



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE GOBIERNO

Radicado No. 20191500264053

Fecha: 30-05-2019



Página 1 de 9

Cód. 1500

Bogotá D.C., mayo 24 de 2019

MEMORANDO

PARA: Dr. JUAN MIGUEL DURAN PRIETO
Secretario Distrital de Gobierno

Dr. JAVIER ALFONSO ALBA GRIMALDOS
Alcalde Local de Bosa

DE: OFICINA DE CONTROL INTERNO

ASUNTO: Informe de Auditoría Decreto 371 de 2019 Artículo 2°. De los procesos de contratación del Distrito Capital. Alcaldía Local De Bosa

Respetados Doctores:

En el marco del Plan Anual de Auditorías de la Secretaría Distrital de Gobierno, para la presente vigencia, en el componente de Auditorías, correspondiente al cumplimiento del Decreto 371 de 2010 art 2 "Por el cual se establecen lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en las Entidades y Organismos del Distrito Capital", - Política de transparencia, remito adjunto el informe de la Alcaldía Localidad de Bosa:

OBJETIVO:

Verificar la gestión y cumplimiento de las etapas contractuales desarrolladas en vigencia 2017-2018, en el marco de la política de transparencia, integridad y no tolerancia contra la corrupción.

ALCANCE:

Se verificarán las diferentes etapas contractuales a los contratos establecidos en la muestra de la Alcaldía local para las vigencias 2017- 2018.

Cordialmente,

LADY JOHANNA MEDINA MURILLO

Jefe Oficina de Control

Proyectó: Martha Mireya Sánchez - Contratista OCI

Diana Carolina Sarmiento- Contratista OCI

Revisó: Martha Mireya Sánchez- Contratista OCI

Aprobó: Lady Johanna Medina Murillo Jefe OCI



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE GOBIERNO

Radicado No. 20191500264053
Fecha: 30-05-2019



Página 2 de 9

INFORME DE AUDITORIA

Fecha de emisión del informe: 24 de mayo de 2019

Reunión de Apertura					Ejecución de la Auditoría				Reunión de Cierre						
Día	26	Mes	012	Año	2018	Desde	26-12-18 D/M/A	Hasta	07-05-19 D/M/A	Día	07	Mes	05	Año	2019

Auditado – Representación FDL	Jefe Oficina de Control Interno (e)	Equipo Auditor
Alcalde local de chapinero Dr. Javier Alfonso Grimaldos. Auditoría atendida por: Guillermo Andrés Lodoño, Yegsid Walteros, Yamil Macías, Félix Gutiérrez, Oscar Páez Cardona Díaz- Profesional Universitario- 219-18. Mauricio rey - contratista y María Cecilia Vallejo-Contratista de la Alcaldía Local de Chapinero.	Lady Johanna Medina Murillo	Martha Mireya Sánchez-Líder Diana carolina sarmiento - Apoyo

Macroproceso	Gestión Corporativa
Proceso:	Gestión Corporativa local.
Líder de Proceso/jefe (s)	Alcalde local
Dependencia (s):	
Objetivo de la Auditoría:	Verificar la gestión y cumplimiento de las etapas contractuales desarrolladas en la vigencia 2017-2018, en el marco de la política de transparencia, integridad y no tolerancia contra la corrupción.
Alcance de la Auditoría:	Se verificarán las diferentes etapas contractuales a los contratos establecidos en la muestra de la Alcaldía local para las vigencias 2017- 2018
Criterios de la Auditoría:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pliegos de Condiciones o Términos de Referencia, según el caso, así como el contrato celebrado por la Secretaría Distrital de Gobierno 2. Ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios. 3. Ley 734 de 2002, por la cual se expide el Código Disciplinario Único. 4. Ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios. 5. Ley 1437 de 2011, por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. 6. Ley 1474 de 2011, por la cual se expide el Estatuto Anticorrupción. 7. Decreto 1082 de 2015 8.. Manual de Contratación de la SDG

1. METODOLOGÍA

Se realizó Notificación de la auditoria con memorando Radicado No 20181500568733 cuya apertura se realizó el 26 de diciembre de 2018. Posteriormente se dio alcance con memorando No 20191500187943 y luego se dio cierre de auditoría el día 7 de mayo de 2019.

Considerando que el artículo 9 de la Ley 87 de 1993 establece que la oficina de control interno, tiene entre sus labores asesorar "a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las



metas u objetivos previstos.”, la Oficina de Control Interno ha estructurado este informe con el fin de que cada Fondo de Desarrollo Local de Bosa conozca sus debilidades a la hora de estructurar los procesos y el desarrollo de los contratos y se den recomendaciones estratégicas para la introducción de correctivos encaminados a que la Alcaldía de Bosa fortalezca el seguimiento y control contractual.

2. RESULTADOS:

El equipo auditor seleccionó la siguiente muestra de contratos de la Alcaldía local de Bosa, vigencia 2017-2018:

No. DE PROCESO	CONTRATO	CONTRATISTA	OBJETO	VALOR	PLAZO
FDLB-LP-010-2018	CPS-252-2018	ASOCIACIÓN DE HOGARES SI A LA VIDA	Fortalecer organizaciones, instancias, expresiones sociales comunitarias y comunales a través de la formulación y ejecución de proyectos e iniciativas sociales y comunales, en el marco del modelo de participación distrital.	\$ 999.999.963	Seis (6) meses.
FDLB-LP-007-2017	COP-165-2017	CONSTRUCCIÓN S.A.S. CON & CON S.A.S.	Contratar por el sistema de precios unitarios fijos sin formula de reajuste y a monto agotable, las obras necesarias para la adecuación, mantenimiento y/o dotación de mobiliario de diferentes parques vecinales y de bolsillo de la localidad de Bosa, de acuerdo con la descripción, especificaciones y demás condiciones establecidas en el anexo técnico.	\$ 5.693.160.959	Ocho (8) meses.
	CIN-159-2017	CONSORCIO PARQUE BOSA	Realizar la interventoría técnica administrativa, legal, contable financiera, social, ambiental, y de seguridad y salud en el trabajo, al contrato de obra pública LP- 007-2017.		Seis (6) meses.
FDLB-LP-006-2018	CPS-244-2018	FUNDACIÓN ECODES	Desarrollar obras de gestión del riesgo y/o acciones de gestión del riesgo a través de estrategias preventivas y de mitigación encaminadas a fortalecer habilidades, conocimientos, reducción y eliminación de factores generadores de riesgo en la localidad de bosa, de conformidad con las características, cantidades y especificaciones técnicas, las condiciones y obligaciones establecidas en los estudios previos.	\$ 899.446.132	Cinco (5) meses



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE GOBIERNO

Radicado No. 20191500264053

Fecha: 30-05-2019



Página 4 de 9

con base en esta muestra, el equipo auditor, realizó una verificación a los Contratos de las diferentes modalidades de contratación, a los que se les hizo seguimiento y evaluación a las etapas, precontractual, contractual y poscontractual, en el Sistema Electrónico de Contratación Pública SECOP I y II según correspondiera y posteriormente verificación en sitio de las carpetas físicas y recolección de evidencias de los aspectos relevantes encontrados producto de la revisión.

En concordancia con lo anterior, esta Oficina presenta:

3. HALLAZGOS:

3.1. DEFICIENCIAS EN EL ESTUDIO DE MERCADO DEL CONTRATO 252 DE 2018, POR POSIBLE DISTORSIÓN DE LA REALIDAD DEL MERCADO – IMPACTO SOBRE EL PRESUPUESTO OFICIAL

El estudio de mercado es la consolidación del principio de selección objetiva, así como de los principios de economía, eficiencia y eficacia y es una herramienta para la protección de los intereses del Estado mediante la cual se busca garantizar que éste no pague ni más ni menos de lo que valen los bienes o servicios que contrata.

Así lo ha expresado el Consejo de Estado en reiterada Jurisprudencia en la que se lee:

“Otro de los factores que inciden en el principio de selección objetiva es el del precio del mercado, que es uno, aunque no el único, que deben tener en cuenta las entidades estatales al celebrar el contrato, pues éstas al definir el costo real del negocio proyectado, es decir el valor de las cosas o servicios que se van a contratar teniendo en cuenta las diversas variables tales como cantidad, calidad, especialidad, momento, lugar, etc., lo que procuran es que no se pague más ni menos de lo que verdaderamente cuestan para ajustarse así a la conmutatividad objetiva que de acuerdo con el artículo 28 de la Ley 80 de 1993 debe imperar en el contrato estatal.

Frente lo anterior, el equipo auditor verificó el estudio de mercado del proceso FDLB-LP-010-2018 que dio paso al contrato 252 de 2018, donde se observó:

- El estudio de mercado comprendía 8 componentes, de los cuales el primero corresponde al Recurso Humano conformado por 1 Coordinador, 4 profesionales de apoyo, 4 asistentes monitor administrativo y 1 apoyo intérprete, el cual arrojó el siguiente resultado.



Grafica No 1.

COMPONENTE O ACTIVIDAD													
PERFECCIONAMIENTO Y RECURSO HUMANO					COTIZACIÓN 1		COTIZACIÓN 2		COTIZACIÓN 3		PROMEDIO		FUENTE DE CONSULTA
No.	COMPONENTE/ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRECIO TOTAL	VALOR UNITARIO	PRECIO TOTAL	VALOR UNITARIO	PRECIO TOTAL	VALOR UNITARIO	PRECIO TOTAL	
1	Coordinador General del Proyecto	Profesional III Título Profesional Ciencias de la educación, económicas, administrativas, políticas, ambientales, sociales y/o humanas, cuatro (4) años o más de experiencia profesional certificada.	Meses	6							\$ 7.809.295	\$ 46.855.770	Cotizaciones Recibidas de Fundación Cultural Andrómeda, Free Time Consulting, Fundación Cultural Mayans
2	Profesional de Apoyo	Profesional II Título profesional en ciencias políticas, económicas, administrativas, arquitectura, sociales humanas y/o comunicaciones, profesional mínima de tres (3) años, contados a partir de la fecha de terminación y aprobación del pensum académico de educación superior.	Meses	6							\$ 23.799.758	\$ 142.798.548	Cotizaciones Recibidas de Fundación Cultural Andrómeda, Free Time Consulting, Fundación Cultural Mayans
3	Asistente Monitor Administrativo	Estudiante universitario mínimo sexto semestre de Ciencias Humanas, sociales económicas o administrativas. Tres (3) años o más de experiencia laboral certificada. El postulado debe acreditar experiencia laboral de (6) meses como asistente en labores administrativas en proyectos. Son (4) personas	Meses	6							\$ 14.502.978	\$ 87.017.868	Cotizaciones Recibidas de Fundación Cultural Andrómeda, Free Time Consulting, Fundación Cultural Mayans
4	Apoyo Interprete	Intérprete de señas para la inclusión plena a la actividad de las personas en condición de discapacidad auditiva.	Hora	50	\$ 95.200	\$ 4.760.000	\$ 88.000	\$ 2.900.000			\$ 76.600	\$ 3.830.000	Cotizaciones Recibidas de AT Medios, Fenasco

Imagen estudio de mercado

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/OpportunityDetail/Index?noticeUID=CO1.NTC.610631&isFromPublicArea=True&isModal=true&asPopupView=true>

- Se evidencio que para 3 ítems se recibieron cotizaciones de las siguientes empresas: Fundación Cultural Andrómeda, Free Time Consulting y Fundación Cultural Mayans; cotizaciones que no se tuvieron en cuenta en la construcción del estudio de mercado como se señala la *Gráfica No 1*, dado que el valor promedio de dicho componente utilizó las escalas dispuestas en la Resolución 2332 del 26 de diciembre de 2016 "Por la cual se modifica la escala de honorarios para las personas naturales que celebren contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión con la Secretaría Distrital de Gobierno", en los rangos más altos del perfil asociado y además reconociendo el 19% del IVA adicional en contravía de lo dispuesto en la misma resolución la cual especifica en su Artículo Quinto: "Para el caso de los contratistas que sean personas naturales responsables del régimen común del impuesto de las ventas (IVA), los honorarios establecidos en la presente resolución incluyen el IVA".

Así las cosas se observa.

1. Que el Fondo de Desarrollo local de Bosa, pudo haber pagado hasta un 38.7% más del promedio que arrojaban las cotizaciones por el componente de talento humano.
2. Que la Resolución 2332 DE 2016 está dirigida exclusivamente para la determinación de honorarios a los contratistas que prestan servicios para la Secretaria Distrital de Gobierno, tal como lo indica su Artículo 1, y no sirve como referente para particulares, como se aplicó en el presente caso.



3. Que en contravía a los principios de eficacia y eficiencia de los recursos solo se usó el tope máximo para la escala aplicable al perfil y que aunado a lo anterior además se sumó el 19 % de IVA, situación que es irregular, los impuestos se determinan y cargan al contratista y no a la Entidad.

De la anterior situación se puede observar una gestión fiscal ineficiente, ineficaz antieconómica, en razón a que el FDL opto por contratar sin basarse en los promedios de los estudios de mercado o cotizaciones recibidas, llevando a la entidad a asumir servicios onerosos sin justificación, comprado a un precio más alto que el precio real del mercado, configurando así en una falta al artículo 118 de la Ley 1474 de 2011, donde establece: "Se presumirá que el gestor fiscal ha obrado con culpa grave en los siguientes eventos: b) Cuando haya habido una omisión injustificada del deber de efectuar comparaciones de precios, ya sea mediante estudios o consultas de las condiciones del mercado o cotejo de los ofrecimientos recibidos y se hayan aceptado sin justificación objetiva ofertas que superen los precios del mercado".

Cuadro1. Análisis Estudio de Mercado

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	TIEMPO	Resolución 2332 de 2016	VALOR COTIZACIONES PRESENTADAS, DE LAS CUALES NO SE TUVIERON EN CUENTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO.			
				Free Time Consulting	Fundación Cultural Mayans	Fundación Cultural Andromeda	Promedio cotizaciones
Coordinador General del Proyecto	Un (1) Profesional III Título Profesional Ciencias de la educación, económicas, administrativas, políticas, ambientales, sociales y/o humanas, cuatro (4) años o más de experiencia profesional certificada.	6 MESES	\$7.809.295	\$3.000.000	\$5.578.068	\$5.774.941	\$4.784.336
Variación cotizaciones / Valores ref. Resolución				61,6%	28,6%	26,1%	38,7%
Profesional de Apoyo	Cuatro (4) Profesionales II Título profesional en ciencias políticas, económicas, administrativas, arquitectura, sociales humanas y/o comunicaciones, profesional mínima de tres (3) años, contados a partir de la fecha de terminación y aprobación del pensum académico de educación superior.	6 MESES	\$23.799.758	\$12.000.000	\$22.312.272	\$23.099.764	\$19.137.345
Variación cotizaciones / Valores ref. Resolución				49,6%	6,3%	2,9%	19,6%



Asistente Monitor Administrativo	Cuatro (4) Estudiante universitario mínimo sexto semestre de Ciencias Humanas, sociales económicas o administrativas, Tres (3) años o más de experiencia laboral certificada. El postulado debe acreditar experiencia laboral de (6) meses como asistente en labores administrativas en proyectos.	6 MESES	\$14.502.978	\$10.000.000	\$13.783.408	\$14.257.880	\$12.680.429	
Variación cotizaciones / Valores ref. Resolución				31,0%	5,0%	1,7%	12,6%	
Variación Total				\$46.112.031	\$25.000.000	\$41.673.748	\$43.132.585	\$36.602.111
				45,8%	9,6%	6,5%	20,6%	

3.2. FALTA AL PRINCIPIO DE PUBLICIDAD DE LAS COTIZACIONES EN EL PORTAL SECOP II:

Se observó que en la plataforma SECOP no se adelanta la publicación del evento para la recepción de cotizaciones para la construcción del estudio de mercado en los procesos adelantados por el FDL de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 1082 de 2015, en los siguientes artículos

"Artículo 2.2.1.1.1.7.1. Publicidad en el Secop. La Entidad Estatal está obligada a publicar en el Secop los Documentos del Proceso y los actos administrativos del Proceso de Contratación, dentro de los tres (3) días siguientes a su expedición (...)". // *"Artículo 2.2.1.1.1.3.1. Definiciones. (...) Documentos del Proceso son: (a) los estudios y documentos previos; (b) el aviso de convocatoria; (c) los pliegos de condiciones o la invitación; (d) las Adendas; (e) la oferta; (f) el informe de evaluación; (g) el contrato; y cualquier otro documento expedido por la Entidad Estatal durante el Proceso de Contratación"*.

CONTRATO 165 DE 2017 CONSULTORIA Y CONSTRUCCIÓN SAS - CON & CON SAS,

3.3 MODIFICACIÓN CONTRACTUAL SIN LA DEBIDA MOTIVACIÓN

La descripción de la necesidad busca concretar entre otras cosas, la carencia de lo que actualmente está sobreviniendo la entidad, y con ella, satisfacer con la contratación dicha insuficiencia. Por esto, es importante ser muy descriptivos a la hora de elaborar los estudios previos y pliegos de condiciones, en cuanto a la necesidad se refiere.

Para el contrato en mención se estableció en los pliegos definitivos la cuantificación de la necesidad así:



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE GOBIERNO

Radicado No. 20191500264053

Fecha: 30-05-2019



Página 8 de 9

PROGRAMA	META PLAN DE DESARROLLO LOCAL	% DE AVANCE DE LA META
ESPACIO PÚBLICO DERECHO DE TODOS	Intervenir 80 Parques vecinales y/o de Bolsillo.	Intervención de 25 Parques vecinales y/o de Bolsillo equivalentes a un avance de 31% de la meta programada en el cuatrienio.

Intervención de 25 Parques vecinales y/o de Bolsillo equivalentes a un avance de 31% de la meta programada en el cuatrienio.

Durante el ejercicio de la auditoría se verificó, que el contrato inicio el 23 de marzo de 2018 y que durante su desarrollo se definió en virtud de lo establecido en los pliegos "En caso de que alguno o algunos de los parques priorizados no se pueda intervenir por alguna circunstancia técnica, jurídica o porque otra entidad la tenga priorizada para su intervención, el Fondo de Desarrollo Local de Bosa podrá incluir otra zona no priorizada inicialmente, siempre y cuando, su selección parta de un análisis técnico y financiero que permita garantizar el mantenimiento del equilibrio económico del contrato respectivo, evitando así la generación de costos adicionales al FDLB" pasar de 25 a 19 parques a intervenir.

Identificado lo anterior, se validó la existencia un informe técnico, jurídico, financiero el respaldo de esta variación a los pliegos de condiciones, encontrando que no se cuenta con soportes que sustenten modificación; aduce el FDL que las razones y ajustes se discutieron en de actas de comité de seguimiento al contrato con fechas del 15 de junio, 1 de noviembre y 23 de noviembre de 2018, donde hacen mención de la no intervención, sin hacer mayor explicación o sustento que fundamente los cambios realizados. Así mismo el sustento basado en a las metas del Plan de Desarrollo Local permanece la programación de la meta inicialmente presentada en los pliegos y la necesidad del contrato.

Frente a lo anterior se precisa lo dispuesto por El Consejo de Estado, Sección Tercera, sentencia del 29 de enero de 2004, exp. 10779, M.P. Alir E. Hernández Enríquez y consultar de la Sección Tercera, sentencia del 11 de noviembre de 2009, deja constancia de lo siguiente:

"la regla general es que adjudicatario y entidad se sometan a lo dispuesto en el pliego de condiciones, incluso respecto del contenido del contrato que han de celebrar, porque el mismo rige no sólo el procedimiento de selección del contratista, sino también los elementos del contrato que ha de celebrarse. Sin embargo, es posible que, con posterioridad a la adjudicación del contrato, se presenten situaciones sobrevinientes, que hagan necesaria la modificación de las cláusulas del contrato, definidas en el pliego. En estos eventos las partes podrían modificar el contenido del contrato, predeterminado en el pliego, siempre que se pruebe la existencia del hecho o acto sobreviniente, que el mismo no sea imputable a las partes y que la modificación no resulte violatoria de los principios que rigen la licitación, ni los derechos generados en favor de la entidad y el adjudicatario." (subrayado fuera de texto)

Frente a lo anterior se puede concluir que el Fondo de desarrollo local de Bosa no cumplió con la determinación de los elementos requeridos y que motivan la variación contrariando lo dispuesto en la norma, así:



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE GOBIERNO

Radicado No. 20191500264053

Fecha: 30-05-2019



Página 9 de 9

Artículo 16 De La Ley 80 De 1993 De La Modificación Unilateral. Si durante la ejecución del contrato y para evitar la paralización o la afectación grave del servicio público que se deba satisfacer con él, fuere necesario introducir variaciones en el contrato y previamente las partes no llegan al acuerdo respectivo, la entidad en acto administrativo debidamente motivado, lo modificará mediante la supresión o adición de obras, trabajos, suministros o servicios.

4. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

La labor fundamental de la Oficina de Control Interno de la Secretaría Distrital de Gobierno, es encaminar a las dependencias auditadas hacia la mejora continua de sus procesos y procedimientos con el diseño de acciones para este propósito; por lo anterior y a partir de los resultados presentados en este informe, cada área de gestión auditada deberá elaborar y presentar un plan de mejoramiento que permita subsanar las causas de las no conformidades y atender las oportunidades de mejora en un plazo no mayor a 15 (quince) días calendario, contados a partir de la notificación de las NO CONFORMIDADES en el aplicativo Mi Mejora Continua – MIMEC, cuya publicación se encontrará en la página web de la Secretaría distrital de Gobierno. Para la elaboración y presentación de dicho plan se deben tener en cuenta los lineamientos establecidos por la Oficina Asesora de Planeación, en el -GCN-M002 manual para la gestión de planes de mejoramiento-, publicado en el Sistema Integrado de Gestión y Calidad; particularmente la política de operación que indica "Los planes de acción deben ser formulados en su totalidad en un plazo máximo de 15 días calendario contados a partir de la notificación por medio del aplicativo.


5. RECOMENDACIONES OCI


- Durante la auditoría se pudo observar que referente a las certificaciones laborales, que aportan los oferentes, principalmente en lo referente al Recurso Humano, y que son expedidas por el mismo proponente ganador, existe un soporte como las certificaciones laborales y contratos celebrados con otras alcaldías locales. La OCI recomienda que sería importante acreditar la experiencia del personal con otros documentos, tales como las actas de liquidación y planillas de pago de seguridad social, estipulándolo como obligatorio dentro de los pliegos de condiciones.
- Esta dependencia recomienda, que cuando se realicen modificaciones al contrato que sean absolutamente necesarias e indispensables para la ejecución del contrato, se motiven bajo una Resolución Administrativa, sustentando técnica, financiera y jurídicamente las razones por las cuales se realiza tal variación.
- Entre los aspectos que se estiman fundamentales para el fortalecimiento de la función de vigilancia contractual, es la necesaria delimitación de las funciones de supervisión y las de interventoría, para evitar traslapo y duplicidad de las mismas.


Cordialmente:


LADY JOHANNA MEDINA MURILLO

Jefe Oficina de Control

Proyectó: Martha Mireya Sanchez- Diana Carolina Sarmiento 

Revisó: Martha Mireya Sanchez- Contratista OCI 

Aprobó: Lady Johanna Medina Murillo 

Edificio Liévano
Calle 11 No. 8 -17
Código Postal: 111711
Tel. 3387000 - 3820660
Información Línea 195
www.gobiernobogota.gov.co

GDI - GPD - F031
Versión: 03
Vigencia:
22 de noviembre de 2018

**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**