

**CORRUPCIÓN EN COLOMBIA  
CASO LA REFINERIA DE CARTAGENA**

**LINA MARIA SARMIENTO BOLIVAR  
CÓDIGO: 4401721**

**ASESOR DE INVESTIGACIÓN  
DAVID MENDOZA BELTAN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ  
2016 - I**

## **Resumen**

A partir del Plan de Desarrollo Nacional (PDN) 2003 - 2006 “*Hacia un Estado Comunitario*” se promovieron proyectos de inversión destinados a *Impulsar la exploración y explotación de hidrocarburos y minería* (Ley 812, 2003) <sup>1</sup> dentro de los cuales se propuso avanzar en la implementación del Plan Maestro de Desarrollo (PMD) de la Refinería Cartagena también conocido como Reficar, la falta de experticia, conocimiento y planeación han hecho de este Megaproyecto uno de los desfalcos y detrimentos de recursos públicos más grandes que ha tenido la nación.

**Palabras Claves:** Corrupción, Reficar, Megaproyecto

## **Abstract**

From National Development Plan (PDN) 2003 – 2006 ‘Towards a Community State’ investment projects aimed at boosting the exploration and exploitation mining and hydrocarbons ( Act 812, 2003) in which it was proposed to be promoted to move on the implementation of Master Development Program (PMD) Cartagena Refinery also known as Reficar, due to the lack of expertise, knowledge and planning have made this megaproject into one of the biggest embezzlements and detrimentos of the largest public resources the nation has had.

**Key Words:** Corruption, Reficar, Megaproject.

---

<sup>1</sup> Artículo 8, Literal B, Numeral 2

## **CORRUPCIÓN EN COLOMBIA**

### **CASO LA REFINERIA DE CARTAGENA**

Los casos de corrupción en Colombia han pasado de ser novedad a convertirse en una rutina, el indicador de percepción de corrupción evidencia un alto nivel de incredulidad frente a las instituciones por parte de los colombianos, ubicando al país en el puesto número 94 de los 175 evaluados a Diciembre de 2014 y dentro de los países del continente americano esta en el puesto 17 de 30 valorados (Transparencia por Colombia, 2015) .

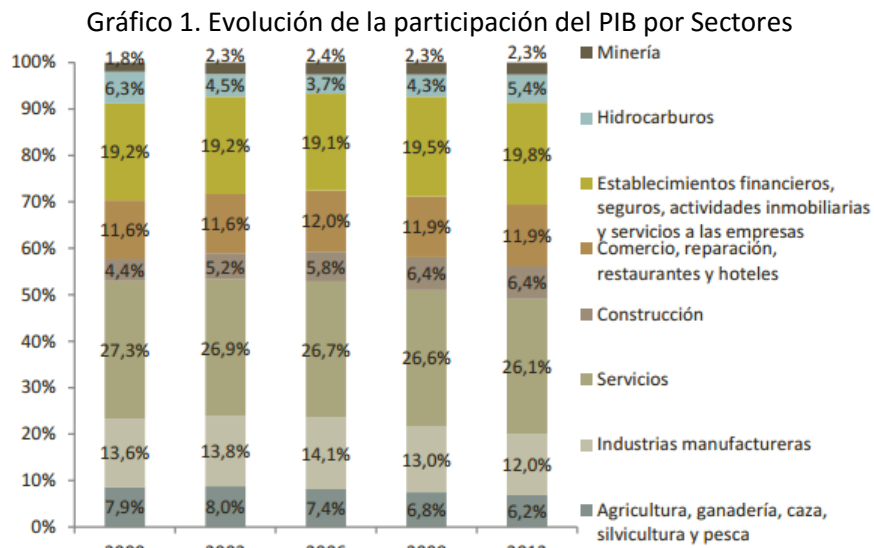
La debilidad en la implementación de las políticas anticorrupción, la cultura del atajo e ilegalidad, la desvirtuación del interés general sobre el particular acompañadas de una justicia ineficiente, dilatoria y con sanciones nulas o poco coherentes frente a los prejuicios causados, son factores que descomponen el tejido social y disminuyen el sentido de pertenencia y cuidado de lo público; sin acciones contundentes que reivindiquen a la nación como un ente capaz de proteger lo que por derecho pertenece a todos como un solo país, solo se logra proyectar un futuro incierto y poco prometedor.

En este ensayo se analizara el caso de la Refinería de Cartagena (Reficar), inicialmente atendiendo a la historia del sector de hidrocarburos dada su relevancia en el desarrollo económico del país, en segunda instancia se mencionara su marco legislativo, seguido de la descripción del caso de Reficar, en cuarto lugar se describirán los hallazgos encontrados por la

Contraloría General de la República, en la sección quinta se revisara el Estatuto Anticorrupción y el sistema de control interno y por último estarán las conclusiones.

### Antecedentes de los hidrocarburos en Colombia

El sector de los hidrocarburos en Colombia es uno de los principales motores de desarrollo económico, si bien aun no es posible considerar al país como uno de economía petrolera se establece que alrededor de 5.5% del producto interno bruto (PIB) se recibe por esta actividad, situación que ha generado una dependencia fiscal puesto que aproximadamente el 31% del total de los ingresos que percibe la nación son a partir de este sector económico.



Fuente: Fedesarrollo (Mayo de 2013)

Los primeros registros en la historia sobre los yacimientos petroleros se dan durante el siglo XVI específicamente el año de 1536 con Gonzalo Jiménez de Quesada, no obstante, debieron pasar

más de trescientos sesenta años para que en el mandato de Rafael Reyes se diera las primeras reglamentaciones que permitirían las concesiones para la explotación petrolera, curiosamente dichas autorizaciones se dieron para realizarse en los yacimientos que Jiménez de Quesada había descubierto.

Uno de los primeros beneficiados por la concesiones fue Roberto De Mares pero dada la dificultad de este por conseguir socios capitalistas para dar inicio con las excavaciones debió realizar el traspaso a la empresa extranjera *Tropical Oil Company* la cual se estableció en el país en 1917, la presencia de esta empresa en este lapso ubico a Colombia como el tercer país con mayor producción petrolera luego de México y Venezuela (Exxon Mobil Corporation, 2003 ).

Para 1951 se da la liquidación de la *Tropical Oil Company* y se crea la Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol), su origen jurídico inicial fue establecido como Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía y sometida a la vigilancia fiscal de la Contraloría General de la República (Duarte, 2012), Ecopetrol ha mantenido la gestión directa en los logros alcanzados en el sector de hidrocarburos.

En 1961 Ecopetrol asume el control de la refinería de Barrancabermeja y en 1974 la empresa *International Petroleum* le vende la Refinería del Cartagena por un valor de alrededor USD\$35 millones. La ubicación de Reficar en Mamonal en el departamento de Bolívar obedece a la necesidad en el siglo XX de tener un oleoducto que permitiera transportar el petróleo desde el

campo de “Las Infantas” en Santander hasta esta zona, ya que allí se establecería el primer puerto exportador de este recurso y de esta manera se dinamizaría la economía del país; a partir del 2008 por resolución de la DIAN se establece como Zona Franca.

Para el año 2003, la estructura orgánica de Ecopetrol cambia a una sociedad pública por acciones (Decreto 1760, 2003), dejando las funciones regulatorias, administración de los recursos petroleros de la nación y asignación de áreas destinadas a la exploración y explotación a la Agencia Nacional de Hidrocarburos creada en el mismo año, la división de las funciones busco mejorar la eficiencia de la producción y mitigar cualquier conflicto de intereses derivado de que la misma entidad realizara ambas labores.

Posteriormente el Congreso de la República con la Ley 1118 de 2006 decreta que la compañía Ecopetrol S.A tendrá un nuevo cambio en su naturaleza jurídica a Sociedad de Economía Mixta de carácter comercial, lo que le permitiría generar emisiones de acciones y en la cual se indica que la participación de la Nación no puede ser inferior al 80% de las acciones con derecho a voto en la entidad.

Dentro de la normatividad jurídica se encuentra que la Constitución Política de Colombia de 1991 en los artículos 80, 332, 334 y 360, reglamenta el uso del suelo y el subsuelo por parte del Estado Colombiano y lo faculta para realizar el cobro de una contraprestación económica a título de regalía por la explotación de recursos no renovables.

Art 80. *“El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar un desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. (...)”*.

Art 332. *“El estado es propietario del subsuelo y de los recursos naturales no renovables, sin perjuicio de los derechos adquiridos y perfeccionados con arreglo a leyes preexistentes (...)”*.

Art 334. *“La dirección general de economía estará a cargo del Estado Colombiano. Éste intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes (...)”*.

Art. 360 *“La ley determinara las condiciones para la explotación de los recursos naturales no renovables así como los derechos de las entidades territoriales sobre los mismos.*

*La explotación de estos recursos causará a favor del Estado una contraprestación económica a título de regalía (...)”*.

La legislación anterior permite al Gobierno Nacional determinar estrategias para el desarrollo económico a través del uso de recursos naturales no renovables, por ello y dada la relevancia que ha tomado en los últimos años la producción de hidrocarburos es que el Estado Colombiano ha direccionado sus esfuerzo por promover este sector de la economía, fruto de ello ha sido la creación las entidades como Ecopetrol, la Agencia Nacional de Hidrocarburos así como también estudios de planeación que establecen la necesidad de fortalecer, modernizar y ampliar las refinerías existentes y en operación.

La obsolescencia tecnológica a la cual se acercaba la Refinería de Cartagena permitió establecer que su ampliación y modernización será uno de los proyectos más importantes que promete impulsar la economía nacional y que sorprendentemente ha logrado mantenerse en la agenda durante más cuatro administraciones<sup>2</sup> de orden nacional (Serpa, 2016).

Pero ¿Qué es una refinería? (para efectos de esta materia hace alusión a una refinería de petróleo) es una estructura industrial en la cual a través de diversos tratamientos se busca generar valor agregado mediante la transformación del crudo en diferentes combustibles o aceites así como también en materia prima para la elaboración de diferentes productos comercializables.

---

<sup>2</sup> Inicia en la Administración 2002 a 2006 de Álvaro Uribe Vélez manteniéndose vigente hasta la fecha.



Conforme con del Plan de Desarrollo Nacional (PDN) 2003 - 2006 “*Hacia un Estado Comunitario*” se promovieron proyectos de inversión destinados a *Impulsar la exploración y explotación de hidrocarburos y minería* (Ley 812, 2003) <sup>3</sup> dentro de los cuales se propuso avanzar en la implementación del Plan Maestro de Desarrollo (PMD) de la Refinería de Cartagena, por su importancia estratégica se sometió a consideración y posterior aprobación el CONPES 3312 de 2004 ya que su ejecución excedería la vigencia del periodo presidencial en la cual se origino.<sup>4</sup>

En ambos documentos, PND 2003 - 2006 y CONPES 3312, se estableció que con el fin de mitigar el impacto fiscal, la financiación del mencionado proyecto se realizaría con la mayor inversión privada posible y el excedente proveniente de recursos serían de las inversiones no estratégicas de Ecopetrol.

En el CONPES 3336 de 2005 se establecen modificaciones a la Estrategia a desarrollar definida por el CONPES 3312, este cambio consistió en ampliar los plazos para la vinculación de los inversionistas, es decir, aumentar el tiempo para presentar sus propuestas haciendo viable la misma, debió de realizarse de esta manera pues las empresas interesadas escalaron esta petición.

En este sentido, se debe recordar que en la búsqueda de un socio estratégico que permitiera llevar a cabo el Plan Maestro de Desarrollo de renovación y ampliación de Reficar, Ecopetrol S.A en el

---

<sup>3</sup> Artículo 8, Literal B, Numeral 2

<sup>4</sup> De acuerdo a lo establecido en el Artículo 10 de Ley 819 de 2003.

año 2006 decide vender el 51% de sus acciones a *Glencore*, sin embargo para Febrero de 2009 la compañía suiza decide desistir y se da un proceso de recompra de acciones por parte de Ecopetrol, esta decisión es fruto de la poca experiencia en el desarrollo de este tipo de proyectos sumado a los problemas de financiamiento, el precio que acordó pagarse fue de USD\$549 millones cerca de USD\$109 millones menos del precio inicial con el fin de evitar un detrimento patrimonial, tras este suceso, en Mayo de 2009 el socio privado poseedor del 51% de las acciones pasa a ser *Andean Chemical* y el restante 49% continuara siendo propiedad de Ecopetrol S.A.<sup>5</sup>.

Imagen 1. Planta de Reficar



Fuente: Página Web Refinería de Cartagena S.A

Reficar posee naturaleza jurídica de economía mixta de carácter comercial, este tipo de organización según la legislación colombiana se define de la siguiente manera:

---

<sup>5</sup> El crear a Reficar S.A como una nueva sociedad permite que está firme contratos y cree su propio capital como garantía ante cualquier evento, lo que termina por exonerar a los activos de las compañías patrocinadoras.

*Art 97 “Las sociedades de economía mixta son organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas de Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley.” (Ley 489 , 1998)*

La refinería inicialmente manejaba un capacidad de producción de cerca de 26.500 barriles por día, su propósito era atender la demanda del norte del país, sin embargo, hoy es uno de los factores claves que se tiene para adecuarse a las exigencias mundiales como lo son los hidrocarburos limpios que sean amigables con el medio ambiente y que permitan a las ciudades disfrutar de una mejor calidad del aire.

Sin el desarrollo de este proyecto el país se vería en la necesidad imperiosa de importar combustibles de forma permanente con el fin de proveer el suministro adecuado de los mismos, a esto se suma que con la infraestructura y tecnología de aquella época llegar a los estándares internacionales de competitividad habrían sido improbables lo cual hubiese derivado en un impacto social y económico negativo dado el cierre inminente de la empresa.

A grades rasgos el proyecto de ampliación de la Refinería consistía en aumentar el número de unidades con las cuales se realiza la transformación así como mejorar la calidad del producto, dentro de las unidades que se pensaron implementar se encuentran las de destilación de crudo, destilación al vacío, coquización, hydrocraker, alquilación, hidrotratadora, gas saturado,

tratamiento de agua, generación energía, entre otras y para lo cual se destinaron cerca 130 hectáreas de terreno.

En cuanto a los recursos financieros se había proyectado en el 2009 que el costo inicial sería de aproximadamente USD \$3.777 millones, los cuales estarían conformados por contribuciones de Ecopetrol S.A junto los aportes de capital privado y con el endeudamiento adquirido con la banca internacional.

El plazo establecido para el desarrollo y ejecución del proyecto tenía fecha de inicio desde el año 2006 y fecha de culminación a finales del año 2012, sin embargo, estos términos acabaron con dilataciones tanto en los tiempos como en los recursos establecidos, si bien el CONPES 3312 contemplaba sobrecostos por factores exógenos tales como complicaciones en la fase de construcción, variaciones en los precios en los materiales o maquinarias, cambios en diseños iniciales, entre otros, no fue suficiente para mitigar este riesgo.

Cabe contemplar que la administración de *Glencore* en Noviembre de 2007 contrata al firma estadounidense *Chicago Bridge and Iron* (CB&I), siguiendo los lineamientos del CONPES 3312 en el cual se indica explícitamente que este tipo de negociación se debe realizar mediante un

contrato denominado “llave en mano”<sup>6</sup> de precios fijos con el cual se pretende mitigar cualquier tipo de sobre costos.

No obstante, para el año 2010 la Junta directiva de Reficar decide hacer cambio al tipo de contrato a uno de costos reembolsables en el cual “*el cliente acepta pagar a un contratista todos los costes reales incurridos durante el proyecto más unos honorarios acordados por contrato*” (Guzman, 2014), lo anterior le dio vía libre a CB&I de contratar, comprar y gastar desmesuradamente, es importante decir que este tipo de contrato suele realizarse cuando no se puede definir un precio fijo final del proyecto, en este caso derivado de la envergadura y duración del proyecto de modernización de Reficar.

Se generaron cerca de tres años de retraso en la puesta en marcha del PMD de la Refinería de de Cartagena, el aplazamiento de otros proyectos de igual importancia<sup>7</sup> y no se ve una recuperación cercana a la crisis del petróleo que ayude a aumentar el flujo de caja de Ecopetrol S.A; todo lo anterior nos lleva a preguntarnos ¿Dónde están los entes de control? ¿Por qué se permitió llegar a un punto de inflexión en el que la pérdida de recursos era definitiva?

De acuerdo a las Auditorías realizadas por la Contraloría General de la República desde el año 2011 a 2014, se detectaron incontables falencias en la ejecución de los recursos frente a los avances efectivamente realizados, a tal magnitud que se puede establecer que la rentabilidad y el

---

<sup>6</sup> El contratista se obliga a cambio de un precio, a ejecutar todo tipo de actividad que le permitan una construir y poner en funcionamiento una obra. (Santacruz, 2009)

<sup>7</sup> Plan de Modernización de la Refinería de Barrancabermeja.

retorno de la inversión realizado frente a los costo de endeudamiento presentan crecimiento de tipo negativo adicionalmente es necesario contemplar las obligaciones monetarias de tipo jurídico dadas las múltiples demandas que reposan en los juzgados del departamento de Bolívar especialmente en la capital cartagenera.

En la Auditoria del año 2011 se detecto que los avances físicos de la PMD de la refinería de Cartagena fue de 53.7% frente al 65% planteado y el presupuesto comprometido total para ese mismo tiempo fue de USD\$2.189 millones, es decir casi un 54% de costo total de la obra proyectado de USD\$3.900 millones.

Desde las primeras auditorias se determino que el proyecto presentaba serios problemas con la ejecución, algunos de los hechos que afectaron fueron las continuas huelgas de los trabajadores que generaron un continuo cese de actividades producto de las denuncias en las condiciones laborales, otra de las problemáticas evidentes fue el bajo control de supervisión de los contratos reflejado en la ineficiente gestión documental de la entidad y relacionado con este tema se evidencia que la liquidación de los contratos se vieron pospuestos debido los retrasos en la entrega del trabajo contratado.

Los hallazgos Auditoria del año 2013 continuaban demostrando las misma falencias en cuanto a financiación y planeación, por lo cual debió acudir a la banca internacional accediendo a un crédito de USD\$616 millones, adicionalmente se llego a considerar que los créditos

adquiridos previamente debían ser reestructurados con el fin de mantener la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta que los periodos de gracia de estos vencían en el año 2014.

La información financiera mostraba inconsistencias de consideración, no se realizaban por completo a conciliación de la cuentas, la información reportada ante el CHIP no coincidía con las cuentas contables establecidas por la Contaduría General de la Nación, así como evidentes dificultades para establecer las metas e indicadores de los recursos presupuestados.

Para el 2014, la Refinería de Cartagena ya presentaba costos desmesurados y totalmente fuera de los rangos establecidos, se generaron adiciones de contratos que fueron pagados por un mayor valor sin haber cumplido con el objetivo ni el plazo estipulado, de igual manera se evidenciaron casos en los que Reficar firmo contratos con empresas que no se encontraban legalmente constituidas.

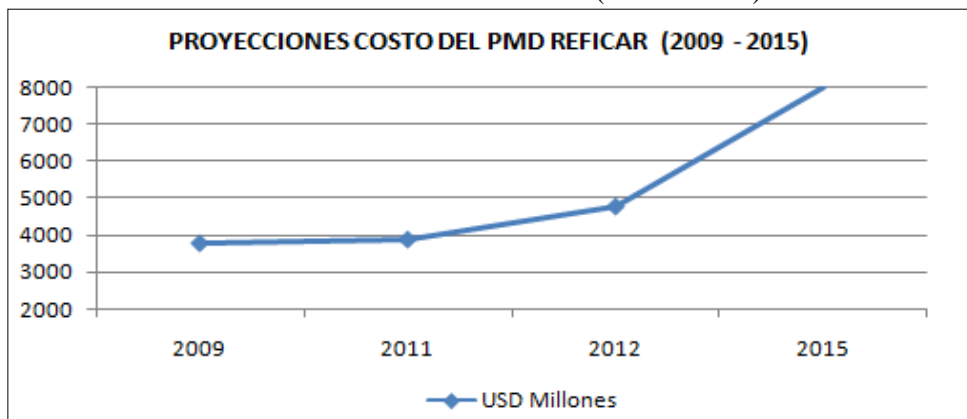
CB&I Colombia S.A es la principal entidad contratista de Reficar, la cual maneja un esquema de contratación reembolsable lo que le brindo una amplia autonomía con respecto a la ejecución presupuestal, es aquí donde se encuentra un sin número de subcontratos que en algunos casos reflejaron ser un 185% más entre lo ejecutado y lo inicialmente planteado.

A lo largo de todo el proyecto Reficar firmo alrededor de 2390 contratos, realizo 717 adiciones en recursos y 1052 subcontrataciones, estos últimos en su gran mayoría negociados

por la empresa CB&I de los cuales cerca de un 29% de ellos presentaron un incremento de más del 100% en el valor inicial y del total negociado el 18%, lo anterior según la Contraloría General de la República fue una real “feria de las adiciones” que también presentaron inconsistencias de consideración dado que se realizaron varias negociaciones en diferentes divisas para un solo subcontratista.

Las finanzas públicas se vieron afectadas por los malos manejos en los recursos públicos, una obra proyectada para costar USD\$3.777 millones termino por duplicar su valor, a la fecha se considera que el valor final del PMDC de fue de USD\$ 8.016 millones, problemas en el inicio del proyecto dada la falta de un inversionista estable, la subcontratación de CB&I empresa que nunca demostró conocimiento y experticia en la construcción de Megaobras, adicionalmente Reficar contrato mano de obra extranjera debido a que en el país no se contaba con mano de obra calificada junto con el mal panorama económico dado los bajos precios del petróleo son solo la punta del iceberg de tan nefasto escándalo.

Gráfico 1. PROYECCIONES COSTO DEL PMD REFICAR (2009 – 2015)



Fuentes: CONPES, REFICAR, ECOPETROL Elaboración: Propia

En cuanto a los interventores cabe mencionar que la empresa extranjera Foster Wheeler también resulto beneficiada por estos contratos, dado que este presento variaciones de USD\$95



millones a USD\$231 millones, la diferencia correspondiente de USD\$136 millones equivalía a un incremento del 142%, lo que permite inferir que el objeto con la cual se estableció el convenio de control y monitoreo de la contratación siempre tuvo vicios afectando su imparcialidad, puesto que de lejos se ven intereses personales inmersos.

El Estatuto Anticorrupción en Colombia establece que todas las entidades deben manejar tener su propio plan anticorrupción mediante el cual se identifique, prevenga, controle y haga seguimiento a cualquier tipo de acto de corrupción y que de igual manera proteja los recursos de la nación e estimulen la confianza de la población.

Algunos de los ejes que se planean en el estatuto anticorrupción consisten en realizar un mapa de riesgos el cual se establece de acuerdo al objetivo y ejecución del tipo de contrato, otro es la rendición de cuentas este proceso es de obligatorio cumplimiento, debe ser público y de fácil acceso pues permite entrever la gestión eficiente o no de cualquier entidad.

Aunque el Estatuto Anticorrupción se expide en el año 2013, no implica que Reficar S.A no contara con las herramientas pertinentes que le permitieran controlar lo que allí pasaba, por el contrario se puede evidenciar para el año 2010 la política interna de auditoría de Reficar para mejorar su sistema de control interno planteaba sus esfuerzos en cumplir con los objetivos de la empresa, así como también velar por los adecuados procesos de gestión y de control de riesgos,

para ello mantenía autonomía y libertad para presentar los resultados obtenidos ante la Junta Directiva y presidencia.

Dentro de las funciones de la Junta Directiva se encuentra dirigir y controlar las negociaciones de la entidad, aprobar el presupuesto anual, solicitar cambios en los estatutos, convocar a sesiones extraordinarias, autorizar al Presidente de la entidad de suscribir acuerdos que superen una cuantía determinada, entre otras, este órgano rector es aquel que según lo anteriormente expuesto debió revisar con agudeza los informes presentados por Reficar; para así detectar las falencias que sin duda se habían presentado en cuanto a la ejecución, sobrecostos y falta control dentro del PMD de la refinería de Cartagena.

Como resultado de todo la mala planeación, ejecución y control, el país se ha visto inmerso una vez más en un escándalo de corrupción que a ciencia cierta aun no tienen responsables definitivos, una obra en la que estuvieron involucradas varias administraciones y funcionarios ha incrementado el número de sospechosos llamados a responder ante la ley, ya sean por delitos, situaciones disciplinarios o detrimentos patrimonial, serán las entidades a cargo Contraloría, Procuraduría o Fiscalía quienes den una respuesta concluyente y en lo posible satisfactoria teniendo en cuenta la inmensidad de la pérdida.

Es necesario reevaluar las características, idoneidad y experiencia de los socios inversionistas que se presentan y eligen para este tipo de alianzas independientemente si son extranjeras o no,

el no tener un adecuado proceso de selección termina por perpetuar los mismos errores, así mismo es responsabilidad del estado hacer efectivas las cláusulas de ceder o no cumplir con lo pactado y no permitir la salida de estos funcionarios sin que se entregue la información requerida para las investigaciones pues el hacerlo es sin duda es confirmación de una actuación con dolo.

En materia de control el país aun tiene mucho que revisar, legislativamente la Contraloría General de la República podía haber realizado el denominado Control de Advertencia a partir de los hallazgos encontrados en las diferentes auditorías realizadas, sin embargo y a pesar de estos hechos el Congreso decidió suprimir esta función alegando que sus opiniones pueden afectar el proceder de las entidades bajo su vigilancia, no obstante cuando la contraloría hace sus recomendaciones con el fin de evitar riesgos que ponen en peligro los recursos públicos, la entidad puede o no asumirla pues está en su pleno derecho de elección.

El control posterior no es efectivo, pues es aquí cuando se evidencia la lapidación de los recursos, costos irrecuperables que si se hiciera bien la labor de seguimiento desde el inicio, es decir, si esta fuera completamente integral podrían ahorrarse este tipo de derroches e invertirse de la mejor manera.

El país en general presenta serios problemas de planeación en todos los ámbitos, se ha acostumbrado a ser un estado reaccionista y dependiente, en vez de procurar innovar y proteger los intereses generales, solo toma acciones en el momento que todo está perdido o se busca

recuperar cuantías que no son equiparables; a Colombia y a los colombianos en pocas palabras nos falta ponernos la camiseta, creer en esto que nación queremos y que se debe hacer para lograrlo.

## Referencias

Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de Colombia, 1991

Congreso de la República (29 de Diciembre de 1998). Ley 489 de 1998, Art. 97. Recuperado Marzo de 2016.

Congreso de la República, Ley 812 de 2003 Artículo 8 Literal B Numeral 2. (26 de Junio de 2003). “Plan Nacional de Desarrollo 2003 – 2006 Hacia un Estado Comunitario”. Recuperado Marzo de 2016, de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8795>

Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES 3312. (Septiembre 20 de 2004). Proyecto Plan Maestro de La Refinería de Cartagena PMD. Recuperado Marzo 2006, de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3312.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES 3336. (Febrero 28 de 2005). Modificación a la Estrategia Definida en el CONPES 3312 Para La Ejecución del Plan Maestro de La Refinería de Cartagena PMD. Recuperado Marzo 2006, de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3336.pdf>

Duarte, C. (Octubre de 2012). Cronología de la Legislación Minera Colombiana. Recuperado el Marzo de 2016, de Cronología No 4: El modelo de la Concesión Minera colombiana: <https://governabilidadminera.wordpress.com/2012/01/10/cronologia-no-4-el-modelo-de-concesion/>

Exxon Mobil Corporation. (2003). Nuestra Historia. Recuperado el Marzo de 2016, de La Tropical Oil Company y La Concesión de Mares (1917-1951): <http://www.essoymobil.com.co/tropical-oil-company>

Guzmán, J. C. (30 de Junio de 2014). Observatorio Contratación Pública de España. Recuperado Marzo de 2016, de Contratos de costes reembolsables: <http://www.obcp.es/index.php/mod.opiniones/mem.detalle/id.159/relcategoria.208/relmenu.3/chk.7b21f20261cfaeb6de1b59da6a01d533>

Presidente de la República, Decreto 1760. (26 de Junio de 2003). Recuperado el Marzo de 2016, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_1760\\_2003.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1760_2003.html)

Santacruz, C. (Abril de 2009). Contratos Llave En Mano Seminario CAF. Recuperado Marzo 2016, de Banco de Desarrollo para América Latina CAF: [http://www.caf.com/media/3304/Conferenciasobrecontratosllaveenmano\(bolivia\).pdf](http://www.caf.com/media/3304/Conferenciasobrecontratosllaveenmano(bolivia).pdf)

Serpa, Ó. G. (Enero de 2016). Refinería de Cartagena, una historia de incontables sobrecostos. Recuperado el Marzo de 2016, de Semana: <http://www.elspectador.com/noticias/economia/refineria-de-cartagena-una-historia-de-incontables-sobr-articulo-613683>

Transparencia por Colombia. (21 de Mayo de 2015). Índice de Percepción de Corrupción 2014. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://transparenciacolombia.org.co/es/noticias/indice-de-percepcion-de-corrupcion-2014>