

**APOYO AL ESTUDIO, ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS
DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS DE TGI S.A. ESP CON LAS MEJORES
PRÁCTICAS DE LA INDUSTRIA – APOYO JURÍDICO EN ASUNTOS
CONTRACTUALES A LA SECRETARÍA GENERAL DE TGI S.A. ESP.**

CAROLINA ALARCÓN DÍAZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIA POLITICA
BUCARAMANGA**

2013

APOYO AL ESTUDIO, ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS DE TGI S.A. ESP CON LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LA INDUSTRIA – APOYO JURÍDICO EN ASUNTOS CONTRACTUALES A LA SECRETARÍA GENERAL DE TGI S.A. ESP.

CAROLINA ALARCÓN DÍAZ

PRÁCTICA EMPRESARIAL COMO REQUISITO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ABOGADO

DIRECTOR DE PRÁCTICA EMPRESARIAL:

AURA RODRÍGUEZ BURBANO

TUTOR:

MARTHA JULIANA SERRANO QUINTERO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIA POLITICA

BUCARAMANGA

2013

A Dios, por hacer posible esta valiosa experiencia,

A mis padres y hermano, motor de mi vida,

A Julián Mendoza, por su incondicional apoyo y compañía.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Luis Raúl Carvajal, a la Doctora Juliana Serrano, al Doctor Oscar Casas, y a todos mis compañeros y amigos de TGI por el apoyo y enseñanzas recibidas durante esta experiencia.

A la Doctora Aura Rodríguez y al profesor René Álvarez, por su colaboración, disposición y orientación.

A Alejandra Torres, por la incondicional amistad y apoyo que me brindó a lo largo de este proceso.

A Karol Juliana Ovalle y a Maria Andrea Acevedo por su amistad, apoyo y enseñanzas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	18
1.1. MARCO FILOSÓFICO	19
1.1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	19
1.1.1.1. MISIÓN	19
1.1.1.2. VISIÓN.....	19
1.1.1.3. VALORES.....	19
1.1.2. OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	20
1.1.3. POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	21
1.1.3.1. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL	21
1.1.3.2. POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS	21
1.1.3.3. SISTEMA DE GESTIÓN	22
1.2. MARCO DEL NEGOCIO	22
1.2.1. MARCO REGULATORIO	23
1.2.1.1. LEYES	23
1.2.1.2. DECRETOS.....	23
1.2.1.3. ESTATUTOS	23
1.2.2. CLIENTES	24
1.2.3. TARIFAS.....	25
1.2.3.1. TIPOS DE CARGOS.....	26
1.2.3.2. NODOS DE ENTRADA.....	26
1.3. GOBIERNO CORPORATIVO.....	27
1.4. OPERACIÓN.....	29
1.4.1. MAPA NACIONAL RED DE GASODUCTOS.....	29

1.4.1.1.	RED DE GASODUCTOS.....	29
1.4.1.2.	ESTACIONES COMPRESORAS.....	30
1.4.2.	SISTEMA SCADA.....	30
1.4.2.1.	VENTAJAS DE UN SISTEMA SCADA	31
1.4.2.2.	SISTEMAS SCADAS CONECTADOS AL CENTRO PRINCIPAL DE CONTROL (CPC) DE TGI S.A. E.S.P.....	31
1.5.	TRANSPORTE DE GAS	32
1.5.1.	ESCENARIOS DE EXPANSIÓN/PROYECTOS DE CRECIMIENTO	32
1.5.1.1.	EXPANSIÓN DESDE BALLENA.....	32
1.5.1.2.	EXPANSIÓN DESDE CUSIANA.....	32
1.5.1.3.	EXPANSIÓN GASODUCTO DE LA SABANA	33
1.5.2.	SERVICIOS COMERCIALES	33
1.5.2.1.	SERVICIOS REGULADOS.....	34
1.5.2.2.	SERVICIOS NO REGULADOS.....	34
1.5.3.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	35
1.5.3.1.	OBJETIVO DEL PROCESO	35
1.5.3.2.	DESARROLLO DEL PROCESO.....	35
1.5.3.3.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO.....	36
1.5.3.4.	ATRIBUTOS A MEDIR EN EL PROCESO	36
1.6.	PRÁCTICA EMPRESARIAL.....	36
1.7.	ESTRUCTURA GENERAL TGI S.A. ESP.....	38
1.7.1.	ESTRUCTURA SECRETARÍA GENERAL TGI.....	39
2.	CONCEPTUALIZACIÓN	41
2.1.	POLÍTICA DE CONTRATACIÓN.....	47
2.1.1.	MARCO DE ACTUACIÓN	47

3.	LEGISLACIÓN APLICABLE	50
4.	METODOLOGIA EMPLEADA PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL.	53
4.1.	CONOCIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN SOBRE LA EMPRESA.....	53
4.2.	MEJORES PRÁCTICAS EN CONTRATACIÓN DE LA INDUSTRIA DE TRANSPORTE DE GAS.....	54
4.3.	RESULTADOS	54
4.4.	ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN.....	55
4.5.	APOYO Y SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN DE MEJORAS AL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS.....	64
5.	INFORMES MENSUALES	70
5.1.	PRIMER INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES	70
5.1.1.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	70
5.2.	SEGUNDO INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES.....	74
5.2.1.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	74
5.3.	TERCER INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES	78
5.3.1.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	78
5.4.	CUARTO INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES.....	82
5.4.1.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	82
6.	CONCLUSIONES.....	86
	BIBLIOGRAFÍA.....	88
	ANEXOS.....	89

LISTADO DE CUADROS

CUADRO 1 CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES	17
CUADRO 2 RESOLUCIONES	23
CUADRO 3 SECTOR DISTRIBUIDOR.....	24
CUADRO 4 SECTOR INDUSTRIAL	24
CUADRO 5 SECTOR TÉRMICO	24
CUADRO 6 SECTOR COMERCIALIZADOR.....	25
CUADRO 7SECTOR GAS NATURAL VEHICULAR.....	25
CUADRO 8 NODOS DE ENTRADA	26
CUADRO 9 JUNTA DIRECTIVA.....	28
CUADRO 10 MAPA DE RED DE GASODUCTO TGI S.A. ESP.....	29
CUADRO 11 PROYECTOS EXISTENTES PARA DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL:	37
CUADRO 12 ESTRUCTURA GENERAL DE TGI S.A. ESP.	38
CUADRO 13 ESTRUCTURA SECRETARÍA GENERAL DE TGI S.A. ESP	39
CUADRO 14 NIVEL DE MADUREZ DE TGI S.A. ESP., EN MATERIA DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS.....	55
CUADRO 15 MUESTREO DE CUARENTA CONTRATOS SUSCRITOS POR LA EMPRESA.....	57
CUADRO 16 MATRIZ VOC (VOZ DEL CLIENTE).....	58
CUADRO 17 OPORTUNIDADES DE MEJORAS	58
CUADRO 18 DESCRIPCIÓN PRINCIPALES PROBLEMAS Y CAUSAS RAÍZ	60

CUADRO 19 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	62
CUADRO 20 EXTRACTO DE HOJA DE RUTA.....	63
CUADRO 21 PROPUESTA DE AJUSTE EN AUTORIZACIONES PLANTEADO POR JURAN INSTITUTE B.V.....	65
CUADRO 22 EXTRACTO DE HERRAMIENTA CONTRACTUAL	66
CUADRO 23 EXTRACTO DE FORMATO DE APROBACIÓN DE GARANTÍAS CONTRACTUALES	68
CUADRO 24 EXTRACTO FORMATO DE EVALUACIÓN JURÍDICA A OFERENTES.....	70
CUADRO 25 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MES 1	73
CUADRO 26 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MES 2	77
CUADRO 27 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MES 3	81
CUADRO 28 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MES 4	85

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE ACUERDO A LA CUANTÍA – AÑO 2013	89
ANEXO B. CONCLUSIONES OBTENIDAS DEL BENCHMARKING REALIZADO ENTRE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN DE LA INDUSTRIA	90

RESUMEN

TITULO: Apoyo al estudio, análisis y comparación de los procesos de contratación y compras de TGI S.A. ESP con las mejores prácticas de la industria.

Apoyo jurídico en asuntos contractuales a la secretaría general de TGI S.A. ESP.

Práctica empresarial*.

AUTOR: ALARCÓN Díaz Carolina**

PALABRAS CLAVES: Asuntos contractuales, procedimientos de contratación, derecho privado, garantías.

DESCRIPCIÓN: El desarrollo de la práctica empresarial tiene como propósito la aplicación de conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria, para de esta manera, una vez cumplidos los requisitos establecidos, optar al título de abogado.

Esta modalidad de grado establece un término de duración de un periodo académico; tiempo en el que se planteó una propuesta de acuerdo con las necesidades de La empresa y aceptada por La Universidad; consistente en el estudio de los procesos internos de contratación y compras en relación a las mejores prácticas de la Industria. Se desarrolló el estudio prestando apoyo a la firma consultora Juran Institute B.V., y finalmente se apoyó la implementación de medidas inmediatas de mejora.

Además de esto, se brindó apoyo en distintas actividades propias de la dirección jurídica de la empresa, esto es, en asuntos contractuales tales como elaboración de contratos, adicionales a contratos, otro síes, legalización de emergencias, revisión de garantías contractuales, acuerdos de confidencialidad, acuerdos de transacción.

Como resultado y aporte palpable a La Empresa, se creó una herramienta contractual que será puesta en marcha con el fin de llevar un control de tiempos a los procesos internos y buscar oportunidades de mejora continua que se reflejen en productividad, disminución en desperdicios e implementación de prácticas contractuales de nivel internacional.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Derecho y Ciencia Política, Directora del proyecto: RODRÍGUEZ Aura, Tutora: SERRANO Quintero Martha Juliana.

ABSTRACT

TITLE: Support on the study and improvement of contracting and procurement processes.

Support on contractual issues offered to the General Secretary of TGI S.A. ESP.

Legal internship^{*}.

AUTHOR: ALARCÓN Díaz Carolina^{**}

KEYWORDS: Contractual matters, contract procedures, private law, legal guarantees.

DESCRIPTION: The development of this practice aims the application of knowledge acquired during the university education process, in that way, once you met the requirements; you can pursue to become a lawyer.

This modality sets a term of one academic period, in which a proposal was raised according to the needs of the company and accepted by the University, involving the study of the internal processes of contracting and procurement related to the best practices of the industry. The study was developed in support of the Juran Institute BV consulting firm, and sustained the implementation of immediate application improvement ways.

In addition, support was provided in different activities of the legal address of the company, for instance, in contractual matters such as drafting contracts, in additional contracts, legalization of emergencies, checking and approval of contractual guarantees, confidentiality agreements, and settlement agreements.

As a result and a visible contribution given to The Company, a Contractual tool was designed and it will be operating with the aim of controlling the timing on intern contractual processes, so that we can keep track on improvement opportunities that will reflect at the same time on productivity, wasting diminution and international contracting practices.

* Final Report

** Faculty of Human Sciences, School of Law and Political Science, Director of the Project: RODRIGUEX Aura, Tutor of the project: SERRANO Quintero Martha Juliana.

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el informe final correspondiente al desarrollo de la práctica jurídica realizada en apoyo a la Secretaría General de TGI S.A. ESP como requisito para optar al título de abogado, denominada Apoyo al estudio, análisis y comparación de los procesos de contratación y compras de TGI S.A. ESP con las mejores prácticas de la industria - Apoyo jurídico en asuntos contractuales a la secretaría general de TGI S.A. ESP.

Durante este proceso, se apoyó la firma consultora Juran Institute B.V. a lo largo de la realización de los distintos estudios, recolección de información, análisis de resultados, comparación con las mejores prácticas de la industria, socialización de resultados, e implementación de medidas de mejora que no modificarán el estatuto actual de contratación por el cual se rige La Empresa.

Además de apoyar el estudio en mención, se brindó apoyo en el área de contratación, mediante la realización de actividades designadas por el tutor de la práctica, quien se encargó de brindar la capacitación necesaria, orientación y revisión correspondiente.

El presente informe se divide en tres capítulos, así: El primer capítulo hace una introducción a la empresa, se muestra información general, actividad económica, y dependencia en la cual se llevó a cabo la práctica.

En el capítulo segundo se señala una conceptualización básica, se presenta la política de contratación empleada por La Empresa, y se explican los lineamientos jurídicos generales por los cuales se rigen los procesos internos de contratación y compras.

Finalmente, en el capítulo tres se describen las actividades realizadas, el cronograma y la distribución de los tiempos empleados en cada actividad, las conclusiones obtenidas respecto del proceso, y anexos que soportan la información contenida dentro del presente trabajo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Llevar a cabo una práctica empresarial como requisito para optar por el título de abogado, mediante el convenio de cooperación interinstitucional existente entre TGI S.A. ESP y la Universidad Industrial de Santander.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apoyo a la secretaría general de TGI S.A. ESP y a la firma consultora JURAN INSTITUTE B.V. en la realización del estudio, análisis y comparación de los procesos de contratación y compras de TGI S.A. ESP con las mejores prácticas de la industria, en desarrollo de la práctica empresarial como requisito de grado.

Implementación de hojas de ruta y herramienta contractual con el fin de realizar la medición de tiempos empleados en los procesos internos de contratación y compras de La Empresa.

Prestar apoyo jurídico en las diferentes actividades que realiza la Secretaría General de La Empresa a través de la Dirección Jurídica, tales como elaboración de contratos, adicionales a contratos, otro síes, legalización de emergencias, revisión de garantías contractuales, elaboración acuerdos de confidencialidad, acuerdos de transacción y evaluaciones jurídicas.

CUADRO 1 CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Etapa de Conocimiento y documentación sobre la empresa y elaboración de propuesta de proyecto.																
Etapa de estudio de los procesos, comparación, conclusiones del estudio.																
Desarrollo de actividades de apoyo a la Secretaría General en materia contractual.																
Elaboración de informe final de práctica, apoyo en implementación de medidas de mejoramiento.																

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



LA TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. ESP- TGI S.A. ESP¹ es una empresa colombiana cuyo mayor accionista es la Empresa de Energía de Bogotá, y que presta servicio

público de transporte de gas, con responsabilidad social, prácticas de clase mundial y un equipo humano innovador, eficiente y de alta calidad. En la actualidad es la mayor transportadora de gas por ductos en Colombia con 3 mil 774 kilómetros de gasoductos, con capacidad disponible de hasta 420 Mpcd.

Su infraestructura se extiende desde el Departamento de La Guajira en el norte sobre la Costa Caribe hasta los Departamentos de Tolima y Huila en el Centro y Sur del país. También lo hace desde los Departamentos de Casanare y Meta en el oriente hasta el Departamento del Valle en el Occidente, pasando por la sabana donde se encuentra Bogotá en el centro del país.

TGI atiende el mercado más importante y de mayor crecimiento en Colombia. Por lo demás, dadas las características del negocio cuenta con ingresos estables mediante contratos a largo plazo y tarifas que combinan dólares estadounidenses y pesos colombianos.

TGI realiza la operación y mantenimiento de la red de gasoductos más extensa de Colombia (3.774 kilómetros), prestando el servicio de transporte de gas natural en el denominado “sistema del interior del país”, mediante una red de gasoductos que se extiende desde La Guajira hasta Valle del Cauca y desde los Llanos Orientales hasta Huila y Tolima, atravesando así varios departamentos de la región andina. Esta red está conformada por un sistema de tres gasoductos principales, a los cuales se conectan ramales regionales, que transportan el gas hasta los municipios. Así, el gas es llevado a las residencias, industrias, comercios y otros usuarios a través de redes

¹ www.tgi.com.co

domiciliarias de distribución o en forma directa, mediante conexiones al sistema de transporte de TGI a través de su propia red y de aquella que es contratada con el sector privado.

1.1. MARCO FILOSÓFICO²

1.1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

1.1.1.1. MISIÓN

Somos una empresa del Grupo Energía de Bogotá que genera valor a sus accionistas mediante la prestación del servicio de transporte de hidrocarburos nacional e internacional, con responsabilidad global, prácticas de clase mundial y un equipo humano innovador y eficiente.

1.1.1.2. VISIÓN

Ser en el año 2024 la primera empresa transportadora independiente de gas natural en América Latina, reconocida por su responsabilidad global y por sus prácticas de clase mundial.

1.1.1.3. VALORES

Los resultados individuales y colectivos: Trabajamos orientados a la consecución de logros que contribuyan a la gestión empresarial eficaz.

- ✓ El cambio y la innovación: Enfrentamos activamente los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno. Aportamos soluciones innovadoras para mejorar los procesos y servicios de la organización.
- ✓ El desarrollo humano: Promovemos la formación, el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores y colaboradoras.

² www.tgi.com.co

- ✓ La transparencia: Nuestra gestión es verificable, clara y genera confianza a nuestros grupos de interés.
- ✓ El respeto: Aceptamos la diversidad cultural, religiosa y de género y somos tolerantes. La justicia: Tomamos decisiones justas que nos permiten tener un mejor ambiente de trabajo e imagen empresarial.
- ✓ La excelencia: Buscamos siempre la excelencia en lo que hacemos, trabajamos con altos estándares de gestión.
- ✓ La integridad: Actuamos con ética y coherencia, respetamos las políticas y normas empresariales sin beneficio personal.

1.1.2. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Aprendizaje:

- ✓ Contar con un talento humano para sostener el crecimiento
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional
- ✓ Contar con tecnología e información que soporten la estrategia

Procesos Internos:

- ✓ Asegurar prácticas de clase mundial
- ✓ Gestionar integralmente el riesgo
- ✓ Garantizar un abastecimiento costo-efectivo
- ✓ Gestionar el crecimiento nacional e internacional de la empresa
- ✓ Posicionar la empresa
- ✓ Gestionar el portafolio de servicios no regulados
- ✓ Consolidar el modelo de responsabilidad corporativa
- ✓ Gestionar las condiciones del negocio desde el punto de vista legal y regulatorio

Cliente:

- ✓ Incrementar las operaciones en Latinoamérica

- ✓ Tener reconocimiento como transportador de gas natural con responsabilidad corporativa y prácticas de clase mundial.

Financiera:

- ✓ Aumentar el valor para los accionistas
- ✓ Optimizar los costos y gastos
- ✓ Incrementar los ingresos nacionales e internacionales

1.1.3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

1.1.3.1. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial de TGI S.A. ESP es el conjunto de políticas, prácticas y valores corporativos asumidos como un compromiso con los grupos de interés, para alcanzar el apoyo y la cooperación necesarios en la gestión que desarrolla la Empresa en todos los ámbitos de actuación, disponiendo de manera voluntaria de sus diferentes recursos.

1.1.3.2. POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Sistema de administración de riesgos basado en la metodología establecida en el estándar australiano, que permite identificar, analizar, evaluar, valorar, aceptar y comunicar los riesgos asociados a la operación de la Empresa. Éste proyecto constituye la base para la implementación del sistema de gestión integral de riesgos con el fin de garantizar que se cuenta con un marco adecuado para manejar estos eventos frente a las amenazas inherentes a los procesos del negocio y a aquellas que provienen del entorno de estos.

Su objetivo es controlar los riesgos que generan vulnerabilidad a los recursos humanos, financieros, ambientales, de información y de imagen corporativa.

1.1.3.3. SISTEMA DE GESTIÓN

Como respuesta a la importancia que tiene la calidad, el ambiente, la seguridad y salud ocupacional y en general el mejoramiento continuo y la innovación en todos los procesos de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. ESP, surge la necesidad y se declara formalmente el compromiso de implementar un Sistema de Gestión Integrado (SGI), basado en la participación y motivación de todos los colaboradores y con la convicción de que la empresa puede lograr el éxito sostenido satisfaciendo de manera coherente las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, de manera equilibrada, a largo plazo.

La Transportadora de Gas Internacional obtuvo la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad en el año 2007 y actualmente cuenta con la recertificación ISO 9001 versión 2008 hasta el año 2013 para el alcance “Comercialización del servicio de transporte de gas por gasoductos. Diseño, construcción, operación y mantenimiento de la Infraestructura de transporte de gas de propiedad de la empresa”.

Tras un proceso de integración de las variables ambiental y seguridad y salud ocupacional en la planificación de los procesos de la empresa, en el año 2009 obtuvo las certificaciones ISO 14001 versión 2004 y OHSAS 18001 versión 2007.

TGI S.A. ESP., se prepara para la recertificación ISO 14001 y OHSAS 18001, la validación de su certificado ISO 9001 y la integración de otros estándares, que aseguren la implementación de un modelo de gestión para el éxito sostenido involucrando a todas sus partes interesadas.

1.2. MARCO DEL NEGOCIO

La Transportadora de Gas Internacional - TGI S.A. E.S.P. es una empresa que presta el servicio de transporte de gas mediante una red de 3.774 kilómetros de gasoductos extendida desde La Guajira hasta el Valle del Cauca. Desde el 3 de marzo de 2007 cuando recibió los gasoductos de Ecogás como su activo más

importante, TGI S.A. E.S.P., mantiene la responsabilidad del transporte de gas en el interior del país.

1.2.1. MARCO REGULATORIO³

TGI S.A. E.S.P. se rige bajo los lineamientos de las Leyes, Resoluciones, Decretos y Estatutos que se muestran a continuación:

1.2.1.1. LEYES

Ley 689 de 2001

CUADRO 2 Resoluciones

Resolución 28 de 2001	Resolución 102 de 2001	Resolución 43 de 2002	Resolución 14 de 2003
Resolución 54 de 2007	Resolución 41 de 2008	Resolución 77 de 2008	Resolución 154 de 2008
Resolución 131 de 2009	Resolución 187 de 2009	Resolución CREG 126 de 2010	Resolución 079 de 2011
Resolución 097 de 2011	Resolución 110 de 2011	Resolución 121 de 2012	

1.2.1.2. DECRETOS

Decreto 2100 de 2011

1.2.1.3. ESTATUTOS

³ www.tgi.com.co

1.2.2. CLIENTES

CUADRO 3 Sector Distribuidor

Alcanos de Colombia S.A. E.S.P.	Gascaribe S.A. E.S.P.	Ingeniería y Servicios S.A. E.S.P.	Madigas Ingenieros S.A. E.S.P.
Edalgas S.A. E.S.P.	Gasguajira S.A. E.S.P.	Gases de Occidente S.A. E.S.P.	Promesa S.A. E.S.P.
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	Gasnacer S.A. E.S.P.	Cusianagas S.A. E.S.P.	Proviservicios S.A. E.S.P.
Efigas S.A. E.S.P.	Gas Natural S.A. E.S.P.	Gasoriente S.A. E.S.P.	Servigas S.A. E.S.P.
Espigas S.A. E.S.P.	Gas Natural Cundiboyacense S.A. E.S.P.	Llanogas S.A. E.S.P.	Servingas S.A. E.S.P.

CUADRO 4 Sector Industrial

CEMEX Colombia S.A.	Mansarovar Energy Colombia LTD.
ECOPETROL S.A.	Perenco Colombia Limited
Hocol S.A.	Petrobras Colombia Limited
Fertilizantes Colombianos S.A.	

CUADRO 5 Sector Térmico

ISAGEN S.A. E.S.P.	Empresas Públicas de Medellín E.S.P.
EPSA S.A. E.S.P.	Termoemcali S.A. E.S.P.
ECOPETROL S.A.	

CUADRO 6 Sector Comercializador

VP Ingenergia S.A. E.S.P.	Enercor S.A. E.S.P.
Dinagas S.A. E.S.P.	e2 Energía Eficiente S.A. E.S.P.
ECOPETROL S.A.	Turgas S.A. E.S.P.

CUADRO 7 Sector Gas Natural Vehicular

Cogasen S.A. E.S.P.	Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	Gases de Occidente S.A. E.S.P.	Madigas Ingenieros S.A. E.S.P.	GNI, Gas Natural Industrial de Colombia S.A. E.S.P.
Combustibles y Gases S.A.	Enerca S.A. E.S.P.	Gas Natural Cundiboyacense S.A. E.S.P.	Plexa S.A. E.S.P.	Gazel S.A.S.
Compañía de Combustibles de Colombia S.A.S.	Enercor S.A. E.S.P.	Llanogas S.A. E.S.P.	Covegas - Colombia de Gas S.A.	Gas Natural S.A. E.S.P.
Gas Comprimido de Colombia S.A. E.S.P.				

1.2.3. TARIFAS

Las tarifas de transporte de gas natural son reguladas por la CREG, la cual establece los cargos máximos que se permiten cobrar por la utilización de los

diferentes Sistemas de Transporte. La Resolución CREG-125 diciembre de 2003 estableció los cargos regulados para el sistema de transporte de Ecogás.

Los cargos por utilización del sistema de clasifican en:

- ✓ Cargos Fijos
- ✓ Cargos Variables
- ✓ Cargos de Administración, Operación y Mantenimiento (A&M)

1.2.3.1. TIPOS DE CARGOS

Los Cargos Fijos (US\$ por Kpcd-año) se cobran sobre la capacidad en firme que se contrate con cada usuario (Remitente) y remuneran un porcentaje de los costos de inversión de la empresa.

Los cargos variables (US\$ por Kpc) se cobran sobre los volúmenes efectivamente transportados por cada usuario (Remitente) y remuneran un porcentaje de los costos de inversión de la empresa.

Los cargos de AO&M (pesos por Kpcd-año) se cobran sobre la capacidad en firme que se contrate con cada usuario (Remitente) y remuneran los gastos de administración, operación y mantenimiento en que incurre la empresa para la óptima prestación del servicio de transporte de gas.

De acuerdo con la Resolución tarifaria CREG-125 de 2003, el 90% de los costos de inversión y de los gastos de AO&M se remuneran por distancia y el 10% se remuneran mediante estampilla (independiente de la distancia).

1.2.3.2. NODOS DE ENTRADA

Los nodos de entrada al Sistema Nacional de Transporte de Gas Natural, son los siguientes:

CUADRO 8 Nodos de Entrada

Apiay	Cusiana Apiay	KM 8 R	Serafin
Ballena	Cusiana Porvenir	Montañuelo	Tello
Barranca	Dina RC	Playa Roja	Toquitoqui
Brisas	Dina ECP	Pte. Sogamoso	Yondo
Caldas Viejo	Don Pedro	Pto. Wilches	Yopal
Cantagallo	Gualanday	San Pablo	

1.3. GOBIERNO CORPORATIVO

La Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. ESP, se constituyó como sociedad anónima y empresa prestadora de servicio público el 19 de febrero de 2007, mediante certificado de existencia y representación legal con matrícula 05-138524-04, por escritura pública No. 72 de la Notaría 11 del círculo de Bucaramanga. La empresa está sujeta a la regulación, vigilancia y control de las autoridades competentes como la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) , la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), la Contraloría de Bogotá y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

TGI S.A. ESP tiene por objeto la planeación, organización, ampliación, construcción, operación, mantenimiento y explotación comercial de los sistemas de transporte de gas natural propios.

TGI es una empresa colombiana cuyo mayor accionista es el Grupo Energía de Bogotá que presta el servicio público de transporte de gas, con responsabilidad social, prácticas de clase mundial y un equipo humano innovador, eficiente y de alta calidad; A su vez el Grupo Energía de Bogotá es una empresa de servicios públicos domiciliarios dedicada a la transmisión de energía y posee un portafolio importante de inversiones en el sector de energía (generación, transmisión, distribución y comercialización) y en transporte y distribución de gas natural, la cual se encuentra controlada por el Distrito Capital de Bogotá.

CUADRO 9 JUNTA DIRECTIVA

Principales	Suplentes
Alcalde Mayor, Dr. Gustavo Francisco Petro Urrego	Dr. Ricardo Bonilla González
Dra. Sandra Stella Fonseca Arenas	Dra. María Cristina Toro Restrepo
Dr. Fernando Arbeláez Bolaños	Dr. Jorge Reinel Pulecio Yate
Dr. Carlos Fidel Simancas Narváez	Dr. Fernando Sanclemente Alzate
Dr. Alberto José Merlano Alcocer	Dr. Javier Ortiz Muñoz
Sr. Juan Pablo Pallordet	Sr. Enrique Bascur
Dra. Carmenza Chahín Álvarez	Sra. Therisa George

1.4. OPERACIÓN

1.4.1. MAPA NACIONAL RED DE GASODUCTOS

CUADRO 10 Mapa de red de Gasoducto TGI S.A. ESP.



1.4.1.1. RED DE GASODUCTOS

- ✓ Directamente operados y mantenidos por TGI: 2.864 km.
- ✓ Mantenidos por terceros (La Sabana): 150 km.
- ✓ Operado y mantenidos bajo contrato BOMT con TDO: 760 km.

1.4.1.2. ESTACIONES COMPRESORAS

- ✓ Siete (7) estaciones de compresión en el gasoducto Ballena-Barrancabermeja con una capacidad de compresión de 260 MPCD.
- ✓ Cuatro (4) estaciones de compresión en el gasoducto Cusiana-Vasconia-Cali con una capacidad de 280 MPCD.
- ✓ Una (1) estación en el gasoducto Mariquita-Neiva con una capacidad de compresión de 20 MPCD.

1.4.2. SISTEMA SCADA

Para el manejo de una red de transporte tan extensa como la de TGI es necesario contar con un sistema de transmisión de datos que permita controlar, monitorear y supervisar desde un Centro de Control los parámetros críticos del proceso, tales como presiones, temperaturas, consumos, etc.

Un sistema de este tipo se denomina SCADA, (Supervisory Control And Data Acquisition) que significa Control Supervisorio y Adquisición de datos.

Un Sistema SCADA está conformado por un conjunto de elementos y dispositivos que poseen hardware y software, los cuales pueden clasificarse en cuatro niveles a saber; Instrumentación, Unidades Terminales Remotas (RTUs), Comunicaciones y Centro de Control. A continuación damos una breve explicación de cada uno de ellos.

Para el caso específico del Sistema SCADA, se maneja la instrumentación de tipo electrónico, allí la variable física se convierte a una señal eléctrica (usualmente de corriente de 4-20 mA o de voltaje de 1-5 voltios). Para un gasoducto las señales básicas a transmitir son: Presión, Temperatura, Flujo y estado de las válvulas de línea.

Finalmente existe la parte de puertos de comunicaciones cuya función es tomar la información en forma digital y ubicarla en un puerto (usualmente tipo RS232,

similar a los de un computador PC) para ser posteriormente transmitida al Centro de Control mediante el Nivel de Comunicaciones.

1.4.2.1. VENTAJAS DE UN SISTEMA SCADA

- ✓ Reporte en tiempo real de las variables físicas del sistema.
- ✓ Facilidad de mantenimiento.
- ✓ Control de contingencias.
- ✓ Confiabilidad en medición.
- ✓ Eficiencia en la operación.
- ✓ Almacenamiento de datos históricos.
- ✓ Planeamiento de la operación.
- ✓ Seguridad en la operación.
- ✓ Análisis de instrumentos.
- ✓ Análisis predictivo y de tiempo de supervivencia.

1.4.2.2. SISTEMAS SCADAS CONECTADOS AL CENTRO PRINCIPAL DE CONTROL (CPC) DE TGI S.A. E.S.P.

Sistemas SCADAs conectados al Centro Principal de control (CPC) de TGI S.A. E.S.P.:

GASODUCTO CENTRORIENTE: Sistema propio de TGI S.A. E.S.P., posee un Sistema SCADA BRISTOL BABCOCK, conectado localmente por red LAN.

GASODUCTO CENTRAGAS: Gasoducto BOMT con Sistema SCADA HONEYWELL, reportando al CPC mediante comunicación CDPD

GASODUCTO OCCIDENTE: Gasoducto BOMT con Sistema SCADA VALMET, reportando al CPC mediante comunicación CDPD.

GASODUCTO RAMALES DE BOYACÁ Y SANTANDER: Gasoducto BOMT con conexión mediante canal dedicado.

Estaciones Compresoras UNIWHALE: Con conexión al CPC mediante sistema satelital.

GASODUCTO CUSIANA - APIAY BOGOTÁ: Sistema SCADA en etapa final de implementación.

1.5. TRANSPORTE DE GAS

TGI en cumplimiento de su Plan Estratégico Corporativo, desarrolló dos grandes proyectos de expansión de los servicios de transporte de gas natural como respuesta a la dinámica de la demanda interna de Colombia.

1.5.1. ESCENARIOS DE EXPANSIÓN/PROYECTOS DE CRECIMIENTO

1.5.1.1. EXPANSIÓN DESDE BALLENA

Este proyecto de expansión incluyó la construcción de tres (3) estaciones de compresión nuevas y la ampliación de cuatro (4) estaciones de compresión nuevas y la ampliación de cuatro (4) estaciones de compresión existentes para permitir un aumento en la capacidad de transporte de 70 MPCD. A partir del 16 de septiembre de 2010, fue declarado el aumento de la capacidad de transporte del gasoducto Ballena-Barrancabermeja pasando de 190 MPCD a 260 MPCD.



1.5.1.2. EXPANSIÓN DESDE CUSIANA

Este proyecto de expansión permitió aumentar la capacidad de transporte del sistema de gasoductos Cusiana- Vasconia- Cali y la Belleza- Bogotá en 180

MPCD. El proyecto se desarrolló en dos fases, lo que permitió el aumento de la capacidad de transporte de manera escalonada, de acuerdo con el incremento de la producción de gas en el campo Cusiana y Cupiagua.

1.5.1.3. EXPANSIÓN GASODUCTO DE LA SABANA

Como respuesta a la demanda presentada sobre el sistema de transporte de gas natural en el Distrito capital y los municipios de La Sabana, a fin de aumentar la capacidad de transporte de 140 MPCD a 215 MPCD.

El proyecto incluye la construcción de una nueva estación de compresión ubicada en Cajicá, Cundinamarca y adecuaciones al Centro Operacional de Gas de Cogua, Cundinamarca.

En la selección de la tecnología de compresión se tuvieron en cuenta las siguientes condiciones: el medio ambiente, la presencia de instituciones educativas y zonas residenciales. La nueva estación contará con compresores centrífugos montados sobre cojinetes magnéticos accionados por un motor eléctrico. Al comparar dicha tecnología con la utilizada comúnmente en las estaciones de gas de TGI, se encuentran ventajas como menor intervención en términos de movimientos de tierras dado su bajo peso respecto de las máquinas convencionales y menor riesgo de contaminación ambiental, dada la no utilización de sistemas de lubricación.



1.5.2. SERVICIOS COMERCIALES

TGI S.A. ESP consciente de las necesidades de sus clientes de cumplir con los compromisos de demanda adquiridos, ofrece diferentes alternativas dentro de

su portafolio de servicio, clasificados en Servicios regulados y Servicios no Regulados.

1.5.2.1. SERVICIOS REGULADOS

- ✓ **Transporte de gas Natural en Firme:** Transportar volúmenes de acuerdo con la capacidad suscrita en los contratos, servicio no interrumpible salvo en los casos de emergencia o fuerza mayor.
- ✓ **Construcción, Operación y Mantenimiento Punto de Entrada y/o Salida:** Atender las necesidades que puedan tener remitentes y/o productores de conexión al Sistema Nacional de Transporte, efectuando todas las actividades necesarias para garantizar el funcionamiento de los nuevos puntos de salida y/o entrada conectados al Sistema Nacional de Transporte.

1.5.2.2. SERVICIOS NO REGULADOS

Con el propósito de garantizar un mejor servicio a sus Remitentes y contribuir al crecimiento del mercado del gas natural en el país, TGI S.A. ESP implementó el siguiente portafolio de servicios complementarios al transporte de gas natural en firme:

- ✓ **Transporte de Volúmenes Ocasionales:** Transportar volúmenes que superen la capacidad en firme contratada, siempre y cuando exista la posibilidad de transporte.
- ✓ **Desvíos:** Cambiar los puntos de Entrada y/o puntos de salida con respecto al origen y/o destino inicial especificado en el contrato de transporte de gas natural.
- ✓ **Acuerdo de baja presión:** Aceptar la modificación en cuanto a presión de entrega en relación con la condición del Reglamento Único de Transporte-RUT.

- ✓ **Transporte de gas fuera de especificaciones:** Transportar gas por fuera de las especificaciones de calidad contenidas en el Reglamento Único de transporte – RUT.
- ✓ **Arriendo:** Alquilar terrenos de propiedad de la Empresa, en el cual el arrendatario efectuará todas las instalaciones que necesita para tomar gas del Sistema Nacional del Transporte.
- ✓ **Parqueo interrumpible de gas natural:** Almacenar gas en un tramo o grupo de gasoductos de Sistema Nacional de Transporte por un período determinado.
- ✓ **Préstamo interrumpible de gas natural:** Tomar gas por encima de las cantidades de energía entregadas.

1.5.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1.5.3.1. OBJETIVO DEL PROCESO

Conocer a través de indicadores de imagen, relación costo – beneficio, lealtad y calidad del servicio, la percepción de los remitentes de TGI por el servicio prestado y comparar los resultados con los años anteriores, para emprender el diseño e implementación del Plan de Mejoramiento basado en los resultados obtenidos.

1.5.3.2. DESARROLLO DEL PROCESO

- ▶ Fase exploratoria interna con los encargados del proyecto, para revisar y refinar los objetivos y validar el modelo (procesos y atributos) que determinan la relación entre TGI y sus remitentes.
- ▶ Revisión del diseño del formulario semi – estructurado por el Centro Nacional de Consultoría - CNC, aprobado por TGI.
- ▶ Desarrollo del trabajo de campo con base de datos de remitentes suministrada por TGI.

- ▶ Revisión del diseño del formulario semi – estructurado por el Centro Nacional de Consultoría - CNC, aprobado por TGI.
- ▶ Análisis estadístico: Correlación entre la lealtad y los comportamientos deseados

1.5.3.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO

Desde el año 2008 TGI ha venido realizando a través del Centro Nacional de Consultoría - CNC, la medición de la satisfacción de sus remitentes por el servicio prestado, utilizando el modelo de evaluación TOP TWO BOXES (Método de alta exigencia dado que corresponde a la suma de las variables más favorables, por ejemplo: excelente, muy bueno).

En el cuarto trimestre del año 2011, el CNC realizó la medición de satisfacción del cliente conforme al servicio prestado en este mismo año, constituyéndose en la cuarta medición implementada, la cual permitió conocer la percepción del servicio prestado por parte de los clientes de TGI y comparar los resultados con los años anteriores.

1.5.3.4. ATRIBUTOS A MEDIR EN EL PROCESO

- | | | |
|-----------------------------|------------------------|--------------------------|
| ▶ Responsabilidad Social | ▶ Solidez Financiera | ▶ Ética |
| ▶ Responsabilidad Ambiental | ▶ Actitud del Servicio | ▶ Orientación al cliente |
| ▶ Confiabilidad | ▶ Cumplimiento | ▶ Liderazgo |
| ▶ Experticia | ▶ Compromiso | ▶ Rentabilidad |

1.6. PRÁCTICA EMPRESARIAL

TGI SA ESP, ofrece la oportunidad de realizar la práctica Empresarial a estudiantes universitarios con el propósito de permitirles integrar y aplicar los

conocimientos teóricos adquiridos durante su formación en contextos específicos de su profesión desarrollando además sus aptitudes y habilidades personales y llevando a cabo proyectos dentro de la Empresa que le permitan un contacto real con el mercado laboral y empresarial.

Gracias al convenio de cooperación interinstitucional suscrito con la Universidad Industrial de Santander, se dio la posibilidad de extender el campo de acción de estas prácticas, al área jurídica.

Requisitos:

-Adelantar estudios en instituciones universitarias aprobadas por el Ministerio de Educación.

-Estudiantes de último semestre universitario.

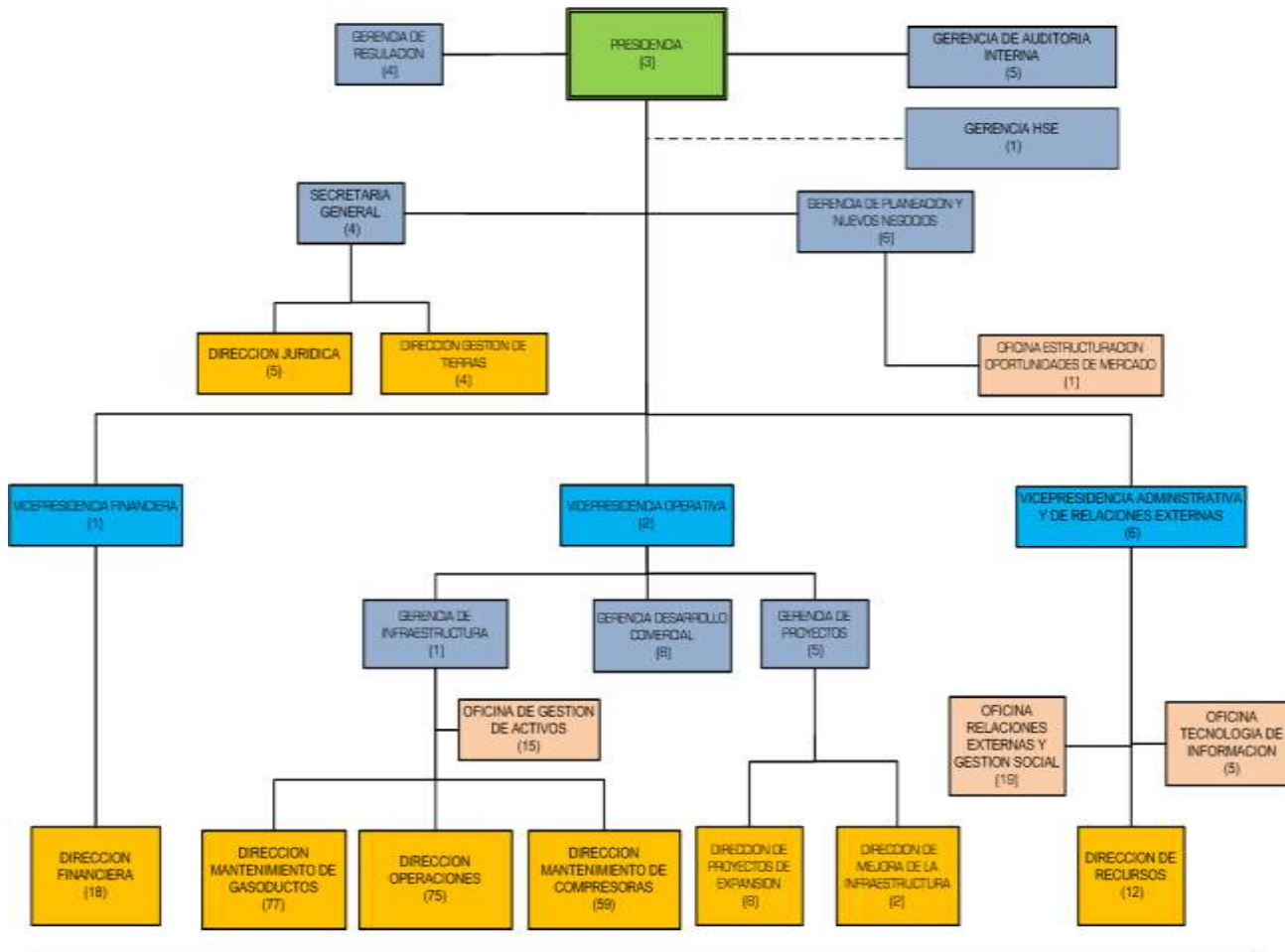
CUADRO 11 Proyectos existentes para desarrollo de la práctica empresarial:

Áreas	Proyectos
Finanzas	FINANZAS
Contratación y Compras	CONTRATACIÓN
Tecnología de Información	PROYECTO TI
Control Interno	CONTROL INTERNO
Planeación Estratégica	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Gerencia de Infraestructura	PROYECTO GERENCIA INFRAESTRUCTURA
Integridad	INTEGRIDAD
Metrología	METROLOGÍA
Gerencia de Proyectos	PROYECTOS
Relaciones Externas	RELACIONES EXTERNAS

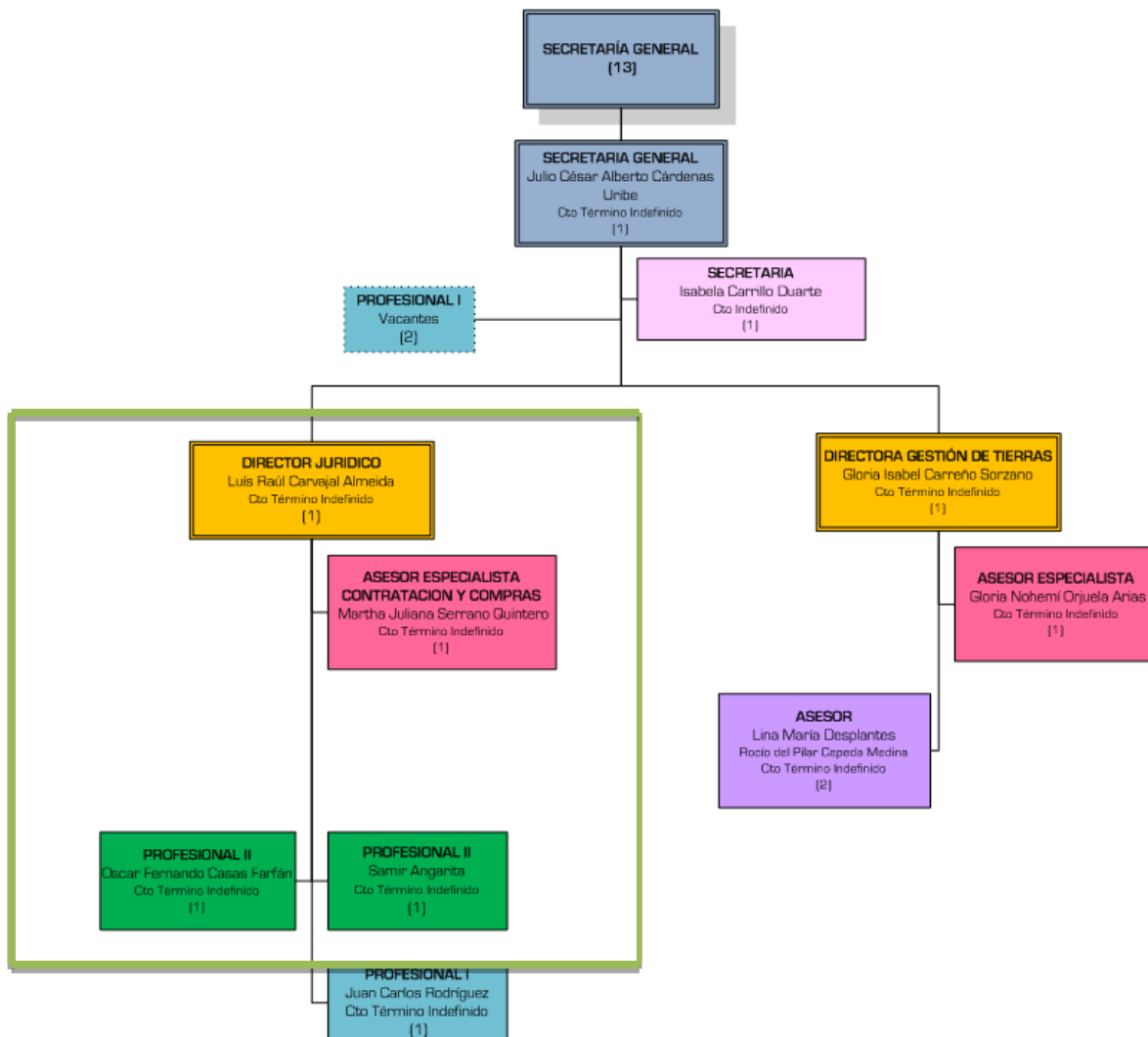
Áreas	Proyectos
Gerencia de Desarrollo de Nuevos Negocios	NUEVOS NEGOCIOS
Dirección General	COMERCIAL

1.7. ESTRUCTURA GENERAL TGI S.A. ESP

CUADRO 12 Estructura General de TGI S.A. ESP.



1.7.1. ESTRUCTURA SECRETARÍA GENERAL TGI
CUADRO 13 Estructura Secretaría General de TGI S.A. ESP



La Secretaría General, a través de la Dirección Jurídica se encarga entre otras, de las siguientes funciones:

- ✓ Asesorar jurídicamente a todas las áreas de la Empresa en asuntos legales, contractuales, de gas, de servicios públicos y de derecho privado en general, con el fin de garantizar que las decisiones de la Empresa den estricto cumplimiento a las normas constitucionales, legales y disposiciones internas.

- ✓ Elaborar los documentos nuevos y modificaciones a los existentes que hacen parte del subproceso de Asesoría Jurídica del SGI.
- ✓ Elaborar los acuerdos de confidencialidad que suscribe TGI.
- ✓ Adelantar ante las aseguradoras las reclamaciones por incumplimientos de contratistas y remitentes.
- ✓ Elaborar las actas de terminación por mutuo acuerdo de los contratos.
- ✓ Elaborar acuerdos de transacción para poner fin a disputas contractuales.
- ✓ Responder comunicaciones remitidas por contratistas, entes externos, entidades gubernamentales y remitentes.

Como se resalta en el organigrama de la Secretaría General de La Empresa, bajo la orientación de la tutora designada por TGI, Dra. Juliana Serrano (Asesor Especialista en Contratación y Compras), se prestó apoyo para la realización de las funciones propias de esta área.

2. CONCEPTUALIZACIÓN

Comenzaremos con la definición de la naturaleza jurídica de la empresa. La Ley 142 de 1994, creó tres categorías distintas de empresas de servicios públicos domiciliarios, a saber: Las empresas oficiales, mixtas y privadas. El artículo 14 de la citada ley, las define de la siguiente manera:

‘14.5. Empresa de servicios públicos oficial. Es aquella en cuyo capital la Nación, las entidades territoriales, o las entidades descentralizadas de aquella o éstas tienen el 100% de los aportes.

14.6. Empresa de servicios públicos mixta. Es aquella en cuyo capital la nación, las entidades territoriales, o las entidades descentralizadas de aquella o éstas tienen aportes iguales o superiores al 50%.

14.7. Empresa de servicios públicos privada. Es aquella cuyo capital pertenece mayoritariamente a particulares, o a entidades surgidas de convenios internacionales que deseen someterse íntegramente para estos efectos a las reglas a las que se someten los particulares.’

Por otro lado, es fundamental introducir el concepto de contrato, que será la base de este proyecto. La palabra Contrato se origina en el idioma español antiguo como *contracto* la cual proviene de la palabra *contractus* que quiere decir convenio o pacto y que a su vez proviene del verbo latino *contraho*, *contracci*, *contractum* que significaba recoger, reunir, concentrar, pero también *contraer* en el sentido de asumir una obligación⁴. Esto se remonta a la expresión *aes alienum* la cual acompañaba al verbo en dicción latina que significaría “obligarse a entregar monedas de cobre”, haciendo un recuento histórico esta dicción indicaba que el contratante, con la celebración de un

⁴ De los negocios jurídicos en el derecho privado colombiano. Generalidades contractuales Volumen 2. Antonio Bohórquez Orduz. Ediciones Doctrina y Ley Ltda. Bogotá D.C. 2004

contractus, echaba sobre sus hombros una carga de carácter patrimonial y, principalmente monetaria.

Con el paso del tiempo el concepto no solo involucró valoraciones en dinero sino que introdujo obligaciones de otro orden como las de hacer o no hacer o la extinción de antiguas obligaciones.

Remontándonos a los romanos es importante destacar la importancia del acuerdo de voluntades y a su vez, la derivación del verbo *convenio, conveni, conventum*, las cuales significaban pacto entre las partes. El contrato era entonces para los romanos una convención destinada a producir obligaciones, reconocida por el derecho civil, sin embargo el simple pacto o acuerdo de voluntades no era suficiente para crear una obligación civil ni en la época antigua, ni en la clásica, ni aun en la justiniana, pues cabe recordar que para los romanos era importante que el acuerdo estuviera acompañado de ciertas formalidades, que acorde a su cultura otorgaran fuerza y certidumbre a la relación jurídica⁵.

En la actualidad y para el caso colombiano en particular, la definición de contrato se encuentra contenida en el artículo 1495 del código civil, así: “contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a hacer o no hacer una cosa”. Así, y aunque sea objeto de diversas críticas el concepto arriba mencionado, ha sido en la misma forma complementado por diversos doctrinantes; el doctor Antonio Bohórquez Orduz lo define como el instrumento jurídico que dos o más personas, voluntariamente o no, pueden utilizar exclusivamente para crear, regular, modificar o extinguir relaciones jurídicas patrimoniales. El contrato es instrumento que sólo pueden usar los sujetos de derecho, entre quienes ocurren las relaciones jurídicas disciplinadas por el mismo; además tales relaciones jurídicas son de otros actos reguladores de intereses de tipo personal o familiar; y finalmente, la pluralidad de sujetos es indispensable en la fórmula.⁶

⁵ De los negocios jurídicos en el derecho privado colombiano. Generalidades contractuales Volumen 2. Antonio Bohórquez Orduz. Ediciones Doctrina y Ley Ltda. Bogotá D.C. 2004

⁶ De los negocios jurídicos en el derecho privado colombiano. Generalidades contractuales Volumen 2. Antonio Bohórquez Orduz. Ediciones Doctrina y Ley Ltda. Bogotá D.C. 2004

Es importante a su vez la presentación de los siguientes conceptos que fueron utilizados para el desarrollo de la práctica⁷:

Contrato⁸

Acuerdo celebrado entre La Empresa y el Contratista favorecido con la adjudicación en un proceso de contratación, en el cual se fijan los valores, las cantidades, las reglas que rigen la naturaleza de trabajos o actividades, los derechos y las obligaciones de las partes y los plazos para su cumplimiento y liquidación.

Empresa⁹

Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP, también TGI S.A. ESP, parte contratante (significa también el representante legal y los facultados para contratar).

Garantías del contrato¹⁰

En los contratos que celebre la Empresa por cuantía igual o superior a cincuenta (50) salarios mínimos legales mensuales vigentes incluido IVA y dependiendo de su naturaleza, se deberán amparar los riesgos de cumplimiento, responsabilidad civil extracontractual, estabilidad de la obra, y pago de salarios y prestaciones sociales. Si se ha pactado anticipo se exigirá póliza que garantice su manejo y correcta inversión. En los contratos que se celebren para la adquisición de bienes se exigirá garantía de calidad o correcto funcionamiento.

Según la naturaleza del contrato se podrá prescindir de las garantías, si se ha pactado el pago total a satisfacción del bien o servicio.

⁷ Información de uso confidencial proveída por TGI S.A. ESP con fines académicos. Tomado de Información suministrada para estudio de benchmarking realizado por la firma consultora Juran Institute B.V.

⁸ Manual de Interventoría. TGI S.A. ESP. MAJU-02. 30 de octubre de 2009.

⁹ Ibídem

¹⁰ Artículo 20 del Estatuto de Contratación. TGI S.A. ESP. INT/AJU/AJU 03 Documentos/Manuales/MAJU-01. 09 de julio de 2010.

Solicitudes de Oferta¹¹

La Empresa dispondrá de modelos de Solicitudes de Oferta que se ajusten al bien o servicio que se pretenda contratar, que deberán contener las reglas a las que se sujetan los proveedores al momento de presentar sus propuestas.

Solicitud Privada de Oferta¹²

Esta modalidad se realizará por la Empresa, en el evento en que la cuantía estimada del contrato exceda del equivalente a cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes incluido IVA, caso en el cual solicitará un mínimo de tres (3) ofertas escritas que también podrán ser presentadas por fax o correo electrónico.

Solicitud Pública de Ofertas¹³

Se adelantará proceso de contratación bajo esta modalidad cuando el contrato a celebrar exceda el equivalente a dos mil (2.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes incluido IVA, o por decisión del Comité de Presidencia fundada en criterios de conveniencia.

“Procedimiento de Contratación de tramitación ordinaria de cualquier cuantía

Este procedimiento se aplica a los contratos que celebre la empresa para el desarrollo de su objeto social y en calidad de contratante, con excepción de los contratos que deban someterse a disposiciones legales especiales, tales como contratos de trabajo, de empréstito, de servicios públicos domiciliarios y los que se ejecuten con cargo a los recursos de caja menor.

Solicitud de Contratación

¹¹ Artículo 11 del Estatuto de Contratación. TGI S.A. ESP. INT/AJU/AJU 03 Documentos/Manuales/MAJU-01. 09 de julio de 2010.

¹² Artículo 12 del Estatuto de Contratación. TGI S.A. ESP. INT/AJU/AJU 03 Documentos/Manuales/MAJU-01. 09 de julio de 2010.

¹³ Artículo 13 del Estatuto de Contratación. TGI S.A. ESP. INT/AJU/AJU 03 Documentos/Manuales/MAJU-01. 09 de julio de 2010.

Documento que contiene el requerimiento de un bien o servicio generado por las diferentes áreas. Éste, debe diligenciarse en el aplicativo ZCONT del sistema SAP, y debe tener adjunta toda la documentación requerida. Además la solicitud debe tener la firma del responsable de la solicitud y el visto bueno del jefe inmediato.

Comité de Contratación

Instancia colectiva que interviene en el trámite de contratación, en los procedimientos contractuales cuya cuantía supera el equivalente a cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes que tiene a su cargo funciones de verificación del contenido de las solicitudes de oferta, la calificación y evaluación de las ofertas, pudiendo designar un órgano calificador, y la evaluación de las modificaciones de los contratos.

Comité de Presidencia

Instancia colectiva que interviene en el trámite de contratación, en los procedimientos contractuales cuya cuantía supera el equivalente a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes que tiene a su cargo funciones de verificación del contenido de las solicitudes de oferta, la calificación y evaluación de las ofertas y la evaluación de las modificaciones de los contratos.

Responsable de la solicitud

Es el empleado de TGI S.A. E.S.P. que evidencia una necesidad de contratar el suministro de un bien o la prestación de un servicio aportando toda la información requerida antes y durante el proceso de Contratación. El Responsable de la solicitud será el interventor una vez firmado el contrato, salvo que el Presidente o quien él delegue ordene lo contrario.

Comité Evaluador

Es el grupo designado por el Comité de Contratación para realizar la calificación jurídica, financiera, técnica y económica de cada proceso de

contratación, el cual está conformado por un representante de la Secretaría General, Área Financiera, Área solicitante. Este comité evaluador no relevará de responsabilidad al Comité de Contratación.

Facultado para contratar

El Presidente o quien éste haya delegado para contratar de manera expresa a través de poder otorgado mediante Escritura Pública debidamente registrada.

Contratos de Tramitación Ordinaria:

Todos los contratos que se celebren en desarrollo de las funciones de la respectiva dependencia.

Contratos de Tramitación Extraordinaria

Aquellos contratos que se celebran cuando la urgencia así lo amerite, es decir, cuando la necesidad del bien o servicio sea inmediata y no permita adelantar el trámite ordinario.

Interventor

Persona natural o jurídica que representa a la Empresa en el contrato, encargada de vigilar su ejecución y hacer cumplir las obligaciones que de éste deriven.

Supervisor

Persona natural o jurídica que representa a la Empresa en la orden de servicio o compra, encargada de vigilar su ejecución y hacer cumplir las obligaciones que de ésta deriven.

Zcont

Transacción del sistema SAP/R3 (ZCONT_TGI) por medio de la cual se realiza la gestión de contratos desde la solicitud de contratación y planificación, etapa precontractual, contractual y legalización del mismo”¹⁴.

2.1. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN¹⁵

La política de contratación establece los principios generales que las filiales de la Empresa de Energía de Bogotá deben cumplir en los procesos contractuales con el fin de garantizar la contratación de bienes y servicios requeridos para el funcionamiento y desarrollo oportuno de las funciones propias de cada una de ellas, garantizando en todo caso que dichos bienes y requisitos cumplan con los requisitos especificados.

Esta política obedece a los lineamientos establecidos en la Política Macro de Responsabilidad Corporativa del Grupo de Energía de Bogotá y aplica a los procesos de gestión de abastecimiento de todas las empresas donde la Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP sea sociedad controlante.

2.1.1. MARCO DE ACTUACIÓN

Con el propósito de lograr el cumplimiento del Compromiso establecido en la Política de contratación, se aplicarán los siguientes principios, los cuales deben incorporarse de manera expresa en los Estatutos de Contratación y/o documentos contractuales respectivos:

- ✓ **BUENA FÉ:** En la celebración y ejecución de los contratos, la empresa debe actuar de manera transparente, honesta leal y acorde con el comportamiento que pueda esperarse, bajo los valores de la confianza, seguridad y credibilidad que deben gobernar las relaciones contractuales.

¹⁴ Información de uso confidencial proveída por TGI S.A. ESP con fines académicos. Asesoría Jurídica. Tramitación ordinaria de cualquier cuantía. PAJU-08. Contratación. TGI S.A. ESP. 17 de febrero de 2011.

¹⁵ Política de Contratación Grupo de Energía de Bogotá

- ✓ **CELERIDAD:** En virtud de este principio se impulsan los procesos de contratación, de tal manera que los contratos se planeen, celebren y ejecuten a mayor brevedad, evitando trámites innecesarios.
- ✓ **CONFIDENCIALIDAD:** La información manejada en procesos contractuales por los colaboradores de las empresas manejadas por el Grupo de Energía de Bogotá, debe ser privada y confidencial.
- ✓ **DEMOCRATIZACIÓN DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS:** Se podrán adoptar procedimientos especiales que permitan la participación en los procesos contractuales de las pequeñas y medianas empresas y la inserción al sector productivo de bienes y servicios ofrecidos por poblaciones especialmente vulnerables.
- ✓ **ECONOMÍA:** Se realizan todas las acciones tendientes a seleccionar la propuesta más favorable a los intereses de la empresa, haciendo la mejor inversión en recursos técnicos, económicos y humanos. Los recursos destinados para la contratación deben ser administrados con austeridad en medios, tiempo y gasto.
- ✓ **IGUALDAD:** Los procedimientos de contratación tienen como propósito que los proponentes participen en igualdad de condiciones, con las mismas posibilidades, derechos, obligaciones, oportunidades y facultades, sin que exista discriminación o favorecimiento en contra o a favor de alguno de ellos.
- ✓ **IMPARCIALIDAD:** En desarrollo de este principio los colaboradores que intervienen en los procedimientos de contratación aseguran y garantizan los derechos de los oferentes sin discriminación, teniendo en cuenta únicamente las condiciones establecidas por la empresa en el documento de solicitud de ofertas, las ofertas presentadas, así como las características objetivas de los proponentes.

- ✓ **MORALIDAD:** En virtud a este principio los colaboradores actúan con sujeción no sólo a los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- ✓ **PLANEACIÓN:** Previamente a la apertura del procedimiento de contratación y a la firma del contrato, según el caso, se verifica la existencia de recursos presupuestales y se dispone de la justificación necesaria para definir los elementos básicos del contrato.
- ✓ **PLURALIDAD:** En desarrollo de este principio, la suscripción de los contratos, por regla general, debe estar precedida por la solicitud pública de ofertas y solo excepcionalmente por solicitud única de ofertas.
- ✓ **PUBLICIDAD:** En virtud de este principio, atendiendo a la cuantía del bien o servicio a contratar, dentro de las modalidades de selección, establecen la solicitud pública de ofertas. La convocatoria es publicada en la página web de la empresa y se publica al menos un aviso en un periódico de amplia circulación.

Igualmente, se ponen a disposición de los potenciales oferentes todas las condiciones del proceso, preguntas, respuestas y/o aclaraciones, excepto aquellos que sean amparados por reserva legal, o las que por su contenido requieran restricción de acceso.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Los colaboradores buscan el cumplimiento de los fines de contratación, vigilan la correcta ejecución del objeto contratado y protegen los derechos de la empresa, del contratista y de terceros que puedan verse afectados por la ejecución del contrato, evalúan el desempeño de los contratistas de acuerdo con los criterios establecidos. Así, los colaboradores que intervengan en cualquier etapa del proceso de contratación responden por sus actuaciones u omisiones e indemnizan por los daños que causen a la empresa, los contratistas y terceros, sin perjuicio de las sanciones que de su actuación u omisión se deriven.

- ✓ **TRANSPARENCIA:** ningún proceso contractual se puede apartar de las reglas y condiciones establecidas en los documentos de solicitud de ofertas o su equivalente, las cuales constituyen la ley del proceso

Los términos y condiciones de las solicitudes de oferta o documento equivalente, solo se podrán modificar mediante adendas o documento similar, siempre que con la misma no se coloque a un posible oferente en una posición de privilegio o inferioridad dentro del proceso.

Durante el desarrollo de los procesos contractuales los colaboradores de TGI deben abstenerse de tener contacto directo o personal por algún medio, con los oferentes o interesados en participar en los mismos, salvo en los casos en que el comité de contratación o Presidencia de la empresa autoricen en alguna instancia del proceso, un acercamiento mediante sondeo de mercado o negociación de mejores condiciones, que siga un procedimiento previamente establecido por la empresa y que permita el acompañamiento de un representante del área de auditoría interna, Secretaría General y un grupo multidisciplinario de colaboradores que garantice la transparencia del proceso.

3. LEGISLACIÓN APLICABLE

En primer lugar, la Constitución Política de 1991 como norma suprema irradia sus principios en todas las ramas del derecho, aun cuando de manera general se piense que se reserva a temas de derecho público. Así las cosas, en materia contractual encontramos que son aplicables a los negocios jurídicos una serie de principios establecidos constitucionalmente, tales como: El principio de la autonomía privada encontrado en el artículo 333 de la Carta política, el principio del intervencionismo estatal en el artículo 334 , el principio de la buena fe en el artículo 83 entre otros .

TGI S.A. ESP es una empresa de servicio público de naturaleza mixta. Por lo tanto se rige por la ley 142 de 1994, como se muestra a continuación:

Los contratos de las empresas de servicios públicos, cualquiera que sea la naturaleza de estas, se rigen en principio por el derecho privado.

De manera que las empresas de servicios públicos mixtas están sometidas a un régimen jurídico específico, así: El artículo 32 de la Ley 142 de 1994 dispone que: “ los actos de todas las Empresas de Servicios Públicos se regirán exclusivamente por el derecho privado”, y agrega la norma que la regla precedente se aplicará inclusive a las sociedades en que las entidades oficiales son aportantes sin atender al porcentaje que sus aportes representen dentro del capital social, ni a la naturaleza del acto o derecho que se ejerza.

El artículo 31 de la ley 142 de 1994, modificado por el artículo 30 de la ley 689 de 2001, contiene el régimen jurídico aplicable a la contratación de las entidades estatales que presten servicios públicos el cual es fundamentalmente de derecho privado, expresado de la siguiente manera:

"Artículo 31 Régimen de Contratación. Los contratos que celebren las entidades estatales que prestan los servicios públicos a los que se refiere esta ley no estarán sujetos a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, salvo en lo que la presente ley disponga otra cosa. (...)"

“La norma comporta la implantación del régimen de derecho privado a los procesos de contratación de los prestadores de servicios públicos domiciliarios sin importar la naturaleza jurídica de los sujetos prestadores”

TGI S.A. ESP cuenta con una Política de contratación que establece los principios generales que se deben cumplir en sus procesos contractuales con el fin de garantizar la contratación de bienes y servicios requeridos para el funcionamiento y desarrollo oportuno de sus funciones propias.

Esta política obedece a los lineamientos establecidos en la política Macro de Responsabilidad Corporativa del Grupo de Energía Bogotá y aplica a los procesos de gestión y abastecimiento de todas las empresas donde la Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP sea la sociedad controlante.

El sistema de contratación y compras se rige por una estructura organizacional descentralizada; así, las contrataciones y compras son realizadas bajo la responsabilidad de cada Vicepresidencia de manera autónoma a través del personal adscrito al área y con el apoyo de profesionales dedicados a la gestión de compras y contrataciones.

El proceso de Contratación y Compras en TGI se rige por los procedimientos establecidos en el Estatuto de Contratación vigente de la empresa y las circulares, procedimientos y normativas aplicables que provienen de la Secretaría General del Grupo Empresarial EEB y TGI SA ESP.

En general, el objeto del Procedimiento ordinario de Contratación es dar cumplimiento a los requisitos legales e institucionales establecidos para la contratación de la Empresa. Este procedimiento se aplica a los contratos que celebre la Empresa para el desarrollo de su objeto social y en calidad de contratante, con excepción de los contratos que deban someterse a disposiciones legales especiales, tales como los contratos de trabajo, de empréstito, de servicios públicos domiciliarios y los que se ejecuten con cargo a los recursos de caja menor.

Finalmente, para el desarrollo de los procesos contractuales, la empresa debe cumplir los diez principios universales del pacto global de las naciones unidas suscritos por la casa matriz y sus filiales, que están reunidos en las áreas de: derechos humanos, derechos laborales, respeto al medio ambiente, y principios anti corrupción de acuerdo con la legislación vigente y/o con lo establecido en el Sistema de Gestión Integrado.

4. METODOLOGIA EMPLEADA PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL.

La práctica empresarial fue desarrollada dentro del periodo comprendido del 14 de noviembre de 2012 a 13 de mayo de 2013, en dedicación de tiempo completo.

La metodología consistió en la elaboración de una propuesta apoyada en la contratación realizada a la firma de consultoría Juran Institute B.V.¹⁶, en la cual se especificaron actividades que se realizarían como apoyo a la firma con el fin de dar cumplimiento a lo planteado; actividades aprobadas y orientadas por el tutor asignado de la empresa, además de actividades de soporte a la secretaría general de TGI, en asuntos relativos a la contratación.

La propuesta fue presentada ante el comité de proyectos de grado de la Universidad, y fue aprobada.

Posteriormente, se apoyó la consultoría realizada por Juran, y se desarrollaron las actividades extras que complementaron el proyecto inicial y se explicaron en los informes mensuales de actividades correspondientes.

Las actividades que se llevaron a cabo durante la práctica empresarial, según el cronograma propuesto y con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, fueron las siguientes:

4.1. CONOCIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN SOBRE LA EMPRESA

¹⁶ En 1979, el Dr. Joseph M. Juran fundó Juran Institute, Inc., una organización de investigación y soluciones pragmáticas para permitir a las organizaciones de cualquier sector para aprender las herramientas y técnicas para la gestión de la calidad y rendimiento de excelencia.

Basándose en la Fundación del Dr. Juran, ahora ofrece una serie de servicios para ayudar a los clientes en todas las industrias. Son conocidos en todo el mundo por la investigación, consultoría y formación que permite a las organizaciones a aumentar la calidad de productos y servicios, optimizar los procesos de negocio, reducir costos y aumentar su ventaja competitiva.

- ✓ Conocimiento y estudio sobre el régimen jurídico aplicable en materia de contratación a las empresas prestadoras de servicios públicos de naturaleza mixta.
- ✓ Estudio de las políticas y procesos de contratación y compras actuales de **TGI S.A. ESP.**
- ✓ Revisión del Estatuto de Contratación de la empresa, Manual de Interventoría y legislación aplicable a los procesos de contratación internos
- ✓ Estudio y apropiación de conceptos manejados dentro de los procedimientos de contratación de la empresa.

4.2. MEJORES PRÁCTICAS EN CONTRATACIÓN DE LA INDUSTRIA DE TRANSPORTE DE GAS

- ✓ Comparación de las políticas, estructura y procedimientos de la gestión de contratación de TGI S.A. ESP con las mejores prácticas de la industria (en apoyo a la firma consultora Juran Institute B.V.).
- ✓ Identificación de las posibles brechas existentes entre las prácticas actuales de TGI S.A. ESP y las mejores de la industria (en apoyo a la firma consultora Juran Institute B.V.).
- ✓ Determinación de posibles causas que generen las brechas identificadas, así como las que originan falencias dentro de los procedimientos de contratación (en apoyo a la firma consultora Juran Institute B.V.).

4.3. RESULTADOS

- ✓ Reporte de resultados arrojados en la etapa de diagnóstico y comparación (en apoyo a la firma consultora Juran Institute B.V.).
- ✓ Como visión general de la fase uno realizada por Juran, y dentro del informe final se destaca lo siguiente¹⁷:

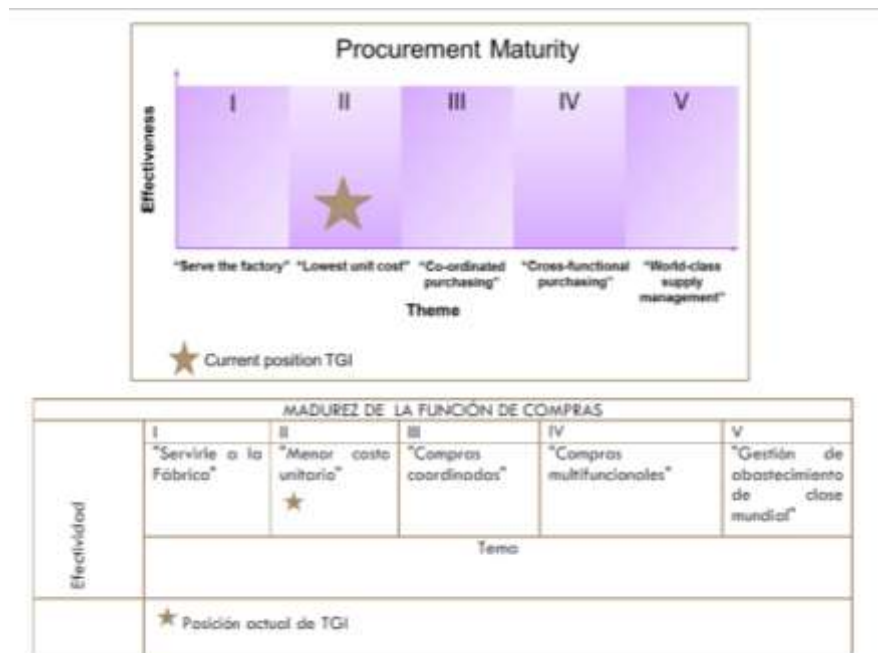
¹⁷ Traducción Oficial del Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP. 2012-2013.

- Se desarrolló un plan de trabajo sencillo que incluyó un plan de proyecto detallando rutas críticas y entregables. Para lograr esto Juran trabajó con la alta gerencia y los líderes locales.
- Juran calculó tiempos de ciclo y plazos de entrega del proceso de contratación y compras para comprender mejor las posibles brechas y ejecutar “Resultados rápidos”. Además se identificaron las áreas principales donde mejorar en el corto y largo plazo.
- Juran comparó el proceso de compras y contratación de TGI con cinco otras organizaciones similares con métodos y mediciones específicos.

4.4. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN¹⁸

Basados en el análisis realizado por Juran del proceso de contratación y compras, se identificó el nivel de madurez de TGI.

CUADRO 14 Nivel de Madurez de TGI S.A. ESP., en materia de Contratación y Compras



19

¹⁸Traducción Oficial del Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP. 2012-2013.

¹⁹Traducción Oficial del Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP. 2012-2013.

Como resultado del análisis y la comparación del estado actual de la función de compras con empresas de referencia, Juran recomienda que TGI comience un programa de mejoramiento fundamental general con el fin de mejorar su proceso y prácticas de compras. El nivel de madurez actual de TGI indica que la función de contratación se enfoca mayormente en el factor menor costo, motivado en parte por el Estatuto de Contratación de la Compañía y su procedimiento interno, pero como obstáculo principal para el cambio también puede atribuirse la situación cultural y el comportamiento de las personas que intervienen en el proceso.

El Comité de Contratación está mejorando el procedimiento de evaluación y aplicando una matriz ponderada para determinar la mejor oferta basándose en varios criterios de selección, por ejemplo, precio, experiencia, especificaciones técnicas, certificaciones etc.

El mejoramiento continuo de la función de contratación y compras puede jugar un papel fundamental en el mejoramiento de toda la compañía, contribuyendo a reducir los costos, mejores procesos y un producto mejorado.

Se llevaron a cabo mediciones sencillas alrededor del mapa de proceso contratación y compras para identificar áreas de debilidad. Con el apoyo de los colaboradores de TGI, Juran pudo calcular la duración de los ciclos y los plazos de entrega del proceso.

La siguiente tabla describe las diferentes duraciones de los ciclos y los plazos de entrega encontrados en una muestra de 40 contratos:

CUADRO 15 Muestreo de Cuarenta Contratos Suscritos por la Empresa

Departamento	# de Contratos tomados como muestra	Plazo de entrega promedio en días
GPR	14	135
GIN	16	220
VAR	6	86
SEG	2	64
VIF	1	48
COM	1	29

Tipo de contratación	# de Contratos tomados como muestra	Plazo de entrega promedio
3 Offers	12	205
Direct	16	57
Public	12	215

Cuadro de muestreo de 40 contratos²⁰

Al estudiar los tiempos empleados, se detectó que se solicitaban no menos de 3 ofertas con el fin de reducir el riesgo de que los proveedores no cumplieren con los requisitos del contrato. El plazo general para todo el proceso era en promedio 152 días con un máximo de 443 días y un mínimo de 14 días. El mapa del estado actual del proceso de contratación y compras indica que hay varias etapas de aprobación en las que intervienen las mismas personas, lo que incrementa los plazos del proceso.

En el 2011, TGI suscribió 616 contratos por valor de USD 2210598.067. Sólo 36 contratos constituían el 98% del valor total, esto es, aproximadamente 217 millones de dólares. Los demás 580 contratos constituían el 2% restante. Hasta noviembre de 2012, TGI suscribió 442 contratos por valor de USD 94.834.957, de los cuales sólo 25 representaron el 80% del valor total, esto es, 76 millones de dólares. Los otros 417 contratos representaron el 19% restante. Esta información indica que existen demasiados proyectos y contratos que no

²⁰ Traducción Oficial del Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP 2012-2013. Las abreviaciones encontradas en la columna de Departamentos de la Empresa corresponden respectivamente a GPR: Gerencia de proyectos, GIN: Gerencia de Infraestructura, VAR: Vicepresidencia Administrativa, SEG: Secretaría General, VIF: Vicepresidencia Financiera, COM: Mantenimiento y Compresoras.

tienen importancia estratégica para las metas de la organización y aun así son sometidos a la aprobación de un comité.

De la misma manera, se encontró que la adjudicación de un contrato e inclusive la firma de las cartas para informar a las partes de las decisiones tomadas durante las decisiones del comité, están afectando los tiempos de los procesos.

El uso insuficiente de los medios electrónicos para la comunicación y aprobación a lo largo de todo el proceso así como espacio para negociar en el estado actual de la función de compras de TGI es evidente.

CUADRO 16 Matriz VOC (Voz del cliente)²¹

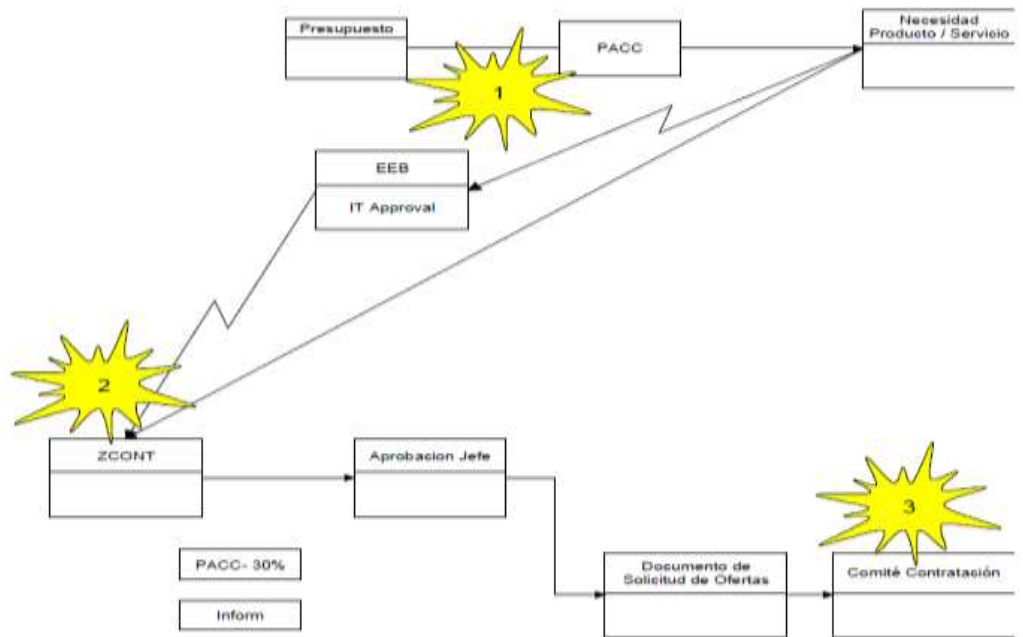
Customer	Voice of Customer	Key Issue	CTQ (the Y)
Comité Presidencia	Solamente quiero tratar contratos críticos para la estrategia	estratificación de los contratos por valor vs por estratégica	estratificación de los contratos por estrategia (kraljic)
Comité de Contratación	Hay demasiados contratos que pasan por el comité. El proceso es muy complejo y tarda demasiado tiempo para	Numero de contratos tratados tiempo para finalizar contrato	Lead time para adjudicar contrato
Asesoría Jurídica	Mucho tiempo y esfuerzos para empujar el proceso	liderar el proceso tiempo invertido	FTE's para el proceso
Jefe de Área	No tengo autoridad para mi presupuesto y tarda demasiado tiempo para contratar y comprar. Demasiados personas son involucrados que tendrían realizar otros trabajos	liderar el proceso tiempo invertido	estratificación de los contratos por estrategia (kraljic) Lead time para adjudicar contrato FTE's para el proceso
VAR, GIN, GPR, DAI, GDR, GPN, SEG (Áreas de TGI)	dedica muchas horas en el labor de compras, cuando yo tendría que realizar otras trabajos	tiempo invertido	FTE's para el proceso
Contratista, Proveedor	demasiado clausulas legales y tramites para una contratación o compra fácil	Complejidad del contrato comparado con la contratación / compra	Contratos no firmados o nulos

De acuerdo con el estudio se identificaron áreas que requieren mejoras importantes como se muestra a continuación:

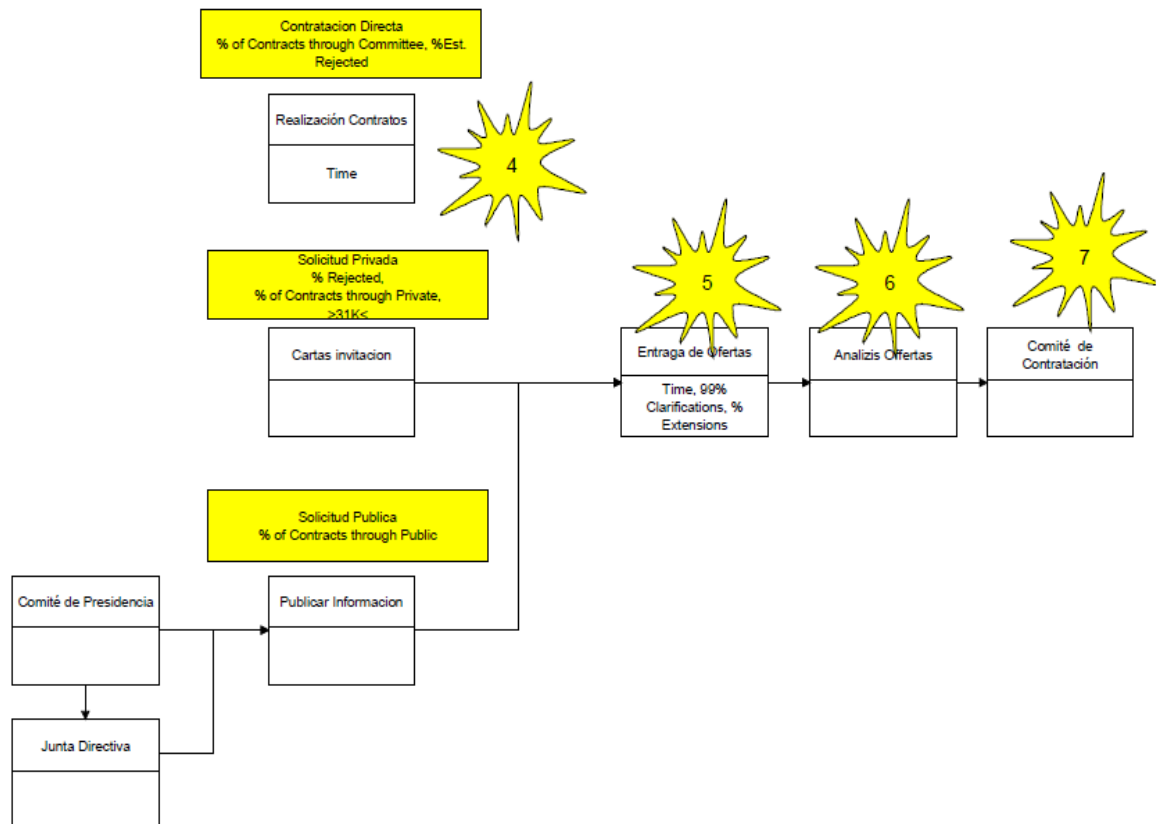
CUADRO 17 Oportunidades de Mejoras

²¹ Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP

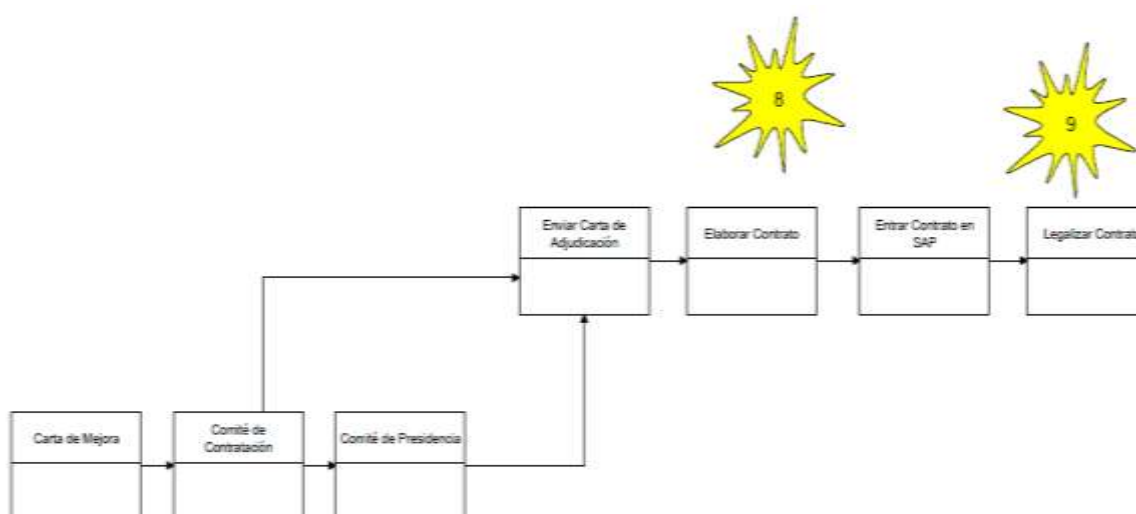
Paso 1 de 3



Paso 2 de 3



Paso 3 de 3



22

Estas áreas de mejora se enumeran en la siguiente tabla y se organizan por problemas principales y posibles causas raíz:

CUADRO 18 Descripción Principales Problemas y Causas Raíz

Área	Puntos Principales	Causa Raíz
PACC	1. PACC no reflejado o completo	El presupuesto se aprueba después de elaborado el PACC; se da mayor énfasis al presupuesto
ZCONT	2. Las personas trabajando en las Solicitudes no están familiarizadas con el procedimiento 3. No tienen tiempo además de su trabajo diario	Demasiada gente involucrada en el proceso y no se provee capacitación adecuada
Comité de Contratación	4. Demasiados contratos para decidir 5. No hay enfoque en los contratos de importancia estratégica	Pasan demasiados contratos por el comité, no hay alineación estratégica
Contratación	6. No existe evaluación ni base de datos de proveedores 7. Poca inteligencia de mercado 8. El proceso lo impulsa el valor del contrato no la evaluación estratégica (p.ej. Kraljic)	No existe un Gerente de la Cadena de Suministro, no hay una persona responsable del proceso general
Entrega de Ofertas	9. Se necesitan demasiadas aclaraciones (no existen medidas)	No hay recolección sistemática de datos para remediar la causa
Análisis Cartas	10. Se necesitan demasiadas aclaraciones (no existen medidas)	No hay recolección sistemática de datos para remediar la causa
Comité de Contratación	11. Enfoque principal en el cumplimiento legal 12. Poca cobida para la negociación 13. Las decisiones se enfocan primordialmente en el precio, cobida para mejores herramientas de decisión	Pasan demasiados contratos por el comité, no hay alineación estratégica, no hay recolección sistemática de datos para remediar la causa, no existe un Gerente de la Cadena de

²² Mapa del estado actual del proceso con estallidos de mejora señalados en amarillo. Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP

	14. Demasiadas ofertas públicas fallidas	Suministro, no hay una persona responsable del proceso general
Elaborar contratos	15. Gran variabilidad y largo tiempo de ciclos 16. Demasiados contratos adicionales	Se necesita un contacto físico para la legalización y comenzar cualquier contrato a pesar de que firman electrónicamente.
Legalizar contratos	17. Gran variabilidad y largo tiempo de ciclos 18. Demoras en buscar la gente que firma los contratos	

23

Como resultado de la identificación de las áreas de mejora a lo largo del proceso, Juran pudo determinar algunos “Resultados rápidos”, para lo que se determinó que era necesario formalizar un plan de recolección de datos para medir la cantidad de información correcta que ayude a mejorar las prácticas internas, y emplear un modelo de clase mundial.

²³Traducción Oficial del Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP. 2012-2013.

CUADRO 19 Plan de Recolección de Datos

Ref #	What to Measure		Operational Definition	Data Collection					
	Question to Answer	Measure Name		Words	Data Type	Sample Size	Collection Method	Who collects	Tools to use
1	Cuántos días utilizamos para cada etapa?	Cycle times	Cuántos días calendario tarda cada etapa del proceso	Continuous	100%	Manual- Hoja de ruta	Todas las personas involucradas	-Hoja de ruta -Excel	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro
2	Cuántas, cuáles etapas estamos realizando en cada proceso?	Número de etapas	Identificar las etapas de cada proceso	Categorical	100%	Manual- Hoja de ruta	Todas las personas involucradas	-Hoja de ruta -Excel	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro Quiénes intervienen por etapa
3	Quién interviene en cada Etapa de los procesos?	Nombres de las personas que intervienen	Identificar las personas que intervienen	Categorical	100%	Manual- Hoja de ruta	Todas las personas involucradas	-Hoja de ruta -Excel	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro Quiénes intervienen por etapa
4	Cuántas veces se devuelve un zcont para ajustes? Cuántas veces se anula? Número de zcont, Por quién, a quién, por qué, en qué áreas y en qué modalidad de contratación?	Devolución ZCONT	Identificar el número de devoluciones y de anulaciones de ZCONT	Continuous	100%	Hoja de Devolución	Solicitante	Hoja de Devolución	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro Solicitantes Áreas o jefes que devuelven para ajustes
5	Cuántos zconts están fuera de PACC? De qué áreas? De cual modalidad de contratación? Quién es el solicitante?	No PACC	Identificar número de contrato / orden que no tiene PACC	Continuous	100%	manual	Todas las personas involucradas	-Dosier de proceso -Excel	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro oferente
6	Cuántos zconts están fuera de presupuesto aprobado por la Junta? De qué áreas? Se cual modalidad de contratación? Quién es el solicitante?	aprobado fuera de presupuesto	Identificar número de contrato / orden aprobados aún fuera de presupuesto	Continuous	100%	manual	Todas las personas involucradas	-Dosier de proceso -Excel	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro oferente
7	Cuántas veces se devuelve un documento de información básica? Por quién, a quién, por qué, en qué áreas y en qué modalidad de contratación?	Devolución Información básica	Identificar el número de devoluciones y de anulaciones de Información básica	Continuous	100%	Hoja de Devolución	Solicitante	Hoja de Devolución	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro Solicitantes Áreas o jefes que devuelven para ajustes
8	Cuántas veces los oferentes solicitan preguntas de aclaración? Qué preguntan? De qué tipo (jur, fin, tec o eco)	Solicitud aclaraciones oferentes	Identificar números de contratos y ordenes que necesitan una aclaración por parte de oferentes	Continuous	100%	manual	Todas las personas involucradas	-Dosier de proceso -Excel	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro oferente
9	Cuántas veces TGI solicita aclaraciones a las ofertas? De qué tipo? (jur, fin, tec o eco)	Solicitud aclaraciones TGI	Identificar números de contratos y ordenes que necesitan una aclaración por parte de TGI	Continuous	100%	manual	Todas las personas involucradas	-Dosier de proceso -Excel	Modalidad de Contratación Área Tipo de Suministro oferente

24

Con el fin de implementar el plan de recolección de datos se desarrolló un modelo de hoja de ruta o seguimiento para los diferentes pasos del proceso.

²⁴ La figura muestra la información que se tuvo que recolectar en las diferentes áreas de la empresa, en la medida en que se iban diligenciando las hojas de ruta de seguimiento a los procesos de contratación y compras. Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP

El fin de los tres documentos desarrollados (contratos, órdenes, devoluciones) fue permitir a TGI medir los tiempos de ciclo individuales del proceso y dar información adicional tal como en cuál paso fue cancelado un proceso de contratación y/o porqué razones fue devuelto un documento. Esto proporcionará información vital sobre posibles causas raíz y posibles recursos. A continuación un extracto de la hoja de seguimiento de un contrato²⁵:

CUADRO 20 Extracto de Hoja de Ruta

HOJA DE RUTA					
ZCONT No.				No. Proceso	
ÁREA				MODALIDAD	
SOL PED No.				OBJETO ABREVIADO	
PRESUPUESTO ZCONT \$				VALOR CONTRATO \$	
ÍTEM	ETAPA	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	FIRMA
1	ZCONT	ELABORACIÓN ZCONT POR EL SOLICITANTE			
2		RECIBO DEL ZCONT (JEFE)			
3		RECIBO DEL ZCONT (FACULTADO)			
4		RECIBO POR EL GESTOR CON INFORMACIÓN BÁSICA			
5		EL GESTOR			
6	TÉRMINOS	ELABORACIÓN GESTOR			
7		REVISIÓN DE LOS TÉRMINOS POR EL SOLICITANTE			
8		REVISIÓN DE LOS TÉRMINOS POR EL JEFE DEL SOLICITANTE			
9	COMITÉ DE CONTRATACIÓN	AGENDAR LA SOLICITUD			
10		PRESENTACIÓN Y RECOMENDACIÓN			
11	COMITÉ DE PRESIDENCIA	PRESENTACIÓN Y RECOMENDACIÓN			
12	JUNTA DIRECTIVA	PRESENTACIÓN Y RECOMENDACIÓN			
13	TÉRMINOS	REVISIÓN DE TÉRMINOS POR CORREO (SOLICITANTE)			
14		REVISIÓN DE TÉRMINOS POR CORREO (ABOGADO)			
15		VISTO SOLICITANTE			
16		VISTO ABOGADO			
17		VISTO QUIÉN APRUEBA			
18	CARTAS DE INVITACIÓN	ELABORACIÓN			

Además del apoyo prestado a Juran, se acompañaron actividades propias de la Secretaría General de La Empresa a través de la Dirección Jurídica, tales como:

- ✓ Revisión de garantías en medio magnético y en físico, constituidas como respaldo a dieciséis (16) procesos de Contratación y compras (órdenes de

²⁵ La versión completa de la hoja de ruta se encuentra contenida en la sección de anexos. Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP

servicio y contratos), solicitud de pendientes y de ajustes conforme a lo establecido en la orden/contrato, y elaboración de los formatos respectivos de aprobación de garantías previa orden de inicio.

- ✓ Actualización de formatos de aprobación de garantías de acuerdo a órdenes de inicio, adicionales, otro síes, y actas de entrega y recibo final a veintinueve (29) carpetas de procesos vigentes de Contratación y compras y solicitud de ajustes correspondientes por correo electrónico a los interventores/supervisores.
- ✓ Apoyo en la revisión permanente de documentación (Sección garantías) que se realiza a los procesos vigentes de Contratación en custodia de la Secretaría general, con el fin de determinar si están al día o requieren ajustes.
- ✓ Revisión de carpetas de procesos de contratación terminados con el fin de determinar si se dio cumplimiento a lo pactado en la sección de garantías, o de lo contrario reportar incumplimientos.
- ✓ Seguimiento y control a hojas de ruta implementadas como herramienta de medición de tiempos empleados en los procesos internos de contratación y compras de acuerdo con las instrucciones dadas por la firma de consultoría Juran Institute B.V. en desarrollo del proyecto de Mejoramiento en las prácticas de Contratación y Compras de TGI S.A. ESP. Del mismo modo se creó una base de datos que se actualiza de manera permanente con la información recopilada.
- ✓ Elaboración de minutas de contratos marco de suministro, compraventa y de prestación de servicios, para la adquisición de bienes y servicios por parte de la Gerencia de Infraestructura.

4.5. APOYO Y SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN DE MEJORAS AL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS

Relación y seguimiento de oportunidades de mejora que pueden empezar a implementarse de manera inmediata, de la siguiente manera:

Mediante la elaboración de las hojas de ruta, se pudo observar el nivel de complejidad del estado actual del proceso de compras. Para un proceso “normal” se identificaron aproximadamente 113 pasos.

Dentro de las posibles soluciones planteadas por Juran, se propuso la implementación del siguiente nuevo proceso para la firma y envío de cartas, con lo cual ajustando la autorización de 4 documentos se ahorraría 36 días en el plazo promedio, o 24 %. De este modo, los comités seguirían teniendo el control y no se afectaría el Estatuto de Contratación, como se muestra en el siguiente gráfico:

CUADRO 21 Propuesta de Ajuste en Autorizaciones Planteado por Juran Institute B.V.

Nº	Documentos	Áreas	Responsable				Tiempo ahorrado estimado
			Elaboracion	Revisión Jurídica	Revisión Técnica	Aprobacion	
1	TÉRMINOS hasta 500 SMML	GPR	Solicitante	Abogado asig.		Director	1
		GIN	Solicitante	Abogado asig.		Director	
		VAR	Solicitante	Abogado asig.		Jefe/Director	
		Otras	Solicitante	Abogado asig.		Director	
	TÉRMINOS superior 500 SMML	GPR	Solicitante	Abogado asig.	Director	Gerente	
		GIN	Solicitante	Abogado asig.	Director	Gerente	
		VAR	Solicitante	Abogado asig.	Jefe/Director	Vice Presidente	
		Otras	Solicitante	Abogado asig.	Director	Gerente	
2	CARTAS DE INVITACIÓN	GPR	Gestor		Gestor	Gestor	24
		GIN	Gestor		Gestor	Gestor	
		VAR	Gestor		Gestor	Gestor	
		Otras	Gestor		Gestor	Gestor	
3	CARTAS DE SOLICITUD DE ACLARACIÓN	GPR	Gestor		Evaluador	Gestor	10
		GIN	Gestor		Evaluador	Gestor	
		VAR	Gestor		Evaluador	Gestor	
		Otras	Gestor		Evaluador	Gestor	
4	CARTA DE REMISIÓN DE ADENDO	GPR	Gestor		Gestor	Gestor	1
		GIN	Gestor		Gestor	Gestor	
		VAR	Gestor		Gestor	Gestor	
		Otras	Gestor		Gestor	Gestor	
5	CARTA DE DEVOLUCIÓN DE PÓLIZAS	GPR	Gestor		Gestor	Gestor	4 (out of Scope LT)
		GIN	Gestor		Gestor	Gestor	
		VAR	Gestor		Gestor	Gestor	
		Otras	Gestor		Gestor	Gestor	
6	CARTA DE REMISIÓN DE CONTRATO U ÓRDENES	GPR	Gestor		Gestor	Gestor	4 (out of Scope LT)
		GIN	Gestor		Gestor	Gestor	
		VAR	Gestor		Gestor	Gestor	
		Otras	Gestor		Gestor	Gestor	
Potential Saving in days						36	

26

²⁶ Propuesta de implementación de reducción a las instancias de aprobación para envío de cartas de adjudicación. Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP

Para el seguimiento de los tiempos empleados y medidos a través de la implementación de la hoja de ruta, se diseñó una herramienta contractual con la cual se permite llevar un control de los días empleados en cada etapa del proceso.

CUADRO 22 Extracto de Herramienta Contractual

ZCONT No.	No. Proceso	ÁREA	MODALIDAD	SOL PED No.
3585	CD-GIN-2317-2013	Gerencia de Infraestructura	Contratación Directa	10033977
3593	CD-GIN-2291-2013	Gerencia de Infraestructura	Contratación Directa	10033808
3586	CD-SEG-2302-2013	Gerencia Jurídica	Contratación Directa	10033658
3587	CD-GAI-2339-2013	Gerencia de Auditoría Interna	Contratación Directa	10033814
3591	CD-SEG-2332-2013	Gerencia Jurídica	Contratación Directa	10034026
3594	CD-VAR-2326-2013	Vicepresidencia Administrativa y de	Contratación Directa	10033901
3601	CD-GIN-2309-2013	Gerencia de Infraestructura	Contratación Directa	10033914
3603	CD-VFI-2346-2013	Vicepresidencia Financiera	Contratación Directa	10033965
3606	CD-GPR-2354-2013	Gerencia de Proyectos	Contratación Directa	10033927
3612	CD-DRE-2347-2013	Gerencia de Recursos	Contratación Directa	10033984
3613	CD-GIN-2358-2013	Gerencia de Infraestructura	Contratación Directa	10034129
3614	CD-GPR-2349-2013	Gerencia de Proyectos	Contratación Directa	10033976
3619	CD-GIN-2385-2013	Gerencia de Infraestructura	Contratación Directa	10034174
3622	CD-DRE-2360-2013	Gerencia de Recursos	Contratación Directa	10034099
3624	CD-SEG-2334-2013	Gerencia Jurídica	Contratación Directa	10034030
3626	CD-SEG-2336-2013	Gerencia Jurídica	Contratación Directa	10034032
3627	CD-SEG-2333-2013	Gerencia Jurídica	Contratación Directa	10034033
3628	CD-VAR-2365-2013	Vicepresidencia Administrativa y de	Contratación Directa	10034056
3630	CD-GPR-2238-2013	Gerencia de Proyectos	Contratación Directa	10034059
3634	CD-DRE-2369-2013	Gerencia de Recursos	Contratación Directa	10034111
3646	CD-VAR-2463-2013	Vicepresidencia Administrativa y de	Contratación Directa	10034249
3648	CD-VAR-2428-2013	Vicepresidencia Administrativa y de	Contratación Directa	10034314
3656	CD-DRE-2380-2013	Gerencia de Recursos	Contratación Directa	10034246
3658	CD-ORE-2416-2013	Vicepresidencia Administrativa y de	Contratación Directa	10034180
3660	CD-DRE-2374-2013	Gerencia de Recursos	Contratación Directa	10034742
3664	CD-VAR-2418-2013	Vicepresidencia Administrativa y de	Contratación Directa	10034097

OBJETO ABREVIADO	PRESUPUESTO ZCONT \$	VALOR ORDEN \$	PACC	No PACC
Contratar a Mónica Alexandra Durán Pineda para dar continuidad a la iniciativa	24.397.824,00	23.826.000,00	SI	889
CONTRATACION DE JUDICANTE	13.664.256,00	13.344.000,00	SI	866
SERVICIOS DE ASESORIA Y ACOMPAÑAMIENTO EN LA DEMANDA PRESENTADA	46.332.000,00	42.900.000,00	NO	
PRESTAR SERVICIO DE REVISION DEL PROCESO DE MEDICION DE TGI SA ESP	23.200.000,00	23.200.000,00	NO	
SERVICIOS DE AUXILIAR TECNICO PARA APOYAR LA CUSTODIA Y ACTUALIZACION	14.745.600,00	14.745.600,00	NO	
SISTEMA DE INFORMACION SECTORIZADA S.IS.	12.288.150,00	12.288.150,00	SI	934
PLANES Y PROGRAMAS SISO	56.320.000,00	55.000.000,00	SI	981
AUXILIAR CONTABLE PARA EL APOYO EN EL ÁREA DE IMPUESTOS	54.067.200,00	54.067.200,00	NO	
SERVICIO ASESORIA ADMINISTRATIVA GESTIÓN DOCUMENTAL Y CALIDAD PARA	54.067.200,00	54.067.200,00	SI	914
SERVICIO DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA	58.900.000,00	58.900.000,00	SI	925
COMPRA DE SEIS (6) BOMBAS MANUALES Y TUBOS DETECTORES PARA LA	29.552.000,00	29.552.000,00	SI	852
ASESORIA TECNICA PARA LA ACTUALIZACION DE LOS PRESUPUESTOS DE				
INVERSION CALCULADOS PARA LA CONSTRUCCION DE LOS RAMALES TIPO II	8.000.000,00	8.000.000,00	SI	868
REALIZAR LA PRUEBA HIDROSTATICA A 98 METROS DE TUBERIA (4 TUBOS DE				
DOCE METROS 5 DE 10 METROS) EN ACERO DE 18 PULGADAS.	57.956.060,00	57.956.060,00	NO	
CONTRATAR LA ADECUACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO PARA LA SEDE DE	35.432.192,00	35.312.832,00	NO	
ASESORIA LEGAL REVISION Y NEGOCIACION CONTRATO MANDIESEL AND	34.800.000,00	34.800.000,00	NO	
ELABORAR Y PRESENTAR CONCEPTO SOBRE LA ACTUACION DISCIPLINARIA DE	58.000.000,00	58.000.000,00	NO	
ELABORAR Y PRESENTAR CONCEPTO SOBRE LA ACTUACION DISCIPLINARIA DE	58.000.000,00	58.000.000,00	NO	
CONTRATAR EL APOYO LEGAL EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION	13.664.256,00	13.344.000,00	SI	708
ACOMPAÑAMIENTO DE UNA FIRMA ESPECIALIZADA EN COMERCIO EXTERIOR	58.580.000,00	58.580.000,00	SI	734
CONTRATAR LA DEMOLICION Y RECONSTRUCCION DE CERRAMIENTO Y CASET.	57.845.974,00	57.845.974,00	NO	
CONTRATAR EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DEL SISTEMA DE	8.352.000,00	8.352.000,00	SI	892
SERVICIOS DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO POR EL PERIODO DE DOCE MESES	25.125.600,00	23.869.320,00	NO	
SUMINISTRO DE ARREGLOS FLORALES PARA LAS MUJERES DE TGI	1.228.000,00	1.200.000,00	SI	1001
SUMINISTRO DE UNA SILLA ERGONOMICA PARA UNA TRABAJADORA DE LA SEDE	263.204,00	263.204,00	NO	
REALIZAR LA RECOLECCION TRANSPORTE Y TRATAMIENTO Y DISPOSICION	58.900.000,00	58.900.000,00	SI	1028
ENTREGA DE SUMINISTROS Y ACCESORIOS PARA EL NORMAL	12.983.126,00	12.983.126,00	SI	951
COMPRAVENTA DE EQUIPOS TRANSMISORES INDICADORES DE PRESION	US32103	US32103	NO	

²⁷ Extracto de herramienta Contractual con la que se organiza información recolectada a través de la hoja de ruta para el seguimiento y medición de tiempos empleados en los procesos de contratación y compras de TGI S.A. ESP. Esta herramienta fue diseñada por un especialista en la materia, el cuál fue

Una vez recolectado un número determinado de órdenes de servicio/compra y de contratos, y una vez se apruebe por el comité de contratación de la empresa, se procederá a continuar con la fase dos del estudio que se apoyó, en cabeza de la tutora Dra. Juliana Serrano.

De otro lado, y en aras de continuar con el cumplimiento de la práctica empresarial, como se mencionó anteriormente, se prestó apoyo jurídico en las diferentes actividades que realiza la Secretaría General de La Empresa a través de la Dirección Jurídica, tales como:

- ✓ Revisión de garantías en medio magnético y en físico, constituidas como respaldo a veinte (20) procesos de Contratación y compras (órdenes de servicio y contratos), solicitud de pendientes y de ajustes conforme a lo establecido en la orden/contrato, y elaboración de los formatos respectivos de aprobación de garantías previa orden de inicio.

instruido de acuerdo a los requerimientos de este proyecto, y el cual nos brindó capacitación sobre el uso de la misma. Las únicas personas con acceso a esta plataforma son las directamente involucradas en el proceso durante la fase de implementación. Posteriormente se piensa extender su uso a las demás personas encargadas de los procesos de contratación y compras.

CUADRO 23 Extracto de Formato de Aprobación de Garantías Contractuales



ASESORÍA JURÍDICA
LEGALIZACIÓN CONTRATO / ORDEN

APROBACIÓN DE PÓLIZA												
COMPANIA ASEGURADORA:												
PÓLIZA NÚMERO:					FECHA DE EXPEDICIÓN:							
PÓLIZA RCE NÚMERO:					FECHA DE EXPEDICIÓN:							
MODIFICACION:					FECHA DE EXPEDICIÓN:							
TOMADOR:					ASEGURADO Y BENEFICIARIO: TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. ESP.							
CONTRATO U ORDEN DE			NÚMERO:			FECHA SUSCRIPCIÓN:						
RIESGOS AMPARADOS		VALOR		REV		VIGENCIA						
						DESDE			HASTA			REV
						D	M	A	D	M	A	
1. ANTICIPO				✓								✓
2. RESPONSABILIDAD CIVIL, PREDIOS, LABORES Y OPERACIÓN				✓								✓
3. CUMPLIMIENTO				✓								✓
4. CALIDAD O BUEN FUNCIONAM.				✓								✓
5. PRESTACIONES SOCIALES				✓								✓
6. ESTABILIDAD				✓								✓
VALOR ASEGURADO INICIAL					VALOR ASEGURADO TOTAL							
FIRMADA POR EL TOMADOR					SI				NO			
RECIBO PAGO PRIMA GARANTÍA					SI				NO			
FECHA DE APROBACIÓN:												
OBSERVACIONES:												
PAGO DE IMPUESTO DE TIMBRE												
Valor del contrato:		Valor IVA:		Valor incluido IVA:		APLICA:						
						Si			No			
Valor TRM de la fecha pago												
Valor a pagar:		Valor pagado:		PARA DESCONTAR DE CADA PAGO O ABONO								

28

- ✓ Actualización de formatos de aprobación de garantías de acuerdo a órdenes de inicio, adicionales, otro síes, y actas de entrega y recibo final a veinticinco (25) carpetas de procesos vigentes de Contratación y compras y solicitud de ajustes correspondientes por correo electrónico a los interventores/supervisores.
- ✓ Apoyo en la revisión permanente de documentación (Sección garantías) que se realiza a los procesos vigentes de Contratación en custodia de la Secretaría general, con el fin de determinar si están al día o requieren ajustes.

²⁸ Extracto de formatos de legalización de garantías de contratos, previa elaboración de orden de inicio de actividades.

- ✓ Revisión de carpetas de procesos de contratación terminados con el fin de determinar si se dio cumplimiento a lo pactado en la sección de garantías, o de lo contrario reportar incumplimientos.
- ✓ Seguimiento y control a hojas de ruta implementadas como herramienta de medición de tiempos empleados en los procesos internos de contratación y compras de acuerdo con las instrucciones dadas por la firma de consultoría Juran Institute B.V. en desarrollo del proyecto de Mejoramiento en las prácticas de Contratación y Compras de TGI S.A. ESP.
- ✓ Implementación y alimentación permanente a la herramienta contractual empleada para la medición de tiempos empleados en los procesos de contratación y compras de TGI S.A. ESP.
- ✓ Elaboración de minutas de contratos para la adquisición de bienes y servicios por parte de la Gerencia de Infraestructura y la Vicepresidencia Administrativa y de Relaciones Externas.
- ✓ Elaboración de acuerdo de confidencialidad entre TGI S.A. ESP y QUANTUM S.A.
- ✓ Elaboración y revisión de adicionales a contratos correspondientes a la Gerencia de proyectos.
- ✓ Apoyo en la elaboración de acuerdo de transacción entre BBVA y TGI S.A. ESP.
- ✓ Elaboración de evaluaciones jurídicas a los contratistas que presentan propuestas a solicitudes privadas de ofertas.

CUADRO 24 Extracto Formato de Evaluación Jurídica a Oferentes



ASESORÍA JURÍDICA Evaluación Jurídica

Fecha:		Elaboró:		Revisó:	
Proceso: *	**				
OBJETO DE LA EVALUACIÓN					
REQUISITOS	NOMBRE DEL OFERENTE	CUMPLE S/N	NOMBRE DEL OFERENTE	CUMPLE S/N	
1. CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA OFERTA SUSCRITA POR EL REPRESENTANTE LEGAL DEBIDAMENTE FACULTADO					
2. CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL					
3. AUTORIZACIÓN AL REPRESENTANTE LEGAL PARA COMPROMETERSE					
4. GARANTÍA DE SERIEDAD DE LA OFERTA					
5. ESTUDIO JURÍDICO DE DESVIACIONES Y EXCEPCIONES					
6. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA					

CONCLUSIONES:

Firma del Evaluador:

*Tipo y número del proceso de contratación.
**Objeto del proceso de contratación.

29

5. INFORMES MENSUALES

5.1. PRIMER INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

5.1.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- 1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, DE MANUALES INTERNOS, Y LEGISLACIÓN RELATIVA A LA NATURALEZA DE TGI S.A. ESP Y EL SERVICIO QUE PRESTA:** El primer paso consistió en la recepción de información relativa a la naturaleza jurídica de la empresa, las actividades que realiza, el servicio que presta, y la normatividad aplicable en el ámbito

²⁹ Extracto de minuta utilizada para la realización de evaluaciones jurídicas realizadas a los contratistas que presentan propuestas a las solicitudes de ofertas. Información suministrada por tutora de la empresa. Formato AJU-018.

de sus procesos internos y propios de contratación, teniendo en cuenta su naturaleza jurídica como empresa prestadora de servicios mixta.

- 2. CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE MANUAL DE INTERVENTORÍA Y ESTATUTO DE CONTRATACIÓN, ASI COMO DE FUNCIONES QUE SE LLEVAN A CABO EN LA SECRETARÍA GENERAL DE LA EMPRESA, ESPECIFICAMENTE EN LA DIRECCIÓN JURÍDICA (CONTRATACIÓN Y COMPRAS):** Dentro de la legislación aplicable se establece que le es aplicable el régimen de Derecho privado a los actos que realicen las empresas de naturaleza mixta como en el caso de TGI S.A. ESP. Además de esto, los procesos internos de abastecimiento y contratación de servicios se rigen bajo los lineamientos del Estatuto interno de Contratación y el Manual de Interventoría; por lo que resulta fundamental conocerlo y tener conocimiento de que establecen cada uno respectivamente.

Por otra parte, es importante conocer las funciones que se desarrollan dentro de la dependencia en la que se está ofreciendo apoyo jurídico; para el caso, la Secretaría General (Dirección Jurídica) Contratación y compras. El trabajo que se realizará durante las 16 semanas de práctica empresarial constituye además, apoyo a la planta de abogados en lo relacionado a revisiones contractuales y de términos contractuales, revisiones de órdenes de servicio y compras, revisión de requisitos legales en los procesos existentes de contratación, y en general apoyo a funciones propias del área de contratación y compras.

- 3. INICIO DE ESTUDIO A LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS EN APOYO A LA FIRMA CONSULTORA JURAN INSTITUTE B.V.:** En el primer mes de actividades se da inicio al estudio que la firma consultora en mención desarrollará y para el cuál se presta apoyo jurídico.
- 4. REVISIÓN DE REQUISITOS GENERALES Y GARANTÍAS NECESARIAS PARA LA LEGALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS Y ORDENES DE**

SERVICIO DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO CON EL ESTATUTO DE CONTRATACIÓN: Para que se pueda impartir orden de inicio de actividades, los gestores de compras son responsables de reunir los requisitos establecidos en el contrato y proceder a revisión jurídica por parte de la Secretaría General. Durante el primer mes de práctica, se dan instrucciones, orientación y capacitación sobre la revisión de requisitos, personas facultadas para contratar y procedimiento para aprobación de garantías que respalden el contrato o la orden de servicio/compra. Se realizan ejercicios de observación y se asiste a capacitaciones corporativas que dan cuenta de los pasos a seguir para legalizar un contrato u Orden.

- 5. ELABORACIÓN DE BASE DE DATOS RELACIONANDO APROBACIONES DE PÓLIZAS, Y GARANTIAS BANCARIAS:** Se da inicio a la elaboración de aprobación de garantías contractuales y del mismo modo con el fin de llevar un orden detallado de documentos realizados, se realiza y alimenta una base de datos con la información de contratos revisados y aprobaciones realizadas. De esta forma es posible llevar un seguimiento apropiado y organizado del trabajo que se realiza.

CUADRO 25 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MES 1

TIEMPO ACTIVIDADES	MES 1			
	1S	2S	3S	4S
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, DE MANUALES INTERNOS, Y LEGISLACIÓN RELATIVA A LA NATURALEZA DE TGI S.A. ESP Y EL SERVICIO QUE PRESTA.				
CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE MANUAL DE INTERVENTORÍA Y ESTATUTO DE CONTRATACIÓN, ASI COMO DE FUNCIONES QUE SE LLEVAN A CABO EN LA SECRETARÍA GENERAL DE LA EMPRESA, ESPECIFICAMENTE EN LA DIRECCIÓN JURÍDICA (CONTRATACIÓN Y COMPRAS)				
INICIO DE ESTUDIO A LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS EN APOYO A LA FIRMA CONSULTORA JURAN INSTITUTE B.V.				
REVISIÓN DE REQUISITOS GENERALES Y GARANTÍAS NECESARIAS PARA LA LEGALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS Y ORDENES DE SERVICIO DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO CON EL ESTATUTO DE CONTRATACIÓN.				
ELABORACIÓN DE BASE DE DATOS RELACIONANDO APROBACIONES DE PÓLIZAS, Y GARANTIAS BANCARIAS.				

5.2. SEGUNDO INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

5.2.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- 1. ASISTENCIA A REUNIONES CON LAS DIFERENTES ÁREAS INVOLUCRADAS EN LOS SUBPROCESOS DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS CON EL FIN DE PRESTAR APOYO ADMINISTRATIVO A LA CONSULTORIA REALIZADA POR JURAN INSTITUTE.:** Dentro del cronograma de la consultoría se estableció una serie de reuniones con los responsables de los diferentes procesos de contratación. La actividad consistió en asistencia, apoyo jurídico y apropiación de experiencias por parte de las distintas áreas involucradas en los subprocesos.

- 2. COMPARACIÓN DE LAS POLÍTICAS, ESTRUCTURA Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DE TGI S.A. ESP CON LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LA INDUSTRIA: EN APOYO AL ESTUDIO QUE REALIZÓ LA FIRMA CONSULTORA JURAN INSTITUTE B.V.:** Se prestó apoyo en cuanto a suministro de información, orientación respecto a procedimientos internos de contratación y compras, y se asistió a reuniones donde los gestores de compras y la dirección jurídica observaron la comparación realizada por JURAN.
Esta comparación fue realizada con cinco empresas líderes en la industria del petróleo y el transporte de gas, de naturaleza similar a TGI S.A. ESP, de acuerdo con la base de datos de benchmarking que maneja la firma de consultoría; concentrándose en la identificación de las mejores prácticas existentes en la industria en relación con las prácticas propias de LA EMPRESA³⁰.

- 3. REVISIÓN Y APROBACIÓN DE GARANTÍAS BANCARIAS, PÓLIZAS Y GARANTÍAS EN GENERAL QUE RESPALDAN LOS CONTRATOS Y**

³⁰ De acuerdo al informe final entregado por Juran Institute BV, en la sección de anexos se adjunta una tabla con un resumen de resultados obtenidos de la comparación.

ÓRDENES DE COMPRA/SERVICIO: Diariamente se realizan actividades contractuales y se inician procesos de compra y abastecimiento, así como de contratación de personal. El objetivo de ésta actividad consiste en realizar una revisión de las garantías pactadas en el contrato/orden de compra, con el fin de legalizarlo y dar inicio a las actividades contratadas.

4. ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS CORRESPONDIENTE A APROBACIÓN DE GARANTÍAS CONTRACTUALES PARA LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA/SERVICIOS:

Como se mencionó en el informe anterior y con el fin de dar continuidad a una base de datos de contratos y ordenes de servicio/compra debidamente legalizados y revisados por la Secretaría General, es necesario llevar un control y alimentar la base de datos que se puede consultar en cualquier momento con el fin de responder a requerimientos internos. Esta base de datos permite al mismo tiempo, acceder de manera rápida a la opción de ajuste de garantías, de vigencias, de valores asegurados, y permite modificaciones de ser necesario de acuerdo a la orden de inicio de actividades.

5. APOYO EN REVISIÓN DE TÉRMINOS PARA ELABORACIÓN DE CONTRATOS Y ELABORACIÓN DE CONTRATOS:

Dentro del procedimiento interno que se lleva a cabo para suscribir contratos y ordenes de servicio/compra, teniendo en cuenta determinados factores, como por ejemplo el monto de la contratación, es necesario llevar la solicitud de pedido o bien a comité de contratación, o a junta directiva que autoriza y da las directrices a seguir con el fin de acceder legalmente a la contratación. Se establecen términos, se revisan tanto por el área técnica solicitante como por el área jurídica. Esta actividad consiste en la revisión de términos, verificar que se encuentren dentro de los lineamientos establecidos por el Estatuto de Contratación de TGI S.A. ESP, y

posteriormente elaboración de contratos para adquisición de bienes y suministros, o contratación de prestación de servicios.

CUADRO 26 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MES 2

TIEMPO ACTIVIDADES	MES 2			
	1S	2S	3S	4S
ASISTENCIA A REUNIONES CON LAS DIFERENTES ÁREAS INVOLUCRADAS EN LOS SUBPROCESOS DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS CON EL FIN DE PRESTAR APOYO ADMINISTRATIVO A LA CONSULTORIA REALIZADA POR JURAN INSTITUTE.				
COMPARACIÓN DE LAS POLÍTICAS, ESTRUCTURA Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DE TGI S.A. ESP CON LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LA INDUSTRIA				
ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS CORRESPONDIENTE A APROBACIÓN DE GARANTÍAS CONTRACTUALES PARA LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA/SERVICIOS				
REVISIÓN Y APROBACIÓN DE GARANTÍAS BANCARIAS, PÓLIZAS Y GARANTÍAS EN GENERAL QUE RESPALDAN LOS CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA/SERVICIO.				
APOYO EN REVISIÓN DE TÉRMINOS PARA ELABORACIÓN DE CONTRATOS Y ELABORACIÓN DE CONTRATOS.				

5.3. TERCER INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

5.3.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- 1. APOYO EN LA CREACIÓN DE UNA HOJA DE RUTA CON EL FIN DE CUANTIFICAR ETAPAS Y TIEMPOS UTILIZADOS EN LOS PROCESOS INTERNOS DE CONTRATACIÓN.** Dentro de la estructura de la propuesta que se presentó para el desarrollo del presente proyecto, se estableció la implementación de pequeñas mejoras de inmediata implementación; para lo cual se determinó la necesidad de creación de un instrumento que facilite la recolección de datos claves y la medición de tiempos individuales del proceso, que darán información adicional tal como en cual paso fue cancelado un proceso de contratación y/o porque razones fue devuelto un documento, lo cual proporcionará información vital sobre posibles causas raíz y soluciones. Los resultados que arroje esta recolección de información, serán utilizados en una posible etapa dos del proyecto, sujeto a previa aprobación de la junta directiva de la casa matriz (EEB Empresa de Energía de Bogotá).

- 2. ACOMPAÑAMIENTO EN SOCIALIZACIÓN DE HOJA DE RUTA, CREACIÓN DE BASE DE DATOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN, Y ABASTECIMIENTO A TRAVES DE LA HOJA DE RUTA (ORIENTACIÓN A GESTORES Y PERSONAS INVOLUCRADAS):** Esta actividad es complemento a la anterior, en la medida en que se necesitó realizar capacitación sobre el diligenciamiento de la hoja de ruta a órdenes de servicio/compra y contratos, a todo el personal involucrado en los procesos. Por lo tanto, bajo guía de la tutora de la empresa, Dra. Juliana Serrano, se dio capacitación a los colaboradores de la empresa que serán responsables del diligenciamiento de la hoja de ruta.

Se diseñó una base de datos que permita la recolección de la información solicitada por la firma consultora JURAN, se sometió a aprobación de la tutora de la empresa, y se revisa periódicamente con el fin de mejorar las herramientas y recolectar la información correcta.

En el mismo modo, se realiza orientación y se hace seguimiento a hojas de ruta que se estén diligenciando con el fin de solucionar inquietudes y prestar acompañamiento tanto a los gestores de compra, como a los solicitantes, área jurídica y demás involucradas.

3. REVISIÓN Y APROBACIÓN DE GARANTÍAS BANCARIAS, PÓLIZAS Y GARANTÍAS EN GENERAL QUE RESPALDAN LOS CONTRATOS Y ÓRDENES DE COMPRA/SERVICIO:

Se da continuidad a esta actividad comenzada con anterioridad, teniendo en cuenta que día a día se inician procesos diferentes, o bien se necesita ajustar garantías de acuerdo a lo establecido en los contratos. Este apoyo se presta a toda la dirección jurídica, que está encargada de apoyar a las diferentes dependencias. Esto es, el apoyo de revisión se prestó a los tres abogados responsables del área de contratación, con quienes se hizo reparto y delegación de actividades con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la práctica empresarial.

Esta actividad, incluye la evacuación de pendientes acumulados y descongestión de faltantes para poner al día procesos finalizados y proceder a archivo habiéndose verificado que se encuentran legalizados.

4. ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS CORRESPONDIENTE A APROBACIÓN DE GARANTÍAS CONTRACTUALES PARA LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA/SERVICIOS:

En la misma proporción en que se revisan y se ajustan garantías contractuales, es necesario actualizar periódicamente la base de datos que da acceso a esta información. Esta actividad se realiza desde el inicio de revisión de garantías y se facilitará a la empresa como

resultado de la práctica empresarial, como apoyo para posteriores revisiones.

- 5. APOYO EN REVISIÓN DE TÉRMINOS PARA ELABORACIÓN DE CONTRATOS Y ÓRDENES DE COMPRA/SERVICIO:** En apoyo a la planta de abogados se revisan términos y se elaboran contratos y órdenes de compra/servicio, previo visto bueno de los responsables.

CUADRO 27 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MES 3

TIEMPO ACTIVIDADES	MES 3			
	1S	2S	3S	4S
APOYO EN LA CREACIÓN DE UNA HOJA DE RUTA CON EL FIN DE CUANTIFICAR ETAPAS Y TIEMPOS UTILIZADOS EN LOS PROCESOS INTERNOS DE CONTRATACIÓN.				
ACOMPAÑAMIENTO EN SOCIALIZACIÓN DE HOJA DE RUTA, CREACIÓN DE BASE DE DATOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.				
SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y ABASTECIMIENTO A TRAVES DE LA HOJA DE RUTA. ORIENTACIÓN A GESTORES Y PERSONAS INVOLUCRADAS.				
REVISIÓN DE GARANTÍAS CONSTITUIDAS COMO REQUISITO DE LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS Y ÓRDENES DE COMPRA/SERVICIOS.				
ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS DE APROBACIÓN DE GARANTÍAS CONTRACTUALES.				
APOYO JURÍDICO EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE REALIZA LA SECRETARÍA GENERAL DE LA EMPRESA ASISTENCIA Y APOYO EN REUNIONES Y NEGOCIACIONES DE TÉRMINOS CON CONTRATISTAS EXTRANJEROS PARA LA SUSCRIPCIÓN DE CONTRATOS.				

5.4. CUARTO INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

5.4.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

De acuerdo con la propuesta presentada y en aras de dar cumplimiento a los objetivos propuestos, en desarrollo de la práctica empresarial como requisito de grado, para el cuarto mes se realizaron las actividades que se describen a continuación:

- 1. SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y ABASTECIMIENTO A TRAVES DE LA HOJA DE RUTA. ORIENTACIÓN A GESTORES Y PERSONAS INVOLUCRADAS:** La recolección de datos se realizó diariamente a cada una de las solicitudes de pedido que se generaron a partir del 14 de enero del presente año. Esta medida se implementó pensando en una segunda fase para el proyecto con la firma consultora, y se ha llevado a comité y posteriormente se llevará a consideración de la Junta Directiva la realización de una segunda parte que evalúe los datos recolectados y analice la información. En este sentido, y como apoyo jurídico por parte de la Secretaría General, se prestó apoyo y orientación durante la recolección de datos en cada una de las etapas, y se ha mantenido comunicación con los responsables de los procesos para poder realizar la actividad de manera apropiada.
- 2. RELACIÓN Y SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPEZAR A IMPLEMENTARSE DE MANERA INMEDIATA:** Teniendo en cuenta que las actividades contractuales se deben manejar siempre bajo directrices de la casa matriz (EEB), cada medida de mejora que se piense, en la medida en que pueda afectar el Estatuto de contratación, debe ser aprobada en primera medida por la EEB. Por lo tanto son pocas las medidas que se pueden tomar de manera inmediata,

luego de los pasos anteriores. Estas medidas serán descritas con mayor énfasis en el informe final de resultados.

- 3. REVISIÓN Y APROBACIÓN DE GARANTÍAS BANCARIAS, PÓLIZAS Y GARANTÍAS EN GENERAL QUE RESPALDAN LOS CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA/SERVICIO – ACTUALIZACIÓN DE PENDIENTES TENDIENTES A LA LEGALIZACION DE LOS CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA:** Es iniciativa y propósito de la Secretaría General (Dirección Jurídica), mantener al día los procesos que se custodian; por lo tanto bajo la dirección de la tutora del presente proyecto se ha trabajado en evacuación de pendientes y legalización de garantías contractuales tanto en contratos vigentes como en procesos finalizados. Esta actividad se viene realizando con anterioridad y se debe realizar con anterioridad al inicio de actividades, como requisito legal.
- 4. ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS CORRESPONDIENTE A APROBACIÓN DE GARANTÍAS CONTRACTUALES PARA LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA/SERVICIOS:** En la misma proporción en que se revisan y se ajustan garantías contractuales, es necesario actualizar periódicamente la base de datos que da acceso a esta información. Esta actividad se realiza desde el inicio de revisión de garantías y se facilitará a la empresa como resultado de la práctica empresarial, como apoyo para posteriores revisiones.
- 5. ELABORACIÓN DE ACTA DE ENTREGA Y RECIBO FINAL, INFORME COSTO-BENEFICIO, ACTA DE LIQUIDACIÓN FINAL, Y LEGALIZACIÓN DE PENDIENTES DE CONTRATO SUSCRITO CON LA FIRMA CONSULTORA JURAN INSTITUTE B.V.:** Punto clave para el desarrollo del presente proyecto y práctica empresarial, fue el contrato de consultoría suscrito con la firma Juran Institute; por lo tanto en apoyo al interventor designado del contrato (Secretario General) se han realizado

actividades propias de legalización del Contrato y finalización de actividades, tales como la elaboración del Acta de Entrega y Recibo Final, el informe donde se relaciona el costo del contrato con el beneficio que se obtuvo, el Acta de liquidación final donde se justifican los honorarios pagados, revisión del informe final entregado por la firma consultora, verificación de cumplimiento del objeto y finalmente entrega para archivo una vez se legalizó completamente lo pactado en el contrato.

CUADRO 28 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MES 4

TIEMPO ACTIVIDADES	MES 4			
	1S	2S	3S	4S
SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y ABASTECIMIENTO A TRAVES DE LA HOJA DE RUTA. ORIENTACIÓN A GESTORES Y PERSONAS INVOLUCRADAS.				
RELACIÓN Y SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPEZAR A IMPLEMENTARSE DE MANERA INMEDIATA.				
APOYO EN REVISIÓN DE DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LEGALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS.				
ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS EN CUANTO A PENDIENTES ADELANTADOS POR LOS RESPONSABLES (SUPERVISORES/INTERVENTORES)				
REVISIÓN DE GARANTÍAS CONSTITUIDAS COMO REQUISITO DE LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS Y ORDENES DE COMPRA/SERVICIOS				
ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS DE APROBACIÓN DE GARANTÍAS CONTRACTUALES.				
APOYO JURÍDICO EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE REALIZA LA SECRETARÍA GENERAL DE LA EMPRESA				

CONCLUSIONES

Del estudio realizado a las prácticas internas de contratación de TGI, realizado en apoyo a la firma consultora, se encontró que:

1. El proceso de aprobación aplicado en el procedimiento interno de contratación y compras es muy extenso para:
 - Adjudicación de contratos
 - Firma de cartas

2. No existían datos sistematizados disponibles, por lo tanto, se tomó una muestra de 40 contratos realizados en 2011 para calcular tiempos, promedio de fracaso, retrabajo, etc., encontrando los siguiente tiempos empleados en procesos de contratación y compras:
 - Ofertas directas-57 días en promedio
 - 3 Ofertas- 205 días en promedio
 - Ofertas Públicas-215 días en promedio

3. El tiempo promedio para un proceso de contratación y compras es 152 días, lo cual constituye exceso de tiempo empleado en los procedimientos, generando disminución de ganancias y productividad.
 - Sólo 2 contratos se encontraban dentro del tiempo objetivo
 - Demasiadas autorizaciones, aprobaciones y vistos buenos son parte de las causas que originan los excesos.

4. Dentro de las medidas a implementar de manera inmediata y con las cuales el control permanecería en todo caso en cabeza de los comités de Contratación y Presidencia, y el “Estatuto de Contratación” no se afectaría, sería la disminución de estancias de aprobación y vistos buenos en sólo 4 documentos, con lo cual se reduciría en aproximadamente 36 días el tiempo promedio estimado de legalización de un contrato; esto es aproximadamente un 24%.

5. Como resultado del análisis y la comparación del estado actual de la función de compras con empresas similares en la industria, Juran recomendó un programa de mejoramiento general con el fin de mejorar el proceso y prácticas de contratación y compras. Debido en parte a lo consagrado en el Estatuto de contratación y a los procedimientos internos, el nivel de madurez actual en materia de contratación, indica que TGI se enfoca principalmente en el factor menor costo.

6. El comité de contratación está mejorando el procedimiento de evaluación y aplicando una matriz ponderada para determinar la mejor oferta basados en distintos criterios de selección como, por ejemplo, experiencia, elementos técnicos, certificaciones, etc.

7. Se apoyaron diversas actividades jurídicas desempeñadas por la dirección jurídica en lo referente a contratación, tales como, elaboración de contratos y órdenes de compra/servicios, legalización de emergencias, y revisión permanente de garantías a los contratos y órdenes de servicio/compras.

BIBLIOGRAFÍA

- Base Jurídica página Web Superintendencia de Servicios Públicos
<http://basedoc.superservicios.gov.co/arklegal/SSPD/channel;jsessionid=A97687415B75AAC3323A8E1379293012?channel=%2FR%2FREGIMEN+CONTRACTUAL+DE+LAS+ESP&mostrarTipoVista=CATEGORIAS>
- Código Civil Colombiano
- Código de Comercio Colombiano
- De los negocios jurídicos en el derecho privado colombiano. Generalidades contractuales Volumen 2. Antonio Bohórquez Orduz. Ediciones Doctrina y Ley Ltda. Bogotá D.C. 2004.
- Estatuto de Contratación TGI S.A. ESP
- Flujo del Proceso de Contratación
- <http://mderechoserviciospublicos.blogspot.com>
- <http://www.tgi.com.co/index.php/es/nuestra-empresa/informes-de-gestion>
- Informes de Gestión Institucionales
- Ley 142 de 1994
- Manual de Interventoría TGI S.A. ESP
- Régimen Contractual Colombiano de las Empresas prestadoras de Servicios Públicos Domiciliarios Mixtas. Juan Ángel Palacio Hincapié. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. 2006
- Revista Virtual Prolegómenos Derechos y Valores. Volumen IX. N° 17. HACIA LA DEFINICIÓN DE UN MODELO JURÍDICO ESPECIAL PARA LOS CONTRATOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. Juan Ángel Palacio Hincapié. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Junio de 2006.
- Traducción Oficial del Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP 2012-2013.

ANEXOS

ANEXO A. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE ACUERDO A LA CUANTÍA – AÑO 2013



ANEXO B. CONCLUSIONES OBTENIDAS DEL BENCHMARKING REALIZADO ENTRE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN DE LA INDUSTRIA³¹

8. COMPARACIÓN & BENCHMARKING

Categoría	TGI	Compañía A	Compañía B	Compañía C	Compañía D	Compañía E	Compañía F
Fecha de Fundación	2007	1976	1986	1998	1963	1979	1972
Número Total de Empleados en la Compañía	377	333	9,360	289	1700	>400	1,126
Número de Empleados en Departamento Compras (FTE)	11 (30)	14	136	10	30	14	21
No. de Contratos Anuales	467	Servicios: 2,547 Bienes: 1,121	3160	1706	230	N/A	Contrato 120 Proveedor 3,800

- El número de FTE vs. número total de empleados es entre 2% y 5%
- La relación de TGI es 8%

Categoría	TGI	Compañía A	Compañía B	Compañía C	Compañía D	Compañía E	Compañía F
No. de Departamentos que intervienen en Compras	8	2	9	1	4	7	1
¿Cual modelo de Compras utiliza?	Descentralizado	Servicios: Híbrido Bienes: Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado (excepto un dept.)	Híbrido	Combinado Central/Federal
Nivel de Automatización (Manual - Compras electrónicas)	Manual	Manual/ Electrónico	Manual/ eProcurement	Automático (SAP)	eProcurement	Manual/ Automatiz.	Manual/ Automatiza.

Categoría	TGI	Compañía A	Compañía B	Compañía C	Compañía D	Compañía F
¿Mismos o Diferentes Procesos Usados en Compras?	3 Diferentes según Valor del Contrato	Pedido Abierto/ Proceso Licitac /Compra Abaste único menos de \$ 27.500 USD son descentralizadas y realizadas por los dif. Depart	Menos \$ 160K USD abasteci. directo lo demás pasa por proceso de abast. estratégico de 7 pasos	SAP impulsa el flujo trabajo según valor de la compra (directa o competitiva)	Menos \$ 100K USD abast. directo lo demás pasa por proceso de abaste. estratég.	Un proceso para todo
¿Cuál es el Plazo promedio en el proceso de Contratación?	153	Servicios: 60 días. Bienes: 14 días	4-6 meses para abastecimiento estratégico	36 días	7 días a 6 meses	60 días

- Solamente una compañía cuenta con un proceso estándar para todas las compras
- Los plazos de Primera Clase son inferiores a 40 días
- Se aplican ampliamente 3 flujos diferentes para la contratación

³¹ Traducción Oficial Informe final fase uno. Mejora de los Procesos de Compras y Contratación. Juran Institute BV para TGI S.A. ESP 2012-2013.