

INFORME PORMENORIZADO DEL ESTADO DEL CONTROL INTERNO – LEY 1474 DE 2011		
Jefe de Control Interno, o quien haga sus veces	GEMMA EDITH LOZANO RAMÍREZ	Período evaluado: 11-11-2011 A 31-01-2012
		Fecha de elaboración: 31-01-2012

Subsistema de Control Estratégico
Avances

La entidad ha mantenido la divulgación de los compromisos y protocolos éticos entre los funcionarios. Un grupo de servidores participó a una capacitación organizada por La Secretaría General de la Alcaldía Mayor sobre la herramienta virtual para la gestión ética.

La Entidad cuenta con manual de funciones, el cual fue socializado y se encuentra disponible permanentemente para la consulta de los servidores. Este contempla el propósito principal del cargo, las funciones y competencias requeridas para el personal. Como una de las tareas de la reforma administrativa se entregaron los contratos con el manual de funciones a cada uno de los servidores de la Entidad.

El plan de capacitación cuenta con mecanismos de evaluación tales como encuestas y evaluación individual de aprendizaje al final del curso.

En cada vigencia se desarrolla y ejecuta un programa de bienestar basado en encuestas y diagnósticos previos. Este es evaluado por los beneficiarios al finalizar cada actividad.

Se encuentra adoptada y en ejecución la metodología para la aplicación de la evaluación de desempeño incluyendo la periodicidad de aplicación. Esta contempla además de la revisión por el superior inmediato, retroalimentación individual y la evaluación independiente de la gestión por proceso.

Se definen los acuerdos de gestión para cada anualidad. Estos registran seguimiento con base en el cumplimiento del plan de acción y presentan acciones correctivas, preventivas y de mejora según las desviaciones que se encuentren durante su evaluación.

El estilo de dirección contempla la participación de las partes interesadas, incluye la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización, e instancias de coordinación, evaluación y mejoramiento.

La Entidad tiene instituido el Comité de Gestión de Calidad y Control Interno en el cual participa la alta dirección, donde se generan lineamientos para la sostenibilidad y fortalecimiento del sistema de control interno.

La Entidad desarrolló la planeación institucional incluyendo la estrategia, misión, visión, objetivos institucionales, políticas, objetivos del sistema integrado de gestión, planes de acción consistentes con el plan de desarrollo, la estrategia y los presupuestos anual y plurianual. Estos planes facilitan el seguimiento a la gestión, a partir de la cual se formulan acciones correctivas, preventivas y de mejora.

La Entidad tiene definido su mapa de procesos acorde con su cometido estatal. Las caracterizaciones están siendo modificadas teniendo en cuenta los cambios en la organización para asumir la función como Ente gestor del Sistema Integrado de Transporte Público. En este sentido los procesos han sido revisados y objeto de seguimiento y mejora por parte de los servidores.

La estructura organizacional se modificó en el mes de junio de 2011, en el marco de las nuevas obligaciones establecidas en el Plan Maestro de Movilidad y decretos reglamentarios; se generó una estructura de procesos coherente y armónica con las mismas. En ella se identifican claramente los niveles de responsabilidad y se redistribuyen las cargas para optimizar la

gestión de la Entidad.

La Empresa cuenta con una política de gestión del riesgo y un mapa de riesgos por proceso, sin embargo se requiere evaluar y reformular la Gestión de Riesgos de la Entidad teniendo en cuenta el nuevo escenario institucional, incluyendo su articulación con los modelos de gestión.

En el seguimiento a las observaciones y recomendaciones originadas con motivo de la evaluación independiente de los procesos, proyectos y operaciones de la Entidad se observaron los siguientes aspectos relevantes en este subsistema:

- Proceso Planeación y Gestión Organizacional: Se inició la revisión de mapas de riesgos en algunos de los procesos que presentaron falencias.
- Proceso Gestión del Talento Humano: Se elaboraron las caracterizaciones del proceso.

#### **Dificultades**

Revisados los programas de inducción y reinducción, así como en su percepción y apropiación se encuentra dificultad en su implementación debido a que no se cuenta con herramientas de evaluación del cumplimiento.

El plan de incentivos no contempla en su formulación aspectos de eficacia, eficiencia y efectividad en el desarrollo de las actividades de todos los funcionarios y equipos de trabajo al interior de la Entidad. Esta situación afecta su aplicabilidad.

La evaluación de desempeño no ha sido completada en sus distintas fases en los plazos previstos.

Se evidenció que los servidores no identifican, conocen, ni aplican los controles establecidos para mitigar los riesgos de los procesos en los cuales participan. A pesar de la existencia de planes de contingencia para algunos procesos y procedimientos, en otros se encuentran vacíos. Es necesario establecer mecanismos y controles para que los responsables de proceso evalúen y cuantifiquen el estado de los riesgos de forma periódica y rutinaria, en armonía con la estructura de procesos, sin que la operación de los mismos esté separada de la gestión del riesgo.

En la evaluación independiente de los procesos, proyectos y operaciones de la Entidad se observaron los siguientes aspectos relevantes en este subsistema:

- Proceso Planeación y Gestión Organizacional: El mapa de riesgos está desactualizado dificultando la identificación de planes de mitigación.
- Proceso Gestión del Talento Humano: Se evidenció la falta de formalización de procedimientos y formatos, en el Sistema Integrado de Gestión. Esta situación afecta el control de proceso.

#### **Subsistema de Control de Gestión**

##### **Avances**

Como resultado de las auditorías efectuadas por la Oficina de Control Interno, la Gerencia ha adoptado medidas que permiten minimizar los riesgos y corregir los hallazgos, medidas que fueron objeto de seguimiento, encontrando mejora en los siguientes aspectos:

Las políticas de operación se documentaron en el Manual de Procedimientos en concordancia con las necesidades del servicio, la planeación estratégica y la estructura procedimental.

La organización por procesos fue revisada y mejorada con motivo del proceso de certificación del sistema de gestión integral según las normas NTCGP 1000:2009, ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Existen mecanismos de evaluación y mejoramiento a cargo de los responsables de proceso y evaluación mediante auditorías integrales y de control interno. La efectividad de las acciones se mide periódicamente mediante la encuesta de satisfacción de los usuarios y el cuadro de mando integral. Actualmente se adelanta una reformulación de acuerdo con las nuevas responsabilidades y estructura organizacional de la Entidad.

La documentación del sistema integrado de gestión es conocida por los servidores de la organización y de fácil consulta a través de medios electrónicos. Los procedimientos de la organización están definidos, fueron apropiados y aplicados. Actualmente, se encuentran en proceso de revisión y actualización con motivo de las nuevas responsabilidades de la Entidad.

Los procedimientos tienen controles definidos los cuales son objeto de evaluación, seguimiento y mejora.

El cuadro de mando integral de la Entidad reporta indicadores por proceso. Esta información se complementa con la encuesta de satisfacción del usuario. Con base en los resultados se planifican acciones de mejora por prioridades.

Se dispusieron medios personalizados e informáticos para atender al usuario y facilitar su acceso a los servicios de la Entidad: se crearon ocho puntos de atención al usuario PAU; PAUs virtuales, la página Web de la Entidad y medios escritos, entre otros.

La Entidad opera procedimientos para recibir, canalizar y responder las peticiones, quejas y reclamos de las partes interesadas. Se priorizan acciones correctivas, preventivas y de mejora con base en la información de la encuesta de satisfacción del usuario, peticiones, quejas, reclamos y verificaciones realizadas a los procesos.

En ejercicio del control social, se atienden reuniones con comunidades y se asiste a rendición de cuentas, donde se informa a partes interesadas sobre novedades del servicio y se reciben solicitudes, apreciaciones y sugerencias.

Se creó la figura del Defensor del Usuario, pero se requiere la puesta en marcha tanto de la contratación del responsable, que sufrió retrasos por la reestructuración frente al SITP y por la entrada en vigencia de la Ley de Garantías.

Se realizan periódicamente comités y reuniones formales e informales, en las que se definen políticas de mejora y se efectúa seguimiento a los procesos y proyectos. En estas reuniones participan según el tipo de comité los responsables de proceso, proveedores y clientes internos.

Se implementaron herramientas para el control y administración de información que incluyen las caracterizaciones de proceso, la matriz de comunicaciones y la cruz de malta. Esto es evaluado en la revisión por la dirección.

Se cuenta con una tabla de retención documental, la cual está en proceso de revisión de acuerdo con los cambios estructurales y procedimentales de la Entidad.

La empresa dispone de sistemas de información que permiten desarrollar sus funciones misionales y de apoyo con mejoras en eficiencia. Se reciben servicios de soporte permanente y actualizaciones según requerimientos. Se desarrolló un plan estratégico de sistemas de información y una campaña de seguridad informática.

La Entidad ha establecido un manual de comunicaciones aplicable a su modelo de operación por procesos. Se emplean mecanismos de comunicación interna como la Intranet y el sistema de correo electrónico para informar a todos los funcionarios sobre las noticias, novedades y cambios que se presentan en la Empresa y el Sistema TransMilenio. Se socializan las actuaciones con la participación de la Alta Gerencia y los Servidores.

En el seguimiento a las observaciones y recomendaciones originadas con motivo de la evaluación independiente de los procesos, proyectos y operaciones de la Entidad se observaron los siguientes aspectos relevantes en este subsistema:

- Proceso Gestión De Apoyo Logístico: Avance en la actualización de la base de datos de los inventarios en el Sistema Administrativo; suscripción de un contrato para la toma física de inventarios en la presente vigencia.
- Proceso Gestión del Sistema, Gestión Contractual: Se adelantó una revisión de toda la

contratación en ejecución y se procedió hacer la publicación en la Página de Contratación a la Vista; como parte del mejoramiento para el seguimiento de la contratación se dio la instrucción a todos los abogados de la Subgerencia Jurídica, de hacer seguimiento constante de cada uno de los contratos a su cargo, igualmente se solicitó a los interventores el cumplimiento de la Ley 1474 de 2011; así mismo se está cumpliendo a lo relacionado con él envió oportuno de la documentación requerida. El manual de contratación se actualizó acorde con los lineamientos de la Ley 1474 de 2011 y está en proceso de adopción mediante acto administrativo para ser publicado en la Intranet.

- Procesos legales, judiciales, y extrajudiciales: Las áreas responsables se reunieron con el objeto de conciliar las obligaciones contingentes judiciales de TRANSMILENIO S.A., del segundo trimestre de 2011. En revisión documental de archivo de conciliación y ajustes se observó que se han actualizado algunos de los procesos. Esta revisión debe completarse antes del cierre de la presente vigencia.
- Proceso Control de Operaciones: Contratación de personal para mejorar nivel de control de la operación en vía y contrato para la supervisión de la operación de alimentación. En el primer semestre se alcanzó el 97.7% de la revisión de flota y durante el segundo semestre de 2011 el avance es del 53%. Se realiza seguimiento al estado de puertas y se solicitan las reparaciones que se requieren, no obstante no ha sido posible lograr la meta por la falta de apropiación de la ciudadanía hacia el Sistema, tema que se debe abordar interinstitucionalmente. Se conformó, con directriz de la Alcaldía Mayor, la Comisión de Seguimiento a la Seguridad Vial del Sistema, dentro del cual se gestionó la consolidación de la información de accidentalidad con el Ministerio de Transporte y la Secretaría Distrital de Movilidad, se definieron nuevos indicadores de accidentalidad con base en la información oficial, se diseñaron campañas de prevención de accidentes y se definió con los operadores la implementación de elementos de control con tecnología de punta que permiten minimizar los riesgos de accidentalidad.
- Proceso explotación colateral de negocios: el concesionario presentó varias estrategias de impulso comercial para lograr mayor ocupación de estos espacios y la Entidad ha solicitado información de avance de las mismas. También se solicitó a la interventoría revisar las diferencias encontradas entre sus reportes y los del concesionario para establecer sus causas y aplicar los correctivos que corresponda.
- Proceso Gestión del Sistema, Implementación de Infraestructura: Se ajustaron las fechas de entrada en operación del SITP teniendo en cuenta los diferentes factores que intervienen tales como disponibilidad de infraestructura, disponibilidad de vehículos, la implementación del SIRCI y la implementación de la estrategia de comunicaciones.
- Proceso Gestión de la Comunicación: Se elaboró la caracterización del proceso.

### **Dificultades**

En el primer semestre del año se aprobó la reestructuración de la Empresa. En la revisión se encontró que no se han armonizado los controles de proceso con la gestión de riesgos institucional. Actualmente, la Empresa se encuentra caracterizando los procesos para armonizar los controles.

Con la tendencia de crecimiento de las quejas o reclamos de los usuarios o partes interesadas en relación con los servicios de la Entidad y la respuesta efectiva a sus observaciones es necesario reforzar los mecanismos de participación e información a las partes interesadas.

No existen mecanismos formales y dinámicos para analizar periódicamente las sugerencias de los servidores de la Entidad, lo que dificulta la oportunidad de mejora. Los mecanismos que existen son muy débiles y no se han socializado.

En cumplimiento de Ley 1122 de 2007, la Entidad creó la figura del Defensor del Usuario, estableciendo funciones y procedimientos; no obstante al momento de ponerla en marcha, la Empresa inició la transición entre la administración del BRT y del SITP con lo cual el campo de acción cambia. Esto obligó a rediseñar la función, imposibilitando que los usuarios cuenten con este canal de comunicación.

En la evaluación independiente de los procesos, proyectos y operaciones de la Entidad se observaron los siguientes aspectos relevantes en este subsistema:

- Proceso Gestión de Apoyo Logístico: En las bodegas de la entidad existen elementos que no están inventariados, a pesar que se hace custodia de ellos, dificultando el control de los bienes.
- Proceso Gestión del Sistema, Gestión Contractual: En la revisión del proceso, se evidenció debilidad en el cumplimiento del requisito de publicidad a la actividad contractual, toda vez que no se encontró la publicación de la totalidad de la información en el Portal Contratación a la Vista. El Manual de Contratación no especifica los responsables de la publicación en la totalidad de las etapas contractuales; falta de uniformidad de criterios para definir el periodo de cobertura de las pólizas y falta de control sobre el cumplimiento del clausulado en lo referente a la vigencia. El Manual de Contratación se encontraba en proceso de revisión desde hace más de una vigencia.
- Procesos legales, judiciales, y extrajudiciales: Se evidenció información desactualizada registrada en la herramienta SIPROJ.
- Proceso Control de Operaciones: Se evidenciaron demoras en itinerario de viajes en BRT, afectando la calidad del servicio al usuario, particularmente en servicios expresos y asimétricos; retrasos en cumplimiento de la revisión de la flota troncal; daños en infraestructura, particularmente puertas de estaciones, por mal comportamiento de los usuarios; incremento en la accidentalidad del sistema de transporte masivo.
- Proceso explotación colateral de negocios: Se evidenciaron vacíos o inconsistencias procedimentales en cuanto a la facturación y cobro de capacitaciones y venta de material de mercadeo; Se encontró bajo nivel de ocupación de espacios publicitarios concesionados y diferencias entre los reportes de la interventoría del contrato de concesión de publicidad y del concesionario.
- Proceso Gestión del Sistema, Implementación de Infraestructura: Los cronogramas de obra han sufrido constantes retrasos por factores externos a la administración de la Entidad, lo que genera retraso en la entrada del SITP afectando la credibilidad de los usuarios quienes desconocen la estructura de gestión del Distrito para el desarrollo de estos proyectos.
- Proceso Gestión de la Comunicación: Se evidenció la falta de formalización de procedimientos y formatos, en el Sistema Integrado de Gestión, relacionados con el proceso; Se identificó la necesidad de crear un aplicativo que consolide los diferentes requerimientos recibidos a través de canales institucionales como el Sistema de Correspondencia Distrital, Sistema de Quejas Soluciones, Línea 195 y otros, como herramienta para la realización de indicadores, asignación sistemática de responsables de las respuestas y el control efectivo en los términos de legales.

#### **Subsistema de Control de Evaluación**

##### **Avances**

La Entidad tiene definidos en su esquema de procesos y procedimientos mecanismos de autoevaluación del control, tales como la Encuesta de Satisfacción del Cliente, evaluaciones de eventos por proceso. Este aspecto es susceptible de mejora mediante el diseño y documentación de protocolos aplicables a todos los niveles de la organización.

Para la autoevaluación de la gestión se cuenta con herramientas operativas funcionales, tales como el cuadro de mando integral, el sistema de seguimiento de compromisos, los procedimientos de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Se armonizó el Sistema Integrado de Gestión que comprende Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional con el Sistema de Control Interno. Se realizó la actualización del proceso asociado a la evaluación independiente, se normalizaron los formatos, programas, procedimientos y demás herramientas que generan una mejora en el proceso de la auditoría integral.

La evaluación al Sistema Integrado de Gestión se realiza por proceso y tiene como producto la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Algunos de los resultados son visibles en las encuestas de satisfacción del usuario.

La evaluación independiente se realiza con base en planes de auditoría, que comprende auditorías de primera parte a todos los procesos de la entidad, auditorías especiales al proceso de reestructuración institucional y el estado de implementación de las concesiones del SITP y del SIRCI.

De los resultados de auditoría se realizan planes de mejoramiento por proceso y en fecha posterior, auditorías de seguimiento para evaluar la atención de recomendaciones.

Se evalúa al final de cada vigencia la efectividad de las recomendaciones efectuadas con motivo de la evaluación independiente. En este sentido se ha obtenido una respuesta positiva superior al 90% de atención en todos los años.

La Oficina de Control Interno realiza seguimiento a los planes de mejoramiento suscritos con los Organismos de Control.

La Oficina de Control interno asesora y acompaña los procesos que realiza la Entidad y en los casos en que se encuentran debilidades realiza las recomendaciones pertinentes.

La planeación de TRANSMILENIO S. A. se desarrollo con base en el Plan de Desarrollo Bogotá Positiva, el Plan Maestro de Movilidad, el Plan Estratégico y cumpliendo con la misión, visión y política del Sistema Integrado de Gestión.

#### **Dificultades**

No obstante de contar con un instrumento para capturar la información de planes de mejoramiento individuales dentro de la evaluación de desempeño, el protocolo de administración y seguimiento de la información y acciones derivadas de los planes de mejoramiento individual no es suficiente. Se observó que la información de planes de mejoramiento individual está dispersa en el archivo de gestión, y no cuenta con un mecanismo de consolidación y control que permita observar el panorama general de las acciones de mejoramiento individual de los servidores.

#### **Estado general del Sistema de Control Interno**

De acuerdo con los resultados de la evaluación del Modelo Estándar de Control Interno la entidad mantiene el cumplimiento de los principios, fundamentos y objetivos del mismo, con un nivel de mantenimiento del 93%.

La Entidad atiende los principios constitucionales y desarrolla su actividad de acuerdo con mecanismos de planeación, evaluación y seguimiento, lo cual ha contribuido a la certificación de su Sistema Integrado de Gestión.

Es destacable el nivel de planificación de acciones en coherencia con la estrategia, control permanente de la satisfacción del usuario, la revisión de procesos e indicadores y la realización de acciones de mejora.

La gestión del riesgo requiere una intervención importante teniendo en cuenta el nuevo escenario institucional, incluyendo la articulación con los Modelos de Gestión implementados y aplicando un estricto proceso de divulgación, seguimiento, control y documentación por parte de los responsables de proceso.

#### **Recomendaciones**

Continuar con la reformulación de documentos del sistema integrado de gestión con motivo de las nuevas responsabilidades asumidas para implementación y control del Sistema Integrado de Transporte Público y de acuerdo con la estructura organizacional y de procesos que se deriva de dichas responsabilidades.

Evaluar y reformular la Gestión de Riesgos de la entidad teniendo en cuenta el nuevo

escenario institucional, incluyendo su articulación con los Modelos de Gestión de la entidad

Revisar y reformular el Cuadro de Mando Integral, para que apunte a la medición de los nuevos objetivos estratégicos de la entidad, Optimizar los Indicadores de Gestión, de forma que se convierten en herramienta efectivas para la toma de decisiones

Diseñar y documentar un protocolo para la autoevaluación del control aplicable a todos los niveles de la organización, así como para fortalecer la autoevaluación de la gestión.

Diseñar, desarrollar e implementar una herramienta de captura y consolidación de los Planes de Mejoramiento Individuales definiendo el rol de los evaluadores y el equipo de Talento Humano en la administración de la información.

Actualizar los documentos del sistema integrado de gestión como son caracterizaciones de proceso, procedimientos, formatos, tablas de retención documental, controles, etc. conforme a la nueva estructura organizacional y a la nueva normatividad aplicable a la entidad.

Establecer acciones correctivas en los Subsistemas, componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno, donde se evidenciaron falencias en la implementación y mantenimiento.

Aplicar la política planteada en el documento de reestructuración, con el fin de vincular a la planta de personal de manera progresiva de acuerdo con la implementación del SITP y cumpliendo la normativa y procedimientos legales.

Mantener el seguimiento a la migración de la información del sistema de recaudo al SIRCI, verificando el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Continuar con la ejecución de acciones correctivas, preventivas y de mejora, establecidas a partir de la evaluación independiente y donde los responsables de proceso son los encargados de velar por su cumplimiento total. En los casos donde no ha iniciado la atención es importante cumplir con los requerimientos de acuerdo con las acciones propuestas.

---

FIRMA