



**OTROS INFORMES DE LA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO**



**N° INFORME:** OCI-2017-032

**PROCESO / ACTIVIDAD REALIZADA:** Informe de Seguimiento y Recomendaciones Orientadas al Cumplimiento de las Metas del Plan de Desarrollo a cargo de TRANSMILENIO S.A.

**EQUIPO AUDITOR:** Yury Liney Molina Zea, Contratista de Apoyo.

Santiago Santos Sánchez, Contratista de Apoyo.

**OBJETIVO(S):** Identificar los avances y retrasos en la gestión contractual, presupuestal y física de las metas de inversión asociadas al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo.

**ALCANCE:** El alcance previsto para este trabajo de cumplimiento normativo contempló el seguimiento de los avances y retrasos en la gestión contractual, presupuestal y física de las metas de inversión, con corte a 30 de septiembre de 2017.

**CRITERIOS:**

El Decreto Distrital 215 de 2017 *“Por el cual se definen criterios para la generación, presentación y seguimiento del reporte del plan Anual de Auditoría, y se dictan otras disposiciones.”*, y que derogó el Decreto Distrital 370 de 2014, dispone en su artículo 3° la presentación del Informe de seguimiento y recomendaciones orientadas al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo a cargo de la entidad.

La Oficina de Control Interno en cumplimiento de lo anterior, tomó como base la siguiente información: 1) Reporte realizado en el Sistema de Información de Seguimiento al Plan de Desarrollo – SEGPLAN, 2) Ejecución Presupuestal con corte a 30 de septiembre de 2017 y 3) Información recibida por los responsables de las metas de los proyectos de inversión 2017.



## DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

De acuerdo a lo dispuesto en el decreto mencionado, la Oficina de Control Interno de TRANSMILENIO S.A. consolidó la información referente a los avances y retrasos presentados en la gestión contractual, presupuestal y física de la Entidad, reportadas por los diferentes responsables, en cumplimiento de las metas de inversión asociadas al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos”.

Dicha información fue diligenciada en el formato Excel establecido y remitida el 30 de octubre de 2017 a través de la plataforma dispuesta para tal fin (se adjunta certificado de recepción de información – anexo 1), de acuerdo con los lineamientos descritos en la metodología implementada por la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

## OBSERVACIONES GENERALES

En el desarrollo del presente trabajo y una vez efectuada la revisión asociada a la actividad, fueron generadas varias observaciones y recomendaciones las cuales se detallan a continuación:

|   |   |
|---|---|
| <b>Meta Plan de Desarrollo</b><br>Implementar 1500 ciclo parqueaderos en la ciudad asociados al Transmilenio  |   |
| <b>Proyecto de Inversión</b><br>Gestión de infraestructura del transporte público   |   |
| <b>Meta de Inversión</b><br>Aumentar 1500 cupos de parqueo para bicicletas  |   |
| <b>Observaciones</b>  | <b>Recomendaciones</b>  |
| Si bien se observa un cumplimiento adecuado de la meta física, es importante advertir que la misma no es acorde a la ejecución presupuestal y contractual reportada, debido a que el cumplimiento estuvo soportado en la ejecución de reservas, es decir, en el marco de un contrato suscrito en una vigencia anterior. | Se deben fortalecer los mecanismos de control a la ejecución dentro de la vigencia, que permitan alcanzar un nivel adecuado y consistente de los componentes físicos, presupuestal y contractual. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.



OTROS INFORMES DE LA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO



|   |  |
|---|--|
| <b>Meta Plan de Desarrollo</b><br>Revisión e implementación del 100% de los servicios troncales y rutas zonales   |  |
| <b>Proyecto de Inversión</b><br>Operación y control del sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A.  |  |
| <b>Meta de Inversión</b><br>Revisar e implementar el 100 por ciento de las rutas del sistema  |  |
| <b>Observaciones</b>  | <b>Recomendaciones</b>   |
| La meta de inversión presenta un avance físico, presupuestal y contractual consistente con la programación efectuada y el tiempo transcurrido de la vigencia. | Continuar con la eficiente ejecución contractual, presupuestal y de metas físicas de los proyectos de inversión. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

|   |  |
|---|--|
| <b>Meta Plan de Desarrollo</b><br>Disminuir a 80% la percepción de inseguridad en el sistema de transporte masivo.  |  |
| <b>Proyecto de Inversión</b><br>Gestión de la seguridad en el sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A.  |  |
| <b>Meta de Inversión</b><br><b>Meta 1:</b> Implementar 1 plan de seguridad que permita gestionar y realizar iniciativas para reducir los eventos de afectación a la seguridad en el sistema.<br><b>Meta 2:</b> Disminuir 15 por ciento el número de víctimas fatales en el sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A. |  |
| <b>Observaciones</b>  | <b>Recomendaciones</b>   |
| Las metas de inversión presentan un avance físico, presupuestal y contractual consistente con la programación efectuada y el tiempo transcurrido de la vigencia.  | Continuar con la eficiente ejecución contractual, presupuestal y de metas físicas de los proyectos de inversión. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

|  |  |
|--|--|
| <b>Meta Plan de Desarrollo</b><br>Mantener 80% de satisfacción en los servicios prestados por las entidades del sector movilidad.  |  |
| <b>Proyecto de Inversión</b><br>Comunicación, capacitación y atención al usuario en el sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A.  |  |
| <b>Meta de Inversión</b><br><b>Meta 1:</b> Diseñar e implementar el 100 por ciento de un esquema operativo de atención al usuario en el sistema zonal y troncal que informe y oriente al usuario en el sistema, haciendo énfasis en las franjas horarias de mayor afluencia.<br><b>Meta 2:</b> Diseñar e implementar el 100 por ciento de un esquema operativo de atención a las comunidades y |  |



**OTROS INFORMES DE LA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO**



grupos de interés en los componentes zonal y troncal, que permita atender las necesidades de información, capacitación u orientación que cubra el 100% de los espacios del servicio y zonas de impacto operativo.

**Meta 3:** Aumentar al 80 por ciento el nivel de satisfacción del usuario, respecto de la encuesta de satisfacción usuarios Transmilenio - troncal y zonal en lo correspondiente a la medición de comunicaciones.

**Meta 4:** Reducir 4 días el tiempo de respuesta promedio a las PQRS presentadas por los usuarios.

| Observaciones  | Recomendaciones  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se observa una baja ejecución presupuestal del proyecto de inversión, que podría generar riesgo de incumplimiento de las metas físicas.</li> <li>Se observa una ejecución física y presupuestal no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia, para la meta 2.</li> </ul> | La dependencia encargada de la gerencia, administración y ejecución del proyecto, debe implementar las medidas necesarias para garantizar la ejecución satisfactoria de los componentes físico y presupuestal de cada meta de inversión. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

| <b>Meta Plan de Desarrollo</b>  |   |
|---|---|
| Diseño y puesta en marcha del 100% del plan anti evasión en el sistema de transporte público  |   |
| <b>Proyecto de Inversión</b>  |   |
| Gestión de la seguridad en el sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A.  |   |
| <b>Meta de Inversión</b>  |   |
| Diseñar e implementar 1 plan para reducir la problemática de la evasión en el sistema, incluyendo medidas de corto, mediano y largo plazo   |   |
| Observaciones   | Recomendaciones   |
| Se observa una ejecución presupuestal no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia. Al revisar la programación de los contratos en el Plan de Adquisiciones, se observa que algunos no se adelantaron en las fechas previstas en dicho plan. | La dependencia encargada de la gerencia, administración y ejecución del proyecto, debe implementar las medidas necesarias para garantizar la ejecución satisfactoria del componente presupuestal y el cumplimiento de los plazos definidos en el Plan de Adquisiciones. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

|  |  |
|--|--|
| <b>Meta Plan de Desarrollo</b>   |  |
| Alcanzar 170 km de troncales (construir 57 km nuevos de troncal)   |  |
| <b>Proyecto de Inversión</b>   |  |
| Gestión de infraestructura del transporte público  |  |
| <b>Meta de Inversión</b>   |  |
| Planificar y gestionar los recursos para 57 kilómetros nuevos de troncal con actividades que incluyen expansión y mejoramiento de la infraestructura troncal necesaria para la operación del sistema Transmilenio. |  |



OTROS INFORMES DE LA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO



| Observaciones   | Recomendaciones  |
|---|--|
| Se observa una ejecución presupuestal y física no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia. Se resalta que en esta meta se encuentran incluidos los recursos cuya ejecución no está en cabeza de la entidad ya que corresponden al convenio Nación-Distrito y dependen de la gestión del IDU. | La dependencia encargada de la gerencia, administración y ejecución del proyecto, debe implementar las medidas necesarias para requerir al Instituto de Desarrollo Urbano para que adelante oportunamente los procesos contractuales previstos en la vigencia y soportados con los recursos administrados por Transmilenio en el proyecto Gestión de Infraestructura del Transporte Público. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

| <b>Meta Plan de Desarrollo</b><br>Lograr un índice nivel medio de desarrollo institucional en el sector movilidad  |   |
|--|---|
| <b>Proyecto de Inversión</b><br>Fortalecimiento institucional  |   |
| <b>Meta de Inversión</b>   |   |
| <b>Meta 1:</b> Adecuar y mantener 1 sede administrativa en condiciones apropiadas de uso   |   |
| <b>Meta 2:</b> Capacitar y fortalecer al 100 por ciento de funcionarios en temáticas requeridas para el desarrollo de sus competencias"  |   |
| <b>Meta 3:</b> Implementar 1 modelo de desarrollo organizacional basado en estudios técnicos tendiente al cumplimiento de los objetivos de la entidad"   |   |
| <b>Meta 4:</b> Implantar 6 soluciones de software que automaticen los procesos administrativos de la institución y migren la información existente   |   |
| <b>Meta 5:</b> Obtener 3 certificaciones en estándares ISO, para tres subsistemas del sistema integrado de gestión   |   |
| <b>Meta 6:</b> Diseñar e implementar el 100 por ciento de los 4 componentes de la gestión de la información pública reglamentada por la Ley 1712 de 2014 (manual de gestión documental, programa de gestión documental, sistema integrado de conservación y plan institucional de archivo)   |   |
| Observaciones  | Recomendaciones   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>La ejecución presupuestal y contractual del proyecto de inversión no es acorde al tiempo transcurrido de la vigencia.</li><li>Las metas 1, 2, 3, 5 y 6 presentan un avance físico acorde al tiempo transcurrido de la vigencia.</li><li>La ejecución física de la meta 4 no es acorde al tiempo transcurrido de la vigencia.</li></ul> | La dependencia encargada de la gerencia, administración y ejecución del proyecto, debe implementar las medidas necesarias para fortalecer las actividades de planeación y así garantizar la ejecución satisfactoria de los componentes, contractual y presupuestal para las metas de inversión. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.



OTROS INFORMES DE LA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO



|  |  |
|--|--|
| <b>Meta Plan de Desarrollo</b><br>Avanzar en el 30% de la obra civil del proyecto de la primera línea del metro en su Etapa I  |  |
| <b>Proyecto de Inversión</b><br>Gestión del sistema de transporte público férreo - Metro de Bogotá   |  |
| <b>Meta de Inversión</b><br>Ejecutar 100 por ciento de los recursos destinados anualmente a las actividades de gestión y desarrollo de la primera línea del metro  |  |
| <b>Observaciones</b>   | <b>Recomendaciones</b>   |
| Este proyecto de inversión fue trasladado integralmente, a inicio de la vigencia 2017, para gestión y reporte de la Empresa Metro de Bogotá, por lo tanto no es tenido en cuenta en el presente reporte. | Este proyecto de inversión fue trasladado integralmente, a inicio de la vigencia 2017, para gestión y reporte de la Empresa Metro de Bogotá, por lo tanto no es tenido en cuenta en el presente reporte. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

|   |  |
|---|--|
| <b>Meta Plan de Desarrollo</b><br>Aumentar en 5% el número total de viajes en transporte público (LB= 43%)  |  |
| <b>Proyecto de Inversión</b><br>Estabilización tarifaria del sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A.   |  |
| <b>Meta de Inversión</b><br>Remunerar el 100 por ciento de la prestación del servicio de transporte y recaudo del SITP, durante las 52 semanas del año  |  |
| <b>Observaciones</b>  | <b>Recomendaciones</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>La meta de inversión presenta un avance físico y presupuestal consistente con la programación efectuada y el tiempo transcurrido de la vigencia.</li><li>Teniendo en cuenta la naturaleza de la meta planteada, para su ejecución no se llevan a cabo procesos de contratación que sean cubiertos con los recursos destinados a la citada meta.</li></ul> | Continuar con la eficiente ejecución contractual, presupuestal y de metas físicas de los proyectos de inversión. |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

|  |  |
|--|--|
| <b>Meta Plan de Desarrollo</b><br>Aumentar en 5% el número total de viajes en transporte público (LB= 43%)   |  |
| <b>Proyecto de Inversión</b><br>Gestión de infraestructura del transporte público  |  |
| <b>Meta de Inversión</b><br><b>Meta 1:</b> Planificar y gestionar los recursos para 73 estaciones para adelantar acciones de intervención física en mejoramiento y reconfiguración de infraestructura troncal en operación |  |



**OTROS INFORMES DE LA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO**



**Meta 2:** Planificar y gestionar los recursos para 9 patios zonales para la expansión y mejoramiento de la infraestructura zonal, con inversión pública o privada

**Meta 3:** Mejorar y/o mantener 147 estaciones del sistema Transmilenio con acciones de mantenimiento preventivo, correctivo y de mejoramiento de las condiciones físicas

**Meta 4:** Mejorar y/o mantener 7500 paraderos del componente zonal con acciones de mantenimiento preventivo, correctivo y de mejoramiento de las condiciones físicas

| Observaciones  | Recomendaciones   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se observa una ejecución presupuestal y física no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia para las metas 1, 2, y 4. Se resalta que en estas metas se encuentran incluidos los recursos cuya ejecución no está en cabeza de la entidad ya que corresponden al convenio Nación-Distrito y dependen de la gestión del IDU.</li> <li>Para la meta 3, se observa una ejecución física, contractual y presupuestal consistente con la programación efectuada y el tiempo transcurrido de la vigencia.</li> </ul> | <p>La dependencia encargada de la gerencia, administración y ejecución del proyecto, debe implementar las medidas necesarias para requerir al Instituto de Desarrollo Urbano para que adelante oportunamente los procesos contractuales previstos en la vigencia y soportados con los recursos administrados por Transmilenio en el proyecto Gestión de Infraestructura del Transporte Público.</p> |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

|   |
|---|
| <p><b>Meta Plan de Desarrollo</b><br/>Aumentar en 5% el número total de viajes en transporte público (LB= 43%)</p>  |
| <p><b>Proyecto de Inversión</b><br/>Operación y control del sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A.</p>  |
| <p><b>Meta de Inversión</b></p>   |
| <p><b>Meta 1:</b> Aumentar 5 por ciento los viajes en el sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A.</p>   |
| <p><b>Meta 2:</b> Implementar 9 soluciones de software en una plataforma computacional eficiente que automaticen los procesos de recaudo y remuneración, el modelo de programación y regulación de flota, y el subsistema de inteligencia de negocios</p> |
| <p><b>Meta 3:</b> Reducir 400.000 toneladas de gases de efecto invernadero (Co2eq) por la operación del sistema de transporte masivo</p>  |
| <p><b>Meta 4:</b> Garantizar El 99 por ciento la operación de la línea de cable en relación a las horas de operación programadas</p>  |
| <p><b>Meta 5:</b> Gestionar 100 por ciento de los servicios del componente BRT en operación, incluyendo troncales, duales y alimentadores"</p>  |
| <p><b>Meta 6:</b> Supervisar 100 por ciento de la operación de las rutas zonales en servicio</p>  |
| <p><b>Meta 7:</b> Garantizar El 100 por ciento de las estaciones en condiciones óptimas para el servicio incluyendo aseo, servicios públicos y equipamiento adicional</p>   |



**OTROS INFORMES DE LA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO**



| Observaciones   | Recomendaciones  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se observa una ejecución física y presupuestal no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia, para la meta 1.</li> <li>Se observa una ejecución física, contractual y presupuestal no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia, para las metas 2, 3 y 4.</li> <li>Las metas de inversión 5, 6 y 7 presentan un avance físico, presupuestal y contractual consistente con la programación efectuada y el tiempo transcurrido de la vigencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La dependencia encargada de la gerencia, administración y ejecución del proyecto, debe implementar las medidas necesarias para garantizar la ejecución satisfactoria de los componentes físico, contractual y presupuestal para las metas de inversión 1, 2, 3 y 4.</li> <li>Para las metas 5, 6 y 7, se debe continuar con la eficiente ejecución contractual, presupuestal y de metas físicas de los proyectos de inversión.</li> </ul> |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.

| <b>Meta Plan de Desarrollo</b>  |  |
|---|--|
| Diseño e implementación de una (1) estrategia integral de cultura ciudadana para el sistema de transporte masivo de Bogotá  |  |
| <b>Proyecto de Inversión</b>  |  |
| Cultura ciudadana en el sistema de transporte público gestionado por Transmilenio S.A.  |  |
| <b>Meta de Inversión</b>  |  |
| <b>Meta 1:</b> Realizar 1 estudio anual que permita identificar grupos poblacionales que impactan la percepción de la cultura ciudadana, normas sociales, actitudes y comportamientos de los usuarios del sistema.  |  |
| <b>Meta 2:</b> Diseñar e implementar 1 estrategia de comunicación enfocada al proyecto cultura ciudadana en Transmilenio, que incluya control y evaluación a la estrategia del proyecto cultura ciudadana en Transmilenio.  |  |
| <b>Meta 3:</b> Alcanzar El 60 por ciento en el atributo -cuidado del sistema- de la encuesta de satisfacción al usuario.  |  |
| Observaciones   | Recomendaciones  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Para la meta 2 se observa un avance físico no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia que genera un alerta sobre el riesgo de incumplimiento de la meta al final del año 2017.</li> <li>Se observa un cumplimiento de la gestión contractual programada para el proyecto de inversión, no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia. Al revisar la programación de los contratos en Plan de Adquisiciones se observa que algunos no se adelantaron en las fechas previstas en dicho plan.</li> <li>Se observa una ejecución presupuestal no acorde al tiempo transcurrido de la vigencia.</li> </ul> | <p>La dependencia encargada de la Gerencia, administración y ejecución del proyecto debe implementar las medidas necesarias para garantizar la ejecución satisfactoria de los componentes contractuales, físicos y presupuestales de cada meta de inversión.</p> |

Nota: Los datos que soportan las presentes observaciones y recomendaciones, se encuentran descritos en el Anexo 2 del presente informe.



## RECOMENDACIONES GENERALES

A partir del resultado del análisis efectuado por esta Oficina y con el objetivo de generar valor organizacional en la toma de decisiones mediante la evaluación de posibles alternativas de solución, nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones:

- 1) Estandarización de la información referente a ejecución presupuestal y contractual con la que cuenta la Entidad, por parte de los diferentes proveedores de la misma.
- 2) Revisión periódica de programación y ejecución de metas asociadas a los proyectos de inversión, para determinar su vigencia, pertinencia y en caso tal efectuar los ajustes a que haya lugar.
- 3) Monitoreo constante a la programación de procesos contractuales que permitan asegurar el cumplimiento del plan de adquisiciones institucional y la ejecución presupuestal esperada.
- 4) Para las metas de inversión cuya responsabilidad recae sobre varias dependencias, se recomienda establecer mecanismos de comunicación permanente, con el fin de mantener una sinergia y así garantizar uniformidad en el reporte de los avances que se deban realizar.
- 5) Implementar controles que permitan mantener un seguimiento y monitoreo constante a la ejecución de las metas de inversión, con el fin de generar alertas de posibles incumplimientos y poder así establecer acciones de mejora oportunamente.
- 6) Teniendo en cuenta la normatividad y metodología establecida para la realización del seguimiento a la ejecución de las metas de inversión, se sugiere a los



**OTROS INFORMES DE LA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO**



diferentes líderes de proyectos, realizar la planeación o programación de las actividades de manera trimestral.

Bogotá D.C., 02 de noviembre de 2017

**OSCAR IVÁN CHIQUILLO MARTÍNEZ**

Jefe Oficina de Control Interno (E)

**Elaboró:** Yury Liney Molina Zea, Profesional Oficina de Control Interno  
Santiago Santos Sánchez, Profesional Oficina de Control Interno

**Anexos en Un (1) CD:**

- Anexo 1: Certificado de recepción de información
- Anexo 2: Papel de trabajo elaborado por la OCI