



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	1 de 25

INFORME DE AUDITORÍA
MODALIDAD ESPECIAL

***“PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA AGUAS Y
AGUAS DE PEREIRA E IMPACTO EN LA ESTRUCTURA DE
GASTOS DE PERSONAL”***

**EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE PERERIA
S.A. E.S.P.D**

VIGENCIA 2012 - 2014

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA

Pereira, Diciembre de 2015



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	2 de 25

EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE PEREIRA S.A. E.S.P.D.

Contralor Municipal de Pereira

José Nelson Estrada Henao

Equipo Directivo

Amanda Lucia Téllez Ruiz
Subcontralora Municipal

Luz Mery Sandoval Aldana
Directora Técnica de Auditorías

Mersy Jackeline Rosero Reyes
Directora de Planeación y Participación Ciudadana

Esperanza Londoño
Directora de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva

Equipo Auditor
Carlos Alberto Gallego Suarez
Profesional Coordinador

Dora Luz González Gonzalez
Profesional Universitaria

Martha Libia Ospina Vilamar
Contratista de Apoyo



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
---------------	--------------	----------------	----------------

FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	3 de 25
--------------	------------	-----	---------

TABLA DE CONTENIDO

		Página
1	CARTA DE CONCLUSIONES	4
2	RESULTADO DE AUDITORIA	9
3	HALLAZGOS	14



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	4 de 25

Pereira, **Diciembre de 2015**

Doctor

DIEGO BARRAGAN CORREA

Representante Legal

Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.D.

Ciudad

Asunto: Carta de Conclusiones

La Contraloría Municipal de Pereira, con fundamento en las facultades otorgadas por el Artículo 267 de la Constitución Política, practicó Auditoría Especial denominada “*PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA AGUAS Y AGUAS DE PEREIRA E IMPACTO EN LA ESTRUCTURA DE GASTOS DE PERSONAL*”, vigencias 2012 - 2014, a través de la evaluación de los principios de economía, eficiencia, eficacia, con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en el contrato examinado.

Es responsabilidad de la administración el contenido de la información suministrada por la entidad y analizada por la Contraloría Municipal de Pereira. La responsabilidad de la Contraloría Municipal de Pereira consiste en producir un Informe de Auditoría Especial que contenga el concepto sobre el examen practicado.

La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, con políticas y procedimientos de auditoría establecidos por la Contraloría Municipal de Pereira, consecuentes con las de general aceptación; por lo tanto, requirió acorde con ellas, de planeación y ejecución del trabajo de manera que el examen proporcione una base razonable para fundamentar nuestro concepto.

La auditoría incluyó el examen, sobre la base de pruebas selectivas, de las evidencias y documentos que soportan el proyecto en su proceso contractual auditado y el cumplimiento de las disposiciones legales; los estudios y análisis se



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	5 de 25

encuentran debidamente documentados en papeles de trabajo e información suministrada por la misma entidad sujeta de control, los cuales reposan en los archivos de la Contraloría Municipal de Pereira.

CONCEPTO SOBRE EL ANÁLISIS EFECTUADO

La Contraloría Municipal de Pereira como resultado de la auditoría adelantada, conceptúa que el proyecto de modernización organizacional de la entidad, registra una gestión parcialmente aceptable, puesto que debió acogerse a los lineamientos e inconvenientes organizacionales, financieros, administrativos y de convención colectiva del trabajo registrados en el diagnóstico realizado por la firma consultora, donde se destaca el alto riesgo que afronta la empresa con aquel personal que desde hace varios años ha venido laborando mediante la modalidad de contratación por prestación de servicios y los cuales a futuro podrían llegar a demandar bajo el concepto de contrato realidad. Otro de los aspectos que llamó la atención del estudio, es el relacionado con los efectos que tenía la Convención Colectiva de Trabajo en los costos de personal y los cuales afectaban directamente la relación comparativa con los ingresos operacionales, generando una brecha negativa, puesto que son estos costos los que con el tiempo han venido registrando un comportamiento superior con respecto a los ingresos.

En cuanto al cumplimiento del objetivo inicial del proceso de modernización estructural de la empresa, la propuesta conjunta entre esta y la firma contratada para elaborar el estudio denominado *“DESARROLLO DE UN ESTUDIO TECNICO QUE SIRVA DE BASE A UN PROCESO DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE PEREIRA S.A. E.S.P.”*; debió surtir una modificación sustancial al ser presentada por la Administración ante la Junta Directiva en el mes de Noviembre de 2013, donde se evidenció que hubo la necesidad de aplicar la propuesta de modernización institucional por fases, teniendo en cuenta el estudio de viabilidad financiera en el mediano y largo plazo.

Si bien es cierto que el estudio establece la necesidad imperativa de adoptar la estructura organizacional propuesta, también es cierto que no puede ser de manera inmediata y por tal motivo, la Administración propuso hacerla por fases, siendo la primera de ellas mitigar el riesgo frente a la posibilidad futura de inviabilidad y sostenibilidad financiera; para ello, la Junta Directiva aprueba realizar un Plan de Retiro Voluntario que permitiera facilitar el proceso de profesionalizar la



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	6 de 25

planta de personal, lograr el mejoramiento continuo y mejorar los niveles de productividad.

En el desarrollo de las dos (2) fases proyectadas para hacer la regularización administrativa, la empresa reportó que con el Plan de Retiro Voluntario, luego de tener una expectativa de que 37 trabajadores con más de 15 años o más de servicios, en donde el costo aproximado era de \$5.110,0 millones, finalmente se acogieron 19 trabajadores que representaron un costo de \$2.037,8 millones, valor asumido por la empresa con recursos propios.

Así mismo, reporta que la carga prestacional de los trabajadores que se acogieron el Plan de Retiro Voluntario, representó para la empresa un ahorro aproximado proyectado hasta el momento de la edad de retiro de éstos de \$14.412,2 millones, de tal manera que la relación costo-beneficio para la empresa fue de \$12.374,3 millones. Este Plan igualmente permitió que con las vacantes se ajustara y normalizara los cargos del 1°, 2° y 3° anillo, fortaleciendo el área administrativa con personal más capacitado y profesional, tal como está contemplado dentro de la propuesta realizada por la firma consultora.

Es importante señalar, que cuando la Administración presentó la propuesta a la Junta Directiva, los miembros antes de su aprobación establecieron dos (2) condiciones, las cuales fueron:

- Realizar un pacto que involucre a todos los actores, buscando proteger y garantizar la sostenibilidad de la empresa, y
- Emitir una comunicación a la organización sindical de la empresa haciéndole saber de las necesidades de la reestructuración a fondo de la empresa y la necesidad de que ellos realicen una contrapropuesta.

El equipo auditor, una vez verificadas las acciones emprendidas por la Administración con la finalidad de cumplir con el condicionamiento realizado por la Junta Directiva, constató que realmente se realizaron varias reuniones con las directivas sindicales, con el objeto de socializar la necesidad de aplicar el proceso de modernización y la posibilidad de presentar una contrapropuesta, sin embargo no fue posible obtener algo concreto por parte de la organización sindical y por tal motivo se continuó con el proceso ya aprobado por la Junta Directiva.

Dentro de la propuesta presentada por la firma Consultora, estaba contemplado hacer una demanda a la Convención Colectiva de Trabajadores y la empresa



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	7 de 25

acatando esta decisión, realizó un contrato de prestación de servicios profesionales con el Doctor Juan Carlos Toro Cardona especialista del área del Derecho Laboral, con el objeto de *“adelantar el proceso de revisión de la convención colectiva previsto en el artículo 480 del Código Sustantivo del Trabajo ante la Jurisdicción Ordinaria Laboral, argumentando la necesidad de revisar las prerrogativas económicas que se satisfacen a través de la misma y le generen a la empresa desmedro del patrimonio económico que la haría inviable financieramente en un futuro próximo”*.

Este contrato arrojó como resultado que la empresa en septiembre 12 de 2014, presentará la denuncia a la Convención Colectiva de Trabajo 2012-2014, señalando las normas convencionales que se aspiran a darse por terminadas.

Los fundamentos para acudir a tal figura jurídica, resultaban de los hechos que sobrevienen como imprevisibles y graves alteraciones de la normalidad económica, debido a que no se puede asegurar la certeza de un resultado favorable de la demanda, por tal razón la empresa tomó la determinación de proceder con la denuncia para entrar en una etapa inicial de negociación con las directivas sindicales.

Finalmente se logra hacer la negociación con resultados positivos para la empresa y los cuales son evidentes al hacer el comparativo entre el pliego de condiciones presentado por los Directivos Sindicales y los acuerdos obtenidos al final de la negociación, los cuales quedaron plasmados en la nueva Convención Colectiva de Trabajo que regirá hasta el 31 de diciembre de 2017, la cual fue firmada en marzo de 2015 y presentada ante el Director Territorial del Ministerio de Trabajo de Risaralda.

En conclusión, es claro para el organismo de control que durante el estudio realizado por la firma BAHAMON ASOCIADOS S.A.S., la empresa presentó innumerables inconvenientes que pueden afectar considerablemente la viabilidad de la empresa, tanto administrativa, financiera y de convención colectiva, siendo esta última la que registra más observaciones y en especial la denominada Convención N°1, la cual de acuerdo a los resultados del diagnóstico presenta un factor prestacional del 106.7% en el 2012, caudado por los logros sindicales obtenidos en administraciones anteriores, aunado al blindaje que presenta la planta de personal al no ser flexible en cuanto al número de empleados (270).



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	8 de 25

En tal sentido, se considera que las acciones realizadas por parte de la actual administración, han sido aceptables puesto que a pesar de los inconvenientes que posee la empresa, han brindado a través de la implementación por fases aprobado por la Junta Directiva un enfoque de modernización estructural y profesional, con un nuevo manual de funciones donde definen claramente las competencias y responsabilidades para cada cargo; sin embargo, se hace imprescindible que el proceso continúe, focalizando todos sus esfuerzos en la mitigación de los riesgos administrativos, financieros, manteniendo un control y seguimiento permanente a los efectos adversos que presenta la convención colectiva de trabajo.

PLAN DE MEJORAMIENTO

La Entidad debe ajustar el plan de mejoramiento que se encuentra desarrollando, con acciones y metas que permitan solucionar las deficiencias comunicadas durante el proceso auditor y que se describen en el presente informe. El Plan de Mejoramiento ajustado debe ser entregado dentro de los términos establecidos por la Contraloría Municipal de Pereira.

Dicho plan de mejoramiento debe contener las acciones y metas que implementará la Empresa, las cuales deben responder a cada una de las debilidades detectadas y comunicadas por el equipo auditor, el cronograma para su implementación y los responsables de su desarrollo.

Atentamente,

JOSE NELSON ESTRADA HENAO
Contralor Municipal de Pereira



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	9 de 25

1. RESULTADOS DE LA AUDITORIA

Una vez revisada la documentación contemplada dentro del archivo del proceso contractual realizado por la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.D., el equipo auditor pudo establecer que la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira se constituyó mediante escritura pública No. 1326 de mayo 16 de 1997 de la Notaría Cuarta del Circuito de Pereira, con carácter de Sociedad Anónima, prestadora de servicios públicos.

Mediante Acuerdo N° 20 del 28 de julio de 2004, se transforma en sociedad anónima de economía mixta de Servicios Públicos Domiciliarios, constituida por medio de la escritura pública 2665 del 24 de agosto de 2004 de la Notaría Sexta del Circuito de Pereira. Para el periodo evaluado se toma en cuenta la modificación realizada el 18 de octubre de 2007, mediante escritura pública N°4764 de la Notaría Quinta.

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P, tiene por objeto principal la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, incluyendo sus actividades complementarias.

1.1. OBJETO

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P, tiene por objeto principal la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado incluyendo sus actividades complementarias, entre las cuales se encuentra el control de la calidad del agua, que tuvo sus inicios mucho antes de la división de las Empresas Públicas y que desde entonces paulatinamente se fueron montando las herramientas necesarias y adquiriendo equipos para poder realizar pruebas que garantizan el cumplimiento de los estándares de calidad en el producto y así generar confianza a los Pereiranos. El Laboratorio de Control de Calidad fue acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio mediante la resolución 16702 del 28 de mayo de 2008.

1.2. MISIÓN

“Gestionamos el recurso hídrico como bien social, con calidad, continuidad y confiabilidad, garantizando sostenibilidad ambiental y económica”.



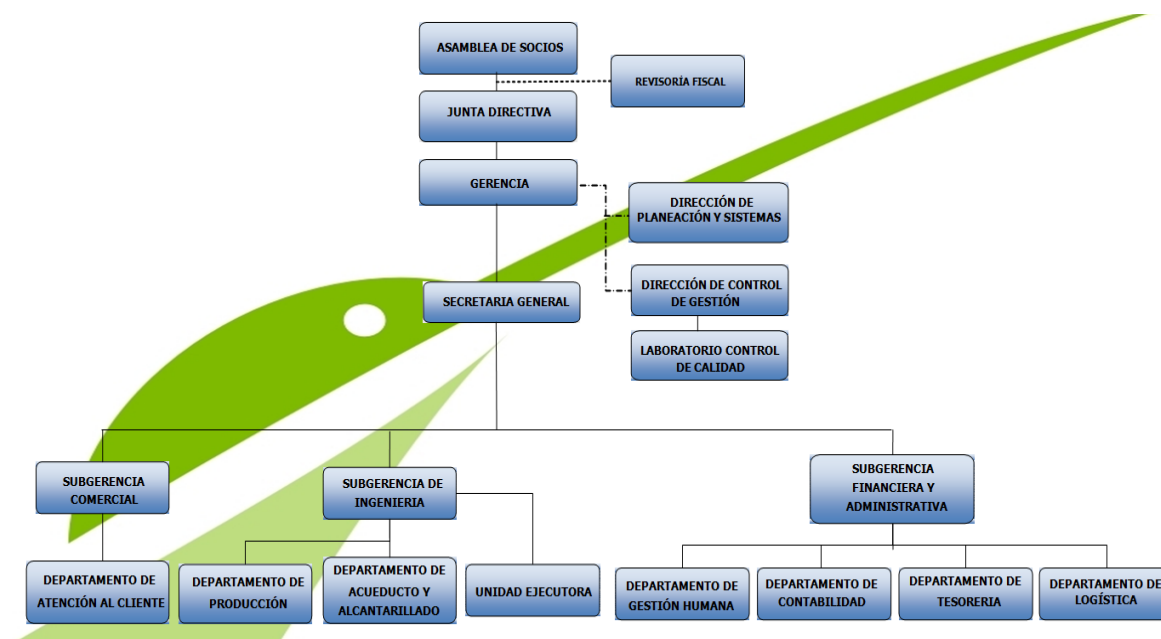
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	10 de 25

1.3. VISIÓN

“Al 2015 Aguas y Aguas de Pereira será una empresa que cuenta con las mejores prácticas empresariales, consolidada financieramente y reconocida por sus clientes por la eficiencia operacional y excelencia en el servicio”

1.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



1.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

1.5.1. Resultados Financieros

Generación de valor
Optimización de Costos y Gastos

1.5.2. Clientes

Reconocimiento por excelencia en la prestación del servicio
Desarrollo de nuevos mercados



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	11 de 25

1.5.3. Procesos Internos

Excelencia en modelo de gestión
Modernización de los sistemas operativos
Fortalecimiento de la investigación desarrollo e innovación
Aseguramiento de procesos misionales y gestión de riesgos
Gestión de recursos financieros

1.5.4. Ambiental

Eficiencia en Gestión Ambiental
Adaptación al Cambio Climático

1.6. PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015 “HACIA LA EVOLUCIÓN EMPRESARIAL”

Dos componentes importantes dentro del Plan Estratégico para el logro de los resultados, son los proyectos y su seguimiento. Es por ello que la organización definió 23 proyectos estratégicos corporativos, a los cuales durante el 2013 se les hizo seguimiento a través de Reuniones de Análisis Estratégico (RAE), y del Sistema de Gestión de Proyectos, permitiendo generar alertas tempranas, tomar decisiones y alcanzar los actuales resultados.

El avance de los proyectos durante el 2013 fue del 63%, con respecto a una meta del 70%, en cuanto al Plan Estratégico se presenta en su segundo año de ejecución un avance promedio del 30%.

1.7. NORMATIVIDAD APLICABLE

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P, se rige por expresa disposición de las leyes 142 de 1994 y 689 de 2001, donde sus actos y contratos son regulados por el derecho privado. En todo caso se sujetan a los principios de la función administrativa y al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto por el estatuto de Contratación.

Ley 80 de 1993, Ley 142 de 1994, Ley 1150 de 2007, Ley 1474 de 2011, Decreto 115 de 1996, Decreto 734 de 2012 y Decreto 019 de 2012 y demás disposiciones reglamentarias vigentes, Manuales de Interventoría y Contratación aplicables.



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	12 de 25

La Empresa se regirá por los siguientes manuales normativos:

- **Directiva No. 100 de abril 14 de 2010 “Por medio de la cual se derogan las Resoluciones 003 de diciembre de 2002 y 008 de septiembre 14 de 2004”**
- **Directiva No 001 de mayo 23 de 2012 “Por medio de la cual se expide el nuevo manual de contratación de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.D. “**

Que la Junta Directiva No. 145 del 26 de abril de 2012, presentó un nuevo estatuto interno de contratación de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira SA ESP, para la adquisición de bienes y servicios.

Que en este manual se establecen nuevas cuantías y se señalan los procedimientos que se deben seguir, dentro de unos principios generales de contratación pública.

- **Directiva No. 282 de noviembre 29 de 2012 “Por medio de la cual se adopta el nuevo manual de Interventoría que reglamenta la ejecución de las actividades de Interventoría de contratos de la empresa de acueducto y alcantarillado”**

1.8. RESULTADOS DEL ALCANCE

El proceso auditor parte desde el mismo momento en el cual la Administración de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P., planteó la modernización y reorganización institucional con base en un prediagnóstico, donde en el Acta de Junta Directiva N°148 de julio 30 de 2012, la gerencia en su exposición hace un esbozo general señalando que la estructura organizacional de la empresa no ha sido actualizada desde el año 1.999 y en consecuencia no está acorde a los procesos, cargos, perfiles, niveles, competencias y modelos de negocios; aspecto considerado como una de las principales causas del elevado nivel de riesgo existente.

Por tal motivo, esta estructura organizacional es considerada densa en el nivel asistencial y ligera en el nivel profesional, permitiendo que se dificulte la gestión



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	13 de 25

gerencial con visión futurista dentro del sector e igualmente establecer la brecha existente para un óptimo desarrollo del Plan Estratégico.

Así mismo, dentro de la argumentación realizada para la obtención de la autorización que permitiera contratar el estudio técnico para alinear la estructura organizacional al nuevo plan estratégico de la empresa, la gerencia planteó las políticas de gobierno en cuanto a un adecuado proceso de selección de personal con la finalidad de no afectar la productividad; otro aspecto fue mostrar la evolución de los ingresos operacionales así como el pasivo pensional, donde los ingresos presentan un comportamiento inferior al alto porcentaje que registra el costo de los gastos de personal, evidenciado durante los últimos años dentro del análisis de la ejecución presupuestal de esta empresa por parte del organismo de control fiscal.

Obtenida la autorización por parte de la Junta Directiva, se inicia el proceso de realizar un estudio técnico mediante la certificación expedida por el Secretario General el 10 de agosto de 2012, teniendo como primer paso dar la apertura a través de la promulgación del pliego de condiciones Invitación Privada No. SFA-02-12 del 31 de agosto y con cierre el 18 de septiembre de 2012; dicha invitación contempló como objeto *“Contratar un estudio técnico que sirva de base a un proceso de Modernización Administrativa, en el que se recomienda la adopción de una nueva estructura organizacional, alineada al Plan Estratégico de la Empresa 2012-2015 y se proponga la planta de personal óptima que requiere una empresa de las características de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P”*.

Dentro de los alcances del objeto, se planteó lo siguiente:

- Adelantar el proceso de recolección y análisis de la información primaria y la normatividad relacionada con las funciones de la empresa y del personal.
- Benchmarking comparativo de los principales actores del sector, así como un Benchmarking con las mejores prácticas empresariales.
- Estudio de cargas laborales.
- Diseño de la estructura organizacional macro y detallada, así como la propuesta de planta de personal óptima, alineada con el Plan Estratégico de la Empresa 2012 – 2015.
- Manual de Responsabilidades por cargo y perfiles de competencias.
- Estimación de costos y efectos financieros (Viabilidad Financiera).
- Aseguramiento jurídico para su implementación.



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	14 de 25

h) Modelo para la Gestión del Cambio.

Para este proceso se presenta la Universidad EAFIT y HC- Humana Capital, las cuales no cumplieron con la totalidad de los requerimientos exigidos en el pliego de condiciones, siendo declarado desierto dicho proceso mediante la Directiva N°.220 del 28 de septiembre de 2012; posteriormente se inicia el nuevo proceso en el mismo mes y al cual fueron invitadas ocho (8) firmas, presentando propuesta sólo tres (3) de ellas, las cuales fueron: BAHAMON ASESORES ASOCIADOS S.A., PRICE WATERHOUSE COOPERS y HC-HUMAN CAPITAL, con las siguientes propuestas económicas \$427.500.000 antes de IVA, \$443.250.000 antes de IVA y 430.000.000 respectivamente.

El 23 de octubre de 2012, se emite el informe de la Evaluación Jurídica, Financiero y Técnico de las propuestas presentadas de la Invitación Privada No. SFA-03-12, en donde finalmente concluye el Comité Evaluador recomendar a la Gerencia hacer la adjudicación a la firma BAHAMON ASESORES ASOCIADOS S.A.S., por cumplir con las condiciones Jurídicas, Técnicas y Financieras exigidas en el pliego de condiciones y ajustarse al presupuesto oficial (\$450.000.000 más IVA), por un valor de \$427.500.000 antes de IVA, es decir que el valor total es de \$495.900.000.

Es así como mediante la Directiva N°. 252 del 31 de octubre de 2012, se hace la adjudicación a la Invitación Privada SFA-03-12 a la firma recomendada por el Comité Evaluador y posteriormente se firma el contrato de consultoría No. 247 del 13 de noviembre del 2012 por un plazo de cinco (5) meses, firmando el Acta de Inicio el día 26 de noviembre de 2012.

Este contrato fue ejecutado de manera satisfactoria, en donde logra cumplirse con los alcances y los productos pactados dentro del mismo contrato en los tiempos establecidos, así:

- a) Análisis estratégico de la estructura organizacional, funcional y de su planta de personal frente a las necesidades de alineamiento con el Plan Estratégico 2012 – 2015.

En dicho documento la finalidad esencial es hacer un análisis de la situación actual de la empresa a la implementación del Plan Estratégico 2012 -2015.



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	15 de 25

La Consultoría realizó el análisis bajo los principios organizacionales que apuntan a un modelo de operación adecuado para la empresa, de acuerdo con las metas de mediano y largo plazo; realizó un análisis del entorno legal en el que opera la empresa e igualmente para adquirir el conocimiento interno y funcional se utilizaron dos (2) herramientas que fueron: 1. Una entrevista semiestructurada aplicada al nivel directivo y a sus actores claves en el cumplimiento de sus funciones y en el desarrollo de los procesos, 2. Análisis prioritario de la trazabilidad de todas las etapas y pasos que componen la cadena de valor de la empresa.

Igualmente se aplicó un mayor enfoque a todos los procesos relacionados con el talento humano con la finalidad de conocer cada uno de sus componentes en materia de gestión y administración.

La firma consultora realizó un análisis detallado de la estructura organizacional de la empresa, identificando los riesgos administrativos, el levantamiento de las cargas laborales implementando la metodología con base en procesos, señalando que mediante la utilización de esta metodología no podría abarcarse toda la organización puesto que el 56% de los subprocesos de la Empresas estaba en fase de construcción y por tal motivo no hay información necesaria y pertinente para su cumplimiento, modificando algunos formatos para lograr el objetivo y recurriendo al acompañamiento de los jefes de cada área aprovechando su conocimiento en cuanto a las actividades que desarrollan los trabajadores frente a los diferentes procesos de la Empresa.

Los problemas estructurales de la empresa fueron descritos en cada uno de los procesos y se resumen así:

Planeación: Instrumentos de planeación desactualizados, débil planeación y gestión del riesgo como de los proyectos corporativos.

Infraestructura: Falta de planeación y técnicas en todas las áreas, fallas en la priorización de inversiones, obsolescencia del sistema operativo y misional.

En cuanto a los recursos tenemos las siguientes limitantes e insuficiencias: Dependencia de una única fuente de ingresos, estructuración tarifaria,



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	16 de 25

elevados costos de infraestructura no compensados con tarifas, insuficiente ahorro interno para inversión.

Con respecto al deterioro económico y social tenemos: la no creación de condiciones competitivas y la inversión, no hay dinamismo para explorar nuevos sectores económicos para la generación de riqueza y empleo.

Con respecto a la Cultura Organizacional se presenta una estructura organizacional no alineada, injerencia política, injerencia sindical, débiles competencias laborales, prácticas empresariales con modelos de trabajo obsoletos y frágil competitividad.

Finalmente, la consultoría considera que la empresa viene registrando fallas en la interventoría y en especial en aspectos relacionados con el área misional.

- b) Análisis comparativo a nivel organizacional de la empresa frente a tres (3) empresas de reconocido éxito en el sector.

En dicho documento la Consultoría realizó un análisis comparativo con cuatro (4) empresas, empresas públicas de Medellín (EPM), Triple A de Barranquilla, Acueducto y Alcantarillado de Bogotá y ACUACAR- Aguas de Cartagena.

El ejercicio comparativo se enfocó en temas netamente organizacionales observando la estrategia de cada una de las empresas, su naturaleza, los servicios que presta, la estructura organizacional, planta de personal, salarios, mejoramiento continuo y las mejores prácticas, las cuales fueron referentes para la elaboración de las alternativas de ajuste organizacional.

- c) Análisis de las Cargas Laborales y las recomendaciones para mejorar el desempeño de cada una de las áreas.

Esta herramienta de trabajo utilizada en los procesos de modernización empresarial, en donde pretende determinar las necesidades de personal, identificando la cantidad de empleos necesarios para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas por la empresa se convierte en el soporte de las decisiones frente a la modificación estructural y por consiguiente de la planta de personal.



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	17 de 25

En la metodología utilizada basada en los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), fue necesaria la exigencia en la identificación de los procesos, subprocesos y procedimientos documentados por la empresa en cada una de sus dependencias o áreas ya que permite medir trabajos administrativos y de carácter intelectual.

El análisis y resultado obtenido indican que si la empresa busca cumplir de manera oportuna y ágil los compromisos que la misión le exige frente a la gestión del recurso hídrico como bien social, generando rentabilidad económica, social y ambiental, es necesario adoptar una empresa con un modelo organizacional flexible y moderno, dejando a un lado su organización funcional como ha venido operando.

Este resultado refleja un incremento en el número de cargos a proveer pero en los niveles técnico, profesional y administrativo, reduciendo sustancialmente los cargos del nivel operativo.

- d) Alternativas de Ajuste Organizacional con la respectiva viabilidad jurídica y financiera, así como las recomendaciones respectivas.

Para plantear las alternativas de ajuste organizacional, se tomó como insumo los análisis realizados anteriormente, el diagnóstico obtenido del estado de la empresa al momento de iniciar dicho estudio, las mejores prácticas evidenciadas del proceso comparativo con demás empresas y el análisis de las cargas laborales.

Antes de plantear las alternativas de ajuste organizacional, la consultoría plantea la necesidad de efectuar unos ajustes al Mapa de Procesos que la empresa presentó en su momento con la finalidad de cubrir todos los roles que pretende la nueva estructura de ajuste organizacional, documento que fue acordado y debatido con los responsables del proceso de calidad para que respondiera a los lineamientos del Plan Estratégico 2012 - 2015.

Una vez obtenidas las dos (2) alternativas planteadas por la Consultoría, la empresa realizó el análisis de ambas y conjuntamente acordaron plantear la estructura organizacional final del estudio, estableciendo con anterioridad los ámbitos de gestión del modelo operacional.



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	18 de 25

La estructura organizacional planeada conserva algunas dependencias de la anterior estructura, separando algunas áreas funcionales y creando otras. Así mismo, se presentó en forma detallada los roles de cada una de las dependencias de la nueva estructura, tanto en el primer nivel como en el segundo.

La propuesta de la planta de personal se concentra básicamente en fortalecer la estructura de la empresa inyectando un mayor nivel profesional de tal manera que permita tener unos óptimos elementos de gestión que permitan asumir las funciones y compromisos del plan estratégico adoptado.

PLANTA PROPUESTA

NIVEL	PROPUESTA
DIRECTOR	6
ASESOR	3
EJECUTIVO	15
PROFESIONAL	65
TECNICO	39
ADMINISTRATIVO	11
OPERATIVO	71
TOTAL	210

FUENTE: Estudio Técnico Bahamón Asociados S.A.S

Estructura que comparada con la anterior (270 empleados), suponía la aplicación de algunos cambios sustanciales con el propósito de fortalecer el nivel profesional y desconcentrar algunas áreas directivas, así como la implementación de una política de retiro voluntario enfocado especialmente al nivel operativo.

El estudio propone el retiro voluntario de 77 cargos por el tema de tercerización, más otros 17 sustentados en la no necesidad del cargo según los resultados del análisis de carga laboral.

Según el seguimiento realizado por la Consultoría es evidente que debe plantearse una nueva escala salarial, debido a una serie de irregularidades registradas en la empresa producto de varios factores que inciden en esta situación en donde uno de ellos corresponde a las convenciones colectivas vigentes. Por tal motivo, la escala salarial propuesta obedece más a criterios técnicos y equitativos, con base en las responsabilidades de los



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	19 de 25

grados en los cargos de cada nivel y adicionalmente hace una reducción de los grados existentes, dando mayor coherencia y equidad a la igualdad de responsabilidades y requisitos.

Una vez entregados los diferentes documentos pactados dentro del contrato suscrito con la firma BAHAMON SOCIADOS S.A.S, La Empresa inicio un proceso de implementación de la propuesta realizada conjuntamente con la alta gerencia, una vez establecidos los efectos negativos luego de haberse realizado la proyección de sus estados financieros hasta el año 2.022, donde se determinó que el estado de resultados indica que hay afectación en la Utilidad operacional y Neta, como consecuencia del impacto que genera el crecimiento de los costos de personal. Con la finalidad de equilibrar este comportamiento y viabilizar la empresa se plantea realizar las siguientes acciones:

- i. Traslado de 93 trabajadores a Ley 50 de 1.990 “Reforma Laboral”
- ii. Plan de Retiro Voluntario
- iii. Blindaje al crecimiento de la planta fija
- iv. Tercerización de actividades no misionales
- v. Revisar conjuntamente con el sindicato la actual convención colectiva de trabajo.

Otros controles que debe realizar la empresa, consisten en que una vez alcance el punto óptimo, no permitir que los ingresos operacionales sean superados por los costos y gastos de personal, tal como se viene registrando en los últimos años y finalmente, hacer una planeación tributaria.

En cuanto a la inversión, es desarrollar una gestión del Plan Maestro estableciendo prioridades, diseños en fase final, presupuestos a costos mínimos, incluir el Plan en la estructuración tarifaria, gestionar recursos no reembolsables y un permanente seguimiento al cumplimiento de estos propósitos.

Finalmente, un aseguramiento de los ingresos a través del control de fugas, fraudes y demás aspectos que puedan ocasionar pérdidas de ingresos; en cuanto al nuevo marco tarifario, incorporar todos los costos, gastos, inversiones en expansión y reposición de infraestructura.

Es importante señalar que la Empresa previamente a la suscripción del contrato con la firma BAHAMON ASOCIADOS S.A.S, mediante la Directiva 07 de



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	20 de 25

septiembre 28 de 2012 de Junta Directiva, adopta el nuevo Direccionamiento Estratégico “*Hacia la Evolución Empresarial 2012 – 2015*”, el cual tiene como finalidad la búsqueda de la excelencia operacional, el aseguramiento del servicio, la atención al cliente, la consolidación financiera y la modernización empresarial, siendo este último el objeto del contrato suscrito con esta firma.

Posteriormente a través de la Directiva de la Gerencia N°. 259 de Noviembre 7 de 2012, se efectuó la actualización de la planta de cargos con la finalidad de establecer claramente como estaban distribuidos los cargos de la empresa.

Con base en lo anterior y de acuerdo a la propuesta planteada en el estudio técnico realizada por la firma BAHAMON ASOCIADOS S.A.S., en Acta de Junta Directiva N°.159 de septiembre 12 de 2013, es aprobado el Plan de Retiro Voluntario, con el propósito de mejorar la situación financiera de la empresa y reestructurar la organización en la parte administrativa enfocada a los niveles 1, 2 y 3, puesto que se cuenta con mucho personal operativo. Entre las ventajas más importantes esta: Disminución del régimen de trabajadores que están bajo el esquema de retroactividad de cesantías y el factor prestacional rebajaría significativamente.

La Empresa para el año 2013, proyectó un presupuesto de \$1.500.00 millones y para el 2014 un valor de \$3.500.00 millones, recursos que serían recuperados en aproximadamente cuatro (4) años. Este Plan de Retiro, contemplaba que fuera acogido por aproximadamente treinta y siete (37) trabajadores y la propuesta consistía en que durante los primeros seis (6) meses se cancelaría una bonificación del 100% es decir \$7.0 millones por año y para los otros seis (6) meses restantes el 80%.

Esta primera acción presentó como resultado acorde a los pronósticos que tenía la empresa, puesto que de acuerdo al análisis realizado era bajo el promedio de aquellos empleados que se acogían a un Plan de Retiro Voluntario y por tal motivo, para se considera que dio el margen esperado, donde la empresa reporta que obtuvo un ahorro aproximado y proyectado hasta el momento de la edad de retiro de dichos trabajadores de \$14.412,2 millones, de tal manera que la relación costo-beneficio para la empresa fue de \$12.374,3 millones, puesto que el costo incurrido y con recursos propios fue de \$2.037,8 millones. Este Plan igualmente permitió que con las vacantes se ajustara y normalizara los cargos del 1°, 2° y 3° nivel de la estructura, fortaleciendo el área administrativa con personal más



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	21 de 25

capacitado y profesional, tal como está contemplado dentro de la propuesta realizada por la firma consultora.

Para el día 5 de noviembre de 2013, dentro del Acta N°. 161 de Junta Directiva, la Empresa ya empezaba a tener dificultades, avizoradas igualmente dentro del estudio para la implementación de la propuesta de modernización organizacional y por tal motivo, plantea una reforma a dicha propuesta puesto que debe tener en cuenta los inconvenientes jurídicos, financieros y convencionales que no eran viables afrontar de manera inmediata y la Administración plantea a la Junta Directiva hacer la implementación de la modernización, para que sea realizada por fases con terminación a finales del 2.015. Siendo la primera de ellas, hacer una regularización administrativa, enfocada a ajustar la parte directiva creando unos nuevos cargos tanto para el nivel 1° como el 2°, los cuales en su mayoría se harán con personal de la misma empresa.

La propuesta es aprobada pero no satisface totalmente a la Junta Directiva, la cual establece unas condiciones que deben cumplirse con la finalidad de lograr hacer la modernización organizacional que la empresa requiere en el mediano y largo plazo. Entre las propuestas planteadas por la Junta Directiva, se tienen: 1) Realizar un pacto que involucre a todos los actores, buscando proteger y garantizar la sostenibilidad empresarial. 2) Emitir una comunicación a la organización sindical de la empresa, donde se demuestre la necesidad de una reorganización de fondo de la empresa y en la cual planteen una contrapropuesta.

Una vez la Junta Directiva aprueba la propuesta presentada por la Gerencia de la Empresa, está la hace efectiva adoptando la nueva estructura, se modifica la planta de personal, se fijan unas funciones para los cargos de los niveles directivos, asesor y ejecutivo y se toman otras determinaciones, expidiendo la Directiva de Junta Directiva N°.013 de noviembre 7 de 2013, dejando como parágrafo del artículo séptimo, la siguiente condición: *“La Administración presentará antes del 30 de Marzo de 2014, previa concertación con el Sindicato de Trabajadores de la Empresa una propuesta alternativa de ajuste al programa de Modernización Institucional que garantice la sostenibilidad y viabilidad financiera de la empresa en el mediano y largo plazo”*.

Posteriormente mediante la Directiva No. 015 del 28 de noviembre de 2013, la Junta Directiva actualiza el Manual de Perfiles y Competencias de los diferentes empleados de la Planta de Personal de la Empresa que fue aprobado a través de la Directiva expedida en noviembre 7 de 2013.



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	22 de 25

Posteriormente la Junta Directiva expide la Directiva N°.16 del 20 de junio de 2.014, en donde basados en la segunda fase de la modernización organizacional, establece la necesidad de dirigir la operación hacía la modernización y competitividad del talento humano y por tanto requiere fortalecer la estructura en el nivel 3 (Profesional), para ejecutar los procesos estratégicos, misionales y operativos de la empresa y remozar los procesos que están bajo la responsabilidad del personal no competente, exponiéndola a riesgos estructurales del orden legal, administrativo y operativo, calificados como extremos. Por tal motivo se incrementa el nivel profesional a 57 cargos y el nivel técnico a 46 cargos, disminuyendo el nivel administrativo a 23 cargos y 123 el nivel operativo, aspecto que ha permitido que la empresa vaya logrando su profesionalización, de cara a afrontar los nuevos procesos estratégicos.

2. HALLAZGOS

Dentro del informe preliminar se contempló tres (3) observaciones las cuales fueron objeto de contradicción por parte de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P., mediante oficio de noviembre 5 de 2015 con radicado interno No.1058 y posteriormente efectuó solicitud de una mesa extraordinaria mediante oficio del 2 de diciembre de 2015 con radicado interno No.1145, con la finalidad de dar un mayor entendimiento al proceso a los abogados de apoyo del organismo de control fiscal antes de la emisión del informe final.

Una vez analizado el derecho de contradicción y teniendo en cuenta los argumentos expuestos por la Empresa en la mesa extraordinaria efectuada el día 9 de diciembre de 2015, el equipo auditor y los abogados de apoyo, consideran conveniente dejar una hallazgo con connotación administrativa de manera global sobre el proceso de modernización estructural de la empresa, tendiente a garantizar el seguimiento y control de los efectos que pueda tener la empresa a futuro en cuanto a la viabilidad financiera.

2.1. HALLAZGO N°1: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y VIABILIDAD EMPRESARIAL.

CONDICION: Una vez analizado todo el proceso adelantado por la empresa con la finalidad de lograr la modernización organizacional,



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	23 de 25

iniciando dicho proceso mediante la contratación de un estudio técnico que permitiera alinear la estructura organizacional al nuevo plan estratégico de la empresa, vemos como se obtiene una propuesta conjuntamente con la alta gerencia, pero al momento de implementarse y después de hacer un análisis jurídico de los inconvenientes detectados con respecto a los efectos de los logros sindicales obtenidos por los trabajadores desde se contempla la congelación de la planta de personal en 270 cargos, Gerencia replantea dicha propuesta ante la Junta Directiva de la Empresa para afrontar los riesgos contemplados a partir de una implementación por fases, en donde adoptan la modernización mediante la aplicación de acciones y alternativas estratégicas que permitieran a la empresa minimizar y regularizar los efectos tendientes a garantizar la viabilidad empresarial.

Si bien es cierto que los miembros de la Junta Directiva en Acta Extraordinaria No. 161 del 5 de noviembre de 2013, señala que aún persiste su preocupación dado que la propuesta aún no ofrece una solución de fondo que permita afrontar los innumerables problemas que viene registrando la empresa en especial su sostenibilidad financiera y viabilidad hacia el futuro inmediato, considera que la Administración ha realizado un gran esfuerzo por mejorar dicha situación y aprueba la ejecución de las tres (3) fases contempladas.

Dicha aprobación fue condicionada a dos (2) propuesta que debían cumplirse en el mes de marzo de 2014 y las cuales son: la realización de un pacto que involucre a todos los actores, buscando proteger y garantizar la sostenibilidad de la empresa y emitir una comunicación a la organización sindical de la empresa donde se informe la necesidad de la reestructuración a fondo de la empresa y la necesidad de que ellos hagan una propuesta.

Estas condiciones son cumplidas en la medida que las Directivas Sindicales acataron algunas de las acciones a emprender en cuanto a la modernización organizacional de la empresa, teniendo como aspecto positivo el haber llegado a una conciliación en cuanto al pliego de condiciones presentado para partir de la vigencia 2015 hasta el año 2017.

Dentro de las estrategias plantadas en la primera fase, se contempló la implementación de un Plan de Retiro Voluntario, cuya finalidad era aliviar en cierta forma la situación financiera de la Empresa minimizando los efectos de la Convención, específicamente con aquellos trabajadores que



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	24 de 25

tienen un mayor tiempo de laborar en la empresa y están cobijados con beneficios sindicales de mayor costo y así lograr efectuar nombramientos necesarios para una mejor eficiencia y eficacia de la labor misional de la empresa, específicamente en las áreas administrativas que componen los anillos 1, 2 y 3; argumentando que se constituye en una alternativa válida que ha sido utilizada en distintos sectores y que ha permitido no solo el mejoramiento de las condiciones empresariales, sino el respeto irrestricto de los derechos y garantías laborales de los trabajadores.

Sin embargo, el Plan de Retiro Voluntario planteado por la Gerencia no fue lo suficientemente eficaz, puesto que al cierre de la vigencia 2014, plazo máximo otorgado por la Junta Directiva, sólo se realizaron 19 retiros de los 37 trabajadores que pretendía la entidad como meta y con un costo de \$2.037,8 millones cancelados con recursos propios, los cuales son recuperables en menos de tres (3) años. Pero arrojó como resultado un ahorro aproximado y proyectado hasta el momento de la edad de retiro de dichos trabajadores de \$14.412,2 millones, de tal manera que la relación costo-beneficio para la empresa fue de \$12.374,3 millones.

Es importante señalar que la implementación de las tres (3) fases al final del proceso auditor, es decir el año 2014, aún continúa hasta finalizar la vigencia 2015.

CRITERIO: Los procesos de modernización de cualquier entidad deben contemplar los recursos e inconvenientes (estudios previos), que debe afrontar las firmas consultoras una vez presente la propuesta.

La supervisión del contrato debe ser efectuado por el funcionario que este dentro del equipo que lidere el proceso de la modernización empresarial contemplado en el Plan Estratégico Institucional 2012 – 2015 “*Por una Evolución empresarial*”.

Debe haber una comunicación permanente con las directivas sindicales de la empresa, puesto que la convención colectiva es uno de los factores principales que inciden en el proyecto de modernización organizacional, con la finalidad de viabilizar financiera y administrativamente la empresa; así como una socialización del resultado arrojado por el estudio técnico para que aprueben o presenten una contrapropuesta enfocada a la alineación de la estructura al nuevo Plan institucional.



CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PEREIRA
INFORME DE AUDITORIA MODALIDAD ESPECIAL EXPRES

CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PÁGINAS
FO 1.3.2 -13	11-02-2014	1.0	25 de 25

CAUSA: Durante el proceso la firma consultora detectó varios riesgos administrativos, financieros y convencionales, que probablemente pueden afectar a la empresa en el mediano y largo plazo que la harían inviable y las medidas adoptadas por la Administración hasta el momento reflejan una mitigación en el corto y mediano plazo. Además, es un deber de la Administración seguir buscando estrategias adecuadas que permitan mitigar y contrarrestar aquellos efectos negativos que afectarían a la empresa, tales como: Probables contratos realidad, efectos del crecimiento en los costos generados por la Convención Colectiva de los Trabajadores comparado con los Ingresos Operacionales, el incremento de la Deuda Pública Externa como consecuencia del precio del dólar, crecimiento de la inflación, estancamiento de las fuentes de ingresos, entre otros.

EFFECTO: Presunta inviabilidad financiera de la empresa en el mediano y largo plazo por efectos de los riesgos detectados en el informe presentado por la firma consultora BAHAMON ASOCIADOS S.A.S.

Connotación Administrativa.