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indebida identificación de las necesidades de la entidad en el PAA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> <li>• Incumplimiento de las metas propuestas por la entidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorrecta priorización</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recortes Presupuestales</li> </ul>	
Adelantar un proceso de selección sin contar con la debida disponibilidad presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la normatividad que rige la contratación estatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con disponibilidad presupuestal</li> </ul>	
Adelantar un proceso contractual sin tener la aprobación correspondiente por parte del comité de contratación o de la instancia correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errados procedimientos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con actas de comité de contratación</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de contratación mal diseñado</li> </ul>	
Adelantar un proceso contractual sin tener la competencia legal para realizarlo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las facultades y delegaciones existentes en la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> <li>• Nulidad Absoluta del contrato</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las competencias de la entidad</li> </ul>	
Aprobar la adquisición de bienes, obras y servicios que no se ajustan a las necesidades o al cumplimiento de los objetivos de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indebida descripción de la necesidad a contratar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción de las necesidades y objetivos de la entidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errada relación entre el objeto y la necesidad a contratar</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indebida maduración o planeación del proceso contractual en tiempos, cantidades, valores, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> <li>• Posible incumplimiento en el objeto del contrato</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración deficiente de los estudios previos, y de los pliegos de condiciones</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración deficiente de análisis del sector</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores en las especificaciones técnicas del bien, obra o servicios a contratar</li> </ul>		
Selección de contratistas que no cuenten con la capacidad financiera y/o técnica y/o jurídica necesarias para la ejecución del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer de manera inadecuada los requisitos de carácter habilitante en los procesos de selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> <li>• Demandas</li> <li>• Pone en riesgo la adecuada ejecución del contrato</li> <li>• Sanciones disciplinarias, fiscales y/o penales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del principio de selección objetiva</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indebida evaluación de los proponentes en el proceso de selección</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración deficiente de los estudios previos y de los pliegos de condiciones</li> </ul>	

(noviembre de 2015 – septiembre de 2016)

<i>Evento</i>	<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
Selección de contratistas que no cuenten con la capacidad financiera y/o técnica y/o jurídica necesarias para la ejecución del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración deficiente de los análisis de sector</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada aplicación de la normatividad vigente, manual de contratación y procedimientos asociados</li> </ul>	
Direccionamiento de contratación y/o vinculación en favor de un tercero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tráfico de influencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas</li> <li>• Enriquecimiento ilícito de contratistas y/o funcionarios</li> <li>• Detrimento patrimonial</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada elaboración de los documentos previos, tales como estudios previos, pliegos de condiciones, análisis del sector y estudio del mercado</li> </ul>	
Pérdida de información, modificación o alteración de las ofertas a evaluar o de los expedientes que soportan los procesos de contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado manejo de expedientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> <li>• Retrasos en la contratación</li> <li>• Demandas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada custodia de expedientes</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inaplicación de los procedimientos y métodos de archivo establecidos por la entidad y la norma</li> </ul>	
Suspensión del proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciar un error en la estructuración de los documentos precontractuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en el cumplimiento de las metas de la entidad</li> <li>• Insatisfacción de las necesidades y objetivos de la entidad</li> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas, tutelas y solicitudes de proponentes</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por sugerencia de algún órgano de control, con el propósito de realizar ajustes al proceso de selección directamente relacionados con la normatividad en materia contractual</li> </ul>	
Retrasos en el proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de plazos para dar respuesta a las observaciones del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de metas y objetivos de la entidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de plazos para poder evaluar el proceso de selección, en la eventualidad que se reciban muchas ofertas</li> </ul>	
Declaratoria de desierto del proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de pluralidad de oferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> <li>• Incumplimiento de las metas propuestas por la entidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún oferente cumple con los requisitos exigidos en el pliego de condiciones</li> </ul>	
Adjudicación viciada por error	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos falsos o irregulares presentados por los oferentes y que la entidad no logra evidenciar en el momento de la evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas</li> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No revisión de inhabilidades e incompatibilidades</li> </ul>	
Retraso en la suscripción del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento o retraso del contratista en la firma del contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de las metas propuestas por la entidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minuta contractual con errores</li> </ul>	

<i>Evento</i>	<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la elaboración, revisión y aprobación de la minuta del contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> </ul>
Imposibilidad de celebrar el contrato o convenio por cualquiera de las partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhabilidades sobrevinientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> </ul>
Permitir la ejecución del contrato sin el lleno de los requisitos legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No expedición o demora en la expedición del registro presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible incumplimiento en el objeto del contrato</li> <li>• Los bienes, obras y/o servicios no están amparados por una garantía de seguro</li> <li>• La entidad asume una responsabilidad muy alta, frente a cualquier accidente que tenga el contratista</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No expedición o demora en la expedición de las garantías contractuales</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la aprobación de garantías contractuales</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No afiliación a la ARL para el caso de contratos de prestación de servicios</li> </ul>	
Indebida aprobación de las garantías contractuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Error en la revisión y aprobación de las garantías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los bienes, obras y/o servicios no están amparados de manera adecuada por una garantía de seguro</li> </ul>
Incumplimiento del objeto o de las obligaciones contractuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en la supervisión y ejecución del contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> <li>• Recepción de bienes, obras y servicios que no cumplen con las condiciones exigidas y esperadas por la entidad</li> <li>• Investigaciones de orden disciplinario, fiscal y penal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del contratista</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de productos incompletos.</li> </ul>	
Desequilibrio económico del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de los precios estimados del contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuación del dólar</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor estabilidad de la obra</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios climáticos o desastres naturales</li> </ul>	
Imposibilidad de la ejecución del objeto contractual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prorrogas en el plazo del contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteraciones de orden público</li> </ul>	
Imposibilidad de adelantar procesos de declaratoria de incumplimiento, imposición de multas o sanciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de ingreso a la zona de ejecución contractual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> </ul>
Imposibilidad de adelantar procesos de declaratoria de incumplimiento, imposición de multas o sanciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omisión por parte del interventor o supervisor de informar oportunamente los incumplimientos que se presenten en el contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> <li>• Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> </ul>

<i>Evento</i>	<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
Destinación indebida de los recursos públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia en el seguimiento, y control del uso de los bienes de la Entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanciones disciplinarias, fiscales y/o penales</li> <li>Detrimento patrimonial</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de la normatividad vigente</li> </ul>	
Recibir obras, bienes y/o servicios que no cumplen con las especificaciones técnicas establecidas por la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento de especificaciones técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detrimento patrimonial</li> <li>Sanciones disciplinarias, fiscales y/o penales</li> <li>Incumplimiento de las metas propuestas por la entidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia de controles y seguimiento al contrato o convenio por parte del supervisor o interventor</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No adelantar proceso de multas e incumplimientos, cuando el supervisor ha dado aviso oportuno</li> </ul>	
Recibir obras, bienes y/o servicios que cumplen con las especificaciones técnicas establecidas por la Entidad, pero que su correcto funcionamiento no corresponde con la calidad y el tiempo previsto por la Entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contratista cumple con las condiciones técnicas de los bienes y obras, pero la operación en el tiempo deteriora la calidad del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaratoria de incumplimiento y efectividad de las garantía de calidad de los bienes y servicios</li> </ul>
Inadecuado manejo del anticipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia de controles y seguimiento al contrato o convenio por parte del supervisor o interventor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaratoria de incumplimiento y efectividad de la garantía de buen manejo del anticipo</li> <li>Detrimento patrimonial</li> <li>Investigaciones disciplinarias, fiscales y/o penales</li> </ul>
Incumplimiento del pago de salarios y prestaciones sociales por parte del contratista a su equipo humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia de controles y seguimiento al contrato o convenio por parte del supervisor o interventor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaratoria de incumplimiento y efectividad de la garantía de pago de salarios y prestaciones sociales</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigaciones disciplinarias, fiscales y/o penales</li> </ul>
Terminación unilateral del Contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las exigencias del servicio público lo requieran o la situación de orden público lo imponga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> <li>Incumplimiento de las metas propuestas por la entidad</li> <li>Declaratoria de incumplimiento del contrato</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muerte o incapacidad física permanente del contratista, si es persona natural, o por disolución de la persona jurídica del contratista</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interdicción judicial de declaración de quiebra del contratista</li> </ul>	

<i>Evento</i>	<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cesación de pagos, concurso de acreedores o embargos judiciales del contratista que afecten de manera grave el cumplimiento del contrato</li> </ul>	
Terminación anticipada del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inhabilidades sobrevinientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento de las metas propuestas por la entidad</li> <li>Declaratoria de incumplimiento del contrato</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud de terminación anticipada del contrato por mutuo acuerdo</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutuo acuerdo entre las partes</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imposibilidad en la ejecución del objeto contractual</li> </ul>	
Nulidad absoluta del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se celebren con personas incurras en causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas en la Constitución y la ley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandas</li> <li>Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> <li>Acciones de repetición</li> <li>Incumplimiento en la satisfacción de las necesidades de la entidad</li> <li>Incumplimiento de las metas propuestas por la entidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se celebren contra expresa prohibición constitucional o legal</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se celebren con abuso o desviación de poder</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nulidad de los actos administrativos en que se fundamenten</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de los criterios sobre tratamiento de ofertas nacionales y extranjeras o con violación de la reciprocidad de que trata esta Ley</li> </ul>	
Inadecuada liquidación de los contratos o convenios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia en el seguimiento y vigilancia del contrato por parte del supervisor y/o interventor del contrato o convenio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandas</li> <li>Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> <li>Detrimento patrimonial</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de informes de supervisión</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadecuada gestión documental</li> </ul>	
Incumplimiento de los términos legales o pactados para la liquidación de los contratos o convenios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de los términos legales para la liquidación de contratos o convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales</li> <li>Perdida de competencia legal para poder liquidar el contrato o convenio</li> </ul>
Inestabilidad de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia de controles y seguimiento al contrato o convenio por parte del supervisor o interventor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaratoria de incumplimiento y efectividad de la garantía de estabilidad de la obra</li> <li>Detrimento patrimonial</li> <li>Investigaciones disciplinarias, fiscales y/o penales</li> <li>Demandas contractuales</li> </ul>

FIN