



1400.12.12.15.02

## CONTRALORÍA GENERAL DE SANTIAGO DE CALI

### AUDITORÍA A LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL CORPORATIVO DE EMCALI EICE ESP, VIGENCIAS 2012, 2013 y 2014 MODALIDAD ESPECIAL

### INFORME FINAL

SANTIAGO DE CALI, 27 DE AGOSTO DE 2014

***Claridad debida • Calidad de vida!***





**GILBERTO HERNÁN ZAPATA BONILLA**  
Contralor General de Santiago de Cali

**DIEGO FERNANDO DURANGO HERNÁNDEZ**  
Subcontralor

**CONSTANZA GUZMÁN ALBÁN**  
Director Técnico ante EMCALI EICE

**MARÍA AMPARO FILIGRANA MARTÍNEZ**  
Auditor Fiscal II– Coordinadora

**MANUELA ELIZABETH ANGULO RIVERA**  
**CLARA EUGENIA CASAS FIGUEROA**  
**YOLANDA CORTEZANO DELGADO**  
Auditor Fiscal II

**CRUZ NERY IPIAL CRIOLLO**  
Profesional Especializado

**WILLIAM GUTIÉRREZ VARELA**  
Profesional Universitario

**CLAUDIA PATRICIA SEPÚLVEDA PALACIO**  
**CRISTINA QUIROGA GÓMEZ**  
Técnico Operativo

***Claridad debida • Calidad de vida!***



## TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
	Introducción	11
1	Antecedentes	12
2	Alcance	18
3	Resultados de auditoría	18
3.1	Componente de Gestión	19
3.1.1	Factor de legalidad	19
3.2	Componente de Control de Resultados	25
3.2.1.	Factor planes, programas y proyectos	26
3.3	Componente Financiero	32
3.3.1	Estados Contables	33
3.3.2	Gestión Presupuestal	55
3.3.3	Gestión Financiera	61

### INDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro No. 1.	Perspectiva: Aprendizaje	15
Cuadro No. 2	Perspectiva: Proceso	15
Cuadro No. 3	Perspectiva: Financiero	15
Cuadro No. 4	Muestra de contratos y/u órdenes de servicio	20
Cuadro No. 5	Relación de contratos sin evidencia de Constatación en el Formato Único de Hoja de Vida	25
Cuadro No. 6	Planta de Cargos Públicos y Oficiales activos por Unidad de Negocios	27
Cuadro No. 7	% Participación Planta de Cargos Públicos y Oficiales activos por Unidad de Negocios	27
Cuadro No. 8	Planta de Cargos Públicos y Oficiales activos por Unidad de Negocios	27
Cuadro No. 9	% Participación Planta de Jubilados por Unidad de Negocios	28
Cuadro No. 10	Presupuesto de Honorarios y Remuneración Servicios vs Ingresos Recaudados	30
Cuadro No. 11	Instalaciones aprobadas no instaladas en términos de ley	30
Cuadro No. 12	Numero de mantenimiento por año	31
Cuadro No. 13	Balance General - Comportamiento del Activo, por Unidad de Negocios con Administración incluida. (Gastos del Corporativo)	37
Cuadro No. 14	Balance General -% de Participación del Activo	37
Cuadro No. 15	% Balance General -Comportamiento del Activo por Unidad de Negocios.	37
Cuadro No.16	Balance General - Comportamiento del Pasivo, por Unidad de Negocios, con administración incluida. (Gastos del Corporativo)	38
Cuadro No.17	Balance General -% de Participación del Pasivo.	38
Cuadro No.18	Balance General - % Comportamiento del Pasivo por Unidad de Negocios.	39
Cuadro No.19	Balance General - Comportamiento del Patrimonio por Unidad de Negocios por Unidad de Negocios	38
Cuadro No.20	Balance General -% de Participación del Patrimonio por Unidad de Negocios.	40
Cuadro No.21	Balance General -% Comportamiento del Patrimonio por Unidad de Negocios.	40
Cuadro No.22	Utilidad / pérdida neta por unidad de negocios	41
Cuadro No.23	% de participación de las unidades de negocios en la utilidad o pérdida neta.	41
Cuadro No.24	Análisis Comportamiento de los costos por cada unidad de negocios	43
Cuadro No.25	Participación porcentual de los costos respecto a los ingresos operacionales.	43
Cuadro No.26	Gastos, cuenta 5.	44
Cuadro No.27	% Participación porcentual de los gastos respecto a los ingresos operacionales.	44
Cuadro No.28	Gastos Unidad de Negocio de Acueducto	44
Cuadro No.29	Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Acueducto.	46
Cuadro No.30	% Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Acueducto.	46

	Pág.	
Cuadro No. 31	Gastos Unidad de Negocio de Alcantarillado	47
Cuadro No.32	Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Alcantarillado	48
Cuadro No.33	% Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Alcantarillado	48
Cuadro No.34	Gastos Unidad de Negocio de Energía	49
Cuadro No.35	Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Energía	51
Cuadro No.36	%Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Energía	51
Cuadro No 37	Gastos Unidad de Negocio de Telecomunicaciones	51
Cuadro No.38	Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Telecomunicaciones	53
Cuadro No.39	Cuadro No.37 % Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Telecomunicaciones	53
Cuadro No.40	Balance General desagregado por Unidad de Negocios 2012	54
Cuadro No.41	Balance General desagregado por Unidad de Negocios 2013	54
Cuadro No.42	Balance General desagregado por Unidad de Negocios 2014	54
Cuadro No.43	Presupuesto desagregado por Unidades de negocios por concepto del gasto (Cuenta 0 de la vigencia).	56
Cuadro No.44	Presupuesto de ingresos Recaudados	57
Cuadro No.45	% Presupuesto de ingresos Recaudados	57
Cuadro No 46.	Relación de Sanciones e Intereses moratorios pagados en el 2012, 2013 y 2014	58
Cuadro No.47	Comparativo ingresos versus Registros Presupuestales Corporativo Vigencia 2012, 2013 y 2014	60
Cuadro No.48	Indicadores por Unidad de Negocios	61
Cuadro No.49	Desagregación de gastos del Corporativo de la Unidad de Negocio de Acueducto.	63
Cuadro No.50	Indicador Gastos de Administración Versus el Balance General de Acueducto	63
Cuadro No.51	Desagregación de gastos del Corporativo de la Unidad de Negocio de Alcantarillado	63
Cuadro No.52	Indicador Gastos de Administración Versus el Balance General de Alcantarillado	63
Cuadro No.53	Desagregación de gastos del Corporativo de la Unidad de Negocio de Energía	64
Cuadro No.54	Indicador Gastos de Administración Versus el Balance General de Energía	64
Cuadro No.55	Desagregación de gastos del Corporativo de la Unidad de Negocio de Telecomunicaciones.	64
Cuadro No.56	Indicador Gastos de Administración Versus el Balance General de Telecomunicaciones	64
Cuadro No.57	Consolidado de Estados Financieros de EMCALI EICE ESP	65
Cuadro No.58	Indicador de Gastos de Administración versus el Balance General	65
Cuadro No.59	Relación de Hallazgos	66

### RELACIÓN DE TABLAS

		Pág.
Tabla No. 1	Matriz de Evaluación de la gestión fiscal	18
Tabla No.2	Control de Gestión	19
Tabla No. 3	Legalidad	20
Tabla No 4.	Control de Resultados	26
Tabla No.5	Control de Resultados – Factores Mínimos	29
Tabla No.6	Control Financiero y Presupuestal	30
Tabla No. 7	Estados Contables	36
Tabla No. 8	Gestión Presupuestal	55
Tabla No. 9	Gestión Financiera	61

## INDICE DE GRÀFICOS

		Pág
Gráfico No. 1	Comportamiento mantenimiento preventivo y correctivo parque automotor Vigencia 2013	31
Gráfico No. 2	Comportamiento mantenimiento preventivo y correctivo parque automotor Vigencia 2014	32

Santiago de Cali, Agosto 27 de 2015.

Doctor  
**JAVIER MAURICIO PACHÓN ARENALES**  
Gerente General (E)  
EMCALI EICE ESP  
Ciudad.

**Asunto:** Carta de Conclusiones

La Contraloría General de Santiago de Cali, como resultado de la auditoría adelantada, conceptúa que el Control de Gestión, Resultados y Financiero es desfavorable, obteniendo una calificación de 59,2 puntos.

Los fundamentos de este pronunciamiento se dan a conocer a continuación:

### 1.1. CONTROL DE GESTIÓN

El concepto del Control de Gestión, es desfavorable, como consecuencia de la evaluación del factor legalidad, el cual obtuvo una calificación de 75,3 puntos.

Las deficiencias detectadas, son generadas principalmente por la inadecuada planeación en la contratación de bienes y servicios, dado que la entidad no prioriza la adquisición de dichos servicios con fundamento en necesidades técnicamente diagnosticadas, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Contratación de la entidad y al Plan Estratégico. Los estudios preliminares no se orientan a establecer mecanismos económicos, transparentes y adecuados para satisfacer dichas necesidades.

Considerando que en este ejercicio no se evaluó el factor de Gestión contractual, que según la Guía de Auditoría Territorial en sus variables contempla: especificaciones técnicas en la ejecución de los contratos, deducciones de ley, objeto contractual, labores de interventoría y seguimiento, liquidación de contratos, los determinados en la muestra de esta auditoría, continuaran siendo analizados y evaluados en las Auditorías especiales que iniciaran el 8 de septiembre de 2015: Gestión Contractual a 30 de junio de 2015, Modernización de la Plataforma de Comunicaciones y el Retorno de los Proyectos de Inversiones terminados, razón por la cual, sólo se considera como deficiencia en esta auditoría la relacionada con la no inclusión del objetivo y/o programa estratégico en el estudio preliminar de los contratos seleccionados.

**Claridad debida • Calidad de vida!**





## 1.2. CONTROL DE RESULTADOS

La calificación de 59.2 puntos, refleja que las acciones ejecutadas en el periodo 2013 – 2014 no presentan el impacto que requiere la entidad para el logro de las metas propuestas, es así como la entidad aún no implementa una estructura organizacional y un mapa de procesos que optimice la productividad del talento humano; así mismo, no soluciona las deficiencias de abastecimiento de bienes y servicios para las diferentes unidades de negocios.

De acuerdo a la información suministrada por la empresa, se observa que el Corporativo concentra en promedio el 28% del total de la planta de cargos y el gasto el 26%. Respecto a los jubilados, estos superan al personal activo en 1.5. A diciembre 31 de 2014 el personal vinculado era de 2.454 y el de jubilado 3.833.

Se evidenció alta rotación en los cargos directivos, como el Gerente General y Gerentes de Unidades de Negocios. La permanencia en los cargos directivos es en promedio de 1.4 años. En el periodo junio 2013 y julio de 2015 la empresa ha tenido cuatro (4) gerentes.

Cabe anotar que el Plan Estratégico no cuenta con un plan financiero para su ejecución y evaluación. De igual forma las permanentes modificaciones al Plan Estratégico, no permiten el seguimiento y evaluación por parte del organismo de control, situación que de continuar presentándose generaría una limitación a su ejercicio.

## 1.3. CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTAL

El concepto del Control Financiero y Presupuestal es desfavorable, como resultado de la evaluación de los registros presupuestales y contables de los contratos de la muestra, lo que arrojó una calificación de 66,7 puntos.

La gestión financiera del Corporativo es ineficiente por cuanto los ingresos que corresponden al 1.4% del total recaudado, no son suficientes para pagar sus gastos, que en promedio representan el 9% del total del presupuesto.

Los gastos del Corporativo a diciembre 31 de 2014 representan el 32% del patrimonio total.

La utilidad en este periodo disminuyó al pasar de \$215,858,986 miles de pesos para el año 2012; \$301,630,736 miles de pesos para el año 2013 y \$141,685,082 miles de pesos para el año 2014.

EMCALI EICE ESP no tiene aprobada una política y un procedimiento interno para el manejo administrativo entre Unidades de Negocios, generando que no se reflejen los valores reales en el activo corriente y por ende afecte el cálculo real del indicador de capital de trabajo de las Unidades de Negocio de Energía y Acueducto.

La gestión operativa de EMCALI EICE ESP no genera la utilidad suficiente, razón por la cual depende del comportamiento de los ingresos no operacionales provenientes de los rendimientos financieros producto del Convenio de ajuste financiero, limitando los recursos para la inversión que requiere la empresa.

Igualmente, se observa que el sistema de costos y la información financiera, no se utilizan para la planeación del gasto en los diferentes procesos, lo cual impide la asignación eficiente de los recursos a éstos.

### **Plan de Mejoramiento**

Como resultado de la presente auditoría, EMCALI EICE ESP elaborará un Plan de Mejoramiento, que se presentará a través del aplicativo SIA, diligenciando el PM\_CGSC y el anexo que se encuentra disponible en el Link “Guía para la rendición de formatos” ubicado en la página WEB de la Contraloría General de Santiago de Cali. [www.contraloriacali.gov.co](http://www.contraloriacali.gov.co), dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al recibo del informe, de acuerdo con la Resolución No. 0100.24.03.14.012 del 01 de diciembre de 2014.

Atentamente,

**CONSTANZA GUZMÁN ALBÁN**  
Directora Técnica ante EMCALI EICE ESP

## INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de Santiago de Cali con fundamento en las facultades otorgadas por los Artículos 267 y 272 de la Constitución Política de Colombia practicó *Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral Modalidad Especial a los Gastos de Funcionamiento del Corporativo de EMCALI EICE ESP vigencias 2012, 2013 y 2014*, a través de la evaluación de los principios de eficiencia y eficacia de los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en el área, actividad o proceso examinado.

El informe contiene la evaluación por componentes y factores de acuerdo a la nueva Guía de Auditoría Territorial. Las deficiencias detectadas por la comisión de auditoría, contribuyen al mejoramiento continuo y por consiguiente, a la eficiente y efectiva producción y/o prestación de bienes, de servicios, todo en beneficio de la ciudadanía.

Es responsabilidad de las Empresas Municipales de Cali-EMCALI EICE ESP el contenido de la información suministrada y analizada por la Contraloría General de Santiago de Cali, de conformidad con lo consignado en la Carta de Salvaguarda suscrita por el representante legal. La responsabilidad del organismo de control consiste en producir un informe integral que contenga el concepto sobre la gestión adelantada por la entidad.

La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con las normas generales contenidas en la Guía de auditoría Territorial – GAT, compatible con las políticas y procedimientos de auditoría prescritos por la Contraloría General de Santiago de Cali; por lo tanto implicó planeación y ejecución del trabajo de manera que el examen proporcionara una base razonable para fundamentar nuestro concepto.

Se realizó evaluación a los gastos de funcionamiento del Corporativo, frente a los de las Unidades de Negocios de EMCALI EICE ESP, a través de la evaluación de los principios de eficiencia y eficacia, de contratos, ordenes de servicio y registros contables objeto de la muestra, suscritos y ejecutados en el periodo comprendido entre el 01 de enero de 2012 a diciembre 31 de 2014, verificando en ellos sus resultados de acuerdo a los componentes auditados, si se realizaron conforme a las normas legales, estatutarias y de los procedimientos aplicables.

El ejercicio del control fiscal practicado por la Contraloría General de Santiago de Cali, se orienta a la consecución de resultados que permitan establecer si los recursos humanos, físicos, financieros, así como las tecnologías de información y comunicación puestos a disposición del gestor fiscal, se manejaron de forma eficiente, eficaz, económica, con equidad y de manera transparente en el cumplimiento de los propósitos, planes y programas del auditado.

**Claridad debida • Calidad de vida!**



La auditoría incluyó el examen, sobre la base de pruebas selectivas, de las evidencias y documentos que soportan las actividades realizadas por la entidad o el 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 Dirección Técnica ante EMCALI EICE ESP.

## 1. ANTECEDENTES

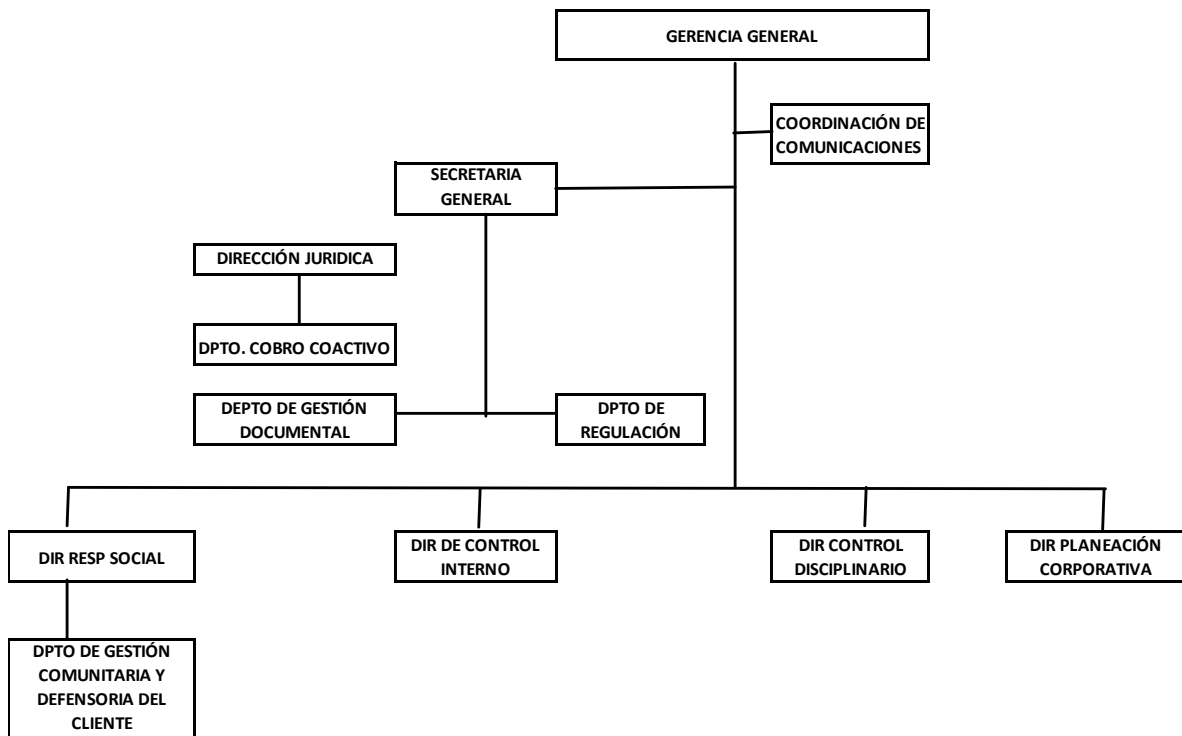
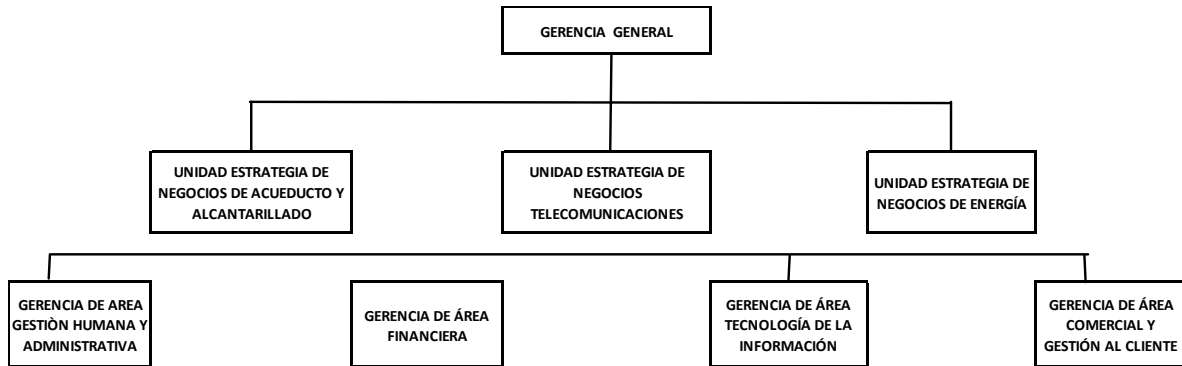
En cumplimiento del objetivo general de la auditoría a los gastos de funcionamiento del Corporativo de EMCALI EICE ESP del 1º de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2014, modalidad especial, la Contraloría General de Santiago de Cali efectuó la evaluación a los componentes de Control de Gestión: factor de Legalidad, Componente Control de Resultados: factor Planes, Programas y Proyectos; en el componente Control Financiero, los factores: Estados contables, Gestión Presupuestal y Gestión Financiera, teniendo en cuenta los siguientes antecedentes:

EMCALI E.I.C.E E.S.P es una empresa prestadora de servicios públicos de carácter oficial, constituida como industrial y comercial del Estado del orden municipal, dotada de personería jurídica, patrimonio propio e independiente, autonomía administrativa y de objeto social múltiple.

La estructura organizacional de la Gerencia Corporativa comprende: La Gerencia General, de la cual depende la Secretaría General y sus áreas adscritas: Dirección Jurídica, Departamento de Cobro Coactivo, Departamento de Gestión Documental y Departamento de Regulación; la Dirección de Responsabilidad Social con el Departamento de Gestión Comunitaria; la Dirección de Control Interno; la Dirección de Control Disciplinario; la Dirección de Planeación Corporativa y la Coordinación de Comunicaciones.

De manera específica la empresa por la Resolución No. 0951 de 2011 realizó ajustes a la estructura organizacional y designó en la Secretaría General del Área Funcional de Control de Legalidad, la Dirección Jurídica y el Departamento de Cobro Coactivo. Además creó la Dirección de Planeación Corporativa y la Dirección de Atención al Cliente.

## Estructura Organizacional



Los procesos que gestiona la Gerencia Corporativa y que brinda apoyo a las unidades de negocio de Energía, Acueducto, Alcantarillado y Telecomunicaciones son:

**Claridad debida • Calidad de vida!**



- Gestionar la estrategia.
- Gestionar medición, análisis y mejora.
- Gestionar talento humano.
- Gestionar finanzas
- Gestionar tecnología informática.
- Gestionar Servicios Logísticos.

EMCALI EICE ESP toma como punto de referencia para elaborar el Plan Estratégico Corporativo 2013-2017, las potencialidades de cada uno de los negocios en la vigencia 2013. Potencialidades y debilidades que son coherentes con los resultados de auditorías efectuadas en el periodo 2008-2013.

- Deficiencias en abastecimiento de la empresa, con el cual no se garantiza economía de escala, el aseguramiento de los insumos necesarios para la prestación de servicios, la suficiencia en la participación de oferentes y dispersión de recursos.
- Falta de articulación entre procesos de la organización.
- Estructura de procesos ineficiente en el aprovechamiento de sus colaboradores.
- Deficientes herramientas estadísticas e información para la toma de decisiones bajo criterios de eficiencia.
- Deficiencias en procesos de formulación y ejecución de proyectos de inversión.
- Debilidades en la planeación corporativa.
- Falta de alineación del talento humano con la productividad de la organización.
  - Falta de sincronización de los procesos de contratación con las necesidades institucionales.
  - Falta de alineación de los procesos con la gestión tecnológica
  - Carencia de desarrollo de nuevos productos.
  - Ausencia de estrategias para el crecimiento empresarial e innovación.
  - Alta rotación en los cargos directivos, como el Gerente General y Gerentes de Unidades de Negocios.

Para superar las anteriores debilidades la entidad propuso en su Plan Estratégico Corporativo 2013 -2017, entre otros los siguientes objetivos a cargo de la Gerencia del Corporativo:

**Claridad debida • Calidad de vida!**



Cuadro No. 1. Perspectiva: Aprendizaje

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTO
A.1. Desarrollar estructuras, sistemas de información y comunicación robustos y eficaces	Replanteamiento y fortalecimiento de la Estructura organizacional
	Actualización y consolidación permanente del sistema de información y comunicación de la empresa.
A.2. Fomentar una cultura organizacional y un clima laboral que impulse el trabajo en equipo, la productividad, logros y el crecimiento personal	Programa de Cargas y Responsables
	Plan de mejoramientos de salarios e incentivos
	Programa de crecimiento personal y profesional a través de logros y méritos
	Plan de Relevo Generacional
	Programa de sindicalismo productivo y propositivo
A.3 Contar con un talento humano con competencias diferenciadas e innovadoras	Programa de Innovación, gestión del conocimiento e I+D de EMCALI
	Programa de formación y competencias de EMCALI.
	Foros del conocimiento creativo de EMCALI

Fuente: Papeles de trabajo.

Cuadro No. 2. Perspectiva: Proceso

P.2. Consolidar un abastecimiento estratégico de clase mundial	Programa de Abastecimiento Estratégico de EMCALI
C3. Consolidar alianzas regionales e internacionales con servicios de vanguardia para Cali, el G11, la Gobernación y la Alianza Pacífico	Programa de nuevos negocios de diversificación relacionada: Alumbrado Público, Aseo, Generación Alternativa y Residuos Productivos
	Programa de Infraestructura de conectividad y servicios para Cali, el G11, La Gobernación del Valle del Cauca y la Alianza del Pacífico

Fuente: Papeles de trabajo.

Cuadro No. 3 Perspectiva: Financiero

F1 Crecer con sostenibilidad y rentabilidad con inversiones rentables y responsables	Programa de inversiones y proyectos rentables y responsables
	Programa de apalancamiento financiero de corto, mediano y largo plazo

Fuente: Papeles de trabajo.

La Comisión de Auditoría para el análisis financiero utilizó información desde la vigencia 2006 para tener mayores parámetros de análisis y el comportamiento de los Activos, Pasivos, Patrimonio, Ingresos, Costos y Gastos.

Toda vez que la entidad pretende con el Plan Estratégico, en primera instancia, superar las ineficiencias detectadas para cumplir con las metas propuestas en el mismo. En este mismo sentido la comisión de auditoría para evaluar el Componente de Resultados, evalúa el avance logrado por EMCALI EICE ESP a diciembre 31 de 2014 en los objetivos, responsabilidad del Corporativo. Teniendo en cuenta que el Plan Estratégico Corporativo se ajustó durante la vigencia 2014 en dos ocasiones y considerando que el cumplimiento del Plan a 2014 acumula los logros del periodo 2012 - 2014.

Para la realización de la presente Auditoría se tuvo en cuenta el Manual de Contratación adoptado mediante la Resolución No. GG - 001169 del 14 de septiembre de 2009, el cual fue modificado por la Resolución No. JD - 00022013 del 25 de octubre de 2013 y el Manual de contratación JD-001-2014.

Los actos y contratos de EMCALI EICE ESP se encuentran reglados en el Artículo 31 de la Ley 142 de 1994, modificado por el Artículo 3 de la Ley 689 de 2001, en concordancia con el Estatuto General de la Contratación Pública y el Artículo 32 de dicha Ley, que establece que los actos de todas las empresas de servicios públicos, se regirán exclusivamente por las reglas del derecho privado.

### **Normatividad Aplicable:**

- ✓ Constitución Política Colombiana.
- ✓ Ley 9 de 1989. Reforma Urbana.
- ✓ Ley 100 de 1993: Sistema de Seguridad Social Integral.
- ✓ Ley 80 de 1993. Ley de Contratación Estatal
- ✓ Ley 87 de 1993 Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado.
- ✓ Ley 143 de 1994: Régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad.
- ✓ Ley 142 de 1994: Régimen de servicios públicos domiciliarios.
- ✓ Ley 190 de 1995. Estatuto Anticorrupción.
- ✓ Ley 286 de 1996: modifica parcialmente las leyes No. 142 y No,143 de 1994.
- ✓ Decreto 115 de 1996, Normas de presupuesto público para empresas industriales y comerciales del estado.
- ✓ Ley 489 de 1998: normas sobre organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.



- ✓ Ley 505 de 1999: fija términos y competencias para la realización, adopción, y aplicación de la estratificación a que se refieren las leyes 142 y 177 de 1994, 188 de 1995, 383 de 1997 y los Decretos Presidenciales 1358 y 2034 de 1996.
- ✓ Acuerdo No. 34 de 1999. Por medio del cual se adopta el estatuto orgánico para la empresa industrial y comercial de Cali. EMCALI EICE ESP, se modifica el Acuerdo 014 de 1996.
- ✓ Ley 594 de 2000- ley general de archivos.
- ✓ Ley 632 de 2000- modifica parcialmente la ley 142, 143 del 94, 223 de 1995 y 286 de 1996.
- ✓ Ley 617 de 2000- reforma parcialmente la ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica del presupuesto.
- ✓ Ley 689 de 2001- modifica parcialmente la ley 142/94.
- ✓ Ley 734/02- Código Único Disciplinario, modificado Ley 1474 de 2011
- ✓ Ley 810/03: modifica la ley 388 de 1997 sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores.
- ✓ Ley 872/03: Sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público.
- ✓ Ley 962/05: Racionalización de trámites y de procedimiento en entidades del Estado y particulares que ejercen funciones públicas. Modificado por el Decreto Ley 019 de 2012 y Ley 1437 de 2011 Código Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso
- ✓ Decreto 4170 de noviembre 3 de 2011 Colombia Compra Eficiente
- ✓ Ley 1066 de 2006: Normalización de cartera pública.
- ✓ Ley 1150 de 2007
- ✓ Ley 1333 de 2009: Procedimiento sancionatorio ambiental.
- ✓ Ley 1341 de 2009: Principios y conceptos de la información y la organización de las tecnologías de la información.
- ✓ Decreto 1510 de 2013 Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
- ✓ Resoluciones de EMCALI EICE ESP:
- ✓ Resolución 1396 de septiembre 06 de 2010- Ajuste a la estructura organizacional de EMCALI.
- ✓ Resolución GG-1821 del 17 de diciembre de 2010, Ajustes a la Resolución GG- 001111 de julio 13 de 2010, sobre manuales de funciones y competencia laborales.
- ✓ Resolución No. 000374 del 29 de marzo de 2006 Estatuto de Contratación.
- ✓ Resolución No. GG - 001169 del 14 de septiembre de 2009 por medio del cual se adopta el Manual de Contratación de EMCALI, modificado mediante Resolución No. JD - 00022013 del 25 de octubre de 2013.
- ✓ Manual de contratación Resolución JD-001- del 30 de julio de 2014.

- ✓ Resolución JD -10 de febrero 09 de 1999, por la cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución del presupuesto de EMCALI EICE ESP”.
- ✓ Resolución CRA 151 de 2001
- ✓ Resolución CRT 87 de 1997
- ✓ Resolución CREG 024 y 025 de 1995; 020 de 1996; 108 de 1997 y 70 de 1998.

Los fundamentos de este pronunciamiento se dan a conocer a continuación:

## 2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

En el presente ejercicio auditor, se evaluará la gestión fiscal del Corporativo con relación a las Unidades de Negocio de EMCALI EICE ESP, vigencias 2012, 2013 y 2014, conforme a la muestra determinada por el equipo auditor.

## 3. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

### *Objetivo general*

Evaluar la eficiencia y eficacia de los Gastos de Funcionamiento del Corporativo frente a la operación de las Unidades Estratégicas de Negocio.

Para efectos de determinar la gestión fiscal desarrollada por EMCALI EICE ESP respecto al manejo y administración de los recursos públicos aportados a los Gastos del Corporativo, la Contraloría General de Santiago de Cali evaluó los componentes de Gestión, Control de Resultados y Control Financiero, obteniendo un resultado desfavorable.

Como resultado de la auditoría adelantada, el concepto de la gestión fiscal es “DESFAVORABLE” con un puntaje de 59.2

Tabla No. 1 Matriz de Evaluación de la gestión fiscal

EMCALI EICE ESP			
VIGENCIA AUDITADA 2012, 2013 Y 2014			
Componente	Calificación Parcial	Ponderación	Calificación Total
1. Control de Gestión	75.3	0.2	15.1
2. Control de Resultados	59.2	0.5	29.6
3. Control Financiero	48.3	0.3	14.5
Calificación total		1.00	<b>59.2</b>
<b>Concepto de la Gestión Fiscal</b>	<b>DESFAVORABLE</b>		

Fuente: Matriz de calificación de la gestión fiscal.

Lo anterior como resultado de la evaluación a los siguientes componentes:

### 3.1. COMPONENTE DE CONTROL DE GESTION.

#### *Objetivo Específico.*

Conceptuar sobre las actuaciones en el manejo o administración de los recursos públicos en el período a evaluar.

Este objetivo se desarrolló a través del análisis y evaluación del factor legalidad, realizada a los contratos, ordenes de servicio y órdenes de compra de la muestra.

La comisión determinó evaluar la Justificación de la necesidad de la contratación o del gasto.

Como resultado de la auditoría adelantada, el concepto sobre el Componente de Control de Gestión es desfavorable con un puntaje de 75.3 de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No.2 Control de Gestión

<b>EMCALI EICE ESP</b>			
<b>VIGENCIA 2012, 2013 Y 2014</b>			
<b>Factores</b>	<b>Calificación Parcial</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación Total</b>
1. Legalidad	75.3	1.00	75.3
Calificación total		1.00	<b>75.3</b>
Concepto de Gestión a emitir	<b>Desfavorable</b>		

Fuente: Matriz de calificación de la gestión fiscal.

Lo anterior, como consecuencia de la evaluación del siguiente factor:

#### **3.1.1. Factor Legalidad**

##### *Objetivo Específico*

Verificar el cumplimiento de procedimientos, principios y normas externas e internas aplicables al ente auditado.

Se evalúo la aplicación y el cumplimiento de las disposiciones Constitucionales y legales que en materia de contratación y financiera, le aplican a EMCALI EICE ESP y el Manual de contratación expedido por medio de la Resolución 001169 del 14 de septiembre de 2009 modificado por las Resoluciones JD-0001 del 30 de

julio de 2014 y la No. JD- 0002 del 25 de octubre de 2013, a la muestra determinada.

Las deficiencias detectadas, son generadas principalmente por la inadecuada planeación en la contratación de bienes y servicios, dado que la entidad no prioriza la adquisición de dichos servicios con fundamento en necesidades técnicamente diagnosticadas, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Contratación de la entidad. Los estudios preliminares no se orientan a establecer mecanismos económicos, transparentes y adecuados para satisfacer dichas necesidades.

Cabe señalar que la entidad no da cumplimiento a lo estipulado en el numeral 11 del Manual de Procesos y Procedimientos de la Contaduría General de la Nación, en lo relacionado con la aprobación por parte de EMCALI EICE ESP de una política y un procedimiento interno para el manejo administrativo entre Unidades de Negocios.

El factor legalidad es **DEFICIENTE**, como consecuencia del resultado obtenido de **75,3** puntos, resultante de la evaluación de las variables que se relacionan a continuación:

Tabla No. 3 Legalidad

LEGALIDAD			
VARIABLES A EVALUAR	Calificación Parcial	Ponderación	Puntaje Atribuido
Financiera	50.0	0.40	20.0
De Gestión	92.2	0.60	55.3
CUMPLIMIENTO LEGALIDAD		1.00	75.3

Fuente: Matriz de Control Fiscal

### Hallazgo No.1 de naturaleza administrativa con presunta incidencia disciplinaria.

En el estudio preliminar de los siguientes contratos u órdenes de servicio no se evidenció la inclusión del objetivo y/o programa estratégico que apoyara dicha contratación:

Cuadro No. 4. Muestra de contratos y/u órdenes de servicio.  
Cifras en pesos

No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR	No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR
1	100-GG-PS-0001-2014	21.000.000	72	201400451	2.364.000
2	100-GG-PS-0002-2014	78.000.000	73	201400464	7.714.000

No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR	No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR
3	100-GG-PS-0003-2014	30.360.000	74	400-GT-PS-0347-2014	17.600.000
4	100-GG-PS-0004-2014	84.000.000	75	800-GA-PS-0413-2014	27.585.306
5	100-GG-PS-0007-2014	21.600.000	76	200-GTI-CM-391-2011	45.738.800
6	100-GG-PS-0309-2014	76.219.682	77	200-GTI-CM-028-2011	183.934.820
7	100-GG-PS-0676-2014	8.600.000	78	100-GG-PS-0861-2014	9.000.000
8	100-GG-PS-0677-2014	10.500.000	79	800-GA-PS-0051-2014	7.200.000
9	100-GG-PS-0678-2014	10.893.333	80	800-GA-PS-0673-2014	17.894.820
10	100-GG-PS-0679-2014	12.900.000	81	800-G-PS-0802-2014	9.690.483
11	100-GG-PS-0680-2014	8.600.000	82	800-GA-PS-0787-2014	9.690.483
12	100-GG-PS-0734-2014	13.146.667	83	800-GA-PS-0779-2014	20.850.369
13	100-GG-PS-0735-2014	5.993.583	84	800-GA-PS-0737-2014	17.894.820
14	100-GG-PS-0739-2014	3.600.000	85	800-GA-PS-0777-2014	17.894.820
15	100-GG-PS-0792-2014	6.400.000	86	800-GA-PS-0757-2014	13.792.653
16	100-GG--PS-0803-2014	3.173.333	87	800-GA-PS-0778-2014	13.792.653
17	100-GG-PS-0805-2014	5.222.966	88	800-GA-PS-0765-2014	17.894.820
18	100-GG-PS-0806-2014	5.600.000	89	800-GA-PS-0742-2014	13.792.653
19	100-GG-PS-081-2009	698.840.000	90	800-GA-PS-0741-2014	17.894.820
20	100-GG-PS-0856-2014	34.800.000	91	800-GA-PS-0786-2014	9.690.483
21	100-GG-PS-0002-2013	61.600.000	92	800-GA-PS-0784-2014	13.792.653
22	100-GG-PS-0020-2013	44.380.000	93	800-GA-PS-0766-2014	8.394.483
23	100-GG-PS-0093-2013	44.945.000	94	800-GA-PS-0783-2014	20.850.369
24	100-GG-PS-061-2014	53.887.460	95	800-GA-PS-0788-2014	17.894.820

**Claridad debida • Calidad de vida!**



No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR	No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR
25	100-GG-PS-0036-2014	57.750.000	96	800-GA-PS-0443-2014	35.789.640
26	100-GG-PS-0037-2014	13.200.000	97	800-GA-PS-0812-2014	5.596.040
27	100-GG-PS-0598-2014	7.968.833	98	800-GA-PS-830-2014	23.200.000
28	100-GG-PS-0018-2014	53.887.460	99	600-GAC-PS-0428-2014	35.789.640
29	100-GG-PS-0184-2014	13.200.000	100	800-GA-PS-0192-2014	35.789.640
30	100- GG-PS- 0551-2014	29.680.000	101	800-GA-PS-0281-2014	19.380.966
31	100-GG-PS-550-2014	28.196.000	102	800-GA-PS-0283-2014	35.789.640
32	100-GG-PS-0542-2014	32.277.000	103	800-GA-PS-0354-2014	16.788.144
33	100-GG-PS-0553-2014	2.168.133	104	800-GA-PS-0440-2014	35.789.640
34	100-GG-PS-0541-2014	13.186.667	105	800-GA-PS-0780-2014	17.894.820
35	100-GG-PS-0852-2014	1.700.000	106	800-GA-PS-0457-2014	26.024.768
36	700--GF-PS-0618-2014	11.760.736	107	800-GA-PS-0850-2014	7.700.000
37	700-GF-PS-0613-2014	11.760.736	108	800-GA-PS-0314-2014	35.789.640
38	700-GF-PS-617-2014	11.760.736	109	800-GA-PS-0854-2014	21.000.000
39	700-GF-PS-0641-2014	11.760.736	110	100-GG-PS-0044-2014	39.552.000
40	700-GF-PS-0615-2014	6.980.000	111	100-GG-PS-0057-2014	178.721.600
41	700-GF-PS-0614-2014	11.760.736	112	100-GG-PS-0324-2014	29.900.005
42	2108-201400397	4.200.000	113	100-GG-PS-0411-2014-O1	180.000.000
43	2108-201400399	9.000.000	114	100-GG-PS-041-2014-O2	207.985.074
44	700-GF-PS-0299-2014	12.000.000	115	100-GG-PS-0552-2014	180.000.000
45	700-GF-PS-0300-2014	12.000.000	116	100-GG-PS-0768-2014	16.580.283
46	800-GA-PS-0314-2014 *	35.789.640	117	100-GG-PS-0769-2014	5.100.000

**Claridad debida • Calidad de vida!**



No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR	No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR
47	100-GG-PS-0525-2013	34.626.000	118	100-GG-PS-0770-2014	8.400.000
48	100-GG-PS-0549-2014	34.450.000	119	100-GG-PS-0775-2014	5.100.000
49	100-GG-PS-0560-2013	14.708.800	120	100-GG-PS-0023-2013	61.200.000
50	201300520	8.826.391	121	100-GG-PS-0026-2013	60.600.000
51	201400024	8.432.040	122	100-GG-PS-0048-2013	58.443.450
52	201400081	8.816.000	123	100-GP-PS-034-2013	31.900.000
53	201400099	3.593.000	124	100-GG-PS-034-2014	35.650.010
54	201400116	7.269.261	125	100-GG-PS-0039-2014	63.600.010
55	201400129	9.240.000	126	100-GG-PS-0040-2014	63.600.010
56	200-GTI-PS-253-2014	36.608.491	127	100-GG-PS-0074/2014	35.531.771
57	200-GTI-PS-656-2014	26.583.543	128	2108-201300488	8.844.000
58	201400224	3.600.000	129	100-GG-PS-0189-2014	34.100.000
59	201400256	9.200.000	130	800-GA-CC-0415-2013	493.511.000
60	201400280	9.105.072	131	800-GA-PS-0308-2014	15.000.000
61	201400303	9.239.957	132	800-GA-PS-0348-2014	19.200.000
62	200-GTI-PS-761-2014	13.792.653	133	800-GA-PS-0379-2014	25.200.000
63	201400334	5.127.200	134	800-GA-PS-0414-2014	35.789.640
64	201400350	9.180.000	135	800-GA-PS-0439-2014	47.719.520
65	201400351	8.400.000	136	800-GA-PS-0447-2014	35.789.640
66	201400367	8.000.000	137	880-GA-PS-0035-2014	33.000.000
67	201400368	2.742.240	138	800-GA-PS-0200-2014	55.000.000
68	201400382	8.700.000	139	200-GTI-PS-0379-2012	92.568.000

**Claridad debida • Calidad de vida!**



No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR	No.	CONTRATO U ORDEN DE SERVICIO	VALOR
69	201400445	9.240.000	140	541009	8.526.000
70	201400447	1.950.000	141	800-GA-PS-0127-2013	32.400.000
71	201400448	1.000.000	142	100-GG-CC-0431-2014	381.818.224
SUBTOTAL		2.028.680.085			3.475.495.943
<b>TOTAL</b>					<b>5.504.176.028</b>

Fuente: Papeles de trabajo.

Lo anterior contraviniendo lo establecido en el artículo 14 de la Resolución 001169 del 14 de septiembre de 2009, por medio de la cual se adopta el Manual de Contratación de EMCALI EICE ESP, que señala entre otros aspectos: *“Cuando el área usuaria requiera contratar deberá realizar un estudio, mediante el cual tendrá en cuenta, al menos los siguientes aspectos, cuya determinación y análisis se reflejará en un documento escrito denominado Estudio Preliminar: Identificación del objetivo o programa estratégico que está apoyando la contratación”* y en el numeral 1 del artículo 34 de la Ley 734 de 2002, en cuanto al cumplimiento de los deberes de todo servidor público, por debilidades en la planeación que conllevan a colocar en riesgo los recursos públicos.

### **Hallazgo No.2 de naturaleza administrativa.**

EMCALI EICE ESP con la orden de servicio No.2108-201400458 del 04 de diciembre de 2014 contrató y pagó la suma de \$7.000.000 por la elaboración de un diccionario técnico de servicios públicos, cuando las definiciones contenidas en éste, igualmente se encuentran en el glosario de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (<http://www.superservicios.gov.co/ciudadanos>) y en las normas que regulan la materia, situación presentada por desconocimiento de las herramientas informáticas, que conlleva a un inadecuado control en las actividades.

### **Hallazgo No.3 de naturaleza administrativa.**

Al evaluar los contratos de prestación de servicios relacionados a continuación, se evidenció que el Formato Único de Hoja de Vida, carece de la firma del funcionario responsable, de realizar la verificación de los datos consignados, requisito que establece el artículo primero de la Ley 190 de 1995 y Sentencia C-326 de julio 10 de 1997 de la Corte Constitucional Magistrado ponente Fabio Morón Díaz



Cuadro 5. Relación de contratos sin evidencia de  
Constatación en el Formato Único de Hoja de Vida.

Contrato	Valor
800-GA-PS-0392-2014	19,200,000
100-GG-PS-0048-2013	58,443,450
880-GA-PS-0035-2014	33,000,000
100-GP-PS-034-2014	35,650,010
100-GG-PS-0189-2014	34,100,000
100-GG-PS-0074/2014	35,531,771
100-GG-PS-0552-2014	180,000,000
800-GA-PS-0348-2014	19,200,000
100-GG-PS-0541-2014	13,800,000

Fuente: Papeles de Trabajo

Esta situación se genera por falta de controles del área encargada, que impiden determinar si la entidad constata o no la información consignada en el formato Único de Hoja de Vida.

#### **Hallazgo No.4 de naturaleza administrativa.**

Se evidenció que el Plan Estratégico de EMCALI EICE ESP no tiene ajustado el Plan Financiero que permita evaluar anualmente el presupuesto ejecutado conforme a los objetivos estratégicos, de acuerdo a lo establecido en los artículos 2 y 3 del Decreto 115 “Por el cual se establece el Estatuto Orgánico de Presupuesto”, lo anterior se presenta por falta de gestión de la alta dirección, que impiden la valoración y evaluación financiera del Plan Estratégico en términos de eficiencia.

### **3.2. COMPONENTE DE CONTROL DE RESULTADOS**

#### *Objetivo Específico.*

Evaluar la efectividad del direccionamiento estratégico en la Gerencia Corporativa.

La comisión de auditoría analizó y evaluó las metas propuestas en el Plan Estratégico 2013- 2017, en particular los planes de trabajo de las áreas de Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Tecnología de la Información y Gerencia Financiera, que conforman el Corporativo y su impacto en las Unidades de Negocio.

Como resultado de la auditoría adelantada, se conceptúa que el Componente Control de Resultados es DESFAVORABLE, con una calificación de 59.2 puntos, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla No 4. Control de Resultados.

EMCALI EICE ESP			
VIGENCIA 2012-2014			
Factores mínimos	Calificación Parcial	Ponderación	Calificación Total
Cumplimiento Planes Programas y Proyectos	59.2	1.00	59.2
Calificación total		1.00	59.2
Concepto de Gestión de Resultados	Desfavorable		

Fuente: Matriz de calificación de la gestión fiscal

### 3.2.1 Factor Planes, Programas y Proyectos

#### *Objetivo Específico.*

Evaluar el cumplimiento de los planes y programas en términos de eficiencia y eficacia y su coherencia con los objetivos misionales.

Para la evaluación de la eficiencia y eficacia con la cual el corporativo soporta las Unidades de Negocio, la comisión analizó los diferentes objetivos estratégicos, proyectos que los desarrollan, evidenciando por proceso lo siguiente:

- **Proceso Gestionar la estrategia**

Con el desarrollo del Plan Estratégico Corporativo 2013-2017 a diciembre 31 de 2014 EMCALI EICE ESP, no había implementado el mapa por procesos y la estructura organizacional que permita solucionar la ineficiente distribución de talento humano en los diferentes procesos. Igualmente, en la planeación institucional no se logra evidenciar la aplicación sistemática de procesos de benchmarking, ajuste a costos y gastos competitivos, seguimientos y ajustes a desviaciones en el proceso de ejecución de proyectos, ajustar requerimientos de aprobación de proyectos de inversión conforme estrategias de la entidad y el impacto financiero de los mismos.

- **Proceso Gestionar talento humano**

Se evidencian atrasos en la implementación de estrategias que permitan la evaluación del talento humano por competencia, implementación de planes de carrera, plan sucesión o relevo generacional, transferencia de conocimiento. Igualmente, la redistribución del talento humano en los procesos no se ha ajustado oportunamente a los requerimientos de los mismos, de tal manera que se propicie la productividad en cada Unidad de Negocio.

De acuerdo a la información suministrada por la empresa, se observa que el Corporativo concentra en promedio el 28% del total de la planta de cargos y el gasto y el 26% de los jubilados.

El número de personas asignadas al Corporativo superan en personal a las unidades de Telecomunicaciones y Energía que generan ingresos como se indica en los siguientes cuadros:

**Cuadro No. 6 Planta de Cargos Públicos y Oficiales activos por Unidad de Negocios**  
Valores en pesos

Unidades de Negocios	2012		2,013		2014	
	No. Personas	Valor	No. Personas	Valor	No. Personas	Valor
Corporativo	705	40,048,747,933	709	42,977,911,931	702	43,479,197,921
Acueducto y Alcantarillado	826	46,953,097,337	827	49,298,742,758	831	51,089,394,410
Telecomunicaciones	557	31,546,056,082	553	32,786,542,269	543	34,107,141,467
Energía	368	22,398,687,626	371	23,737,221,529	371	24,667,034,312
<b>Total</b>	<b>2456</b>	<b>140,946,588,978</b>	<b>2460</b>	<b>148,800,418,487</b>	<b>2447</b>	<b>153,342,768,110</b>

Fuente: Informe de Gestión Gerencia Administrativa

**Cuadro No. 7 % Participación Planta de Cargos Públicos y Oficiales activos por Unidad de Negocios**

Unidades de Negocios	2012		2013		2014	
	%.	%	%	%	%	%
Corporativo	28.71%	28.41%	28.82%	28.88%	28.69%	28.35%
Acueducto y Alcantarillado	33.63%	33.31%	33.62%	33.13%	33.96%	33.32%
Telecomunicaciones	22.68%	22.38%	22.48%	22.03%	22.19%	22.24%
Energía	14.98%	15.89%	15.08%	15.95%	15.16%	16.09%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Informe de Gestión Gerencia Administrativa

**Cuadro No. 8 Planta de Cargos Jubilados por Unidad de Negocios**  
Valores en pesos

Unidades de Negocios	2012		2013		2014	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
Corporativo	1,047	30,762,976,129	1,037	30,627,324,470	1,028	29,062,892,279
Acueducto y Alcantarillado	1,204	32,553,286,725	1,195	32,157,554,279	1179	29,377,640,427
Telecomunicaciones	972	30,111,132,989	962	30,074,224,558	956	28,061,813,881
Energía	649	24,145,595,259	638	23,967,229,291	632	22,555,751,089
<b>Total</b>	<b>3,872</b>	<b>117,572,991,102</b>	<b>3,832</b>	<b>116,826,332,598</b>	<b>3,795</b>	<b>109,058,097,676</b>

Fuente: Informe de Gestión Gerencia Administrativa

**Claridad debida • Calidad de vida!**



**Cuadro No.9 % Participación Planta de Jubilados por Unidad de Negocios**

Unidades de Negocios	2012		2013		2014	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
Corporativo	27.0%	26.2%	27.1%	26.2%	27.1%	26.6%
Acueducto y Alcantarillado	31.1%	27.7%	31.2%	27.5%	31.1%	26.9%
Telecomunicaciones	25.1%	25.6%	25.1%	25.7%	25.2%	25.7%
Energía	16.8%	20.5%	16.6%	20.5%	16.7%	20.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Informe de Gestión Gerencia Administrativa

En lo relacionado con los jubilados estos superan en 1.5 al personal activo de la entidad en las vigencias 2012, 2013 y 2014. El Corporativo tiene a cargo en promedio el 26% del personal jubilado de la empresa porcentaje superior al de las unidades de Telecomunicaciones y Energía.

- **Proceso Gestionar finanzas**

El proceso registra los ajustes al presupuesto de ingresos y apropiaciones y la ejecución de los mismos. Sin embargo, se evidencian registros contables negativos debido a la falta de una política para los préstamos internos entre Unidades de Negocio.

A pesar de obtener una calificación BBB la entidad no está en la capacidad de asumir créditos por su flujo de caja. Se logró conseguir la calificación para aval crediticio BBB por los convenios firmados con la Nación.

El Corporativo en las vigencias 2012, 2013 y 2014 administra más del 40% de los recursos pertenecientes a las unidades de Negocios de Acueducto, Energía y Telecomunicaciones.

- **Proceso Gestionar tecnología informática.**

Este proceso es el encargado de gestionar todos los requerimientos de desarrollo informático y de aplicativos para la entidad. Se evidencian deficiencias de software para la administración de los procesos Gestionar servicios Legales, Gestionar la Estrategia, Gestionar medición análisis y mejora y Gestionar los servicios logísticos. Igualmente, las políticas anteriores al Plan Estratégico Corporativo 2013-2017, no propiciaron el desarrollo de software a nivel empresarial, por lo cual hoy la empresa presenta un sinnúmero de aplicativos que demandan un costo de mantenimiento que incrementa los gastos.

- **Proceso Gestionar Servicios Logísticos.**

La entidad para superar las deficiencias en el Proceso de Abastecimiento viene implementando en desarrollo de su Plan Estratégico, el Modelo denominado Abastecimiento Estratégico contratando \$44 mil millones en la vigencia 2014 que representan el 15,5% del total de la contratación que es de \$290.153.244.989.

Según información suministrada por la entidad, las Unidades de Negocio: Energía y Acueducto - Alcantarillado requieren de un mayor porcentaje de disponibilidad del parque automotor operativo.

Así mismo, no se ha dado cumplimiento a lo estipulado en la Resolución 063 de 1994, respecto a la reposición de los carros por antigüedad.

La asignación de los recursos para el funcionamiento del Corporativo no es la adecuada teniendo en cuenta que éste no genera ingresos, denotándose un incremento en los gastos frente a la operación de las unidades de negocio, como consecuencia de la inadecuada planeación presupuestal y financiera. Así mismo, el logro de los objetivos y metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad, no son coherentes para el desarrollo del objeto social de la empresa. Situación que se consigna en los respectivos hallazgos.

Los factores eficacia, eficiencia, efectividad y coherencia son deficientes, como consecuencia del resultado obtenido de 59,2 puntos, resultante de la evaluación que se indica a continuación:

Tabla No.5 Factores Mínimos.

CONTROL DE RESULTADOS			
FACTORES MINIMOS	Calificación Parcial	Ponderación	Calificación Total
Eficacia	84.3	0.20	16.9
Eficiencia	61.4	0.30	18.4
Efectividad	34.8	0.40	13.9
Coherencia	100.0	0.10	10.0
<b>Cumplimiento Planes Programas y Proyectos</b>		<b>1.00</b>	<b>59.2</b>

Fuente: Matriz de calificación de la gestión fiscal

**Hallazgo No.5 de naturaleza administrativa con presunta incidencia disciplinaria.**

Se evidenció que los gastos por concepto de Honorarios y Remuneración Servicios Técnicos de EMCALI EICE ESP, se incrementaron en un 25% frente a la participación de los ingresos recaudados en las vigencias 2012 a 2014, como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro No.10  
Presupuesto de Honorarios y Remuneración Servicios vs Ingresos Recaudados  
Valores en pesos

Vigencia	Apropiación Definitiva	Compromiso / Registro	% Ejecución	Ingresos	% Participación/ Ingresos	Incremento % del periodo
2012	52,648,355,766	48,592,915,560	92.3%	1,720,419,666,366	2.8%	25%
2013	58,224,828,629	53,347,173,968	91.6%	1,888,123,175,509	2.8%	
2014	69,169,636,104	64,846,106,008	93.7%	1,835,328,780,949	3.5%	

Fuente: Papeles de trabajo presupuesto por Unidad de Negocio.

Lo anterior vulnera el Principio de eficacia enunciado en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, que establece: “*La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.(...).*”, y en el artículo 8 de la Ley 42 de 1993, el artículo 2 del Decreto 115 de 1996 en lo concerniente a los principios presupuestales, entre ellos el de planificación, el numeral 1 artículo 34 de la Ley 734 de 2002, situación que se origina por la falta de gestión de la alta dirección y ausencia de criterios técnicos para incorporar talento humano a los diferentes procesos, generando deficiencias en la asignación de los recursos.

### Hallazgo No.6 de naturaleza administrativa con presunta incidencia disciplinaria.

Se evidenció que EMCALI EICE ESP para los servicios de energía, acueducto y alcantarillado no realiza la instalación por venta (instala/activa) en los términos establecidos en el Literal b del Artículo 16 de la Resolución 108 de 1997 y Artículo 8 de la Resolución CRA 413 de 2006, que determinan tres (3) meses para energía y cuarenta (40) días hábiles para acueducto y alcantarillado. Lo anterior se muestra en el siguiente cuadro

Cuadro No.11. Instalaciones aprobadas no instaladas en términos de ley

UNIDAD DE NEGOCIO	AÑO	TOTAL SOLICITUDES	SOLICITUDES NO ATENDIDAS	P.P
ENERGIA	2012	7427	595	8,0%
	2013	6481	350	5,4%
	2014	6369	713	11,2%
ACUEDUCTO	2012	5528	124	2,2%
	2013	4460	276	6,2%
	2014	4316	97	2,2%

Fuente: Base datos EMCALI

De igual forma se vulnera, el numeral 1 artículo 34 de la Ley 734 de 2002, artículo 8 de la Ley 42 de 1993 por falta de seguimiento y control en el subproceso No. CO802 denominado “Comercializar Productos y Servicios” conllevando a la pérdida potencial del ingreso e ineffectividad de las actividades planeadas.

**Hallazgo No.7 de naturaleza administrativa.**

Se evidenció que EMCALI EICE ESP no realiza el mantenimiento preventivo al parque automotor conforme al “Plan Cronograma de Mantenimiento” que determina tres (3) mantenimientos anuales para cada vehículo, como se evidencia a continuación:

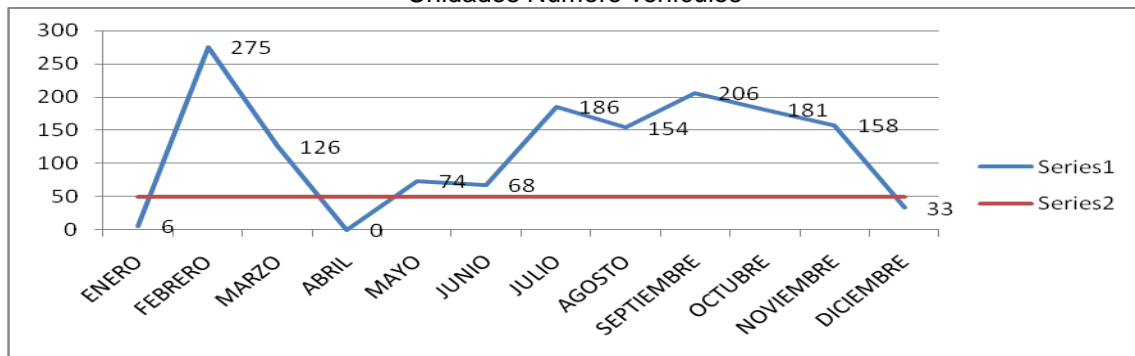
Cuadro No. 12 Numero de mantenimiento por año

Año	No Vehículos	No Mantenimientos
2014	56	1 en el año vrs 3 programados
	77	2 en el año vrs 3 programados
	12	sin datos
	64	sin mantenimiento en el año vrs 3 programados
2013	97	1 en el año vrs 3 programados
	121	2 en el año vrs 3 programados
	16	sin datos
	62	Sin Mantenimiento en el año vrs 3 programados

Fuente: Base de datos Excel registra mantenimiento por automotor 2013.

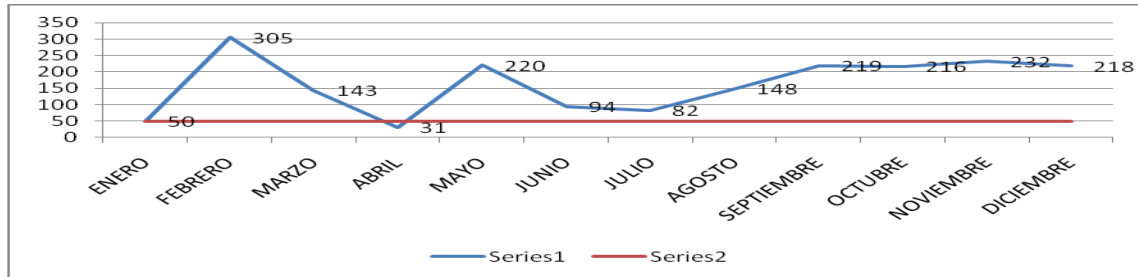
Gráfico No. 1

Comportamiento mantenimiento preventivo y correctivo parque automotor Vigencia 2013  
 Unidades Número vehículos



Fuente: Base de datos Excel registra mantenimiento por automotor.

Gráfico No.2  
Comportamiento mantenimiento preventivo y correctivo parque automotor Vigencia 2014  
Unidades Número vehículos



Fuente: Base de datos Excel registra mantenimiento por automotor.

Lo anterior por debilidades en el ajuste del plan de mantenimiento del parque automotor, afectando el servicio al interior de las unidades de negocio.

### 3.3 COMPONENTE CONTROL FINANCIERO

Objetivo Específico:

Analizar los gastos de funcionamiento del Corporativo relacionados con la operación de las Unidades de Negocio.

Se revisó el Balance General y el Estado de Actividad financiera, económica social y Ambiental de las vigencias 2012, 2013 y 2014, así mismo, la ejecución Presupuestal desagregada por Unidad de Negocio.

Como resultado de la auditoría adelantada, el concepto sobre el Componente de Control Financiero y Presupuestal es desfavorable con un resultado de 48,3 puntos tal como se muestra a continuación:

Tabla No.6 Control Financiero y Presupuestal

ENTIDAD AUDITADA EMCALI EICE E.S.P.			
VIGENCIAS: 2012, 2013 Y 2014			
Factores mínimos	Calificación Parcial	Ponderación	Calificación Total
1. Estados Contables	0,0	0,20	0,0
2. Gestión presupuestal	66,7	0,50	33,3
3. Gestión financiera	50,0	0,30	15,0
Calificación total		1,00	<b>48,3</b>
Concepto de Gestión Financiero y Presupuestal	Desfavorable		

Fuente: Matriz de Control Fiscal



Se evidencia que los ingresos asignados al Corporativo no son suficientes para efectuar el pago de todos sus gastos, por lo anterior su gestión es ineficiente y el corporativo administra los recursos de personal y gastos generales en promedio de 50% en el periodo evaluado.

Como consecuencia de la evaluación de los siguientes factores:

### **3.3.1 Estados Contables.**

#### *Objetivo Específico.*

Verificar la información de las Cuentas: Viáticos, Gastos de Viaje, Comisiones, Honorarios y Remuneración Servicios Técnicos, Sanciones e Intereses de mora vigencias 2012, 2013 y 2014, según la muestra.

Se verificó la información de las Cuentas de los estados contables, vigencias 2012, 2013 y 2014, con administración incluida (gastos del Corporativo) y analizando el proceso de eliminación en la unidad de negocio de energía sin efectuar el procedimiento del cálculo de valor presente neto.

Se analizaron los estados contables, los informes de costos y gastos de cada uno de los negocios de Acueducto, Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones, se analizó los costos y los gastos con administración incluida.

Se revisó la composición y porcentajes de participación de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos de cada uno de los negocios como también la utilidad generada en el periodo evaluado.

Se analizó la desagregación de los gastos, los que son administrados directamente por las Unidades de Negocio y los que administran el Corporativo y la financiación del mismo.

Se analizaron las cuentas del Balance General que presentan valores negativos las cuales contravienen lo estipulado en el Régimen de Contabilidad Pública, expedido por la Contaduría General de la Nación, específicamente en lo relacionado con los centros de responsabilidad contable.

Operativamente los gastos del Corporativo se incluyen en el sistema presupuestal, en el sistema contable estos gastos se incorporan a cada unidad de negocio como “gastos de administración”, por lo anterior se analizan por separado a partir del cuadro No. 28 de este informe.

Comportamiento de viáticos, gastos de viaje, comisiones, honorarios y remuneración servicios técnicos, sanciones e intereses de mora por unidad de negocios.

Por la Unidad de Negocios de Acueducto por las vigencias 2012, 2013 y 2014 se canceló por los siguientes códigos:

510147 denominado viáticos canceló \$218.748 miles de pesos de los cuales pago directamente la unidad de negocios \$132.804 miles de pesos y \$85.944 miles de pesos los efectuó el corporativo.

510148 denominado gastos de viaje canceló \$231847 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de negocios \$145.588 miles de pesos y \$86.259 miles de pesos los pago el Corporativo.

511111 denominado comisiones honorarios y servicios canceló \$11,053,874 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocios \$4,872,290 miles de pesos y \$6,181,584 miles de pesos los pago el Corporativo.

511119 denominado viáticos y gastos de viaje canceló \$11,942 miles de pesos por el Corporativo.

512008 denominado sanciones canceló \$225,062 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocios \$18,588 miles de pesos y \$206,474 miles de pesos pago el Corporativo.

512017 denominado intereses de mora canceló \$8,949 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocios \$1.950 miles de pesos y \$6.999 miles de peso pago el Corporativo.

Por la Unidad de Negocios de Alcantarillado por las vigencias 2012, 2013 y 2014 se canceló por los siguientes códigos:

510147 denominado viáticos canceló por el Corporativo \$43,137 miles de pesos.

510148 denominado gastos de viaje canceló por el Corporativo \$43,294 miles de pesos.

511111 denominado comisiones, honorarios y servicios canceló \$4,735,889 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de negocio \$1,633,255 miles de pesos y \$3,102,634 miles de pesos pago el Corporativo.

511119 denominado viáticos y gastos de viaje pago por el Corporativo \$5,994 miles de pesos.

512008 denominado sanciones canceló por el Corporativo \$103,632 miles de pesos.

512017 denominado intereses de mora canceló \$3,523 miles de pesos de los cuales pago directamente la unidad \$10 miles de pesos y \$3,513 miles de pesos pago el Corporativo.

Por la Unidad de Negocios de Energía por las vigencias 2012, 2013 y 2014 se canceló por los siguientes códigos:

510147 denominado viáticos canceló \$204,163 miles de pesos de los cuales \$97,145 miles de pesos pago directamente la Unidad de Negocio y \$107,018 miles de pesos pago el Corporativo.

510148 denominado gastos de viaje canceló \$184,764 miles de pesos de los cuales \$77,353 miles de pesos pago directamente la Unidad de Negocio y \$107,411 miles de pesos pago el Corporativo.

511111 denominado comisiones, honorarios y servicios cancelo \$ 9,159,003 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocio \$1,461,628 miles de pesos y \$7,697,375 pago el Corporativo.

511119 denominado viáticos y gastos de viaje canceló \$35,884 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocio \$21,014 miles de pesos \$14,870 pago el Corporativo.

512,008 denominado sanciones canceló \$318,302 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocio \$61,198 miles de pesos y \$257,104 miles de pesos pago el Corporativo.

512017 denominado intereses de mora Canceló por el Corporativo \$8,715 miles de pesos.

Por la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones por las vigencias 2012, 2013 y 2014 se canceló por los siguientes códigos:

510147 denominado viáticos canceló \$189,848 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocio \$96,660 miles de pesos y \$93,188 miles de pesos pago el Corporativo.

510148 denominado gastos de viaje canceló \$191,694 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocio \$98,164 miles de pesos y \$93,530 miles de pesos pago el Corporativo.

511111 denominado comisiones, honorarios y servicios canceló \$13,290,132 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocio \$6,587,495 miles de pesos y \$6,702,637 miles de pesos pago el Corporativo.

511119 denominado viáticos y gastos de viaje canceló \$12,949 miles de pesos de los cuales pago el Corporativo \$12,949 miles de pesos.

512008 denominado sanciones canceló \$540,857 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocio \$316,978 miles de pesos y \$223,879 miles de pesos pago el Corporativo.

512017 denominado intereses de mora canceló \$8,000 miles de pesos de los cuales pago directamente la Unidad de Negocios \$411 miles de pesos y \$7,589 miles de pesos pago el Corporativo.

En lo relacionado con los pagos efectuados por los conceptos de Sanciones e intereses de mora se relaciona el hallazgo No. 11.

Igualmente, se determinó un hallazgo con presunta incidencia disciplinaria por los gastos efectuados por el Concepto de Honorarios y Remuneración Servicios Técnicos.

Como consecuencia se obtuvo una calificación de 0,0 puntos como se indica a continuación:

Tabla No. 7 Estados Contables

ESTADOS CONTABLES	
VARIABLES A EVALUAR	Puntaje Atribuido
Verificar Información financiera desagregada por Unidad de Negocios. Cuenta Deudores.	883943090,0
Porcentaje de inconsistencia en los estados financieros	14,4%
<b>CALIFICACIÓN ESTADOS CONTABLES</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Matriz de calificación gestión fiscal.

**ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS POR UNIDADES DE NEGOCIO  
DE 2006 AL 2014**

Cuadro No.13 Balance General – Comportamiento del Activo, por Unidad de Negocios con  
Administración incluida. (Gastos del Corporativo).  
Cifras en miles de pesos

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total	Incremento/ decremento	%
2006	1,091,870,493	1,777,221,865	284,887,848	1,646,611,060	4,800,591,266		
2007	1,109,309,934	1,874,038,810	314,951,558	1,756,171,169	5,054,471,471	253,880,205	5.29%
2008	1,005,271,486	1,950,851,389	356,535,264	1,726,718,105	5,039,376,244	-15,095,227	-0.30%
2009	1,035,064,593	1,983,942,162	401,599,496	1,747,730,035	5,168,336,286	128,960,042	2.56%
2010	1,051,924,745	2,039,838,547	292,166,776	1,756,063,762	5,139,993,830	-28,342,456	-0.55%
2011	1,072,764,742	2,074,747,863	453,465,733	1,746,269,286	5,347,247,624	207,253,794	4.03%
2012	1,096,590,220	2,144,378,965	545,898,279	1,748,173,560	5,535,041,024	187,793,400	3.51%
2013	1,189,582,392	2,363,681,434	705,373,303	1,687,045,545	5,945,682,674	410,641,650	7.42%
2014	1,229,535,903	2,415,979,773	867,254,068	1,636,385,766	6,149,155,510	203,472,836	3.42%

Fuente: Rendición de Estados Financieros EMCALI EICE ESP

Cuadro No. 14 Balance General –% de Participación del Activo  
por Unidad de Negocios

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2006	22.74%	37.02%	5.93%	34.30%	100.00%
2007	21.95%	37.08%	6.23%	34.74%	100.00%
2008	19.95%	38.71%	7.07%	34.26%	100.00%
2009	20.03%	38.39%	7.77%	33.82%	100.00%
2010	20.47%	39.69%	5.68%	34.16%	100.00%
2011	20.06%	38.80%	8.48%	32.66%	100.00%
2012	19.81%	38.74%	9.86%	31.58%	100.00%
2013	20.01%	39.75%	11.86%	28.37%	100.00%
2014	20.00%	39.29%	14.10%	26.61%	100.00%

Fuente: Estados Financieros de EMCALI EICE ESP

Cuadro No.15 % Balance General –Comportamiento del Activo  
por Unidad de Negocios.

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telecomunicaciones	Total
2006					
2007	1.60%	5.45%	10.55%	6.65%	5.29%
2008	-9.38%	4.10%	13.20%	-1.68%	-0.30%
2009	2.96%	1.70%	12.64%	1.22%	2.56%
2010	1.63%	2.82%	-27.25%	0.48%	-0.55%
2011	1.98%	1.71%	55.21%	-0.56%	4.03%
2012	2.22%	3.36%	20.38%	0.11%	3.51%
2013	8.48%	10.23%	29.21%	-3.50%	7.42%
2014	3.36%	2.21%	22.95%	-3.00%	3.42%

Fuente: Estados Financieros de EMCALI EICE ESP

## Análisis cuentas del Activo periodo 2006 a 2014

Efectuada la revisión en el periodo 2006 a 2014 de la participación de los activos, se observa que la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones disminuyó en un 7.69% al pasar de 34.30% a 26.61%. En el periodo evaluado 2012 a 2014 la disminución del activo fue de 4.97% al pasar de 31.58% a 26.61%.

Las Unidades de Negocios que presentaron mayor participación en el activo en el periodo 2012 a 2014 fueron las de Acueducto y Alcantarillado que en promedio representan el 20% y 39.29% respectivamente.

La Unidad de Negocio de Energía en el periodo 2012-2014, presentó un incremento de 4.24% en su participación del activo.

Cuadro No.16 Balance General – Comportamiento del Pasivo, por Unidad de Negocios, con administración incluida. (Gastos del Corporativo).  
Cifras en miles de pesos

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total	Incremento /decremento	%
2006	513,693,902	909,608,241	597,216,283	595,281,599	2,615,800,025		
2007	506,239,197	931,689,355	601,348,142	614,445,060	2,653,721,754	37,921,729	1.45%
2008	512,190,461	1,025,336,269	579,133,615	551,446,914	2,668,107,259	14,385,505	0.54%
2009	524,931,332	1,056,400,648	577,479,542	548,355,901	2,707,167,423	39,060,164	1.46%
2010	526,687,887	1,116,194,355	548,651,169	543,447,910	2,734,981,321	27,813,898	1.03%
2011	574,001,362	1,157,766,435	553,797,303	575,294,668	2,860,859,768	125,878,447	4.60%
2012	574,656,741	1,170,825,432	557,851,282	533,985,647	2,837,319,102	-23,540,666	-0.82%
2013	533,587,929	1,148,188,423	511,815,228	448,779,969	2,642,371,549	194,947,553	-6.87%
2014	515,795,252	1,161,232,067	561,169,007	394,499,883	2,632,696,209	-9,675,340	-0.37%

Fuente: Rendición de Estados Financieros EMCALI EICE ESP

Cuadro No.17 Balance General –% de Participación del Pasivo por Unidad de Negocios

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2006	19.64%	34.77%	22.83%	22.76%	100.00%
2007	19.08%	35.11%	22.66%	23.15%	100.00%
2008	19.20%	38.43%	21.71%	20.67%	100.00%
2009	19.39%	39.02%	21.33%	20.26%	100.00%
2010	19.26%	40.81%	20.06%	19.87%	100.00%
2011	20.06%	40.47%	19.36%	20.11%	100.00%
2012	20.25%	41.27%	19.66%	18.82%	100.00%
2013	20.19%	43.45%	19.37%	16.98%	100.00%
2014	19.59%	44.11%	21.32%	14.98%	100.00%

Fuente: Estados Financieros de EMCALI EICE ESP

Efectuada la revisión en el periodo 2006 a 2014 de la participación de los pasivos, se observa que la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones disminuyó en un

**Claridad debida • Calidad de vida!**



11.78% al pasar de 22.76% a 14.98%. Igualmente, en el periodo evaluado 2012 a 2014 la disminución del Pasivo fue de 3.84% al pasar de 18.82% a 14.98%.

Las Unidades de Negocios que presentaron mayor participación en el Pasivo en el periodo 2012 a 2014 fueron las de Acueducto y Alcantarillado que en promedio representan el 19.59% y 44.11% respectivamente.

La Unidad de Negocio de Energía en el periodo 2012-2014, presentó un incremento del 1.66% en su participación del Pasivo.

Cuadro No.18 Balance General – % Comportamiento del Pasivo por Unidad de Negocios

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2006					
2007	-1.45%	2.43%	0.69%	3.22%	1.45%
2008	1.18%	10.05%	-3.69%	-10.25%	0.54%
2009	2.49%	3.03%	-0.29%	-0.56%	1.46%
2010	0.33%	5.66%	-4.99%	-0.90%	1.03%
2011	8.98%	3.72%	0.94%	5.86%	4.60%
2012	0.11%	1.13%	0.73%	-7.18%	-0.82%
2013	-7.15%	-1.93%	-8.25%	-15.96%	-6.87%
2014	-3.33%	1.14%	9.64%	-12.10%	-0.37%

Fuente: Estados Financieros de EMCALI EICE ESP

El pasivo del negocio de Alcantarillado incluye el tramo D de la deuda reestructurada, por los créditos asumidos para la financiación de las obras de la PTAR (créditos BID y JICA-anteriormente JBIC) los cuales conforman la deuda externa de dicha dependencia; sus abonos a capital y pago de intereses son cubiertos por la Nación en su calidad de garante, pero automáticamente incrementan el saldo del tramo “D” al cual se adiciona la respectiva capitalización trimestral de intereses por concepto del servicio a la deuda que presta la Nación.

Cuadro No.19 Balance General – Comportamiento del Patrimonio por Unidad de Negocios  
Cifras en miles de pesos

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total	Incremento/ decremento	%
2006	578,176,591	867,613,624	-312,328,435	1,051,329,461	2,184,791,241		
2007	603,070,737	942,349,455	-286,396,584	1,141,726,109	2,400,749,717	215,958,476	9.88%
2008	493,081,025	925,515,120	-222,598,351	1,175,271,191	2,371,268,985	-29,480,732	-1.23%
2009	510,133,261	927,541,514	-175,880,046	1,199,374,134	2,461,168,863	89,899,878	3.79%
2010	525,236,858	923,644,192	-256,484,393	1,212,615,852	2,405,012,509	-56,156,354	-2.28%
2011	498,763,380	916,981,428	-100,331,570	1,170,974,618	2,486,387,856	81,375,347	3.38%
2012	521,933,479	973,553,533	-11,953,003	1,214,187,913	2,697,721,922	211,334,066	8.50%
2013	655,994,463	1,215,493,011	193,558,075	1,238,265,576	3,303,311,125	605,589,203	22.45%
2014	713,740,651	1,254,747,706	306,085,061	1,241,885,883	3,516,459,301	213,148,176	6.45%

Fuente: Rendición de Estados Financieros EMCALI EICE ESP

**Claridad debida • Calidad de vida!**



Cuadro No.20  
Balance General –% de Participación del Patrimonio por Unidad de Negocios

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2006	26.46%	39.71%	-14.30%	48.12%	100.00%
2007	25.12%	39.25%	-11.93%	47.56%	100.00%
2008	20.79%	39.03%	-9.39%	49.56%	100.00%
2009	20.73%	37.69%	-7.15%	48.73%	100.00%
2010	21.84%	38.40%	-10.66%	50.42%	100.00%
2011	20.06%	36.88%	-4.04%	47.10%	100.00%
2012	19.35%	36.09%	-0.44%	45.01%	100.00%
2013	19.86%	36.80%	5.86%	37.49%	100.00%
2014	20.30%	35.68%	8.70%	35.32%	100.00%

Fuente: Estados Financieros de EMCALI EICE ESP

Cuadro No.21 Balance General –% Comportamiento del Patrimonio  
por Unidad de Negocios

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2006					
2007	4.31%	8.61%	-8.30%	8.60%	9.88%
2008	-18.24%	-1.79%	-22.28%	2.94%	-1.23%
2009	3.46%	0.22%	-20.99%	2.05%	3.79%
2010	2.96%	-0.42%	45.83%	1.10%	-2.28%
2011	-5.04%	-0.72%	-60.88%	-3.43%	3.38%
2012	4.65%	6.17%	-88.09%	3.69%	8.50%
2013	25.69%	24.85%	-1719.33%	1.98%	22.45%
2014	8.80%	3.23%	58.14%	0.29%	6.45%

Fuente: Estados Financieros de EMCALI EICE ESP

Efectuada la revisión en el periodo 2006 a 2014 de la participación del patrimonio, se observa que la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones disminuyó en un 12.8% al pasar de 48.12% a 35.32%. Igualmente, en el periodo evaluado 2012 a 2014 la disminución del patrimonio fue de 9.69% al pasar de 45.01% a 35.32%.

Las Unidades de Negocios que presentaron mayor participación en el Patrimonio en el periodo 2012 a 2014 fueron las de Alcantarillado y Telecomunicaciones que en promedio representan el 35.68% y 35.32% respectivamente.

La Unidad de Negocio de Energía en el periodo 2012-2014, presentó un incremento de 8.26% en su participación del patrimonio al pasar de -0.44% a 8.70%



Es de anotar, que el capital fiscal de cada unidad de negocio ha sufrido cambios significativos como producto de las instrucciones emanadas de la Contaduría General de la Nación, primero con la Resolución N° 189 de julio 22 de 2010 y el instructivo N° 11 de diciembre 16 de 2010, donde los resultados de ejercicios anteriores que se encontraban en el Capital Fiscal a diciembre 31 de 2009, se reclasificaron a la cuenta Resultados de Ejercicios Anteriores y la cuenta Capital fiscal pasó de tener \$-984.288.000 (miles) en el 2009 a \$-506.018.000 (miles) en el 2011, este fue el primer cambio que se dio. El segundo cambio fue en el año 2013, con el numeral 3.1.3 del Instructivo N° 002 de diciembre de 2013, donde se reclasificó el Patrimonio Institucional Incorporado al Capital Fiscal por \$27.970.000 (miles) y la capitalización de la Revalorización del Patrimonio por \$725.814.000 (miles).

Cuadro No.22 Utilidad / pérdida neta por unidad de negocios  
Cifras en miles de pesos

Años	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Utilidad neta
2,006	-55,801,946	-199,665,295	-392,768,823	93,414,428	-554,821,636
2,007	24,696,853	48,250,768	-16,628,814	89,951,730	146,270,537
2,008	-109,174,554	-14,445,208	48,149,460	38,045,221	-37,425,081
2,009	16,703,597	1,407,974	33,051,639	23,693,987	74,857,197
2,010	14,214,449	-4,277,642	34,182,291	3,709,575	47,828,673
2,011	-18,063,737	186,209	39,723,649	-11,366,604	10,479,517
2,012	23,821,718	56,681,794	99,418,717	35,936,757	215,858,986
2,013	47,972,476	106,962,818	126,883,915	19,811,527	301,630,736
2,014	57,662,073	30,492,883	46,359,757	7,170,369	141,685,082

Fuente: Rendición Estados Financieros de EMCALI EICE ESP

Cuadro No.23 % de participación de las unidades de negocios en la utilidad o pérdida neta

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2,006	-10%	-36%	-71%	17%	100%
2,007	17%	33%	-11%	61%	100%
2,008	-292%	-39%	129%	102%	100%
2,009	22%	2%	44%	32%	100%
2,010	30%	-9%	71%	8%	100%
2,011	-172%	2%	379%	-108%	100%
2,012	11%	26%	46%	17%	100%
2,013	16%	35%	42%	7%	100%
2,014	41%	22%	33%	5%	100%

Fuente: Estados Financieros de EMCALI EICE ESP

Efectuada la revisión en el periodo 2006 a 2014 de la utilidad, se observa que la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones disminuyó \$86.244.059 miles de pesos que representa el 92.32%. Igualmente, en el periodo evaluado 2012 a 2014 la disminución de la utilidad neta fue de \$28.766.388 miles de pesos al pasar de \$35.936.757 a \$7.170.369

La Unidad de Negocios que presentó mayor participación en la utilidad en el periodo 2012 a 2014 fue Acueducto que en promedio representa el 41%.

La Unidad de Negocio de Energía en el periodo 2012-2014, presentó una disminución del 13 % en su participación de la utilidad al pasar de 46% a 33%

### **Concepto de Gasto**

Gasto: Se denomina gasto a la partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad. Los gastos expresan el monto total, en términos monetarios, de los recursos materiales, laborales y financieros utilizados durante un período cualquiera, en el conjunto de las actividades empresariales

### **Importancia y función del costo**

Las metas de un gobierno son determinadas en los planes de desarrollo e inversión de los entes públicos, y un buen modelo de costos se convierte en una herramienta que ayuda a cumplir dichos objetivos de forma más eficiente. Aunque el sistema contable es una herramienta importante no puede convertirse en el único sistema que soporte la toma de decisiones de un gobierno, como sucede en muchas empresas de carácter privado, pero puede proporcionar información valiosa que ayude a mejorar el desarrollo de las actividades e incrementar la eficiencia de las entidades.

El carácter de lo público hace que en ocasiones se piense que no es necesario un sistema para la determinación del costo y su gestión, pues muchos de los servicios que se prestan a la comunidad o las actividades que se realizan internamente, no tienen ninguna contraprestación económica debido a la función social, pero es importante disponer de información que permita la identificación del costo, bien sea para determinar cuál es el impacto que se está generando con cada uno de los productos o servicios que se ofrecen, para facilitar el establecimiento de tarifas según el caso, o finalmente para garantizar el buen uso y adecuada destinación de los recursos del Estado.

Por todo lo anterior, se hace necesario establecer los lineamientos generales que permitan a las entidades contables públicas establecer el costo de los servicios o productos, con el fin de facilitar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos públicos.

Algunas de las ventajas que ofrece la contabilidad de costos en el sector público son:

- Facilita la obtención del costo de programas especiales, proyectos, productos o servicios distribuidos a la comunidad, con o sin retribución económica.
- Fomenta el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos públicos asignados a las diferentes entidades estatales.
- Permite a los usuarios de las entidades públicas y a la comunidad en general, detectar si con los recursos invertidos se obtuvieron los resultados esperando si por el contrario se utilizaron de forma inadecuada.
- Para los encargados de tomar decisiones, el costo es una herramienta financiera muy útil en el momento de elegir entre diferentes opciones de producción de bienes o servicios o frente a la decisión de si es mejor contratar con terceros o producir directamente.
- Sirve como herramienta para la fijación de precios o tarifas y los excedentes a obtener mediante la producción de bienes o la prestación de servicios, así como facilitar los procesos de negociación.
- Permite hacer más eficiente los procesos de planeación y presupuestación.
- Constituye una herramienta para la evaluación del desempeño de los directores y administradores de entidades.

A continuación se efectúa análisis de los costos y gastos de EMCALI EICE ESP del periodo 2012, 2013 y 2014.

#### Análisis de Costo por Unidad de Negocio.

Cuadro No.24  
Análisis Comportamiento de los costos por cada unidad de negocios  
Valores en miles de pesos

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2012	147,951,297	101,635,083	647,924,246	125,168,451	1,022,679,077
2013	145,416,370	104,177,981	764,577,250	133,492,384	1,147,663,985
2014	144,127,219	100,627,446	889,367,705	142,230,919	1,276,353,289

Fuente: Rendición SIA. Formato de Estados Financieros.

Cuadro 25 Participación porcentual de los costos respecto a los ingresos operacionales

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2012	65%	49%	83%	60%	72%
2013	63%	50%	87%	72%	76%
2014	62%	47%	90%	83%	79%

Fuente: Rendición SIA

Participación porcentual de los costos respecto a los ingresos operacionales  
Se observa que la participación de los costos de las unidades de negocios de energía y Telecomunicaciones se incrementaron en las últimas tres vigencias y las unidades de negocios de Acueducto y Alcantarillado presentan porcentajes de participación uniformes.

A diciembre 31 de 2014, se observa incremento de costos del 15.5% que representa la suma de \$267.602.121(miles), respecto a la vigencia 2013. Todas las Unidades de negocios presentan incremento en sus costos.

### Análisis de Gastos

Cuadro No.26 Gastos, cuenta 5  
Valores en miles de pesos

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2012	97,035,765	84,295,275	132,951,140	93,789,740	408,071,920
2013	73,446,373	47,133,931	92,539,795	65,007,183	278,127,282
2014	76,077,022	101,308,443	168,145,756	71,508,869	417,040,090

Fuente: Rendición SIA – Estados Financieros.

Cuadro No.27 % Participación porcentual de los gastos respecto a los ingresos operacionales

Año	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
2012	43%	41%	17%	45%	29%
2013	32%	23%	11%	35%	19%
2014	33%	48%	17%	42%	26%

Fuente: Rendición SIA – Estados Financieros.

Se observa que las Unidades de Negocios de Alcantarillado y Telecomunicaciones presentan incremento en la participación en los gastos y la de menor representación es el Negocio de Energía.

Se efectuó análisis de la participación de los códigos del gasto en el periodo evaluado por unidad de negocios, discriminándose recursos administrados directamente por la Unidad de negocio y los gastos administrados por el Corporativo:

### Análisis del Gasto de Acueducto

Cuadro No.28 Gastos Unidad de Negocio de Acueducto  
Cifras en miles

Cód.	Nombre de la Cuenta	2012			2013			2014		
		Acueducto sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Acueducto sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Acueducto sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto
5101	Sueldos y Salarios	2,677,923	8,756,251	11,434,174	2,586,841	9,084,003	11,670,844	2,612,738	9,540,036	12,152,774
5102	Contribuciones Imputadas	24,344,982	8,656,381	33,001,363	855,875	5,452,052	6,307,927	959,768	1,632,030	2,591,798
5103	Contribuciones Efectivas	2,064,114	1,941,428	4,005,542	1,922,332	1,961,120	3,883,452	1,396,519	1,649,848	3,046,367
5104	Aportes sobre La Nómina	80,914	260,835	341,749	46,931	153,682	200,613	38,114	126,420	164,534
5111	Generales	7,759,670	7,833,571	15,593,241	9,626,899	9,022,386	18,649,285	9,192,820	10,571,103	19,763,923

Informe Final AGEI a los Gastos de Funcionamiento del Corporativo de EMCALI EICE ESP,  
vigencias 2012, 2013 y 2014, Modalidad Especial  
Página 45 de 66

	Nombre de la Cuenta	Acueducto sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Acueducto sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Acueducto sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto
5120	Impuestos, Contribuciones y Tasas	4,411,903	358,285	4,770,188	3,896,106	384,987	4,281,093	3,645,320	609,664	4,254,984
5211	Generales	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5302	Provisión para Protección de Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5304	Provisión para Deudores	2,459,747	0	2,459,747	1,158,306	0	1,158,306	2,144,146	0	2,144,146
5306	Provisión para Protección de Inventarios	0	0	0	0	0	0	13,194	0	13,194
5307	Provisión para Protección de Propiedades, Planta y Equipo	0	0	0	1,206,295	5,782	1,212,077	0	0	0
5313	Provisión para Obligaciones Fiscales	2,124,032	0	2,124,032	3,253,791	0	3,253,791	16,246,500	0	16,246,500
5314	Provisión para Contingencias	0	6,250,130	6,250,130	875,203	415,465	1,290,668	634,206	1,618,098	2,252,304
5317	Provisiones Diversas	2,807,364	303,837	3,111,201	6,848,877	403,202	7,252,079	1,416,337	353,282	1,769,619
5330	Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo	12,472	797,989	810,461	26,489	662,491	688,980	23,975	676,853	700,828
5344	Amortización de Bienes entregados a Terceros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5345	Amortización de Intangibles	20,095	1,013,235	1,033,330	23,032	569,592	592,624	24,409	465,314	489,723
5801	Intereses	8,028,647	353,470	8,382,117	4,898,161	45,188	4,943,349	4,923,634	7,620	4,931,254
5802	Comisiones	1,028,137	61,392	1,089,529	838,326	76,190	914,516	895,127	119,478	1,014,605
5803	Ajuste por Diferencia en Cambio	0	0	0	363,989	0	363,989	469,044	0	469,044
5805	Financieros	255,054	0	255,054	354,486	16,340	370,826	266,112	0	266,112
5806	Perdida por el Método de Participación Patrimonial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5808	Otros Gastos Ordinarios	737	23,361	24,098	587,397	60,279	647,676	19,732	33,663	53,395
5810	Extraordinarios	463,030	113,598	576,628	76,882	105,680	182,562	41,922	17,007	58,929
5815	Ajuste de Ejercicios Anteriores	574,872	1,198,309	1,773,181	4,901,331	680,385	5,581,716	2,902,675	790,314	3,692,989
	<b>Total Gastos</b>	<b>59,113,693</b>	<b>37,922,072</b>	<b>97,035,765</b>	<b>44,347,549</b>	<b>29,098,824</b>	<b>73,446,373</b>	<b>47,866,292</b>	<b>28,210,730</b>	<b>76,077,022</b>

Fuente: Estados Financieros desagregados.

Los conceptos más representativos en el gasto total por vigencia son los siguientes:

Sueldos y salarios, representa respecto al gasto total en el Corporativo los porcentajes de 23.09%, 31.22% y 33.82% respectivamente, de los cuales administra en promedio en las tres vigencias el 76.58%, 77.84% y 78.50%. Este concepto de gasto en la Unidad de Negocio de Acueducto representa un

**Claridad debida • Calidad de vida!**



porcentaje de 4.53%; 5.83% y 5.46% para las vigencias 2012, 2013, de los cuales administra directamente el 23.42%; 22.16% y 21.50% y 2014. Lo que evidencia menor número de personas en el área operativa de Acueducto.

Ahora bien, el concepto de Contribuciones Imputadas que corresponde a los gastos de incapacidades, gastos médicos y drogas, representa el 41,18%, 1.93% y el 2.01% respecto al gasto total de los cuales administra directamente el 73.77%, 13.57% y 37.03% respectivamente. Este concepto es administrado por el corporativo en un 26.23%, 86.43% y 62.97% para las vigencias 2012, 2013 y 2014.

El concepto Gastos Generales, que corresponde a los gastos de comisiones, honorarios, servicios, mantenimiento, seguros generales, y otros gastos generales son administrados por el Corporativo en un 50.24%, 48.38% y 53.49% respectivamente para las vigencias 2012, 2013 y 2014

Se evidencia que la contratación de los conceptos antes mencionados son administrados en promedio en un 50% por el Corporativo.

Cuadro No.29 Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Acueducto

Cifras en miles de pesos

Año	Recursos Admón. Directa	Admón. Corporativo	Total
2012	59,113,693	37,922,072	97,035,765
2013	44,347,549	29,098,824	73,446,373
2014	47,866,292	28,210,730	76,077,022

Fuente: Papeles de Trabajo

Cuadro No.30 % Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Acueducto

Año	Admón. Directa	Admón. Corporativo	Total
2012	60.92%	39.08%	100.00%
2013	60.38%	39.62%	100.00%
2014	62.92%	37.08%	100.00%

Fuente: Papeles de trabajo

De los gastos totales se evidencia que en la Gerencia de Acueducto, se administra en promedio el 60% directamente y el 40% lo administra el Corporativo.

### Análisis del Gasto de Alcantarillado

**Cuadro No. 31 Gastos Unidad de Negocio de Alcantarillado**  
Cifras en miles de pesos

Cód.	Cuenta	2,012			2,013			2,014		
		Alcantarillado sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Alcantarillado sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Alcantarillado sin Admón.	Administración (Corporativo)	Total Gasto
5101	Sueldos y Salarios	984,945	4,394,900	5,379,845	833,610	4,559,404	5,393,014	783,921	4,788,292	5,572,213
5102	Contribuciones Imputadas	9,509,455	4,344,773	13,854,228	470,933	2,736,471	3,207,404	3,563,196	819,142	4,382,338
5103	Contribuciones Efectivas	1,147,693	974,432	2,122,125	1,123,096	984,317	2,107,413	1,017,017	828,084	1,845,101
5104	Aportes sobre La Nómina	26,447	130,917	157,364	11,381	77,136	88,517	6,030	63,452	69,482
5111	Generales	3,846,699	3,931,792	7,778,491	6,106,369	4,528,478	10,634,847	4,998,512	5,305,803	10,304,315
5120	Impuestos, Contribuciones y Tasas	2,984,168	179,829	3,163,997	3,226,566	193,232	3,419,798	2,945,140	305,999	3,251,139
5304	Provisión para Deudores	2,546,634	0	2,546,634	1,113,950	0	1,113,950	2,465,532	0	2,465,532
5306	Provisión para Protección de Inventarios	5,089	0	5,089	0	0	0	0	0	0
5307	Provisión para Protección de Propiedades, Planta Y Equipo	0	0	0	17,634,087	2,902	17,636,989	16	0	16
5313	Provisión para Obligaciones Fiscales	2,530,044	0	2,530,044	5,082,467	0	5,082,467	19,417,127	0	19,417,127
5314	Provisión para Contingencias	0	3,137,038	3,137,038	298,080	208,529	506,609	241,080	812,149	1,053,229
5317	Provisiones Diversas	4,533,881	152,501	4,686,382	4,709,189	202,374	4,911,563	128,281	177,318	305,599
5330	Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo	3,669	400,524	404,193	6,774	332,516	339,290	3,065	339,724	342,789
5345	Amortización de Intangibles	22,632	508,558	531,190	19,472	285,887	305,359	17,849	233,548	251,397
5801	Intereses	34,370,012	177,412	34,547,424	22,012,113	22,681	22,034,794	36,294,926	3,825	36,298,751
5802	Comisiones	72,699	30,813	103,512	53,285	38,241	91,526	78,048	59,968	138,016
5803	Ajuste por Diferencia en Cambio	0	0	0	1,454,291	0	1,454,291	1,871,290	0	1,871,290
5805	Financieros	112,637	0	112,637	127,048	8,201	135,249	133,566	0	133,566
5808	Otros Gastos Ordinarios	0	11,725	11,725	127,887	30,255	158,142	19,032	16,895	35,927
5810	Extraordinarios	493,600	57,017	550,617	58,190	53,042	111,232	9,630	8,536	18,166
5815	Ajuste de Ejercicios Anteriores	2,071,290	601,450	2,672,740	-31,940,019	341,496	-31,598,523	13,155,780	396,670	13,552,450
	<b>Total</b>	<b>65,261,594</b>	<b>19,033,681</b>	<b>84,295,275</b>	<b>32,528,769</b>	<b>14,605,162</b>	<b>47,133,931</b>	<b>87,149,038</b>	<b>14,159,405</b>	<b>101,308,443</b>

Fuente: Estados Financieros desagregados

Los conceptos más representativos en el gasto total por vigencia son los siguientes:

**Claridad debida • Calidad de vida!**



El concepto de Sueldos y salarios, representa respecto al gasto total en el Corporativo los porcentajes de 23.09%, 31.22% y 33.82% respectivamente, de los cuales administra en promedio en las tres vigencias el 81.69%, 84.54% y 85.93%. Lo anterior evidencia menor número de personas en el área operativa de Alcantarillado.

Así mismo Gastos Generales, que corresponde a los conceptos de comisiones, honorarios, servicios, mantenimiento, seguros generales, y otros gastos generales son administrados por el Corporativo en un 50.55%, 42.58% y 51.49% respectivamente para las vigencias 2012, 2013 y 2014. Estos gastos representan el 20.66%, 31.01% y el 37.47% respecto a los gastos totales de los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

Se evidencia que los gastos de los conceptos antes mencionados son administrados en promedio en un 21.5% por el Corporativo.

Cuadro No.32 Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Alcantarillado

Año	Admón. Directa	Admón. Corporativo	Total
2012	65,261,594	19,033,681	84,295,275
2013	32,528,769	14,605,162	47,133,931
2014	87,149,038	14,159,405	101,308,443

Fuente: Papeles de Trabajo

Cuadro No. 33. % Desagregación por Administración de Recursos Unidad de Negocios de Alcantarillado

Año	admón. Directa	admón. Corporativo	Total
2012	77.42%	22.58%	100.00%
2013	69.01%	30.99%	100.00%
2014	86.02%	13.98%	100.00%

Fuente: Papeles de Trabajo

El comportamiento de los gastos en las vigencias 2012, 2013 y 2014 ha tenido variaciones como se muestra en el cuadro anterior.



## Análisis del Gasto de Energía

**Cuadro No. 34 Gastos Unidad de Negocio de Energía**  
Cifras en Miles de pesos

Cod	Nombre de la Cuenta	2012			2,013			2,014		
		Energía	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Energía sin Admon	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Energía sin Admon	Administración (Corporativo)	Total Gasto
		Saldo Final No Corriente	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final
5101	Sueldos y Salarios	3,223,604	10,903,377	14,126,981	3,759,767	11,311,500	15,071,267	4,332,089	11,879,353	16,211,442
5102	Contribuciones Imputadas	24,949,719	10,779,020	35,728,739	643,961	6,788,956	7,432,917	621,970	2,032,222	2,654,192
5103	Contribuciones Efectivas	2,926,819	2,417,488	5,344,307	2,896,149	2,442,010	5,338,159	2,551,362	2,054,409	4,605,771
5104	Aportes Sobre La Nómina	101,407	324,795	426,202	62,168	191,367	253,535	57,143	157,419	214,562
5111	Generales	3,539,864	9,754,447	13,294,311	6,997,611	11,234,770	18,232,381	5,434,224	13,163,248	18,597,472
5120	Impuestos, Contribuciones y Tasas	10,021,049	446,141	10,467,190	10,422,062	479,392	10,901,454	10,919,463	759,158	11,678,621
5211	Generales	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5302	Provisión para Protección de Inversiones	831,832	0	831,832	2,321,674	0	2,321,674	31,200,068	0	31,200,068
5304	Provisión para Deudores	10,161,262	0	10,161,262	5,672,877	0	5,672,877	12,520,859	0	12,520,859
5306	Provisión para Protección de Inventarios	476,277	0	476,277	0	0	0	160,542	0	160,542
5307	Provisión para Protección de Propiedades, Planta y Equipo	103,489	0	103,489	1,824,639	7,200	1,831,839	972,785	0	972,785
5313	Provisión para Obligaciones Fiscales	9,300,538	0	9,300,538	14,135,754	0	14,135,754	53,888,118	0	53,888,118
5314	Provisión para Contingencias	264,650	7,782,729	8,047,379	1,665,153	517,342	2,182,495	0	2,014,873	2,014,873

**Claridad debida • Calidad de vida!**



Informe Final AGEI a los Gastos de Funcionamiento del Corporativo de EMCALI EICE ESP,  
vigencias 2012, 2013 y 2014, Modalidad Especial  
Página 50 de 66

Cod	Nombre de la Cuenta	2012			2,013			2,014		
		Energía	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Energía sin Admon	Administración (Corporativo)	Total Gasto	Energía sin Admon	Administración (Corporativo)	Total Gasto
		Saldo Final No Corriente	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final	Saldo Final
5317	Provisiones Diversas	948,134	378,341	1,326,475	3,473,239	502,072	3,975,311	981,474	439,910	1,421,384
5330	Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo	3,422	993,666	997,088	4,240	824,941	829,181	2,482	842,825	845,307
5344	Amortización De Bienes Entregados a Terceros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5345	Amortización de Intangibles	42,521	1,261,691	1,304,212	44,991	709,262	754,253	44,961	579,414	624,375
5801	Intereses	8,748,929	440,144	9,189,073	3,032,134	56,269	3,088,403	1,036,917	9,489	1,046,406
5802	Comisiones	827,538	76,446	903,984	678,744	94,873	773,617	695,721	148,775	844,496
5803	Ajuste Por Diferencia En Cambio	344,801	0	344,801	313,438	0	313,438	0	0	0
5805	Financieros	305,586	0	305,586	374,818	20,346	395,164	340,627	0	340,627
5806	Perdida por el Método de Participación Patrimonial	0	0	0	0	0	0	86	0	86
5808	Otros Gastos Ordinarios	0	29,089	29,089	409,852	75,059	484,911	3,104,317	41,917	3,146,234
5810	Extraordinarios	606,765	141,454	748,219	41,181	131,593	172,774	147,576	21,176	168,752
5815	Ajuste de Ejercicios Anteriores	8,001,954	1,492,147	9,494,101	(2,468,831)	847,223	(1,621,608)	4,004,679	984,106	4,988,785
	<b>Total</b>	<b>85,730,160</b>	<b>47,220,975</b>	<b>132,951,135</b>	<b>56,305,621</b>	<b>36,234,175</b>	<b>92,539,796</b>	<b>133,017,463</b>	<b>35,128,294</b>	<b>168,145,757</b>

Fuente: Estados Financieros desagregados.

Los conceptos más representativos en el gasto total por vigencia son los siguientes:

El concepto de Sueldos y salarios, representa respecto al gasto total en el Corporativo los porcentajes de 23.09%, 31.22% y 33.82% respectivamente, de los cuales administra en promedio en las tres vigencias el 77.2%, 75.1% y 73.3%. Lo anterior evidencia menor número de personas en el área operativa de Energía.

Así mismo Gastos Generales, que corresponde a los conceptos de comisiones, honorarios, servicios, mantenimiento, seguros generales, y otros gastos generales son administrados por el Corporativo en un 73.4%, 61.6% y 70.8%

**Claridad debida • Calidad de vida!**



respectivamente para las vigencias 2012, 2013 y 2014. Estos gastos representan el 20.66%, 31.01% y el 37.47% respecto a los gastos totales de los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

Se evidencia que los gastos de los conceptos antes mencionados son administrados en promedio 70% por el Corporativo.

Cuadro No.35 Desagregación por Administración de Recursos  
Unidad de Negocios de Energía  
Cifras en miles de pesos

Año	Admón. Directa	Admón. Corporativo	Total
2012	85,730,160	47,220,975	132,951,135
2013	56,305,621	36,234,175	92,539,796
2014	133,017,463	35,128,294	168,145,757

Fuente: Papeles de trabajo

Cuadro No.36 %Desagregación por Administración de Recursos  
Unidad de Negocios de Energía  
Cifras en miles de pesos

Año	Admón. Directa	Admón. Corporativo	Total
2012	64.48%	35.52%	100.00%
2013	60.84%	39.16%	100.00%
2014	79.11%	20.89%	100.00%

Fuente: Papeles de Trabajo

El comportamiento de los gastos durante las vigencias 2012, 2013 y 2014 se evidencia como se muestra en el cuadro anterior.

En la unidad estratégica de Energía, el mayor impacto en el costo corresponde a la compra de energía. El ingreso está afectado por el no incremento de la tarifa, las provisiones especialmente para inversiones, obligaciones fiscales, Impuesto CREE y deudores.

#### Análisis del Gasto de Telecomunicaciones

Cuadro No 37 Gastos Unidad de Negocio de Telecomunicaciones  
Cifras en miles de pesos

Códí	Cuenta	2,012			2,013			2,014		
		Telco sin Admón.	Admón. (Corporativo)	Total Gasto	Telco Admón.	Admón. (Corporativo)	Total Gasto	Telco sin Admón.	Admón. (Corporativo)	Total Gasto
5101	Sueldos y Salarios	1,971,164	9,494,324	11,465,488	2,664,046	9,849,708	12,513,754	2,677,980	10,344,175	13,022,155
5102	Contribuciones Imputadas	31,460,336	9,386,037	40,846,373	1,475,444	5,911,613	7,387,057	2,369,345	1,769,597	4,138,942

**Claridad debida • Calidad de vida!**



Informe Final AGEI a los Gastos de Funcionamiento del Corporativo de EMCALI EICE ESP,  
vigencias 2012, 2013 y 2014, Modalidad Especial  
Página 52 de 66

Códici	Cuenta	2,012			2,013			2,014		
		Telco sin Admón.	Admón. (Corporativo)	Total Gasto	Telco Admón.	Admón. (Corporativo)	Total Gasto	Telco sin Admón.	Admón. (Corporativo)	Total Gasto
5103	Contribuciones Efectivas	3,130,308	2,105,075	5,235,383	3,086,157	2,126,427	5,212,584	2,652,947	1,788,916	4,441,863
5104	Aportes Sobre la Nómina	65,349	282,821	348,170	47,043	166,637	213,680	44,188	137,077	181,265
5111	Generales	4,836,853	8,493,870	13,330,723	7,268,179	9,782,895	17,051,074	11,634,083	11,462,154	23,096,237
5120	Impuestos, Contribuciones y Tasas	2,198,692	388,486	2,587,178	2,611,645	417,440	3,029,085	1,815,657	661,052	2,476,709
5302	Provisión para Protección de Inversiones	0	0	0	0	0	0	963	0	963
5304	Provisión para Deudores	1,793,820	0	1,793,820	2,168,721	0	2,168,721	5,770,781	0	5,770,781
5306	Provisión para Protección De Inventarios	546,509	0	546,509	140,443	0	140,443	189,129	0	189,129
5307	Provisión Para Protección De Propiedades, Planta y Equipo	0	0	0	266,444	6,270	272,714	448,538	0	448,538
5313	Provisión para Obligaciones Fiscales	2,611,557	0	2,611,557	2,625,171	0	2,625,171	2,551,118	0	2,551,118
5314	Provisión para Contingencias	102,032	6,776,961	6,878,993	20,000	450,486	470,486	0	1,754,490	1,754,490
5317	Provisiones Diversas	2,220,869	329,448	2,550,317	3,687,587	437,189	4,124,776	2,356,913	383,060	2,739,973
5330	Depreciación De Propiedades, Planta Y Equipo	5,488	865,254	870,742	31,047	718,334	749,381	39,193	733,907	773,100
5345	Amortización de Intangibles	281,946	1,098,642	1,380,588	328,974	617,604	946,578	552,228	504,536	1,056,764
5801	Intereses	4,027,599	383,264	4,410,863	1,632,813	48,997	1,681,810	126,890	8,263	135,153
5802	Comisiones	930,151	66,567	996,718	771,882	82,613	854,495	844,783	129,549	974,332
5803	Ajuste por Diferencia en Cambio	2,356	0	2,356	1,276	0	1,276	0	0	0
5805	Financieros	265,450	0	265,450	354,885	17,717	372,602	288,543	0	288,543
5806	Perdida por El Método de Participación Patrimonial	0	0	0	963	0	963	299	0	299
5808	Otros Gastos Ordinarios	17,655	25,330	42,985	929,101	65,360	994,461	244,341	36,500	280,841
5810	Extraordinarios	2,355,845	123,174	2,479,019	1,519,177	114,587	1,633,764	77,951	18,439	96,390
5815	Ajuste de Ejercicios Anteriores	-6,152,809	1,299,317	-4,853,492	1,824,572	737,736	2,562,308	6,234,354	856,930	7,091,284
	<b>Total</b>	<b>52,671,170</b>	<b>41,118,570</b>	<b>93,789,740</b>	<b>33,455,570</b>	<b>31,551,613</b>	<b>65,007,183</b>	<b>40,920,224</b>	<b>30,588,645</b>	<b>71,508,869</b>

Fuente: Estados Financieros desagregados

Los conceptos más representativos en el gasto total por vigencia son los siguientes:

El concepto de Sueldos y salarios, representa respecto al gasto total en el Corporativo los porcentajes de 23.09%, 31.22% y 33.82% respectivamente, de los cuales administra en promedio en las tres vigencias el 82.81%, 78.71% y 79.44%.

**Claridad debida • Calidad de vida!**



Por lo anterior se evidencia menor número de personas en el área operativa de Telecomunicaciones.

Ahora bien los Gastos Generales, que corresponden a los conceptos de comisiones, honorarios, servicios, mantenimiento, seguros generales, y otros gastos generales son administrados por el Corporativo en un 63.72%, 57.37% y 49.63% respectivamente para las vigencias 2012, 2013 y 2014. Estos gastos representan el 20.66%, 31.01% y el 37.47% respecto a los gastos totales de los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

Se evidencia que la contratación de los conceptos antes mencionados son administrados en promedio en un 50% por el Corporativo.

Cuadro No.38 Desagregación por Administración de Recursos  
Unidad de Negocios de Telecomunicaciones  
Cifras en miles de pesos

Año	Admón. Directa	Admón. Corporativo	Total
2,012	52,671,170	41,118,570	93,789,740
2,013	33,455,570	31,551,613	65,007,183
2,014	40,920,224	30,588,645	71,508,869

Fuente: Papeles de Trabajo

Cuadro No.39 % Desagregación por Administración de Recursos  
Unidad de Negocios de Telecomunicaciones

Año	admón. Directa	admón. Corporativo	Total
2012	56.16%	43.84%	100.00%
2013	51.46%	48.54%	100.00%
2014	57.22%	42.78%	100.00%

Fuente: Papeles de Trabajo

El comportamiento de los gastos durante las vigencias 2012, 2013 y 2014 presento variaciones como se muestra en el cuadro anterior.

### **Hallazgo No. 8 de naturaleza administrativa con presunta incidencia disciplinaria.**

En el periodo 2012 a 2014 la cuenta contable 14 denominada “Deudores” presenta valores negativos en las unidades de negocios de Acueducto y Energía así:

Cuadro 40 Balance General desagregado por Unidad de Negocios  
Vigencia 2012  
Cifras en miles de pesos

Cód.	Cuenta	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
	<b>ACTIVO</b>					
	Corriente	-8,089,664	621,044,860	-737,283,097	917,109,842	792,781,941
14	Deudores	-11,329,410	619,748,031	-742,011,704	912,233,165	778,640,082

Fuente: Rendición SIA – Estados Financieros.

Cuadro No. 41 Balance General desagregado por Unidad de Negocios  
Vigencia 2013  
Cifras en miles de pesos

Cód.	Cuenta	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
	<b>ACTIVO</b>					
	Corriente	-13,627,885	649,433,274	-713,899,019	785,822,080	707,728,450
14	Deudores	-29,794,372	640,932,910	-745,493,772	768,595,979	634,240,745

Fuente: Rendición SIA – Estados Financieros.

Cuadro No. 42 Balance General desagregado por Unidad de Negocios  
Vigencia 2014  
Cifras en miles de pesos

Cód.	Cuenta	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total
	<b>ACTIVO</b>					
	Corriente	-34,848,961	697,442,594	-628,287,681	697,339,878	731,645,830
14	Deudores	-47,775,977	691,137,481	-655,508,498	666,673,549	654,526,555

Fuente: Rendición SIA – Estados Financieros.

Con lo anterior se vulneró lo estipulado en el numeral 11 del Manual de Procedimientos de la Contaduría General de la Nación, que estipula “ *la entidad debe estructurar un procedimiento interno para el manejo administrativo de estas relaciones*”, y el numeral 1 del artículo 34 de la Ley 734 de 2002 y artículo 8 de la Ley 42 de 1993, por no tener aprobada una política y un procedimiento interno para el manejo administrativo entre Unidades de Negocios, lo que conlleva a que no se reflejen los valores reales en el activo corriente y por ende se afecte el cálculo real del indicador de capital de trabajo.

### Hallazgo No.9 de naturaleza administrativa.

Se evidenció que EMCALI EICE ESP, no tiene actualizado en el sistema de costos la actividad relacionada con el alquiler de la infraestructura para transmisión de datos, voz y video, según lo establecido en el Régimen de Contabilidad Pública y la Resolución No. GG-000951 del 16 de mayo de 2011, situación generada por

falta de articulación entre los procesos que intervienen, lo que impide el registro y evaluación de los costos incurridos.

### **Hallazgo No.10 de naturaleza administrativa.**

EMCALI EICE ESP, no tiene actualizado el sistema de costos que registre la participación porcentual acorde a la realidad económica de cada negocio, de conformidad con lo establecido en la Resolución No. GG-000951 del 16 de mayo de 2011 por falta de gestión de la alta Dirección que conlleva a que se presente incertidumbre en los costos.

#### **3.3.2 Gestión Presupuestal.**

##### *Objetivo Específico.*

Evaluar la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución presupuestal de ingresos y gastos del Corporativo de las vigencias 2012, 2013 y 2014 según la muestra, para conceptuar sobre la gestión presupuestal.

El presupuesto de EMCALI EICE ESP vigencias 2012, 2013 y 2014, se examinó aplicando técnicas de auditoría generalmente aceptadas en particular el análisis horizontal y vertical por cada unidad estratégica de negocios y por cada concepto presupuestal. Se verificó la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución presupuestal de ingresos y gastos de acuerdo a los parámetros establecidos en el instructivo de formulación presupuestal expedido por la Gerencia de Área Financiera para las vigencias 2012, 2013 y 2014. En desarrollo de dicho procedimiento se corroboró la existencia de los actos administrativos mediante los cuales se aprueban las diferentes modificaciones presupuestales. Todos los procedimientos desarrollados se encuentran soportados en los respectivos papeles de trabajo.

De acuerdo a los parámetros establecidos, se emite un concepto desfavorable con una calificación de 66.7 puntos como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla No. 8 Gestión Presupuestal

GESTIÓN PRESUPUESTAL	
VARIABLES A EVALUAR	Puntaje Atribuido
Evaluación presupuestal	66.7
<b>TOTAL GESTION PRESUPUESTAL</b>	<b>66.7</b>

Fuente: Matriz de calificación

Para los años 2012, 2013 y 2014 la Gerencia de Área Financiera, a través de la Dirección de Presupuesto, entregó y socializó de manera oportuna la información

necesaria (instructivo para planear y formular el presupuesto) para crear por cada dependencia los anteproyectos, que dieron origen al presupuesto inicial de la empresa.

## Presupuesto de Gastos

**Cuadro No. 43**  
Presupuesto desagregado por Unidades de negocios por concepto del gasto  
(Cuenta 0 de la vigencia).  
Cifras en miles de pesos

Gastos de Funcionamiento											
Año	Acueducto	%	Alcantarillado	%	Energía	%	Telco	%	Corporativo	%	Total
2012	133,860,884	96	92,495,884	96	129,191,394	96	156,655,535	94	161,148,011	95	673,351,709
2013	127,819,610	95	78,275,575	93	121,548,975	94	146,200,229	91	161,580,010	94	635,424,400
2014	142,736,060	96	91,373,073	95	150,713,779	97	164,107,306	95	175,979,092	96	724,909,310

Gastos de Operación Comercial											
Año	Acueducto	%	Alcantarillado	%	Energía	%	Telco	%	Corporativo	%	Total
2012	39,686,646	99	3,833,156	100	789,666,124	99	8,358,450	63	6,061,236	94	847,605,612
2013	32,801,216	100	4,125,543	100	870,185,789	100	11,296,178	75	7,065,126	98	925,473,850
2014	52,598,992	100	2,790,647	91	942,757,705	98	17,771,355	100	5,226,327	98	1,021,145,025

Año	Acueducto	%	Alcantarillado	%	Energía	%	Telco	%	Corporativo	%	Total
2012	9,317,137	59	7,022,615	11	38,288,467	94	30,474,286	90	0	0	85,102,506
2013	10,158,704	90	85,459,970	99	40,436,936	98	29,215,974	92	0	0	165,271,585
2014	2,830,901	100	48,444,177	100	9,301,409	100	6,555,000	100	0	0	67,131,488

Gastos de inversión											
Año	Acueducto	%	Alcantarillado	%	Energía	%	Telco	%	Corporativo	%	Total
2012	28,793,380	65	29,784,130	53	10,169,511	24	59,564,810	88	1,867,644	14	130,179,475
2013	33,906,969	59	36,807,891	65	43,955,489	96	28,930,637	43	1,182,974	10	144,783,959
2014	34,405,605	72	74,389,547	93	44,331,116	90	61,794,871	87	97,763	100	215,018,902

Cuentas por pagar											
Año	Acueducto	%	Alcantarillado	%	Energía	%	Telco	%	Corporativo	%	Total
2012	39,098,347	100	39,458,138	100	50,252,000	100	81,637,738	100	25,855,931	100	236,302,155
2013	28,171,717	100	41,169,183	100	45,866,428	100	85,231,322	99	32,601,833	99	233,040,484
2014	19,590,157	99	15,185,256	93	58,324,854	99	28,338,719	98	17,564,315	99	139,003,301

Fuente: Papeles de trabajo. Rendición Formato F7.

Se evidencia que los gastos de funcionamiento del Corporativo en la vigencia 2012 corresponden al 8.2% del presupuesto total \$1.972.541.456.613, para la vigencia 2013, corresponde el 7.7% de \$2.103.994.278.123 para la vigencia 2014 corresponde al 8.1 de \$2.167.208.026.560



Igualmente, los gastos de Operación del Corporativo en la vigencia 2012 y 2013 corresponden a 0.3%, en el año 2014 corresponde a 0.2%.

El Corporativo no tiene deuda pública.

Los gastos de Inversión del Corporativo para la vigencia 2012 y 2013 corresponde al 0.1% y para el 2014 se apropió la suma de \$97.763.309.000

El concepto de cuentas por pagar del Corporativo para el año 2012 correspondió a 1.3% del presupuesto total, para la vigencia 2013 fue de 1.5% y para la vigencia 2014 0.8%.

Cuadro No.44 Presupuesto de ingresos Recaudados  
Cifras en miles de pesos

Unidad de Negocio	Recaudo 2012	Recaudo 2013	Recaudo 2014
Acueducto	235,249,780	267,138,390	248,947,124
Alcantarillado	208,152,535	290,793,796	216,716,763
Energía	1,026,898,056	1,100,302,398	1,156,315,689
Telco	219,476,106	204,234,239	193,399,020
Corporativo	30,643,189	25,654,353	19,950,185
Total	1,720,419,666	1,888,123,176	1,835,328,781

Fuente: Papeles de trabajo. Rendición Formato F6.

Cuadro No.45 % Presupuesto de ingresos Recaudados  
Cifras en miles de pesos

Unidad de Negocio	% participación 2012	% participación 2013	% participación 2014
Acueducto	13.7%	14.1%	13.6%
Alcantarillado	12.1%	15.4%	11.8%
Energía	59.7%	58.3%	63.0%
Telco	12.8%	10.8%	10.5%
Corporativo	1.8%	1.4%	1.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Papeles de trabajo. Rendición Formato F6.

El presupuesto de ingresos del Corporativo corresponde en promedio al 1.4% del ingreso total de las vigencias 2012, 2013 y 2014.

Los ingresos asignados a este componente corresponden a Cuotas Partes, Intereses, Sanciones, Reintegros, Arrendamiento de Bienes Inmuebles, Ingresos de Capital: Crédito Interno, Fondo de Capitalización Social: Rendimientos Financieros, Indemnizaciones, Dividendos, Ingresos por Convenios; Venta de Activos.

Se evidenció en el periodo evaluado que los ingresos asignados para los gastos del Corporativo son insuficientes para su operación, los pagos se han efectuado por la Unidad de Caja de la Entidad.

**Hallazgo No.11 de naturaleza administrativa con presunta incidencia disciplinaria y Fiscal.**

Se evidenció que EMCALI EICE ESP en las vigencias 2012 a 2014, canceló la suma de \$180.235.652 por concepto de sanciones e intereses moratorios, como se relaciona en el siguiente cuadro:

Cuadro No 46.  
Relación de Sanciones e Intereses moratorios pagados en el 2012, 2013 y 2014  
Cifras en Pesos

Causación	Fecha	Fecha Orden de Pago	Nombre	Observación	Vr. Sanción	Intereses	Total
510569	19-ene-2012	25-ene-2012	SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS	Pago de la Sanción según Resolución SSPD 20118500022785 del 22 de Julio De 2011 de la señora Ruth Lerma , cliente 425349	267.800	7.572	275.372
511700	21-feb-2012	27-feb-2012	SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS	Pago de la Sanción según Resolución SSPD 20118500028805 del 22 - Septiembre - 2011 a nombre de la señora Blanca María Gómez Muñoz , Cliente 80912,80913,80910,80692127 0189	267.800	2.026	269.826
512370	29-feb-2012	29-feb-2012	MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO	Pago sanción x Impuesto de Industria y Comercio Mpio. de Santander de Quilichao, año gravable 2011, a cargo de EMCALI EICE ESP.	188.000		188.000
518398	25-jul-2012	31-jul-2012	MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	Pago Indemnización por Violación de la Convención según Artículo 4 de la Convención Colectiva Use y Resoluciones Cgpic 001363 de Julio 13 de 2011 y Dt14376-0002263 - Noviembre 4 de 2011 proferidas por el Ministerio de la Protección Social	8.501.000		8.501.000
521815	25-oct-2012	30-oct-2012	MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL	Pago sanción a favor del Sena según Resolución del Ministerio de Protección Social N°0000844	5.356.000		5.356.000
521816	25-oct-2012	31-oct-2012	MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL	Pago sanción a favor del Sena según Resolución del Ministerio de Protección Social N°00003247.	5.150.000		5.150.000

Causación	Fecha	Fecha Orden de Pago	Nombre	Observación	Vr. Sanción	Intereses	Total
522306	8-nov-2012	15-nov-2012	MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL	Pago sanción a favor del Sena según Resolución Cgpivc N° N°0000489 del 2010 y Resolución Cgpivc N° 00000675 Del 2009.	17.400		17.400
522513	14-nov-2012	15-nov-2012	MUNICIPIO DE GUACHENE	Pago sanción de extemporaneidad e intereses de mora x impuesto de Industria y Comercio, por los años gravables 2010 y 2011	7.935.800		7.935.800
522727	20-nov-2012	21-nov-2012	MUNICIPIO DE GUACHENE	Pago Sanción de Extemporaneidad Municipio de Guanchene-Cauca correspondiente a los años gravables 2010-2011 Y 2012 por la prestación del servicio de Telecomunicaciones.	588.000		588.000
524434	18-dic-2012	20-dic-2012	SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS	Pago de Sanción según Resolución Sspd 20122400026175 del 30 de Agosto de 2012 del señor Antonio José López Patiño Cliente 974014, 142635, 121116, 131928, 212432.	17.001.000	234.754	17.235.754
533479	19-jul-2013	30-jul-2013	MINISTERIO DE TRABAJO	Pago Sanción a favor del Sena por el Ministerio de la Protección Social según Resolución Cgpivc-000880 de Mayo 14 de 2012.	5.667.000		5.667.000
535119	30-ago-2013	5-sep-2013	MINISTERIO DE TRABAJO	Pago Indemnización impuesta de acuerdo al Artículo 4 de la Convención Colectiva Use Y Emcali Eice Esp.	8.842.500		8.842.500
539130	28-nov-2013	4-dic-2013	MINISTERIO DE TRABAJO	Pago Sanción impuesta a favor de Sena por el Ministerio de la Protección Social según Resolución No. 002113 de Octubre 19 de 2012.	11.334.000		11.334.000
540684	20-dic-2013	26-dic-2013	MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL	Pago de Sanción impuesta por el SENA a EMCALI, Por el Ministerio de Protección Social, Resolución CGPIVC-0001363 Julio 13 -2.011.	10.712.000		10.712.000
542650	13-feb-2014	26-feb-2014	MINISTERIO DE TRABAJO	Pago de Sanción del Ministerio de Trabajo - Resolución 197 de Febrero - 2013 a favor del Sena Resolución 201300001839 de Noviembre 23 Del 2013	17.685.000		17.685.000

Causación	Fecha	Fecha Orden de Pago	Nombre	Observación	Vr. Sanción	Intereses	Total
555145	15-oct-2014	24-oct-2014	MINISTERIO DE TRABAJO	Pago de la Sanción impuesta a Emcali por el Ministerio de Trabajo a través de la Resol. No. 00598 De Abril De 2013, a favor del Sena	29.475.000		29.475.000
557731	3-dic-2014	11-dic-2014	MINISTERIO DE TRABAJO	Pago de Sanción impuesta por el Ministerio del Trabajo a EMCALI EICE ESP. Resol. 3834 De Sept. 3 De 2014, a favor de Fiduciaria la Previsora S.A.	51.003.000		51.003.000
Total					179.991.300	244.352	180.235.652

Fuente: Papeles de trabajo.

Lo anterior contraviniendo lo establecido en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, Artículo 54, numeral 5 del Artículo 64 de la Ley 1341 de 2009, Artículo 158 de la Ley 142 de 1994, Artículo 123 del Decreto 2150 de 1995, Decreto 2223 de 1996, Artículo 6 de la Ley 610 de 2000 y lo establecido en el Artículo 34 Numeral 1 de la ley 734 del 2002, generado por falencias en los mecanismos de control y seguimiento que conlleva a un presunto detrimento patrimonial por \$180.235.652.

### Hallazgo No.12 de naturaleza administrativa con presunta incidencia disciplinaria.

Se evidenció que en las vigencias 2012 a 2014 los gastos del Corporativo se incrementaron superando los ingresos recaudados en el presupuesto de cada año, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No.47 Comparativo ingresos versus Registros Presupuestales  
Corporativo Vigencia 2012, 2013 y 2014  
Cifras en pesos

Vigencia	Registros Presupuestales	Recaudo	Diferencia
2012	169,076,891,298	30,643,189,310	-138,433,701,988
2013	169,828,110,520	25,654,352,653	-144,173,757,867.22
2014	181,303,182,118	19,950,185,130	-161,352,996,988

Fuente: Papeles de trabajo.

Lo anterior vulnera el Principio de eficacia enunciado en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, que establece: *“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.(...)”*, y en el artículo 8 de la

Ley 42 de 1993, los artículos 2 y 8 del Decreto 115 de 1996 en lo concerniente a los principios presupuestales, entre ellos el de planificación y especialización del presupuesto, el numeral 1 artículo 34 de la Ley 734 de 2002, situación que se origina por falta de planeación y gestión de la alta dirección, generando incremento de los gastos de las unidades de negocio.

### 3.3.3 Gestión financiera.

#### **Objetivo Específico.**

Evaluar la gestión financiera de EMCALI EICE ESP de las vigencias a auditar, con base en los indicadores financieros pertinentes.

La Comisión de auditoría revisó los estados financieros desagregados por Unidad de Negocios y se evaluaron los indicadores de: Capital de trabajo, endeudamiento, utilidad de los activos y rendimiento del patrimonio.

De acuerdo a los parámetros establecidos, se emite un concepto desfavorable, con un puntaje atribuido de 50 puntos conforme a la matriz implementada en la nueva Guía de Auditoría Territorial, obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla No. 9 Gestión Financiera

GESTIÓN FINANCIERA	
VARIABLES A EVALUAR	Puntaje Atribuido
Evaluación Indicadores	50.0
<b>TOTAL GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>50.0</b>

Fuente: Matriz de calificación.

Se evaluó por cada una de las unidades de negocio en las vigencias 2012, 2013 y 2014 los indicadores de: liquidez, endeudamiento y rentabilidad. El ejercicio realizado está soportado en los respectivos papeles de trabajo.

A continuación se relacionan los indicadores evaluados y la calificación obtenida de acuerdo a la matriz de evaluación a la gestión fiscal:

Cuadro 48 Indicadores por Unidad de Negocios

Indicador	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total	Observación
Capital de Trabajo (Activo Corriente - Pasivo Corriente)						
2,012	-56,835,248	454,488,487	-903,715,066	833,193,852	327,132,025	Se presentan valores negativos en el capital de trabajo.
2,013	-95,336,089	512,091,649	-908,731,346	669,972,295	177,996,509	Se presentan valores negativos en el capital de trabajo.

Indicador	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Telco	Total	Observación
2,014	-114,992,390	537,769,230	-901,551,369	605,805,745	127,031,216	Se presentan valores negativos en el capital de trabajo.
<b>Endeudamiento (Pasivo Total Activo total /</b>						
2,012	52%	55%	102%	31%	51%	En el año 2012, la unidad de Negocios de Energía presenta activo menores que no son suficientes para pagar la deuda es la unidad que presenta mayor porcentaje de endeudamiento.
2,013	45%	49%	73%	27%	44%	El endeudamiento de la Unidad de Energía es el más representativo
2,014	42%	48%	65%	24%	43%	El endeudamiento de la Unidad de Energía es el más representativo.
<b>Utilidad de los activos =Utilidad neta/activo total</b>						
2,012	2.2%	2.6%	18.2%	2.1%	3.9%	La utilidad es mínima con empresas del sector como EPM
2,013	4.03%	4.53%	17.99%	1.17%	5.07%	La utilidad es mínima comparada con empresas del sector como EPM
2,014	4.69%	1.26%	5.35%	0.44%	2.30%	La utilidad es mínima comparada con empresas del sector como EPM

**Rendimiento del Patrimonio=Utilidad neta/patrimonio**

2,012	2.17%	2.64%	18.21%	2.06%	3.90%	La rentabilidad es mínima comparada con la de otras empresas como EPM
2,013	4.03%	4.53%	17.99%	1.17%	5.07%	La rentabilidad es mínima comparada con la de otras empresas como EPM
2,014	4.69%	1.26%	5.35%	0.44%	2.30%	La rentabilidad es mínima comparada con la de otras empresas como EPM

Fuente: Papeles de trabajo.

Porcentaje de administración (Gastos del Corporativo) versus el Balance General sin Administración por unidad de negocio y la Utilidad Neta.

**Cuadro No.49 Desagregación de gastos del Corporativo de la Unidad de Negocio de Acueducto.**  
Cifras en miles de pesos

Vigencia	2,012			2,013			2,014		
	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total
Activo	1,398,215,376	-301,625,154	1,096,590,222	1,515,226,805	-325,644,409	1,189,582,396	1,579,854,981	-350,319,079	1,229,535,902
Pasivo	477,861,525	96,795,215	574,656,740	447,218,631	86,369,302	533,587,933	432,768,509	83,026,740	515,795,249
Patrimonio	920,353,851	-398,420,369	521,933,482	1,068,008,174	-412,013,711	655,994,463	1,147,086,472	-433,345,819	713,740,653

Fuente: Papeles de trabajo

**Cuadro No.50 Indicador Gastos de Administración Versus el Balance General de Acueducto**

Concepto	2,012	2,013	2,014
Activo	-22%	-21%	-22%
Pasivo	20%	19%	19%
Patrimonio	-43%	-39%	-38%

Fuente: Papeles de trabajo

Se evidencia que en el periodo 2012 a 2014 el porcentaje de participación de los gastos de administración (Gastos del Corporativo) versus el patrimonio ha disminuido al pasar de 43% en el 2012, 39% en el 2013 y 38 en el 2014. Estos porcentajes son superiores a la utilidad neta obtenida en este periodo las cuales ascendieron a \$23,821,718 miles de pesos en el 2012, \$47,972,476 miles de pesos en el 2013 y \$57,662,073 miles de pesos en el 2014.

**Cuadro No.51 Desagregación de gastos del Corporativo de la Unidad de Negocio de Alcantarillado.**  
Cifras en miles de pesos

Vigencia	2,012			2,013			2,014		
	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total
Activo	2,295,769,369	-151,390,404	2,144,378,965	2,527,127,476	-163,446,048	2,363,681,428	2,591,810,421	-1,758,306,500	2,415,979,771
Pasivo	1,122,242,397	48,583,038	1,170,825,435	1,104,838,312	43,350,110	1,148,188,422	1,119,559,642	416,724,223	1,161,232,065
Patrimonio	1,173,526,972	-199,973,442	973,553,530	1,422,289,164	-206,796,158	1,215,493,006	1,472,250,779	-2,175,030,723	1,254,747,706

Fuente: Papeles de trabajo

**Cuadro No.52 Indicador Gastos de Administración Versus el Balance General de Alcantarillado**

Concepto	2,012	2,013	2,014
Activo	-7%	-6%	-7%
Pasivo	4%	4%	4%
Patrimonio	-17%	-15%	-15%

Fuente: Papeles de trabajo

Se evidencia que en periodo 2012 a 2014 el porcentaje de participación de los gastos de administración (Gastos del Corporativo), versus el patrimonio ha disminuido al pasar de 17% en el 2012, 15% en el 2013 y 15% en el 2014. Estos porcentajes son superiores a la utilidad neta obtenida en este periodo la cual ascendió a \$56,681,794 miles de pesos en el 2012; \$106,962,818 miles de pesos en el 2013 y \$ 30,492,883 miles de pesos en el 2014.

**Cuadro No. 53 Desagregación de gastos del Corporativo de la Unidad de Negocio de Energía.  
Cifras en miles de pesos**

Vigencia	2,012			2,013			2,014		
	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total
Activo	921,485,163	-375,586,879	545,898,284	1,110,869,216	-405,495,914	705,373,302	1,303,475,144	-436,221,076	867,254,068
Pasivo	437,320,840	120,530,441	557,851,281	404,267,245	107,547,984	511,815,229	457,783,222	103,385,784	561,169,006
Patrimonio	484,164,323	-496,117,320	-11,952,997	706,601,971	-513,043,898	193,558,073	845,691,922	-539,606,860	306,085,062

Fuente: Papeles de trabajo

**Cuadro No.54 Indicador Gastos de Administración Versus el Balance General de Energía**

Concepto	2,012	2,013	2,014
Activo	-41%	-37%	-33%
Pasivo	28%	27%	23%
Patrimonio	-102%	-73%	-64%

Fuente: Papeles de trabajo

Se evidencia que en el periodo 2012 a 2014 el porcentaje de participación de los gastos de administración (Gastos del Corporativo) en la unidad de negocios de energía sobrepasa el valor del patrimonio en el año 2013. En la vigencia 2014 los gastos de administración del Corporativo representan el 73% y el 2014 disminuyen al 64%. Estos porcentajes son superiores a la utilidad neta obtenida en este periodo la cual ascendió a \$99,418,717 miles de pesos en el 2012; \$126,883,915 miles de pesos en el 2013 y \$46,359,757 miles de pesos en el 2014.

**Cuadro No. 55 Desagregación de gastos del Corporativo de la Unidad de Negocio de Telecomunicaciones.  
Cifras en miles de pesos**

Vigencia	2,012			2,013			2,014		
	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total
Activo	2,075,223,055	-327,049,494	1,748,173,561	2,040,138,909	-353,093,368	1,687,045,541	2,016,233,661	-379,847,889	1,636,385,772
Pasivo	429,031,444	104,954,196	533,985,640	355,130,492	93,649,474	448,779,966	304,474,719	90,025,161	394,499,880
Patrimonio	1,646,191,611	-432,003,690	1,214,187,921	1,685,008,417	-446,742,842	1,238,265,575	1,711,758,942	-469,873,050	1,241,885,892

Fuente: Papeles de trabajo

**Cuadro No. 56 Indicador Gastos de Administración Versus el Balance General de Telecomunicaciones**

Concepto	2,012	2,013	2,014
Activo	-16%	-17%	-19%
Pasivo	24%	26%	30%
Patrimonio	-26%	-27%	-27%

Fuente: Papeles de trabajo

Se evidencia que en el periodo 2012 a 2014 el porcentaje de participación de los gastos de administración (Gastos del Corporativo) en la unidad de negocios de Telecomunicaciones presentan incremento al pasar del 26% en el año 2012, al 27% en el 2013 y 27% en el 2014. Estos porcentajes son superiores a la utilidad neta obtenida en este periodo la cual ascendió a \$35,936,757 miles de pesos; en el 2012; \$19,811,527 miles de pesos en el 2013 y \$7,170,369 miles de pesos en el 2014.



**Cuadro No. 57 Consolidado de Estados Financieros de EMCALI EICE ESP**  
**Cifras en miles de pesos**

Concepto	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total	Sin Admón.	Admón.	Total
Activo	6,690,692,963	1,155,651,931	5,535,041,032	7,193,362,406	1,247,679,739	5,945,682,667	7,491,374,207	-1,342,218,694	6,149,155,513
Pasivo	2,466,456,206	370,862,890	2,837,319,096	2,311,454,680	330,916,870	2,642,371,550	2,314,586,092	318,110,108	2,632,696,200
Patrimonio	4,224,236,757	1,526,514,821	2,697,721,936	4,881,907,726	1,578,596,609	3,303,311,117	5,176,788,115	-1,660,328,802	3,516,459,313

Fuente: Papeles de trabajo

**Cuadro No. 58 Indicador de Gastos de Administración versus el Balance General.**

Concepto	2,012	2,013	2,014
Activo	-17%	-17%	-18%
Pasivo	15%	14%	14%
Patrimonio	-36%	-32%	-32%

Fuente: Papeles de trabajo

Del análisis de los indicadores anteriormente descritos se concluye que en la vigencia 2012 el Corporativo representa el 36% del patrimonio total sin administración, disminuye al 32% en el año 2013. En el 2014 se conserva igual.

La utilidad en este periodo fue de \$215,858,986 miles de pesos; \$301,630,736 miles de pesos y \$141,685,082 miles de pesos respectivamente.

Como se ha señalado en ejercicios anteriores la gestión operativa de EMCALI EICE ESP en cada una de sus unidades de negocios continua siendo ineficaz e ineficiente y la utilidad neta que refleja el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental a diciembre 31 de 2012, 2013 y 2014, está influenciada por el efecto contable como lo es la recuperación del gasto por la disminución del cálculo actuarial. Los resultados netos de su ejercicio continúan dependiendo del comportamiento de los ingresos no operacionales provenientes de los rendimientos financieros generados por los recursos que en cumplimiento del Convenio de ajuste financiero, EMCALI EICE ESP debe mantener en encargos fiduciarios y de los ingresos obtenidos por concepto de dividendos.

Esta deficiente gestión operacional impide que la empresa pueda realizar las inversiones estratégicas necesarias, para su sostenimiento y fortalecimiento, se destinan recursos sin la planeación requerida. La Unidad de Telecomunicaciones de EMCALI EICE ESP continúa siendo el componente que presenta los resultados más deficientes.

Cuadro No.59 Relación de Hallazgos

<b>Tipo de hallazgo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor en pesos</b>
1. Administrativos	12	
2. Disciplinarios	6	
3. Penales	0	
4. Fiscales	1	\$180.235.652
5. Sancionatorios	0	

Fin del informe

**CONSTANZA GUZMÁN ALBÁN**  
Directora Técnica ante EMCALI EICE ESP