

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE  
CONTRATACIÓN DE LA GENERADORA ALEJANDRÍA S.A.S. E.S.P**

**Raúl Anaya Muñoz  
Sandra Gaviria Barrientos  
Wilson Humberto Palacio**

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN**

**2016**

## **TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1. JUSTIFICACIÓN.....	8
2. PREGUNTA PROBLEMA.....	12
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. Objetivo general.....	12
3.2. Objetivos Específicos.....	12
4. MARCO TEÓRICO.....	14
4.1. Sobre el Municipio de Alejandría.....	14
4.2. Sobre el Departamento de Antioquia.....	16
4.3. Sobre la Generadora Alejandría S.A.S. ESP.....	17
4.4. Sobre la Empresa GEN+ S.A ESP.....	21
4.5. Sobre los Hallazgos de la Contraloría General de Antioquia.....	23
5. METODOLOGÍA.....	40
6. RESULTADOS.....	41
7. ESTRATEGIAS PARA SUBSANAR LOS RIESGOS.....	42
7.1. Supervisión y seguimiento a la Ejecución de los contratos.....	42
7.2. Buenas prácticas de la Gestión Contractual.....	47
7.2.1. Buenas Prácticas en la etapa de Planeación.....	48
7.2.2. Buenas Prácticas en la etapa de Selección y Contratación.....	50
7.2.3. Buenas Prácticas en la etapa de Control y seguimiento.....	51
7.2.4. Buenas Prácticas en la etapa de Cierre.....	53
8. CONCLUSIONES.....	54
9. RECOMENDACIONES.....	55
10. REFERENCIAS.....	57

## LISTA DE TABLAS

Tabla1 Resumen de Fortalezas y Debilidades Municipio de Alejandría .....	15
Tabla 2 Hallazgos en la contratación para la vigencia 2015 .....	26
Tabla 3 Diagnostico Institucional de la Generadora Alejandría S.A.S. ESP para la vigencia 2015.....	30

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizacional de la Generadora Alejandría S.A.S ESP. ....	18
Figura 2 Modelo de Negocio de GEN+ S.A. ESP .....	22
Figura 3 Estructura Organizacional de GEN+. ....	23

## INTRODUCCIÓN

El control de calidad, la falta de planificación y prevención son algunos de los componentes que llevan a presentar falencias en cuanto al manejo del control interno. La tarea de los auditores o del área de calidad es tratar de analizar qué es lo que salió mal, el por qué y qué hacer para evitar su repetición.

Aunque lo correcto es actuar preventivamente, de acontecer algún hecho perjudicial, no debe quedarse en los aspectos más superficiales sino llegar a la raíz de las problemáticas para tratar de extraer las razones que llevaron al sistema a presentar dichas falencias. Se debe subrayar que las principales causas son la falta de cumplimiento de las normas básicas y fundamentales en materia de control interno, pero por otro lado, está la ausencia de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger, y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores internos. En algunas entidades el control interno no tiene planeación ni objetivos para llevar a cabo sus procesos, esta desinformación, la falta de ejecución y de gestión conlleva a la falta de transparencia de las contrataciones (Auditoría General de la República, 2012)<sup>1</sup>.

La Contraloría General de Antioquia tiene como misión realizar el control fiscal en Empresas de Servicios Públicos con aportes de capital público tal y como lo estipula la (Ley N° 142, 1994)<sup>2</sup>, como es el caso para la Sociedad Generadora Alejandría S.A.S ESP

---

<sup>1</sup>[http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca\\_documental](http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca_documental)

<sup>2</sup>LEY 142 DE 11 DE JULIO DE 1994

*“En las empresas de servicios públicos con aportes oficiales son bienes de la Nación, de las entidades territoriales, o de las entidades descentralizadas, los aportes hechos por ellas al capital, los derechos que ellos confieren sobre el resto del patrimonio y los dividendos que puedan corresponderles. A tales bienes y a los actos o contratos que versen en forma directa, expresa y exclusiva sobre ellos, se aplicará la vigilancia de la Contraloría General de la República, y de las contralorías departamentales y municipales” (Art. 27.4.)*

La Contraloría General de Antioquia emite un informe anual sobre la gestión en la contratación donde enumera y describe los incumplimientos, inconsistencias, falencias o errores en este proceso y que las empresas deben corregir y mejorar. Por esta razón, el objetivo de la presente investigación es identificar, definir o discriminar los factores orgánicos o sistémicos que están generando, causando o provocando dichas falencias en la ejecución de la contratación de la Sociedad Generadora Alejandría S.A.S ESP para las vigencias 2014 y 2015.

Como punto de partida de la investigación y utilizando una metodología cualitativa, a través de entrevistas a los funcionarios encargados del manejo del control interno en la Generadora Alejandría S.A.S ESP, como al Contralor Auxiliar a cargo de las auditorías a la Generadora Alejandría S.A.S ESP, se analizará la información recolectada para encontrar y tabular los factores principales que están originando las falencias en la ejecución del proceso de contratación. Esto con el fin de generar una serie de recomendaciones que aporten al mejoramiento o corrección de la problemática con el fin de garantizar la viabilidad en el corto y largo plazo de esta Empresa de Servicios Públicos, ya que son de gran importancia no solo para el municipio de Alejandría sino para todo el Departamento de Antioquia.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el informe definitivo de auditoría modalidad especial a la Generadora Alejandría S.A.S. E.S.P para la vigencia 2014 donde la Contraloría General de Antioquía, con fundamento en las facultades otorgadas por el artículo 267 de la Constitución Política, emitió su concepto respecto a la gestión contractual y la gestión financiera de la Generadora, encontrando 4 falencias de tipo administrativo que dificultan la aplicación del control interno en la recién creada empresa de generación de energía.<sup>3</sup> En el informe del 2015, la Contraloría General de Antioquia encontró 7 falencias de tipo administrativo<sup>4</sup>. Los informes emitidos por el ente de control solo enumeran y describe las fallas contractuales en las que está incurriendo la empresa Generadora Alejandría S.A.S. E.S.P en materia de la gestión contractual y control interno, pero no revela las causas u orígenes por las cuales se están generando las mencionadas fallas, tampoco se entrega una herramienta documental que aporte al mejoramiento de esta situación.

---

<sup>3</sup>Informe Definitivo de Auditoría Modalidad Especial Vigencia 2014 (Publicado en mayo /2015)

<sup>4</sup>Informe Definitivo de Auditoría Modalidad Especial Vigencia 2015 (Publicado en junio /2016)

## 1. JUSTIFICACIÓN

La reglamentación del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993 y Ley 1150 de 2007, el “Estatuto”) en Colombia ha tenido cambios importantes en los últimos dos años. Hasta finales de 2011, el Estatuto estaba reglamentado por 27 decretos. Debido a esta cantidad de normas que impedían una comprensión ágil y expedita de la reglamentación del Estatuto, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 734 del 13 de abril de 2012, norma que unificó en un solo cuerpo normativo toda la reglamentación del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. El 17 de julio de 2013 (apenas 15 meses después de expedido el Decreto 734 de 2012) el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1510 de 2013, “Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública” (en adelante el “Decreto”). Este último decreto, derogó el Decreto 734 de 2012, generando un nuevo marco normativo unificado que reglamenta la contratación pública en Colombia. En el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública se evidencia el protocolo que deben tener en cuenta las empresas Colombianas que contratan, compran o ejecutan con dineros del Estado a través de licitaciones y contrataciones públicas, una vez se tiene en cuenta este protocolo el gobierno junto con el Ministerio del interior y el Ministerio de justicia se apoyan en el Estatuto anticorrupción donde se plasman las medidas disciplinarias y penales.

Las medidas penales en la lucha contra la corrupción pública y privada constituye, en la mayoría de sus eventos, un fenómeno criminal, el cual puede estar descrito no solamente como un delito contra la administración pública, sino también como un crimen que afecta el patrimonio del Estado. En este sentido, el Estatuto plantea una política de cero tolerancia a la corrupción a través de diversas medidas que

permitan al Estado no solamente ejercer represión del fenómeno, sino también hacer un llamado preventivo general para que las personas que piensan incurrir en un acto de corrupción desistan de tal finalidad, y por esto:

1. Se acaban los subrogados penales: no habrá mecanismos alternativos de la pena privativa de la libertad, no habrá suspensión condicional de la misma y tampoco libertad condicional, menos prisión domiciliaria; ningún beneficio o subrogado cuando se cometan delitos contra la Administración Pública, estafa y abuso de confianza que recaigan sobre los bienes del Estado, utilización indebida de información privilegiada, lavado de activos y soborno transnacional.

2. Se amplían los términos de prescripción para las investigaciones de los delitos de corrupción, así como en los procesos fiscales y disciplinarios.

3. Se tipifica el delito de estafa en el sector de la salud, el delito de corrupción privada, la administración desleal; se reenfoca el uso de información privilegiada, especulación, agiotaje en medicamentos, omisión de control en el sector de la salud, así como una nueva modalidad de peculado por aplicación oficial diferente culposo y también en el sector de la salud.

4. En igual forma, se sanciona el tráfico de influencia de particulares. Se sancionan también los acuerdos entre quienes participan en un mismo proceso de contratación para alterarlo. Así mismo, se le da un enfoque al enriquecimiento ilícito, al fraude de subvenciones, que será un nuevo tipo penal y al soborno transnacional.

5. Se extiende la responsabilidad penal a las personas jurídicas. Se fortalecen las operaciones encubiertas. Se extiende el principio de oportunidad al cohecho para romperlo.

6. El cohecho es considerado como un fenómeno ampliamente difundido en las transacciones comerciales internacionales, incluyendo el comercio y la inversión, su práctica hace surgir serias complicaciones que minan el buen gobierno y el desarrollo económico, así como distorsionan las condiciones competitivas internacionales. En este marco de problemática internacional, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ha formulado una serie de recomendaciones para todos los países dentro de su responsabilidad de combatir el cohecho internacional, las medidas propuestas están orientadas a incorporar en la legislación mecanismos eficaces para disuadir, prevenir y combatir el cohecho de funcionarios públicos extranjeros en relación con las transacciones comerciales internacionales, especialmente para la penalización de esta práctica. El Estatuto recoge estas recomendaciones en los artículos 30 y 34 de la Ley, los cuales tipifican el soborno transnacional sobre servidor público extranjero y le establece una pena privativa de la libertad de nueve (9) a quince (15) años, lo que lo hace que no sea excarcelable, además se prevé que quien incurra en este delito no será objeto de beneficios como la detención domiciliaria.<sup>5</sup>

Así, el Estatuto reforma los términos de investigación disciplinaria; de prescripción de la acción disciplinaria y actualiza el Código Disciplinario frente a los institutos de la revocatoria directa, el traslado de alegatos de conclusión, incorporación de medios materiales de prueba y formas de notificación de las decisiones de cierre de investigación y alegatos previos al fallo.

Se fortalece toda la acción de la Procuraduría General de la Nación en materia disciplinaria, facilitándose los procesos verbales, que son más expeditos. En ese mismo orden de ideas, se fortalece la capacidad disciplinaria del Consejo Superior de la Judicatura, otorgándole la facultad disciplinaria sobre los auxiliares de justicia. Además, se prevé el control preferente de la Sala Jurisdiccional

---

<sup>5</sup><http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/49245504/cartilla-estatuto-anticorrupcion.pdf/aa1f4544-3756-40be-9f3e-6cdbec1197ef>

Disciplinaria de los procesos que se desarrollen en las seccionales en aquellos casos en que haya mora.<sup>6</sup>

Con el fin de lograr el cumplimiento a todas estas disposiciones legales y evitar sanciones que obstaculicen el buen desarrollo del proyecto hidroeléctrico en el municipio de Alejandría, Oriente Antioqueño, se vuelve necesaria toda acción que lleve al a la identificación de los factores que están generando errores o incumplimiento para mejorarlos y contribuir al objeto social de la empresa Generadora Alejandría S.A.S ESP. Adicionalmente, el Plan de Desarrollo de Antioquia “Antioquia piensa en grande” 2016-2019 en sus fundamentos enuncia que;

*“se impulsará la construcción de proyectos hidroeléctricos en los municipios ricos en fuentes de agua, que permitan instalar micro centrales que dinamicen la economía de las regiones con obras que perduren en el tiempo y contribuyan el desarrollo de las comunidades”.(p. 10)<sup>7</sup>.*

Esto, convierte a empresas como la Generadora Alejandría S.A.S ESP en un punto fundamental para lograr dicho objetivo. El desarrollo de investigaciones que contribuya al mejoramiento de la gestión de la Empresa se hacen necesarias para ayudar a lograr esta meta en el desarrollo de la Región de Oriente y el Departamento de Antioquia.

---

<sup>6</sup><http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/49245504/cartilla-estatuto-anticorrupcion.pdf/aa1f4544-3756-40be-9f3e-6cdbc1197ef>

<sup>7</sup>Tomado de: Plan de desarrollo de Antioquia (2016-2019), Antioquia Piensa en Grande. (p 10). Consultarecuperada de <http://www.antioquia.gov.co/images/pdf/Proyecto%20de%20Ordenanza%20Plan%20de%20Desarrollo%20Antioquia%20Piensa%20en%20Grande%202016-2019.pdf>

## **2. PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cuáles son los factores orgánicos o sistémicos que causan u originan las falencias o inexactitudes que tiene el proceso contratación en la Generadora Alejandría SAS E.S.P?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo general**

Investigar y determinar los factores que originan, provocan e influyen negativamente en el proceso de la contratación para la Generadora Alejandría SAS E.S.P., para generar un documento que aporte al mejoramiento de la problemática encontrada.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Definir los hallazgos en el proceso de contratación por parte del ente de Control Fiscal Departamental en los que ha incurrido la Sociedad Generadora Alejandría SAS E.S.P

- Indagar sobre las condiciones de los procesos administrativos, operativos y técnicos al interior de la Generadora Alejandría SAS E.S.P.
  
- Entrevistar a los encargados de la revisión fiscal de control y de la ejecución del proceso de contratación para encontrar los factores de origen de las fallas.
  
- Elaborar un documento que recomiende las acciones para el mejoramiento de la situación objeto de la investigación.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Sobre el Municipio de Alejandría

El Municipio de Alejandría está situado en el oriente Antioqueño, en la Zona de Embalses, pero recibe una gran influencia de la región del Nordeste con la que limita geográficamente. Limita por el norte con Santo Domingo, por el occidente con Concepción, por el sur con Guatapé y por el oriente con San Rafael y San Roque. Tiene una extensión total 125,7km<sup>2</sup>, una extensión área urbana de 0,32 Km<sup>2</sup> y una extensión área rural de 125,28 Km<sup>2</sup>. La cabecera municipal se encuentra a 1.650 metros sobre el nivel del mar, una temperatura media de 20°C y clima templado. La cabecera se encuentra a una distancia de referencia desde Medellín de 75 Km (vía Barbosa) y 89 Km (vía San Vicente). El municipio de Alejandría se encuentra en la zona de confluencia intertropical, lo cual es un factor determinante de las variaciones climáticas, especialmente en lo relacionado con el régimen de las precipitaciones. Por esta razón se presentan dos épocas húmedas durante el año (abril-mayo y octubre-noviembre). Igualmente influye en el clima, la localización de la cuenca en la vertiente oriental de la cordillera central y su relieve. El clima se caracteriza por ser húmedo, lo que favorece la producción de agua y **por ende la producción de energía**, sin embargo, el exceso de agua y la pobreza de los suelos han restringido las posibilidades de desarrollo agrícola.<sup>8</sup> En la Tabla 1 se muestra de manera resumida las características positivas y negativas presentes del municipio de Alejandría.

---

<sup>8</sup>[http://www.alejandria-antioquia.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.alejandria-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml)

**Tabla1 Resumen de Fortalezas y Debilidades Municipio de Alejandría**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Positiva identificación de la población con su localidad.</li> <li>-La localidad cuenta con una importante belleza natural.</li> <li>-El clima promedio es agradable lo cual lo hace apto para el desarrollo del turismo y la salubridad.</li> <li>-La polución ambiental es escasa.</li> <li>-Existe variedad de la vegetación y fauna del lugar.</li> <li>-Las afluentes de las quebradas forman balnearios propios para la recreación de los turistas.</li> <li>-Se cuenta con amplias zonas de camping, aptas para colocar carpas para turistas.</li> <li>-Existe un buen servicio de telefonía.</li> <li>-El acueducto municipal suministra servicio de agua potable.</li> <li>-Buen servicio de energía eléctrica.</li> <li>-Cultura no violenta de la población en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitado desarrollo de la actividad turística.</li> <li>-Escasa expectativa, interés y preocupación de la población por el desarrollo económico social de la localidad.</li> <li>-Limitados esfuerzos por parte de la población para creación de empresas.</li> <li>-Insuficientes pymes.</li> <li>-Escasa confianza de la población en las posibilidades del desarrollo local.</li> <li>-Insuficiente grado de coordinación de políticas con Municipios vecinos.</li> <li>-Escasez y regular calidad de los servicios turísticos.</li> <li>-Riesgos de incendios.</li> <li>-Límite de la capacidad hotelera hasta 75 personas</li> <li>-Elevada tasa de desocupación y subocupación.</li> <li>-Escaso nivel de instrucción de gran parte de la población.</li> <li>-Ineficaz acción del Municipio para la promoción del desarrollo local.</li> <li>-Pago de favores políticos a electores de autoridades locales que no permiten un desarrollo armónico del Municipio.</li> <li>-Actitud pasiva de los sectores de menores recursos para la búsqueda de soluciones a su situación; inexistencia en estos sectores de una "cultura del trabajo" siendo prácticamente excluyente su expectativa por las políticas de asistencia social estatal.</li> <li>-Escasa capacidad hotelera de alto nivel de servicios.</li> <li>-Los turistas consumen escasos bienes y servicios en la localidad.</li> <li>-Breve estadía en la localidad por parte de los turistas.</li> <li>-Viviendas precarias en gran parte de la población de bajos ingresos.</li> <li>-Calles en mal estado durante la época de lluvias.</li> <li>-Baja organización y poco espíritu asociativo de los comerciantes.</li> <li>-Emigración de la parte más activa de la población joven.</li> <li>-Limitados recursos económicos del Municipio.</li> <li>-Insuficiencia y baja calidad del servicio de emergencia médica.</li> <li>-Baja predisposición de la población al pago de impuestos.</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	-Limitado desarrollo de las actividades económicas no turísticas -Deterioro de los suelos

Tomado de Información General. Consulta del 01 de junio de 2016: [http://www.alejandria-antioquia.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.alejandria-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml).

#### 4.2. Sobre el Departamento de Antioquia

A nivel departamental, la Gobernación promete como política gubernamental de servicios públicos que la Gerencia de Servicios Públicos de la Gobernación buscará:

- Ampliar la cobertura en los sectores urbano y rural
- Garantizar la continuidad y la eficiente prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico
- Ampliar la cobertura de conexión a los sistemas convencionales de energía en el sector rural y promoverá el uso de sistemas alternativos y sostenibles.
- Impulsar la creación de sistemas asociativos regionales.

Antioquia acompañará permanentemente a los municipios y empresas operadoras de servicios en su fortalecimiento institucional de modo que se garantice la auto sostenibilidad y eficiente prestación de los servicios públicos domiciliarios (p. 23)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>Tomado de: Plan de desarrollo de Antioquia (2016-2019), (p 10). Consulta recuperada de <http://www.antioquia.gov.co/images/pdf/Proyecto%20de%20Ordenanza%20Plan%20de%20Desarrollo%20Antioquia%20Piensa%20en%20Grande%202016-2019.pdf>

### 4.3. Sobre la Generadora Alejandría S.A.S. ESP

La Sociedad Generadora Alejandría S.A.S ESP se constituyó el 12 de diciembre de 2011, como una sociedad por acciones simplificadas, empresa prestadora de servicios públicos para construir, operar y comercializar la energía que genere la Central Hidroeléctrica de 15 MW ubicada entre los municipios de Alejandría, Concepción y Santo Domingo. Para ello, 34 empresas afiliadas a la Cámara Colombiana de la Infraestructura, **GEN+** y el Municipio de Alejandría se unieron como los gestores de esta iniciativa público – privada para contribuir al desarrollo y progreso de la región (Generadora Alejandría, 2016).<sup>10</sup> La generadora tiene una composición mayoritariamente privada con una participación accionaria del 94,32% y solo un 5,68% de participación accionaria pública (Generadora Alejandría S.A.S. ESP, 2015).<sup>11</sup> La Generadora Alejandría S.A.S ESP tiene como objetivo principal el montaje, la construcción, suministro y puesta en marcha del proyecto Central Hidroeléctrica de Alejandría y demás actividades que permitan operar el proyecto y comercializar la energía (Generadora Alejandría, 2016).<sup>12</sup> La Generadora Alejandría aprovechará el agua del río Nare, en el Oriente Antioqueño, para aportarle 15 megavatios de energía al Sistema Interconectado Nacional. La captación se hace desde el río, entre Alejandría y Concepción, y la casa de máquinas, quedará en este municipio. Cerca de 2 mil millones de pesos se han invertido en mejoramiento de vías, de infraestructura y proyectos productivos en Alejandría. Los recursos para la construcción de la Generadora Alejandría son aportados, en un 75 por ciento, por el sector privado: un 20 por ciento, por el Instituto para el Desarrollo de Antioquia (Idea) y el 5 % restante, por

---

<sup>10</sup>Tomado de: Nosotros. Consulta recuperada de <http://generadoralejandria.com/index.php/nosotros>

<sup>11</sup>Tomado de: Informe Generadora Alejandría 2015. Consulta recuperada de <http://www.generadoralejandria.com/images/pdf/informeGeneradoraAlejandria2015.pdf>

<sup>12</sup>Tomado de: Nosotros. Consulta recuperada de <http://generadoralejandria.com/index.php/nosotros>

la Alcaldía (Generadora Alejandría, 2016).<sup>13</sup> Generadora Alejandría consciente de la necesidad de acercarse a la comunidad, abrió una oficina de atención a la comunidad en las inmediaciones del Parque Principal del municipio de Alejandría-Antioquia, hacia comienzos de 2013. Ya para el segundo semestre del mismo año inició construcción de la obra, con gran compromiso por la calidad, el cuidado y la comunidad. Generadora Alejandría S.A.S. E.S.P. le apuesta al progreso de la región y al fortalecimiento de la gestión y el desempeño del Concejo Municipal de Alejandría, mediante la donación de nuevas herramientas tecnológicas de la información y la comunicación. (Generadora Alejandría, 2016)<sup>14</sup>En la Figura 1 la se muestra la estructura organizacional de la empresa.



Figura 1 Estructura Organizacional de la Generadora Alejandría S.A.S ESP. Tomado de Estructura Organizacional. Consulta del 06 de junio de 2016: <http://genmas.com.co/2016-02-23-19-54-32/estructura-organizacional>

<sup>13</sup>Tomado de: Nosotros. Consulta recuperada de <http://generadoralejandria.com>

<sup>14</sup>Tomado de: Nosotros. Consulta recuperada de <http://generadoralejandria.com/index.php/nosotros>

El (Codigo de Buen Gobierno Generadora Alejandría, 2011), establece que:

[...] para los fines de su dirección administración y representación la Generadora Alejandría S.A.S. ESP tiene los siguientes órganos: Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva y Gerente General. La Asamblea General está integrada por todas las personas naturales y jurídicas titulares de las acciones suscitadas, reunidas en asamblea ordinaria o extraordinaria. Tendrá su reunión cada año, con el objeto de examinar la situación de la compañía, determinas las directrices económicas de la Empresa, considerar informes, las cuentas y estados financieros, resolver la distribución de utilidades y acordar las providencias que aseguren el cumplimiento del objeto social. La Junta directiva es un órgano administrativo integrado por tres miembros sin suplentes con atribuciones de ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y que no fuere de la competencia de la asamblea de accionistas. Será elegida por la Asamblea de Accionistas anualmente y deberá garantizar la representación de GEN+ S.A. ESP, de modo que su composición refleje una representación proporcional a la propiedad accionaria. La administración, su representación legal y la gestión de los negocios estarán a cargo de La Empresa de Generación y Promoción de Energía de Antioquia S.A. E.S.P. o GEN+. El representante legal de GEN+ será a su vez el Gerente de la Generadora Alejandría S.A.S. ESP. La sociedad Gerente de Generadora Alejandría S.A.S. ESP tiene facultades para celebrar o ejecutar todos los actos comprendidos en el objeto social o que se relaciones directamente con la existencia y el funcionamiento de la Sociedad. (Capitulo 2, p. 3).

[...] La Generadora Alejandría S.A.S. ESP es una empresa de servicios públicos privada del tipo de las Sociedades por acciones simplificadas, por lo tanto está sometida al Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios – Ley 142 de 1994 reformada por la ley 689 de 2001-. Por ello sus actos y contratos se rigen por el régimen del derecho privado y sus normas internas de

Contratación. El estatuto Interno de contratación de Generadora Alejandría S.A.S. ESP es el marco general de actuación de la empresa en materia contractual, fija los principios y procedimientos generales para la selección de los proveedores, establece las principales políticas, la pluralidad de ofertas, la transparencia, la selección objetiva, el principio de buena fe, moralidad, la búsqueda de unas relaciones comerciales de mutuo beneficio entre los proveedores y la Generadora Alejandría S.A.S. ESP mediante las soluciones técnicas, económicas, comerciales y de valor agregado óptimas para la empresa, con el fin de que los productos y servicios se ajusten a sus necesidades y estándares de calidad requeridos. El estatuto de contratación contiene el proceso de selección del contratista, el procedimiento general de contratación y la competencia para la celebración de los contratos, su aprobación o modificación y la competencia de la Junta directiva de la sociedad Generadora Alejandría S.A.S. ESP, quien lo aprueba por unanimidad de sus miembros.(Capítulo 4, p. 10).

[...] La gestión de los administradores y de los colaboradores de la Generadora Alejandría S.A.S. ESP, se encuentra sujeta a los controles de la Comisión de Regulación de energía y Gas CREG, de la Superintendencia de Servicios Públicos, de la Contraloría General de Antioquia, del Ministerio de Medio Ambiente, de la Revisoría Fiscal de la empresa, de conformidad con lo establecido en la Ley 142 de 1994. Los controles ejercidos son los siguientes: 1) Sistema de control interno: La sociedad es el responsable de establecer y mantener el control interno de la Empresa. La sociedad Gerente designará al líder encargado de establecer y mantener el sistema de control interno de la Empresa. Dicho Control Interno se lleva a cabo a través de las actividades de evaluación y asesoría para la autogestión. 2) Control Fiscal: se realizará por la contraloría General de Antioquia en la forma establecida en el artículo 27.4 y 50 de la ley 142 de 1994, este último modificado por la ley 689 de 2001, y la resolución 0234 de enero de 2011 y la resolución 05287

de noviembre de 2001 expedida por la Contraloría General de la república, por medio de la cual se establece el reglamento general del sistema único de control fiscal en las empresas de Servicios Públicos Domiciliarios con aportes de capital público.(Capítulo 5, p. 11) 15

#### **4.4. Sobre la Empresa GEN+ S.A ESP**

La Empresa de Generación y Promoción de Energía de Antioquia S.A. E.S.P. o GEN+ inicialmente EMGEA, nace el 6 de noviembre de 2008 como respuesta a un esfuerzo conjunto entre los sectores público y privado para promover y desarrollar pequeñas centrales hidroeléctricas; PCH'S, a filo de agua. Participan como accionistas el Departamento de Antioquia (19,85%), el Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA (55,03%), Fideicomiso de Acciones de EMGEA conformado por 64 empresas afiliadas a la Cámara Colombiana de la Infraestructura (25,09%), la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos –SAI (0,03%) e Hidroeléctricas del Río Arma S.A.S. E.S.P. – HIDROARMA, con una acción. Como se observa en la Figura 2 la empresa GEN+ posee dentro de su modelo de negocio la Gerencia de construcción de Pequeñas Centrales Hidroeléctricas (PCH), así como la operación y comercialización de la energía de centrales ya construidas. (GEN+ S.A. ESP, 2016)<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Tomado de: Código de Buen Gobierno Generadora Alejandría. Consulta recuperada de <http://generadoralejandria.com/images/pdf/Codigo%20de%20Buen%20Gobierno%20Generadora%20Alejandria%20SAS%20ESP.PDF>

<sup>16</sup>Tomado de: Sobre Nosotros. Consulta recuperada de <http://genmas.com.co/gen/sobre-gen>

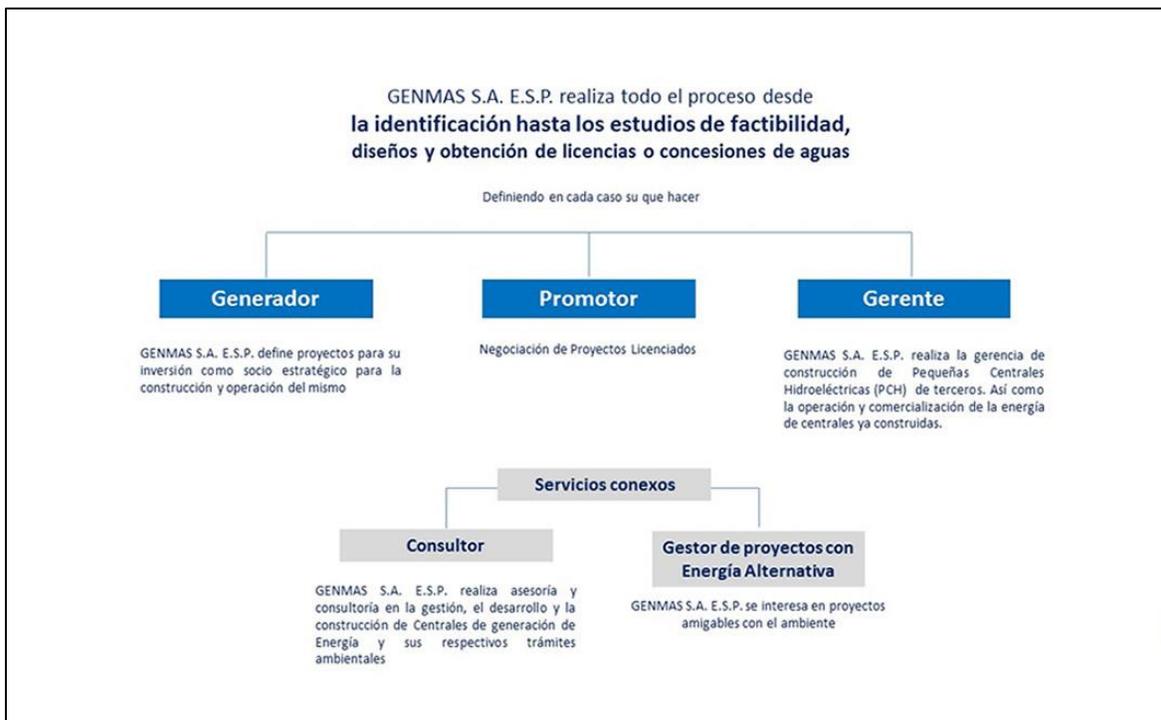


Figura 2 Modelo de Negocio de GEN+ S.A. ESPTomado de Modelo de Negocio. Consulta del 03 de junio de 2016: <http://genmas.com.co/gen/modelo-de-negocio>

En la Figura 3 se observa la estructura organizacional de la empresa GEN+ S.A. ESP que gerencia la Generadora Alejandría S.A.S. ESP en la que se observa una dependencia de dirección de proyectos y una dependencia de dirección de evaluación y control.



Figura 3 Estructura Organizacional de GEN+. Tomado de Estructura organizacional. Consulta del 03 de junio de 2016: <http://genmas.com.co/gen/estructura-organizacional>

GEN+ tiene una participación accionaria de 18.8% (GEN+ S.A. ESP, informe de gestión a inversionistas, 2015)<sup>17</sup> sobre Generadora Alejandría S.A.S.

#### 4.5. Sobre los Hallazgos de la Contraloría General de Antioquia

Con base en lo manifestado por la (Contraloría General de Antioquia, 2014), Con fundamento en las facultades otorgadas por el Artículo 267 de la Constitución Política, practicó Auditoría Especial a la Generadora Alejandría

<sup>17</sup>Tomado de Informe de Gestión a inversionistas. Consulta recuperada de <http://genmas.com.co/inversionistas/informes-de-gestión/informe-de-gestión-2015>

S.A.S. E.S.P. vigencia 2014, a través de la evaluación de los principios de economía, eficiencia y eficacia, con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en el área, actividad o proceso examinado. La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, con políticas y procedimientos de auditoría establecidos por la Contraloría General de Antioquia, consecuentes con las de general aceptación. La auditoría incluyó el examen, sobre la base de pruebas selectivas, de las evidencias y documentos que soportan el área, actividad o proceso auditado y el cumplimiento de las disposiciones legales; los estudios y análisis se encuentran debidamente documentados en papeles de trabajo, los cuales reposan en los archivos de la Contraloría General de Antioquia.<sup>18</sup>

Como resultado de la auditoría especial adelantada por la Contraloría General de Antioquia (2015), en el componente Control de Gestión y Financiero, se encontraron los siguientes hechos que constituyen hallazgos de auditoría:

1. Pudo observarse que la Generadora Alejandría carece de procedimientos que permitan controlar las etapas de la contratación con su respectiva documentación. Lo anterior dificulta la aplicación del Control Interno en la Entidad, pudiendo originar dificultades en la Contratación.
2. Revisados los saldos y movimientos se evidencia que la Entidad no realiza una adecuada clasificación e identificación de los conceptos de Gastos Diferidos, toda vez que los contabiliza como Otros Gastos, pudiendo identificarlos en las cuentas previstas por el Plan General de Contabilidad Pública.
3. La Entidad registra Otros Impuestos y al verificar los movimientos y conceptos se pudo evidenciar que corresponden a retenciones por estampillas e impuesto de seguridad a favor del municipio de Alejandría y la

---

<sup>18</sup> Tomado de: Contraloría General de Antioquia, Carta, conclusiones de la a la gerencia de la Generadora de Alejandría SAS E.S.P, 2014.

gobernación de Antioquia, los cuales deben ser contabilizados en la cuenta 2905 Recaudos a Favor de Terceros.

4. Revisada la declaración del Impuesto a las Ventas correspondiente al periodo gravable 2014, se evidencia que desde el año 2013 la Generadora Alejandría viene arrastrando saldos a favor que anualmente se irá incrementando sin que se evidencien las reclamaciones ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.<sup>19</sup>

Para la vigencia de 2015 la Contraloría General de Antioquia y su Contraloría auxiliar para la auditoría Integrada realizó una nueva evaluación en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

En la ejecución de la presente Auditoría y de acuerdo con la información suministrada por la GENERADORA ALEJANDRIA S.A.S ESP, en cumplimiento de lo establecido en la resolución interna de rendición de cuentas en línea de la Contraloría General de Antioquia, se determinó que la Entidad celebró la siguiente contratación: En total celebró 21 contratos, 8 contratos de obra Pública y 13 por prestación de Servicios, por valor de \$561.808.065. De un total de 8 contratos de Obra, se auditaron 8, por valor de \$312.238.608, equivalente al 100% del valor total contratado en esta tipología, de los cuales se evaluaron todas las variables aplicables y descritas en la matriz de evaluación de la gestión fiscal, con el siguiente resultado:

1. Se observó que la empresa “Generadora de Energía Alejandría”, presenta falencias en cuanto al control de los procesos que adelantan, evidenciándose una falta de seguimiento y revisión, al interior de los procesos de contratación, contraviniendo el artículo 5, de la Ley 87 de 1993 y el decreto 943 de 2014.

---

<sup>19</sup>Tomada de: Informe Definitivo de Auditoría Modalidad Especial Vigencia 2014, Generadora Alejandría S.A.S ESP, 2015.

- Errores frecuentes y repetitivos al interior de los contratos.
  - No se evidencia el pago de la seguridad social por parte de los contratistas.
  - Copy paste (copiar y pegar), sin previa revisión ni ajuste.
  - Mala tipificación de los contratos.
  - No rinden al Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP) a tiempo.
  - Dentro de una minuta, remitir a una cláusula que no tiene nada que ver con el asunto en cuestión.
  - Compromisos presupuestales expedidos y firmados con antelación.
2. La Entidad publicó extemporáneamente los procesos contractuales (obra, consultoría, prestación de servicios u otros) en el SECOP, incumpliendo el artículo 19 del Decreto 1510 de 2013 para los contratos anteriores al 26 de mayo de 2015, y el artículo 2.2.1.1.1.7.1 del Decreto 1082 de 2015, para los contratos posteriores a dicha fecha, inobservando el principio de publicidad a que hace referencia el artículo 5° del Acuerdo 001 de 2013 (Manual de Contratación), en concordancia con la Circular Externa 1 de 2013 de la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente.
3. En los siguientes contratos u órdenes, no se detallaron las actividades ejecutadas en el acta de recibo, dificultando la revisión y cuantificación del órgano de control:

**Tabla 2 Hallazgos en la contratación para la vigencia 2015**

<b>N° Egreso</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Valor</b>	<b>Vr.Registrado en archivo plano egreso</b>	<b>Anotación</b>
1026	Consortio ACM	631.249.778,07	<b>670.479.991</b>	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$5.706,213,43</b>
	Gobernación de Antioquia	27.255.011,62		
	Mpio. Alejandría	6.268.987,91		

<b>N° Egreso</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Valor</b>	<b>Vr.Registrado en archivo plano egreso</b>	<b>Anotación</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>664.773.777,57</b>		
1027	Consortio ACM	183.258.887,07	<b>195.094.628</b>	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$2.081.010,59</b>
	Gobernación de Antioquia	7.930.596,58		
	Mpio. Alejandría	1.824.134,36		
	<b>TOTAL</b>	<b>193.013.617,41</b>		
1029	Edilberto Metaute	<b>1.158.000</b>	<b>1.200.000</b>	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$42.000</b>
1110	Consortio ACM	<b>502.090.057,15</b>	<b>534.517.449</b>	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$32.427.391,85</b>
1137	Consortio ACM	<b>139.556.050,06</b>	<b>148.288.601</b>	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$8,732,550,94</b>
1158	Consortio ACM	<b>523.918.330</b>	<b>556.701.886</b>	Se presenta un registro contable por mayor valor de <b>\$32.783.556</b>
1174	Consortio ACM	<b>736.194.778</b>	<b>782.261.277</b>	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$46,066,499</b>
1207	Consortio ACM	799.981.961	1740142579	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$940.160.619</b>
1241	Consortio ACM	832.748.269	1.000.000.000	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$167.251.731</b>
1289	Consortio ACM	300.000.000	1.065.384.741	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b>

N° Egreso	Beneficiario	Valor	Vr.Registrado en archivo plano egreso	Anotación
				valor de <b>\$765.384.741</b>
1305	Consortio ACM	722.995.379	4.059.307.724	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$3.336.312.345</b>
1781	Electro Hidráulica	7.569.644.495	2038794991	Se presenta un registro contable por <b>menor</b> valor de <b>\$5.530.849.504</b>
1780	Electro Hidráulica	734.633.396	671302931	Se presenta un registro contable por <b>menor</b> valor de <b>\$63.330.465</b>
1768	Electro Hidráulica	1.008.526.460	1.025.067.643	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$16.541.183</b>
1753	Electro Hidráulica	734.633.396	671.302.931	Se presenta un registro contable por <b>mayor</b> valor de <b>\$63.330.465</b>

Tomado de: Contraloría General de Antioquia, Informe Definitivo de Auditoría Modalidad Especial Vigencia 2014 a la Generadora S.A.S. ESP (Publicado en mayo 2015)

4. Se observó que no hay coherencia entre el contrato número 16 de 2015 que tiene como objeto “contratar los servicios para la construcción de una caseta metálica, en el K0+000, de la vía de acceso a casa de máquinas, en la vereda los Naranjos, municipio de Alejandría-Antioquia” y el contrato número 22 de 2015, cuyo objeto es “contratar los servicios para la adecuación y ampliación de la vía de acceso a casa de máquinas en el K0 + 000, del municipio de Alejandría-Antioquia”, el primero (16-2015), consiste en instalar la caseta, y el segundo (22), habla de la adecuación del terreno para asentar dicha caseta, en fechas diferentes y actividades no consecuentes,

según lo leído en ambos contratos primero se asentó la caseta y luego se adecuó el terreno.

5. Se evidencio que el contrato número 19 de 2015, cuyo objeto es “realizar la contratación para llevar a cabo la restauración de un predio de 37,7 hectáreas, adyacentes a la quebrada Nudillales, en el Municipio de Alejandría, Departamento de Antioquia, con el fin de dar cumplimiento a la compensación ambiental descrita en el componente biótico del plan de manejo ambiental del proyecto hidroeléctrico Alejandría”, realizado con “más bosques” por valor de \$182.628.480, presenta un retrasó en el acta de inicio de seis meses, y no se observó ningún tipo de acta o escrito que justifique o suspendiera dicho contrato, igualmente el compromiso presupuestal tiene el mismo impase.

6. En el contrato 3 de 2015, suscrito con Luz Janeth Cárcamo Sepúlveda, para “contratar en arriendo una zona para disponer en ella material proveniente de las excavaciones de la casa de máquinas del proyecto PCH Alejandría”, por \$8.000.000 y un plazo de ocho (8) meses, se evidenció que existen dos otro si y que cada uno de ellos supera el valor inicial del contrato, el otro si número uno (1), vale \$10.500.000, por un periodo de tiempo de cinco (5) meses, el otro si numero dos (2), está por \$12.600.000, y un tiempo de tres (3) meses, superando así los plazos y el monto estipulados por la ley, igualmente la disponibilidad presupuestal y el compromiso presupuestal, no corresponden al rubro de arrendamiento, además de las inconsistencias encontradas en la transcripción de las minutas.

7. Se observó que hay similitud entre los contratos número 11 de 2015 que tiene como objeto “Proveer la maquinaria para llevar a cabo todas las obras necesarias para el mantenimiento y mejoramiento de la vía rural del municipio de Alejandría, abarcando las veredas el Popo, San Miguel y el Refugio”, y el contrato número 14 de 2015, cuyo objeto es “Proveer la

maquinaria para llevar a cabo todas las obras necesarias para el mantenimiento y mejoramiento de la vía rural que comunica los municipios de Alejandría y Santo Domingo”, ambos contratos ejecutados por, Hamer Fabián Camargo Benavides, uno en abril del 2015 y el otro en mayo del mismo año, aparentemente es la misma es la misma zona.<sup>20</sup>

En el mismo informe se presentan los resultados del diagnóstico institucional realizado por la (Contraloría General de Antioquia, 2016) a la Generadora Alejandría S.A.S. ESP por elementos de control. En la Tabla 3 se muestra el diagnóstico Institucional de la empresa para la vigencia 2015.

Tabla 3 Diagnostico Institucional de la Generadora Alejandría S.A.S. ESP para la vigencia 2015.

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
<b>MÓDULO ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS</b>	Documento con los principios y valores de la entidad, construido participativamente	4	Si existe un documento del año 2010, desde el equipo MECI se programaron actividades para incorporar los valores que no estaban en el código de ética, imprimir nuevos ejemplares y socializarlo.
	Acto administrativo que adopta el documento con los principios y valores de la entidad.	3	Decreto 105 de 2005 por medio del cual se adopta el código de ética. Está desactualizado.
	Socialización de los principios y valores de la organización a todos los servidores	5	Se socializan los valores institucionales a través de reuniones e integraciones de personal y a través de los correos institucionales.
<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>	Manual de funciones y Competencias laborales	3	Existe Manual de Funciones y Competencias Laborales, el cual no se encuentra actualizado.
	Plan Institucional de Formación y	3	Está en construcción, se realizan capacitaciones individuales, existe una carpeta con las evidencias, actas, listados de asistencia y registro fotográfico.

<sup>20</sup>Tomado de: Contraloría General de Antioquia, Informe Definitivo de Auditoría Modalidad Especial Vigencia 2015 a la Generadora Alejandría, 2016.

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>	Capacitación		
	Programa de Inducción y reinducción realizado a los servidores vinculados a la Entidad.	3	Está en construcción no existen evidencias de inducción y reinducción.
	Programa de reinducción en respuesta a cambios organizacionales, técnicos o normativos.	3	Esta es elaboración.
	Programa de Bienestar e incentivos	3	Está en construcción, se realizan procesos, eventos o actividades de bienestar como cumplimiento en el pago de la nómina, conmemoración de fechas especiales día de la mujer, del padre, de las madres, del amor y la amistad, día del niño y jornadas de integración de fin de mes. Se cuenta con comité de Bienestar laboral activo y se realizan las actividades programadas en el cronograma, se aplican formatos establecidos por el MECI.
	Mecanismos de evaluación del desempeño acorde a la normatividad que aplique a la entidad.	4	La institución cuenta con mecanismos de evaluación, pero no se le hace seguimiento a los compromisos laborales.
	Evaluación del desempeño acorde a la normatividad que aplique a la entidad.	5	Se realizan evaluaciones de desempeño a todos los funcionarios.
	Reglamento interno de trabajo	5	Se aplica el código único disciplinario. Ley 734 de 2002.
	Programa de salud ocupacional	2	A través del comité del COPASO, Se ha venido concientizando sobre la importancia de las pausas activas, a cada uno se les entregó cronograma con el instructivo, aunque no se evidencia en el personal conciencia sobre la importancia de las pausas activas, por cuanto no las realizan por iniciativa propia.
Clima organizacional	3	Se cuenta con un practicante y se aplicó la encuesta, la técnica tecla, por medio de ésta se analiza el clima organizacional se aplicó a todos los funcionarios en estos momentos se está tabulando	

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
<b>PLANES, PROGRAMAS Y PROYETOS</b>	Misión, Visión y Objetivos Institucionales adoptados y divulgados	4	Se encuentran evidencias de la sobre la socialización de la plataforma estratégica con fecha 09/10/2014. (Ver carpeta de capacitaciones) y a través de correos electrónicos.
	Documentos que soporten la revisión sobre necesidades de los usuarios, legales y de presupuesto	5	Diagnóstico del plan de desarrollo municipal; proyectos que reposan en el banco de proyectos municipal, Programa de Gobierno del Alcalde
	Planes y programas estratégicos operativos con cronogramas y responsables	4	Se cuenta con planes y programas por Secretaria (plan de desarrollo municipal 2012- 2015, plan indicativo 2012 – 2015, donde la administración municipal define claramente los resultados que se esperan con la ejecución del Plan de Desarrollo y define los mecanismos, procedimientos y tiempos para el monitoreo y seguimiento del plan, plan plurianual de inversiones, planes de acción por dependencia, Plan anualizado de caja, plan anual de adquisiciones, POT, programa de gobierno - Apuesta programática del Alcalde)
	Los planes y programas son divulgados a los diferentes públicos interno y externo	5	La divulgación de estos programas se realiza por medio de la página web y se realiza socialización de proyectos antes de ser iniciados con la comunidad también por diferentes emisoras regionales y periódicos, se difunde información diaria por medio del PIN, Canal de You Tube (Así va Carepa video) <a href="https://www.youtube.com/channel/UCR_at1B9_0P9_GWQE1mJBflw">https://www.youtube.com/channel/UCR_at1B9_0P9_GWQE1mJBflw</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/alcaldiacarepa">https://twitter.com/alcaldiacarepa</a> Goear: <a href="http://www.goeear.com/Carepa2012">http://www.goeear.com/Carepa2012</a> (audios en la web) facebook: Publicación de fotografías noticias breves, avisos, diseños e información en general.
	Fichas de indicadores para medir el avance en la planeación	4	En el 2013 se hicieron dos informes de seguimiento uno en el 12 de julio de 2013 y el otro el 19 de octubre de 2013. En el 2014 se hacen informes cada dos meses, con los secretarios se le pasa a planeación y el secretario de planeación lo socializa en consejo de gobierno. Dichos informes contienen tanto avances en indicadores como en metas
	Procesos de seguimiento y evaluación que	2	Aunque la administración dispone de un buzón de sugerencias, quejas y reclamos, igualmente en la pág. web, y cuenta con un proceso documentado y

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
	incluya la satisfacción del cliente y partes interesadas.		formatos aprobados por el equipo MECI, también dispone con un formato de sugerencias, quejas y reclamos, diseñado especialmente para los niños, no se le hace seguimiento a las manifestaciones de los ciudadanos, ni se aplica un formato de satisfacción al ciudadano. La comunidad manifiesta la necesidad de más buzones en la secretaria del tránsito, casa de la cultura, casa de la mujer y Concejo Municipal
<b>MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS</b>	Caracterizaciones de procesos elaboradas y divulgadas a todos los funcionarios de la entidad.	4	Se cuenta con la caracterización y Actualización de los procesos. Estos fueron socializados. Evidencias en carpeta de capacitaciones
	Mapa de procesos	5	Se cuenta con un mapa de procesos institucional aprobado, actualizado y socializado con el personal a través de capacitaciones, cartelera del MECI y correos institucionales
	Indicadores por proceso para realizar la medición correspondiente	4	Se revisan y analizan los indicadores en consejo de gobierno, pero deben ser socializados a todo el personal.
	Actas de reuniones u otro soporte para revisiones o ajustes a los procesos	2	No se encuentra evidencia de las reuniones realizadas con los funcionarios de la vigencia 2014.
	Procedimientos diseñados de acuerdo a las actividades que desarrollan los procesos.	4	Los procedimientos están diseñados de acuerdo a las actividades que desarrollan los procesos
	Actas u otro documento que soporte la divulgación de los procedimientos a todos los funcionarios.	4	Se encuentra evidenciado en las reuniones realizadas en la carpeta de capacitaciones.
	Documentos u otros soportes que evidencian el	3	Existen formatos, registros en los sistemas de cómputo, radicados, libros de registros.

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
	seguimiento a los controles		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Evidencias que soporten la comunicación a todo el personal para sensibilizar la relación entre la estructura y los procesos de la entidad.	5	No Existe evidencias de comunicación al personal sobre la estructura Organizacional. La cual se debió realizar por frentes de trabajo o dependencias. Están definidos e identificados los niveles de responsabilidad.
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	Fichas de indicadores donde se registra y hace seguimiento a la gestión.	4	Los indicadores tanto de resultado como de producto que permiten realizar el seguimiento a la gestión municipal se encuentran en el plan indicativo y los Diferentes planes de acción de la entidad. Los datos que se dan en los informes o consejos de gobierno permiten tomar decisiones.
	Cuadros de control para seguimiento a los indicadores clave de los procesos.	3	Los planes indicativos y los planes de acción municipales permiten hacer seguimiento a los puntos críticos de los procesos.
<b>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>	Documento que contiene las políticas de operación	4	Las políticas de operación se evidencian en los procesos y procedimientos
	Actas u otro documento que soporte la divulgación de las políticas de operación a todos los funcionarios	1	No se evidencia documento sobre la divulgación de las Políticas.
<b>ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>	Definición desde la Alta Dirección de la política de Administración del Riesgo, donde se incluya la metodología a utilizar para su desarrollo.	1	No existe.
	Mapas de riesgos por proceso	4	Se cuentan con mapas de riesgos, actualizado y socializado (ver manual de operación)
	Mapa	4	El mapa institucional está documentado

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
	Institucional de Riesgos		
	Actas u otro documento que soporte la divulgación de los mapas de riesgos a todos los funcionarios de la entidad.	3	Si se socializaron los mapas de riesgos en la misma capacitación del decreto 943 pero no existen actas, sólo listados de asistencia y fotos.
	Documentos u otros soportes que evidencian el seguimiento a los controles establecidos para los riesgos.	2	Revisiones de planes, programas, seguimiento e informes de avances
<b>AUTO-EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	Documentos soporte sobre aplicación de encuestas de autoevaluación de los procesos.	5	Se evidencia soportes de la autoevaluación de los procesos, a través de la metodología del DAFP. Carpeta equipo MECI, archivos de control interno
	Documentos soporte sobre realización de talleres de autoevaluación	4	Se encuentran documentos soportes sobre la realización de talleres de autoevaluación adjunto a este documento.
	Informes u otros soportes de informes de autoevaluación realizados.	4	Se evidencian en la oficina de control interno. Evaluación independiente y formatos de autoevaluación de control.
	Informes sobre análisis de los indicadores por proceso	3	El cuadro de control de plan de acción anual permite evidenciar el cumplimiento de indicadores y hacer seguimiento cada trimestre; sin embargo no se evidencian Indicadores de seguimiento puntual a la gestión del proceso como tal.
	Informes de gestión por procesos.	3	Se cuenta con los informes de gestión presentados por cada secretaria los cuales se socializan en el Concejo Municipal y con la comunidad a través de rendición pública de cuentas.
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	Informes pormenorizados de la vigencia	5	La oficina de control Interno realiza los informes pormenorizados, se suben a la página web, se fijan en cartelera del MECI, se envían a todos los correos institucionales y se socializan en equipo MECI
	Resultados Informe	5	La oficina de control Interno realiza la evaluación anual al MECI y la reporta al DAFP. Se fija en cartelera del MECI, se socializa en equipo MECI.

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
	Ejecutivo Anual realizado ante el DAFP.		
AUDITORÍA INTERNA	Procedimiento para auditoría interna.	5	Este procedimiento está documentado.
	Programa Anual de Auditorías aprobado	5	Se cuenta con programa anual de Auditorías aprobado por el comité de coordinación del MECI. Fue socializado a través de correos institucionales, pag web, equipo MECI y al momento de hacer las auditorías.
	Informes de auditorías realizadas	5	Se cuenta con los informes de las auditorías realizadas y son socializados a todo el personal a través de los correos institucionales, pag web, equipo MECI y se fijan en cartelera del MECI.
PLAN DE MEJORAMIENTO	Herramienta definida para la Construcción del plan de mejoramiento.	5	La institución cuenta con la herramienta para la construcción de los planes de mejora institucionales.
	Documentos que evidencien el seguimiento a los planes de mejoramiento	4	Se realiza seguimiento; existen oficios, correos electrónicos, actas de comités, matrices en el pc de control interno e impresas en A-Z seguimientos a planes de mejoramiento.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA	Mecanismos para recepción, registro y atención de sugerencias, recomendaciones, Peticiones, quejas o reclamos por parte de la ciudadanía.	3	Se cuenta con el servicio de atención al ciudadano (SAC) el cual tiene varios mecanismos para la recepción de la PQRs, como lo son la página web, formato de recepción de quejas y reclamos y el buzón de sugerencias, aunque es evidente la necesidad de instalar buzones en la secretaria del tránsito, casa de la mujer, casa de la cultura y en el IMDER.
	Mecanismos de consulta para la obtención de información requerida para la gestión de la entidad.	4	A través de los diferentes consejos y comités de la entidad y las mesas de trabajo de participación comunitaria que se realizan desde el marco de la formulación del plan de desarrollo y sus diferentes planes y políticas públicas diferenciales además de los proyectos de inversión pública.
	Publicación en página web de la información relacionada con la planeación institucional.	5	Se realiza periódicamente publicación de la información que se relaciona con la planeación de la entidad, plan de desarrollo, planes indicativos, planes de acción y plan anual de adquisiciones, entre otros.
	Publicación en	4	Se tienen tres formularios el de impuestos,

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
	página web de los formularios oficiales Relacionados con trámites de los ciudadanos.		catastro ----- y se pueden hacer pagos a través de la página con Bancolombia. Los formularios están Publicados en la página web. (no obtuve información del otro formulario)
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	Mecanismos para recepción, registro y atención de sugerencias, recomendaciones, peticiones, quejas o reclamos por parte de la ciudadanía.	5	En el archivo administrativo se recepciona, egistra las sugerencias, quejas, reclamos, peticiones y a través de medios virtuales, atención personalizada y el buzón de sugerencias.
	Lineamientos de planeación establecidos para llevar a cabo el Proceso de rendición de cuentas.	4	Se siguen los lineamientos estipulados en la cartilla de rendición publica de cuentas (DAFP)
	Actas u otros documentos que soporten la realización de procesos de rendición de cuentas.	3	Se hizo una en el 2012 y una en el 2013. y una vez revisado el contrato CMC065 – COMER Y SUMINISTROS RENDICION DE CUENTAS, no se evidencian soportes. En diciembre de 2014 Se realizó rendición de cuentas (pag web)
	Publicación en página web de los resultados de la última rendición de cuentas realizada.	3	Cabe anotar que en el año 2014, exactamente al 02 de diciembre no se ha realizado audiencia pública de rendición de cuentas, en la pág web están los resultados de la audiencia pública del año 2013.
	Actas u otros documentos que evidencien la realización de otro tipo de contacto con la ciudadanía (diferente a la rendición de cuentas).	5	A través de diferentes medios de comunicación como: televisión y radio Comunitario, consejos comunitarios. En el 2014 se inauguraron obras como vías, eventos de salud MANA, Familias en acción, adulto mayor, protección social, juventudes, discapacidad, con las víctimas, con líderes de juntas de acción comunal, en cada secretaria reposan las evidencias
<b>INFORMACIÓN Y</b>	Mecanismo para recibir	2	Se hacen oficios o correos electrónicos los funcionarios

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	sugerencias o solicitudes de los funcionarios.		
	Tablas de Retención Documental	1	Las tablas de retención documental no han sido actualizadas.
	Fuentes internas de información: Manuales, actas, actos administrativos u otros documentos necesarios para la gestión de los procesos, de fácil acceso y Sistematizados.	4	Se cuenta con fuentes internas de información, para facilitar la gestión de los procesos.
	Política y Plan de Comunicaciones establecido y divulgado a todos los funcionarios	3	El plan de comunicaciones esta actualizado y aunque se socializo en reunión general, al evaluar a los funcionarios dicen que no lo conocen. (soportes de la socialización en la carpeta de capacitaciones)
	Matriz de responsabilidades	4	Se cuenta con un Plan de comunicaciones y un proceso de comunicación pública la cual contiene acción, responsable, objetivo, público objetivo, actividad, fecha inicial, fecha final, estrategias con costo estimado, resultado esperado y sistemas de evaluación.
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Sistema de información para el Proceso documental institucional.	1	No se han implementado las tablas de retención documental.
	Sistema de información para la atención de las peticiones, quejas, reclamaciones o Recursos de los ciudadanos.	3	Se cuenta con un sistema de información para atención de las PQRS.
	Sistemas de información	1	

ELEMENTO DE CONTROL	PRODUCTOS MINIMOS	CALIF.	ESTADO O EVIDENCIA ENCONTRADA
	para el manejo de los recursos humanos, Físicos, tecnológicos y financieros.		
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Página web	5	Si existe página web en la institución, la cual es actualizada constantemente
	Punto de atención al usuario	5	A través de la página web existe un chat virtual para la atención al ciudadano.

Tomado de: Contraloría General de Antioquia, Informe Definitivo de Auditoría Modalidad Especial Vigencia 2015 a la Generadora S.A.S. ESP (Publicado en junio 2016)

## 5. METODOLOGÍA

Se realizará una investigación, que permita lograr el objetivo general, que consiste en identificar las causas que influyen negativamente en los procesos de control interno para la Generadora Alejandría SAS E.S.P., mediante entrevistas a los funcionarios responsables de la dirección, ejecución y control del proceso de contratación de la Entidad. Se requiere identificar con claridad el origen de lo que se está haciendo equivocadamente y el o los orígenes de los errores y no solo tener un listado de hallazgos que repose en documento emitido por ente de control departamental. Para lograr resolver esta pregunta se hace necesario consultar a las partes involucradas tanto a la empresa Gen+ quien es la que administra la Generadora como la entidad que realiza el control público a nivel departamental, es decir la Contraloría General de Antioquia.

Para tener una visión desde el ente de control departamental, se realizó una entrevista al Contralor Auxiliar de la Contraloría General de Antioquia sobre las falencias encontradas en la Generadora Alejandría S.A.S. ESP. Para tener la visión de la empresa que gerencia la generadora, la ingeniera a cargo de la gestión de licencias ambientales, la gestión de predios y la capacitación a la comunidad de la Empresa Gen+ fue entrevistada para conocer sus apreciaciones sobre lo que podría estas originando las falencias encontradas por la Contraloría.

## 6. RESULTADOS

Luego de realizadas y analizadas las respuestas en las entrevistas al funcionario de la Contraloría general de Antioquia y de la Gerencia de Gen+ se obtuvieron los siguientes resultados:

1. La Generadora Alejandría por constitución accionaria es una empresa mayoritariamente privada que no se le exige por ley un departamento de control interno en cambio un departamento de control de calidad que realiza labores de control de manera parcial desde el municipio de Alejandría y a distancia desde la sede central de la empresa Gen+ S.A. ESP.
2. La empresa Generadora Alejandría aún se encuentra en etapa de creación y actualmente se encuentra ajustando procedimientos administrativos.
3. La empresa Administradora de la Generadora Alejandría S.A.S.ESP no tiene una persona especializada y encargada en el control de procesos, procedimiento, elaboración de protocolos y manuales que permitan el mejoramiento continuo.
4. La empresa Gen+ S.A. ESP que gerencia el proyecto Generadora Alejandría S.A.S ESP posee un área de mejoramiento continuo con personal limitado y una proyección de crecimiento acelerado al tener otros proyectos similares en el departamento, además de ser apoyados por el Plan de Desarrollo de Antioquia.

## **7. ESTRATEGIAS PARA SUBSANAR LOS RIESGOS**

En respuesta a las falencias evidenciadas tanto en los informes de la Contraloría como en los testimonios de los funcionarios encargados de ejecutar o vigilar el proceso de contratación en la Generadora Alejandría S.A.S. ESP, se hace necesario proponer una estrategia que ayude a mejorar el proceso de contratación en todas sus etapas, además del seguimiento y control. Para lograr lo anterior, se propondrá una serie de prácticas que aportaran al logro del objetivo del proceso de contratación y podrá ser tomado como base para desarrollar un procedimiento propio de la Empresa aplicable a la planeación, selección, supervisión y liquidación de contratos. Dicho procedimiento está basado fundamentalmente en los capítulos dos (II) y cinco (V) del Manual de Contratación, que se refieren a la **SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS** y a las **BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN CONTRACTUAL** respectivamente.

### **7.1. Supervisión y seguimiento a la Ejecución de los contratos**

Dada que actualmente no existe “un líder encargado de establecer y mantener el sistema de control interno de la Empresa”, tal como se estipula en el (Codigo de Buen Gobierno Generadora Alejandría, 2011), se iniciará enmarcando las funciones básicas que debe realizar este líder (que haría las veces de Supervisor) luego de ser designado por la Gerencia de la Generadora Alejandría S.A.S. ESP, como primera medida de mejoramiento.

La dependencia que requiera adquirir bienes, servicios y/o obras, deberá indicar la persona encargada de realizar la supervisión del objeto a contratar en los insumos técnicos o estudios previos (cuando haya lugar).

Una vez perfeccionado el contrato, el Área de Contratos comunicará por escrito al supervisor designado en el contrato por el Ordenador del Gasto, el cumplimiento de los requisitos de legalización y ejecución, para lo cual se enviará copia del contrato, del registro presupuestal y aprobación de la póliza cuando a ello haya lugar. En caso de requerirse el cambio de la supervisión del contrato, el supervisor deberá solicitarlo por escrito al Ordenador del Gasto, para el trámite correspondiente.

La función de supervisión en el seguimiento de los contratos se debe ejercer con plena autonomía, pero siempre acatando las directrices que se hayan establecido para la toma de decisiones en la celebración y ejecución del contrato con el fin de garantizar la debida ejecución del mismo y el cabal cumplimiento de las obligaciones pactadas.

El supervisor deberá propender porque el contratista cumpla de manera idónea y oportuna el objeto contratado, de acuerdo con las especificaciones señaladas en los pliegos de condiciones o estudios previos para el caso de las contrataciones directas.

El supervisor tendrá entre otras, las siguientes funciones durante la ejecución del contrato:

1. Ejercer la coordinación, vigilancia y control desde el punto de vista administrativo, técnico, financiero y legal sobre la ejecución del contrato.
2. Verificar y controlar el cumplimiento de las obligaciones pactadas en el contrato y demás documentos contractuales.
3. Vigilar y controlar que el contrato se desarrolle dentro de los términos y presupuesto establecido en el contrato.
4. Certificar de acuerdo a la periodicidad establecida en el contrato que los bienes y/o servicios efectivamente entregados por el contratista, cumplen a cabalidad con las condiciones pactadas en las obligaciones del

contrato, los cuales deberán estar acompañados de los soportes correspondientes.

5. Informar al Ordenador del Gasto y al Área de Contratos el estado de avance o ejecución del contrato con base en su plazo.
6. Reportar periódicamente (ej. Trimestralmente) la planificación y control de la ejecución de los contratos al ordenador de gasto competente mediante correo electrónico, quien remitirá ésta información al Área Financiera.
7. Exigir al contratista que las obras, servicios, o bienes contratados, cumplan con las condiciones y calidades pactadas y si es del caso, solicitar su corrección o reposición cuando verifique que no cumplen con lo requerido.
8. Conceptuar y justificar la viabilidad de las adiciones, prórrogas, modificaciones o suspensiones al contrato que procedan, así como elaborar y remitir con la debida anterioridad al vencimiento del contrato, la correspondiente solicitud al competente contractual.
9. Controlar la correcta inversión del anticipo de conformidad con lo establecido en el contrato y dando cumplimiento a lo establecido en el Artículo 91 de la Ley 1474 de 2011.
10. Aprobar el plan de inversión del anticipo cuando haya lugar.
11. Requerir al contratista, cuando haya lugar, la información relacionada con la correcta inversión del anticipo con sus correspondientes soportes.
12. Suministrar al contratista toda la información y documentos necesarios para la correcta ejecución del contrato.
13. Elaborar y firmar conjuntamente con el contratista todas las actas que demande la ejecución del contrato, tales como:
  - ✓ Acta de inicio del contrato.
  - ✓ Acta de suspensión del contrato cuando se presenten las causales correspondientes previstas en el mismo.
  - ✓ Actas de recibo parcial o final de obra.
  - ✓ Acta de terminación.

- ✓ Las demás actas que se establezcan y se requieran para la ejecución del contrato.
14. Asistir técnicamente a la Entidad en asuntos relacionados con la ejecución del contrato.
  15. Resolver las consultas del contratista, o tramitarlas ante la dependencia competente, haciendo el correspondiente seguimiento.
  16. Verificar para efectos de pago, que el contratista cumpla con las obligaciones de afiliación y pagos al Sistema de Seguridad Social Integral (Salud, Pensión y ARL) y Aportes Parafiscales, según sea el caso, e informar al Ordenador del Gasto en caso de existir incumplimiento de estas obligaciones.
  17. Revisar las facturas o documentos equivalentes presentadas por el contratista, verificando que en ellas se consignen el concepto y valor del servicio prestado, o los bienes entregados y que correspondan con la ejecución del objeto, obligaciones y actividades pactadas y plazos convenidos y remitir al Área Financiera, o al Grupo de Recursos Físicos (Almacén) la documentación determinada en el contrato para el trámite de pago.
  18. Formular y enviar al contratista por escrito las observaciones y objeciones a que haya lugar cuando haya desacuerdo o inconformidad con el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato. Estas observaciones deben estar debidamente sustentadas y justificadas en hechos, circunstancias y normas si hay lugar a ello.
  19. En el evento de incumplimiento, requerir por escrito al contratista para que cumpla las obligaciones pactadas en el contrato.
  20. Remitir al Área de Contratos el informe acerca del incumplimiento del contratista, de las obligaciones del contrato, los requerimientos efectuados al mismo y sus respuestas.

21. Realizar la planificación y control de la ejecución de los contratos de tal manera que la ejecución se realice durante la vigencia fiscal para la cual fue programada.

Una vez finalizado el plazo de ejecución del contrato el supervisor deberá:

1. Exigir al contratista la extensión o ampliación, si es del caso, de los amparos de estabilidad de obra, de calidad del bien o servicio suministrado y de los demás amparos y garantías requeridos para avalar las obligaciones que deba cumplir el contratista con posterioridad a la terminación del contrato.
2. Verificar y dejar constancia del cumplimiento de las obligaciones del contratista frente a los aportes a los sistemas de salud, riesgos laborales, pensiones y aportes a las Cajas de Compensación Familiar y Servicio Nacional de Aprendizaje, cuando haya lugar a ello, estableciendo una correcta relación entre el monto cancelado y la suma a cotizar.
3. Elaborar y remitir al Área de Contratos el informe final sobre la ejecución del contrato, en el cual se consignará lo siguiente.
  - a. Plazo del contrato
  - b. Valor del contrato, incluyendo sus adiciones y/o modificaciones
  - c. Consolidado de las actividades realizadas y/o bienes entregados por el contratista en virtud de la ejecución del contrato.
  - d. Relación de pagos realizados, señalando el periodo o factura y el valor.
  - e. Balance económico del contrato.
  - f. La calificación al contratista respecto del cumplimiento de las obligaciones del contrato, referente a su calidad, seriedad y cumplimiento.
4. Remitir al competente contractual la solicitud de liberación del saldo de contrato de aquellos que por ley no requieran liquidarse, quien lo remitirá al

Jefe del Área Financiera para efectuar las liberaciones presupuestales correspondientes, las cuales serán comunicadas al supervisor o interventor del contrato en un término no mayor a diez (10) días hábiles. Una vez recibida la comunicación del Área Financiera, el supervisor del contrato solicitará la respectiva modificación al plan anual de adquisiciones.

Una vez finalizada la ejecución de los contratos que requieran liquidación y tramitados todos los pagos, el supervisor, solicitará al competente contractual su liquidación, para lo cual deberá:

1. Elaborar y remitir al Área de Contratos el informe final sobre la ejecución del contrato.
2. Solicitar al ordenador de gasto la elaboración del Acta de Liquidación.
3. Revisar y suscribir el Acta de Liquidación, proyectada por el Área de Contratos.
4. Gestionar la firma del contratista en la correspondiente Acta de Liquidación.
5. Devolver al Área de Contratos el acta debidamente suscrita en un término no superior a diez (10) días.

## **7.2. Buenas prácticas de la Gestión Contractual**

Esta parte pretende ofrecer una serie de prácticas que permitan a los diferentes involucrados en la contratación de la Generadora Alejandría S.A.S. ESP optimizar su gestión contractual en procura de desarrollar el mejoramiento continuo del proceso de adquisición de bienes y servicios. Las buenas prácticas se agruparan de acuerdo a las fases por las que atraviesa la contratación, Planeación, Ejecución, Supervisión, Liquidación.

### **7.2.1. Buenas Prácticas en la etapa de Planeación**

Esta sección contiene una serie de recomendaciones al iniciar la contratación, basadas en el Manual de contratación, como se mencionó anteriormente. Se recomienda:

1. Cada dependencia debe definir de manera clara su necesidad, la forma de satisfacerla y la modalidad de selección a aplicar dependiendo del objeto y cuantía a contratar, con el fin de elaborar de la mejor manera el Plan Anual de Adquisiciones por la dependencia competente. Adicionalmente, cuando la dependencia cuente con Proyecto de Inversión, esta deberá tener en cuenta las actividades, productos e indicadores de producto y cómo contribuye la contratación del bien, servicio u obra al logro de los mismos.
2. Al momento de elaborar los correspondientes documentos es importante tener en cuenta el marco jurídico que regula el bien, servicio u obra a contratar, con el fin de identificar, de antemano, las posibles condiciones que se requerirán a lo largo del proceso.
3. En las Solicitudes de Contratación y Estudios Previos es recomendable que los funcionarios que apoyen la gestión contractual en las diferentes dependencias, tengan en cuenta los siguientes aspectos:
  - a. El Área que tenga la necesidad de contratación debe, en primer orden y antes de adelantar cualquier trámite contractual verificar el Plan Anual de Adquisiciones a fin de establecer que la contratación este allí prevista y que existen recursos o suficiencia de recursos para satisfacer la necesidad.
  - b. Identificar de manera clara y precisa el objeto a contratar y en qué contribuirá la contratación al logro de indicadores del Proyecto de Inversión cuando aplique.

- c. Tener en cuenta los formatos establecidos por el Área de contratos para cada una de las modalidades de selección.
- d. Realizar, en cumplimiento del artículo 15 del Decreto 1510 de 2013, el análisis del sector al cual pertenece el objeto a contratar identificando el contexto comercial, es decir, el precio en el mercado de los bienes y servicios a adquirir, así como las demás connotaciones jurídicas, comerciales, que puedan tener incidencia en la contratación a fin de identificar las oportunidades o los factores de riesgo que puedan afectar el proceso contractual.
- e. En la realización del estudio de mercado, se deberá tener en cuenta que las personas naturales o jurídicas a las cuales se envíe la solicitud, al momento de responder no condicionen la cotización, coticen lo que efectivamente se le está solicitando y las cotizaciones sean comparables entre sí.
- f. Para que el proceso de contratación tenga una realimentación permanente, es importante que los funcionarios encargados de la gestión contractual en las diferentes dependencias usuarias asistan a las capacitaciones programadas por el Área de Contratos, con el objetivo ya sea de reforzar los conocimientos jurídicos básicos necesarios o de despejar las dudas que puedan surgir durante la elaboración de los estudios previos.
- g. Designar desde esta etapa al responsable de supervisar la futura contratación, teniendo en cuenta que debe ser una persona idónea y en capacidad de realizar la vigilancia y control del proceso.

### **7.2.2. Buenas Prácticas en la etapa de Selección y Contratación**

Esta sección contiene una serie de recomendaciones en el desarrollo del proceso contractual. Se recomienda que:

1. Al momento de elaborar los estudios previos y pliegos de condiciones es necesario que se tengan en cuenta, entre otros, los principios de selección objetiva, libre concurrencia y promoción de la competencia.
2. Los pliegos de condiciones deben contener reglas justas y claras, que no induzcan a error a los proponentes; así como plazos y términos razonables para que cada una de sus etapas pueda llevarse de la manera más eficaz y transparente.
3. Respecto a las observaciones o solicitudes que se presenten por los diferentes interesados al proceso de contratación, las mismas deben responderse de fondo y de manera justificada.
4. Se deberá programar dentro del cronograma del proceso y antes del cierre del mismo, cuando el objeto del proceso así lo exija, visitas voluntarias a los sitios de prestación del servicio o de ejecución de la obra. No se deben exigir visitas obligatorias como requisitos de participación en los procesos.
5. Cuando la naturaleza y objeto del proceso lo requieran, y aún cuando la modalidad de selección no lo exija, establecer en el desarrollo del proceso de contratación audiencias de aclaración al pliego de condiciones y revisión de riesgos.
6. Al momento de realizar la evaluación de las ofertas se deben designar como comité evaluador, personas con la idoneidad y responsabilidad suficiente para cumplir a cabalidad y de manera correcta esta labor.
7. Los medios de comunicación con los proponentes y posibles interesados en el proceso de contratación serán lo establecidos oficial e

- institucionalmente en el Plan Anual de Adquisiciones, el Pliego de Condiciones, Invitaciones Públicas y demás Documentos del Proceso.
8. Para el cumplimiento de los fines de la contratación, las Entidades Estatales cuentan con mecanismos como la interpretación, terminación y modificación unilateral del contrato, revisión y ajuste de precios, suspensión de contratos.
  9. Recordar que de conformidad con Código de Buen Gobierno de la sociedad Generadora Alejandría S.A.S. es esta a través de su gerencia quien tiene a su cargo la responsabilidad de ejercer el control y vigilancia de la ejecución del contrato.
  10. No pactar prórrogas automáticas que puedan ir en contra de los principios de libre competencia, promoción a la competencia y selección objetiva.
  11. Analizar en los casos de contratación directa cada una de las causales que la justifican y los argumentos para su escogencia, sin desconocer los principios de selección objetiva, libre competencia y promoción a la competencia.
  12. Dependiendo de la naturaleza del contrato, se podría establecer la posibilidad de acordar mecanismos alternativos de solución de conflictos.

### **7.2.3. Buenas Prácticas en la etapa de Control y seguimiento**

Esta sección contiene recomendaciones en procura de controlar oportuna y eficazmente el cumplimiento de los contratos. Se recomienda que:

1. La persona que se designe como supervisor por el competente contractual debe ser idónea y estar en la capacidad de realizar la vigilancia y control del proceso.
2. El supervisor designado por el competente contractual debe hacer una revisión de las obligaciones del contratista, el plazo y el valor del contrato a

fin poder verificar periódicamente el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

3. Es recomendable que se hagan reuniones periódicas entre el contratista y el supervisor contractual a fin de lograr una comunicación directa y permanente que pueda evidenciar los avances y las eventualidades que puedan surgir durante la ejecución contractual.
4. En el evento en que el supervisor del contrato pierda comunicación con el contratista o el mismo no responda de manera adecuada al cumplimiento de las obligaciones deberá informarlo al competente contractual, a fin de que se adelanten oportunamente las gestiones necesarias para lograr el cumplimiento del contrato en los términos inicialmente previstos.
5. En el evento en que se presenten eventualidades de las cuales se derive la necesidad de prorrogar, modificar o adicionar el contrato, el supervisor del mismo deberá analizar específicamente las razones presentadas por el contratista a fin de establecer su procedencia o improcedencia. En caso de que se considere viable la solicitud de prórroga, modificación o adición deberá comunicar al competente contractual la solicitud que se trate debidamente motivada.
6. Los supervisores deben dejar constancia documental de la fecha en la cual los contratistas presentan los informes de cumplimiento de obligaciones en aras de establecer la trazabilidad de las diferentes etapas de la ejecución.
7. En la carpeta del contrato que reposa en el Área de Contratos deben estar todos los documentos originales que se generen durante la ejecución del contrato.
8. El medio de comunicación con el contratista será el establecido en la minuta del contrato y los correspondientes correos institucionales, y deberá dejarse constancia escrita de todas aquellas comunicaciones que se tengan con el contratista en el expediente del contrato.

#### **7.2.4. Buenas Prácticas en la etapa de Cierre**

Esta sección contiene recomendaciones en procura de concluir de buena manera los contratos. Se recomienda que:

1. Se debe propender por suscribir liquidaciones bilaterales, de común acuerdo entre las partes. Lo anterior dado que la liquidación es el corte de cuentas y el balance de ejecución y financiero del contrato, donde se pueden establecer diferentes acuerdos respecto del contrato; en caso de existir controversias.
2. Dependiendo de la naturaleza y objeto del contrato se puede fijar un plazo determinado y más amplio para la liquidación del mismo.

## 8. CONCLUSIONES

Se concluye que no existe una sola causa que originen las falencias, omisiones o inexactitudes en la ejecución del proceso de contratación en una empresa como la Generadora Alejandría S.A.S ESP, por el contrario es una combinación de factores negativos que conllevan a una baja calificación en las auditorías realizadas por los entes de Control Departamental. Los principales factores que se evidencian son:

- Ausencia de personal experimentado y capacitado en la gestión del control de calidad de una empresa privada articulado con el control del ente auditor departamental que pueda atender de manera directa los procesos de la generadora.
- Pocas acciones de gestión de recursos al interior de la empresa que gerencia la Generadora destinados a la elaboración de un manual o guía de procesos y procedimiento o lista de chequeo para llevar un control documentado.
- El rápido crecimiento contractual por el mismo estado del proyecto en construcción y la limitación de personal en la empresa que administra, sin olvidar lo reciente de este tipo de Empresas bajo el modelo de Alianzas Público Privadas (APP).

## 9. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar un estudio de mayor amplitud y profundidad al interior de la empresa Gen+ que abarque a todo sus proyectos para identificar fallas similares, para ser corregidas a la mayor brevedad y garantizar el buen uso de los recursos públicos y el éxito de este tipo de proyectos en el Departamento de Antioquia. Adicionalmente, se recomienda a la Generadora Alejandría S.A.S. ESP:

- Estudiar y revisar la evaluación del Sistema de Control Interno de la empresa.
- Aprobar el plan de acción propuesto por el Equipo Modelo Estándar de Control Interno (MECI).
- Aprobar el Programa Anual de Auditoría presentado por la Oficina de Control Interno.
- Recomendar acciones de mejora para la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema.
- Propender por una adecuada implementación de procedimientos de control interno para todos los riesgos significativos, independientemente de su naturaleza (operativa, de cumplimiento, financieros, fiscales).
- Nombrar un funcionario que conlleve las responsabilidades del Representante de la Dirección. El directivo designado para la implementación y fortalecimiento continuo del Modelo Estándar de Control Interno debe cumplir con los siguientes roles y responsabilidades:
  - a. Orientar, dirigir y coordinar el proyecto de implementación y/o fortalecimiento continuo del Modelo de acuerdo a lo dispuesto por el

Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces y el Representante Legal.

- b. Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el fortalecimiento continuo del Modelo en la entidad.
  - c. Informar a la alta dirección sobre la planificación y avances de la etapa implementación y fortalecimiento continuo del Modelo.
  - d. Dirigir y coordinar las actividades del Equipo MECI.
  - e. Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar el Equipo MECI, en armonía y colaboración con los servidores de dichas áreas.
  - f. Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces, la aprobación y seguimiento de las actividades planteadas para el fortalecimiento continuo del MECI, sugiriendo correctivos donde se requiera.
- La entidad debe diseñar y presentar un plan de mejora que permita solucionar las deficiencias detectadas en las diferentes auditorías.

## 10. REFERENCIAS

Auditoría General de la República. (2012). *Biblioteca documental*. Obtenido de [http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca\\_documental](http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca_documental)

Código de Buen Gobierno Generadora Alejandría. (12 de diciembre de 2011). Obtenido de <http://genmas.com.co/images/pdf/Codigo%20de%20Buen%20Gobierno%20Generadora%20Alejandria%20SAS%20ESP.PDF>

Contraloría General de Antioquia. (2014). *Carta, conclusiones de la contraloría general de Antioquia a la gerencia de la Generadora de Alejandría SAS E.S.P.* Medellín.

Contraloría General de Antioquia. (2015). *Informe Definitivo de Auditoría Modalidad Especial Vigencia 2014*. Medellín.

Contraloría General de Antioquia. (2016). *Informe Definitivo de Auditoría Modalidad Especial Vigencia 2015*. Medellín.

GEN+ S.A. ESP. (2016). Obtenido de <http://genmas.com.co/gen/sobre-gen>

GEN+ S.A. ESP, informe de gestión a inversionistas. (2015). Obtenido de <http://genmas.com.co/inversionistas/informes-de-gestión/informe-de-gestión-2015>

Generadora Alejandría. (2016). *Nosotros*. Obtenido de <http://generadoralejandria.com/index.php/nosotros>

Generadora Alejandría S.A.S. ESP. (2015). *Informe Generadora Alejandría*. Medellín.

Ley N° 142. (11 de julio de 1994). *Legal.legis*. Obtenido de [http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol\\_759920414781f034e0430a010151f034](http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_759920414781f034e0430a010151f034)

PLAN DE DESARROLLO DE “ANTIOQUIA PIENSA EN GRANDE”. ( 2016-2019). Obtenido de <http://www.antioquia.gov.co/images/pdf/Proyecto%20de%20Ordenanza%20Plan%20de%20Desarrollo%20Antioquia%20Piensa%20en%20Grande%202016-2019.pdf>

Presidencia de la Republica, Manual de Contratación. (2014). Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/dapre/Documents/Contratos/Manual-Contratacion-DAPRE-M-BS-01.pdf>