



OTROS INFORMES DE LA
OFICINA DE CONTROL INTERNO



N° INFORME: OCI-2018-050

PROCESO/SUBPROCESO/ACTIVIDAD: Sistema Gestión del Riesgo

RESPONSABLE DEL PROCESO/SUBPROCESO/ACTIVIDAD: Jefe Oficina Asesora de Planeación – Dueños de Proceso.

EQUIPO AUDITOR: Germán Ortíz Martín, Auditor, Oficina de Control Interno.

OBJETIVO(S):

1. Realizar un diagnóstico preventivo, mediante el presente informe de asesoría y acompañamiento con base en la evaluación del diseño y eficacia de los controles a la gestión del riesgo de la Entidad, con el fin de que se implementen las acciones correctivas y preventivas.
2. Identificar oportunidades de mejoramiento que permitan agregar valor a la gestión de riesgos, control y gobierno de la Entidad.

ALCANCE:

La Oficina de Control Interno planteó un ejercicio de auditoría a la gestión del riesgo, sin embargo dada la coyuntura de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión derivada del Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017 y en concordancia con los lineamientos para las entidades del Distrito Capital, decidió realizar un diagnóstico preventivo; para ello abordó la evaluación de gestión de riesgos para TRANSMILENIO S.A, bajo el enfoque de prevención, evaluando el seguimiento, monitoreo, gestión y administración de riesgos realizada por parte del representante de Alta Dirección, así como evaluación a los controles internos identificados y registrados en los mapas de riesgos para una muestra de 35 riesgos de gestión equivalente al 54% del universo de riesgos del Sistema Integrado de Gestión SIG; con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%.

El criterio de la muestra fue aleatorio simple para estimar la proporción de una población y el resultado de distribución de la muestra para los siete (7) procesos fue: a) 2 de 4 Estratégicos, b) 2 de 3 Misionales y c) 3 de 5 de apoyo, de los procesos registrados en el mapa de procesos de la Entidad al corte del presente documento.

Como parte del trabajo se realizaron pruebas de recorrido a los procesos de la muestra seleccionada para verificar la adhesión y aplicación de los mapas de riesgos de gestión, políticas de riesgos y el Manual M-OP-002 Gestión del Riesgo de TRANSMILENIO S.A., versión (1) de fecha diciembre de 2017 respectivamente, en los siguientes aspectos como:



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



1. Política de riesgos objetivo y alcance
2. Declaración de la política
3. Responsabilidades
4. Estrategia y tiempos para dar cumplimiento a la Política
5. Opciones de tratamiento
6. Metodología (Identificación y diseño)
7. Mapa de Riesgos Institucional y por proceso
8. Plan de tratamiento

Así mismo se diseñó una prueba de conocimientos en materia de riesgos para aplicar a una muestra de funcionarios de TRANSMILENIO S.A., capacitados previamente por la Entidad durante la vigencia 2017.

PERÍODO ANALIZADO: a partir 1° de agosto de 2017 hasta el 31 de mayo de 2018.

CRITERIOS:

1. Manual M-OP-002 Gestión del Riesgo de TRANSMILENIO S.A., versión (1) de fecha diciembre de 2017 respectivamente. (Incluye Políticas de Riesgos)
2. Guía para la gestión del riesgo y diseño de controles, en entidades públicas versión 2018 Departamento Administrativo de la Función Pública.
3. Acuerdo No.007 de 2017 Por el cual se modifica la estructura organizacional y las funciones de unas dependencias de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A.
4. Mapas de riesgo, indicadores y demás documentos del Sistema Integrado de Gestión de TRANSMILENIO S.A. vigentes a febrero de 2018.
5. La normatividad interna y externa aplicable.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO:

1. **Solicitud Evidencias de Seguimiento y Monitoreo:** La Oficina de Control Interno solicitó al representante de la Alta dirección las evidencias en materia de:
 - a) Reportes de la administración de riesgos tanto internos como externos,
 - b) Formación relevante del periodo analizado para la identificación de nuevos riesgos en la Entidad,
 - c) Reporte de los seguimientos a los procedimientos y planes de acción relacionados con la gestión del riesgo,
 - d) Capacitación en materia de la gestión de riesgos de la Entidad.

De la cual allegó la siguiente información:



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



- a) Oficios donde realizan el seguimiento al Plan Anticorrupción, evidenciando que no se realiza seguimiento a los mapas de riesgo de gestión.
 - b) Reporte de la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones sobre nuevos riesgos correspondiente al tema de pequeños propietarios.
 - c) Manual de Gestión del Riesgo actualizado a diciembre de 2017, como parte de la gestión del riesgo, socializaciones mensuales realizadas en la Intranet de la vigencia 2017 y Capacitación Diplomado ICONTEC (Contrato 388 de 2016.)
2. **Prueba de conocimientos en riesgos:** Se adelantó una prueba de conocimientos básicos practicada por la Oficina de Control Interno con base en el Manual para la Gestión del Riesgo código M-OP-002 Versión 1 de TRANSMILENIO S. A, a una muestra óptima aleatoria de 76 personas del universo de personal de TRANSMILENIO S.A (TMSA) con un nivel de confianza del 98% y un error del 2%; generando como resultado debilidad en materia de:
- a) Conocimiento para el tratamiento de riesgos. (Solo 33% sobre 100%)
 - b) Responsabilidad en materia de riesgos. (Solo 46% sobre 100%)

En consecuencia, se evidencia debilidad sustancial en materia de capacitación, interiorización y entendimiento por parte de los colaboradores de la Entidad en materia de riesgos, responsabilidad, seguimiento y monitoreo a la gestión del riesgo en TRANSMILENIO S.A.

3. **Pruebas de recorrido diseño y eficacia de los controles:** Tomando aleatoriamente cuatro (4) procesos de la muestra general se realizaron pruebas de recorrido a los procedimientos de los procesos con el fin de verificar el grado de adhesión y cumplimiento de los controles así:
- a) **Gestión de TIC's:** Se realizó verificación de controles al procedimiento P-DT-011 versión 0 de fecha noviembre de 2015 denominado "Otorgar acceso a los medios de procesamiento de información", esta prueba fue atendida el día 18 de abril de 2018 por los responsables del proceso Gestión TICS, encontrando como resultado la no definición de la fecha de expiración a las fichas de control automático del directorio activo para la categoría "contratistas", las cuales deberían estar relacionados a la vigencia del contrato suscrito de cada contratista, por lo anterior podría evidenciar incumplimiento a los controles establecidos en la etapa 60 "Inclusión, retiro y modificación de acceso de usuarios" del procedimiento P-DT-011 versión 0 de fecha noviembre de 2015, en concordancia con el numeral 8.4.1 Política de control de accesos de las políticas de seguridad de información M-DT-001 versión 1 de fecha julio de 2017; lo cual hace parte de la normatividad interna del proceso Gestión TICS y el Manual para la Gestión del Riesgo de TRANSMILENIO S.A M-OP-002 Versión 1 de Diciembre de 2017.



b) Subgerencia Económica: Se realizó verificación de controles al procedimiento Análisis Financiero y Económico de Concesiones P-SE-013 versión 0 de fecha mayo 13 de 2014, el cual contiene en sus diferentes actividades de análisis financiero controles manuales de los flujos de información para los contratos de concesiones; éstos están interrelacionados en el del flujoograma del P-SE-013 así:

Control 1: Revisión preliminar de los EEFF y verificar su consistencia y cumplimiento de los requerimientos establecidos contractualmente: Se verificó mediante el informe del cuarto (4º) trimestre de 2017 que la información de los EEFF utiliza un mecanismo de verificación en un cuadro de control (formato Excel) con el fin de contar y verificar la alineación de lo contractualmente acordado. Así mismo el proceso cuenta con un archivo de formulación financiera denominado “*Instrumento de riesgos financieros*” observando la utilización de éste para los temas de proyecciones financieras al interior del equipo de trabajo.

Control 2: Hacer verificación y seguimiento del debido cumplimiento de lo establecido contractualmente en los contratos de concesión: se observó en la prueba de campo que el personal asignado al seguimiento de los análisis financieros de los contratos de concesiones utiliza como control el registro de verificación de las cláusulas específicas de los contratos en un formato de validación en los flujos de información de los EEFF, lo cual permite evitar la materialización de incumplimientos contractuales desde el ámbito financiero; así mismo utiliza el envío de comunicados a la Dirección Jurídica si fuese el caso.

Control 3: Hacer verificación y seguimiento del debido cumplimiento de lo establecido contractualmente con las fiduciarias; se observó que con la participación en los comités de fiducia se puede conocer de primera instancia los comportamientos de pagos vs obligaciones y otros aspectos de orden específico como la interventoría entre otros; esta verificación y seguimiento es comunicado con celeridad y oportunidad a los coordinadores inmediatos grado 6 del equipo para la toma de decisiones.

Si bien los actuales controles del procedimiento P-SE-013 son funcionales, se observa que en la matriz de riesgos del proceso no se encuentra identificado y/o asociado al menos uno o más riesgos de gestión que directamente estén alineados a las actividades de control que se ejecutan en el procedimiento mencionado. De igual manera, se observó que el almacenamiento de los flujos de información, registros y soportes de las actividades derivadas del ejercicio del Análisis Financiero y Económico de Concesiones se encuentra en carpetas



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



digitales en red acopiado en uno de los servidores de la Entidad, con acceso de ingreso clasificados, backup entre otros.

- c) Subgerencia Jurídica:** Se realizó verificación de controles al procedimiento P-SJ-005 “Elaboración y Revisión Jurídica de actos” versión 0 de fecha diciembre 15 de 2014, contiene en sus diferentes actividades controles manuales, como revisión de normas superiores y/o nomograma actual, revisión de normatividad externa actualizada (Artículo 20), revisión jurisprudencia, designación de reparto por competencias entre otros; por lo anterior se tomaron como objeto de revisión los siguientes actos administrativos:

Resolución No. 096 del 27 de febrero de 2018: Se revisaron los controles expuestos y actuales enmarcados en el procedimiento P-SJ-005, por tratarse el objetivo de este acto administrativo de la necesidad de asignar una delegación, se revisaron de manera específica las competencias de la persona que se designarían en la misma, cumplimiento de esta manera la aplicación de controles para la elaboración del informe.

Resolución No. 103 del 07 de marzo de 2018: El objeto es otorgar un permiso de transporte para una ruta SITP en época de elecciones, verificando que los controles se encaminaron a prevenir favorecimientos de terceros y asegurar que se surtiera la revisión previa contractual del contratista adjudicatario, evidenciando como control un trabajo técnico y económico articulado por las áreas responsables, así como el uso adecuado del canal de comunicación oficial para las aprobaciones a lugar.

Talento Humano: Se realizó verificación de controles al procedimiento P-DA-003 Solicitud, Autorización, Reconocimiento y Pago de Horas Extras y Compensatorios versión 0 de fecha diciembre 26 de 2012, contiene en sus diferentes actividades controles manuales, como cuadro de control en Excel para calcular que el pago de horas extras para que no exceda el monto máximo mensual en relación con el salario del personal que aplica (conductor de la subdirección General), Resolución final que surte revisión de aplicación legal o normativa entre otros; sin embargo, en la matriz de riesgos de gestión que tiene el proceso identificado se evidenciaron las siguientes situaciones:

Riesgo Inoportunidad en los pagos: Se observó que el responsable de adelantar el procedimiento P-DA-003, realiza un control mediante un instrumento manual denominado matriz de novedades, el cual cruza valores del pago de la nómina con una hoja llamada “Horas extras”; sin embargo, este control no está documentado en el procedimiento P-DA-003.



Riesgo Deficiencia en los cálculos de pago: Se observó que el responsable de adelantar el procedimiento gestiona el cálculo de pago, mediante el control de verificación documental análoga a cálculo en Excel, con el fin de constatar que el pago sea coherente con lo debidamente aprobado en tiempo, hora y lugar por el jefe inmediato.

Riesgo Seleccionar personal no idóneo para el ejercicio del cargo: Cuenta con los lineamientos para la selección del personal al interior de TMSA, sin embargo, el responsable actual de adelantar la gestión del proceso reconoce la necesidad de actualizar temas normativos como trabajadores oficiales y otros tipos de vinculaciones Gerenciales cuando a lugar se presenten.

- d) **Corporativa Acuerdos de Gestión:** Se realizó verificación de controles al procedimiento “P-DA-007 Concertación, Seguimiento y Evaluación de los Acuerdos de Gestión” versión 1 de fecha abril de 2017, contiene en sus diferentes actividades controles manuales, como formalización de los acuerdos mediante firma impresa, formatos del DAFP y formato interno de seguimiento como el R-DA-074, entre otros; sin embargo, en la matriz de riesgos de gestión que tiene el proceso Gestión del Talento Humano subproceso Desarrollo y Bienestar del Talento Humano se evidencia la aplicación del riesgo asociado a esta actividad denominado:

Inadecuada Valoración de competencias y desempeño de los trabajadores oficiales de la Entidad: Para lo cual se observó que el responsable de adelantar la operación del procedimiento P-DA-007, realiza un control detallado de las actividades en relación al del flujograma descrito y utiliza el apoyo de una herramienta tecnológica en la intranet Gestión para el Desarrollo (Cuadrante Humano) que soporta el diligenciamiento de información, acopio, seguimiento, sin embargo en la verificación de la prueba se evidenció debilidad en la consolidación de los acuerdos de gestión motivada por los cambios de la planeación estratégica, la cual constituye el insumo necesario para la formalización de los mismos.

Infraestructura: Se realizó verificación de controles al procedimiento P-DA-009-1 “Mantenimiento de la Infraestructura Física de las instalaciones administrativas de TMSA” versión 1 de fecha abril de 2016, el cual en sus diferentes actividades tiene asociados controles de orden legal dada que su operación se externaliza mediante un tercero; sin embargo, en la matriz de riesgos del proceso no se encuentra identificado y/o asociado al menos uno o más riesgos de gestión que directamente estén alienados a las actividades de control que se ejecutan en este procedimiento.



El supervisor o responsable de coordinar esta actividad al interior de TMSA informa que no se hace necesario dado que todos los riesgos los asume el tercero y están regulados por medio de la parte contractual. Por otra parte, informa que la OAP realizó una valoración de riesgos y no determinó la necesidad de incluir riesgos al mapa de riesgos de gestión actual.

Caja Menor: Se realizó verificación de controles al procedimiento P-DA-005-1 versión 1 de fecha enero de 2016 "Manejo de Caja Menor", el cual en sus diferentes actividades tiene asociados controles manuales, como arqueos, conciliaciones, funciones entre otros, los cuales son los insumos de operación respectiva de la caja menor; sin embargo, en la matriz de riesgos del proceso no se encuentra identificado y/o asociado al menos uno o más riesgos de gestión que directamente estén alienados a las actividades de control que se realizan en este procedimiento.

4. **Análisis Manual de Riesgos:** Como parte del análisis se realizó la revisión del manual de riesgos "*M-OP-002 Manual para la Gestión del Riesgo de TRANSMILENIO S.A.*", versión 1 diciembre de 2017, con el fin de evaluar su contenido en cuanto a la actualización, seguimiento, monitoreo, gestión, administración entre otros del representante de la Alta Dirección según lo estipulado en el numeral 5.2 del alcance de la Política para la gestión de riesgos.

Para realizar el estudio, se tomó como criterio de verificación la Guía para la gestión del riesgo y diseño de controles, en entidades públicas versión 2018 del Departamento Administrativo de la Función Pública y del resultado se presentan las siguientes recomendaciones para cada componente así:

Componente Política de Riesgos:

- a) **Objetivo, Alcance Principios (5.1, 5.2 y 5.3):** Contempla aspectos sobre objetivos misionales, razón por la cual se sugiere la inclusión de los elementos estratégicos con el fin de alinear y ajustar a la realidad de TRANSMILENIO S.A el despliegue estratégico, para así fortalecer la importancia a la gestión de riesgos y crear valor de salvaguardar la Entidad, lo anterior de conformidad con el Paso 1 Guía DAFP-2018.
- b) **Declaración de la política (5.4):** Valorar e incluir los aspectos del componente tecnológico (Seguridad de la Información) como evento de gran impacto que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, para lo cual se requiere fortalecer las políticas de seguridad de la Información en todos los responsables de proceso a la gestión de riesgos de TRANSMILENIO S.A, lo anterior de conformidad con el Paso 1 Guía DAFP-2018.



- c) **Responsabilidades (5.5 M-):** Fortalecer el seguimiento al perfil del riesgo requiere mantener un funcionamiento permanente y articulado de cada uno de los responsables en cabeza del representante de la Alta Dirección, quien tiene a cargo las actividades de formular, orientar y sugerir al Comité del Sistema Integrado de Gestión las mejoras correspondientes con oportunidad en materia de la dinámica de riesgos, razón por la cual se hace necesario incluir una directriz específica de tiempos de capacitación, de conformidad con el Paso 1 Guía DAFP-2018.
- d) **Estrategia y tiempos para dar cumplimiento a la Política 5.6):** Generar la inclusión del uso de buenas prácticas y métodos de participación en todos los niveles del personal, la apropiación y capacitación permanente en materia de riesgos con el objetivo de ser parte de cultura de TRANSMILENIO S.A, lo anterior de conformidad con el Paso 1 Guía DAFP-2018.
- e) **Riesgos que va a controlar y tratamiento (5.7 y 5.8):** Considerar para los riesgos en zona extrema, alta, la inclusión de acciones para establecer un plan de tratamiento correspondiente, lo cual incluye el soporte documental detallado y actualizado conforme a la dinámica de negocio; de conformidad con el Paso 1 Guía DAFP-2018.
- f) **Seguimiento y evaluación a la política de riesgos (5.9 y 5.10):** Incluir una periodicidad mínima y obligatoria para los dueños de proceso para que realicen la actualización de sus mapas de riesgo con el propósito de dinamizar e interiorizar la importancia de la gestión del riesgo, lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018

Componente Metodología para la Gestión del Riesgo:

- g) **Contexto Estratégico (6.1):** Incluir la valoración de sensibilidad dentro del establecimiento interno de temas estratégicos de proyectos de la planeación estratégica que deriva nuevos retos y metas de la Entidad, ante los contextos dinámicos ambientales, políticos, regulatorios, tecnológicos y de mercado; se citan algunos ejemplos como el metrocable, la adquisición de la nueva flota de buses entre otros, lo anterior de conformidad con el Paso 2 y Metodología Guía DAFP-2018.
- h) **Identificación de riesgos (6.2):** Fortalecer las fuentes de información para identificación de riesgos, contemplando la evaluación de análisis de datos internos producto de las tareas técnicas, Operativas y estratégicas que se desarrollan en TRANSMILENIO S.A, lo anterior de conformidad con el Paso 2 y Metodología Guía DAFP-2018.
- i) **Análisis de Riesgos (6.3):** Se observó en el capítulo 6.3.1 "*Probabilidad de ocurrencia*" una escala de valoración en términos de un año, la cual es demasiado



alta para medir la frecuencia a los niveles posible, frecuente y casi seguro; por lo anterior los niveles de ocurrencia menores a un año de la entidad no se estarían identificando con oportunidad para dar el tratamiento a lugar, lo cual denotaría un posible riesgo “*Descontextualización Estratégica y falta de lineamiento corporativo*” para el análisis de riesgos para TRANSMILENIO S.A.

Así mismo se recomienda actualizar y aplicar de manera periódica los instrumentos actuales de medición utilizados para el análisis de riesgos, que permitan alineación con la planeación estratégica. (impacto a los estados financieros, imagen o reputacional, operativos, gerenciales entre otros), lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018.

- j) Valoración de Riesgos (6.4):** Considerar e incluir como parte del análisis de la frecuencia de probabilidad los datos históricos sobre los eventos identificados y la experiencia de los dueños de proceso, con el fin de tener una mayor exactitud de las condiciones específicas de la dinámica que tiene TRANSMILENIO S.A y la alineación con la responsabilidad en la valoración de riesgos, lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018.
- k) Tratamiento de riesgos (5.8 y 6.5):** Considerar modificar el criterio “Asumir el riesgo” del manual Tratamiento de riesgos (6.5), bajo criterios metodológicos actuales (NTC ISO 31000-2018) en materia de riesgos y de la guía de la gestión del riesgo del DAFP (Aceptar, Evitar, Reducir y Compartir), lo cual se alinea a la implementación de la dimensión de direccionamiento estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018.
- l) Monitoreo y revisión (6.6):** Definir periodicidad y ajustar a un cronograma de control institucional, teniendo en cuenta que ningún riesgo se mantiene estático, toda vez que la actividad TMSA es dinámica, y en adhesión y cumplimiento a los lineamientos regulatorios mínimos de las entidades públicas, se debe realizar un monitoreo constante a los riesgos de gestión de los procesos e identificar nuevos posibles riesgos con el fin de asegurar el logro de los objetivos institucionales, lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018.

Componente Comunicación y Consulta:

- m) Plan de Capacitación en materia de Riesgos (7.1):** Definir periodicidad y ajustar a un cronograma de control institucional, que permita asegurar el entendimiento en materia de gestión de riesgos, mediante evaluaciones, inducciones y reinducciones a todos los procesos de la TRANSMILENIO S.A en el marco del



plan Institucional de capacitación PIC; así mismo el resultado de evaluación contribuya a la gestión del conocimiento, lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018.

n) Mapa de riesgos Institucional (8): Fortalecer las directrices de este capítulo, con el fin de contar con lineamientos claros, concisos de operación, administración y mantenimiento y anexos sustanciales, que permitan conocer una ruta, recursos requeridos, personal, autoridad y responsabilidad para el mapa de riesgo institucional, lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018.

5. **Análisis muestra 35 riesgos:** Para la muestra de los 35 riesgos determinada en el alcance y que incluye cuatro (4) procesos de la prueba de recorrido del punto 3 denominada “*Pruebas de recorrido diseño y eficacia de los control*”, se realizó una valoración por cada riesgo abordando los principales componentes, evaluando el diseño y eficacia de los controles, la valoración del riesgo inherente y residual, plan de tratamiento y monitoreo, de conformidad con los lineamientos mínimos del manual de gestión del riesgo; el correspondiente resultado se compiló en el (Anexo 2), a continuación, se detalla la situación de cada riesgo así:

- **Riesgo 1 Proceso Estratégico Descontextualización Estratégica y Falta de Lineamiento corporativo:** Por considerarse un riesgo de nivel estratégico y de gran impacto para la organización, el plan de tratamiento requiere tener un mayor nivel documental que le permita a los responsables accionar actividades concretas con los recursos requeridos y con oportunidad, de tal manera que guarde la robustez necesaria para lo cual fue creado; aunque se está ejecutando el control respectivo, se observa que el análisis residual recibió una categoría de calificación que disminuye un cuadrante en el mapa de calor, lo que denotaría que es necesario fortalecer la efectividad del control.
- **Riesgo 2 Proceso Estratégico Falta de autonomía en la toma de decisiones por parte de Entidad:** Dada la importancia de este riesgo para el control de la organización, se consideraría necesario contar con un plan de tratamiento robusto de control jurídico; lo anterior teniendo en cuenta que en el parámetro de valoración se observó que el análisis residual arrojó categoría medio, denotando que no es fuerte el control para minimizar el control de la organización por terceros, lo anterior de conformidad con el numeral 6.4 “Valoración del Riesgo” del Manual M-OP-002 del y en concordancia con el Paso 3 Guía DAFP-2018.



- **Riesgo 3 Proceso Estratégico Existencia de un Sistema Integrado de gestión no alienado con los niveles Estratégico, Táctico y Operativo:** Se presenta en la redacción una connotación de ambigüedad en el sentido que el sistema integrado de gestión de TMSA que se compone de varios subsistemas, los cuales para su articulación deben guardar alineación de los niveles Estratégico, Táctico y Operativo; en tal sentido si eso no ocurriera no se llamaría sistema de gestión al no gestionar su razón u objetivo principal. En consecuencia, se recomienda ajustar la redacción del riesgo.
- **Riesgo 4 Proceso Estratégico Ausencia o inadecuada implementación de los planes ambientales:** Teniendo en cuenta la debilidad de seguimiento y monitoreo a los controles en materia de riesgos, se hace necesario valorar la calificación residual, por motivo de los cambios de transición a MIPG 2017 y otras disposiciones en materia de regulación ambiental a la cual se acoge TRANSMILENIO S.A. De igual manera se observó una calificación residual de nivel medio, la cual puede fortalecerse con la inclusión de un plan de tratamiento.

Riesgo 5 Proceso Estratégico Ausencia o inadecuada implementación de los procesos de gestión y control ambiental en el Sistema: En alienación con los objetivos corporativos y en especial a *“Contribuir al desarrollo de una ciudad sostenible a partir de la adopción y uso de tecnologías limpias y el fortalecimiento de la Gestión Ambiental Institucional”*, se hace necesario actualizar y fortalecer la identificación de los actuales controles en alineación a los cambios significativos de tecnología vehicular que adelanta y proyecta TRANSMILENIO S.A y adicionalmente realizar la actualización del Plan Institucional de Gestión Ambiental y la matriz de aspectos e impactos ambientales, teniendo en cuenta el cambio de sede y los demás requerimientos según la normatividad aplicable.

- **Riesgo 6 Proceso Estratégico Ausencia de resultados de seguimiento a las investigaciones, políticas y programas de gestión ambiental:** Observándose de manera general la ausencia de seguimiento y monitoreo a la gestión de riesgos de TMSA, la calificación residual debe ser objeto de valoración y por consiguiente generar un plan de acción y tratamiento para actualizar los lineamientos en materia ambiental para el sector del transporte público en Bogotá.
- **Riesgo 7 Proceso Estratégico Incumplimiento en el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:** Es de anotar que este riesgo se clasifica en el mapa del proceso de *“Desarrollo*



Estratégico” por las condiciones de impacto con los contratos de concesión, los cuales realizan la operación de TMSA; en consecuencia se debería adelantar la actualización del mapa de riesgo, en virtud del impacto por la dinámica de operación de TMSA en la implementación del sistema de seguridad y salud de trabajo y la tercerización de los servicios. Adicional se debería considerar valorar el análisis residual actual ubicado en categoría media, lo cual impacta las mediciones y resultados de los indicadores de gestión.

- **Riesgo 8 Proceso TIC´s Que la planeación tecnológica no sea acorde con las funciones, actividades, responsabilidades o desarrollo de la Empresa:** Fortalecer en el componente tecnológico el resultado de los ejercicios anteriores, con el propósito de generar los insumos de análisis para la proyección de metas en materia de actualización y adquisición de la plataforma técnica, estratégica y de apoyo de las TIC´s de TRANSMILENIO S.A, dado que entre los actuales controles como *“la Identificación de necesidades, condiciones o requerimientos tecnológicos”* puede ser más detallado incluyendo o referencian con la metodología para la identificación de necesidades tecnológicas
- **Riesgo 9 Proceso TIC´s Falta en la Planificación o en el Seguimiento a la Gestión institucional:** La descripción del control requiere estimar mayor profundidad en cuanto a la evaluación y análisis, se observa debilidad para corroborar el funcionamiento y efectividad de los controles adoptados. En consecuencia, se recomienda valorar y considerar una nueva calificación para determinar el impacto en el riesgo inherente y residual e incluir un plan de tratamiento detallado.
- **Riesgo 10 Proceso TIC´s Que no se pueda mantener la continuidad o integridad en las tecnologías de la información:** Si bien se establecen la construcción de unos planes de mantenimiento y continuidad e integridad, se hace inherente fortalecer los controles de manera que exista un punto de control que permita medir el avance de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Continuidad de Negocio.
- **Riesgo 11 Proceso TIC´s Que no se altere el estado de los activos de información de la empresa:** Se recomienda ajustar la redacción del riesgo en los términos de hacer énfasis que el mismo se produce cuando *“se altere el estado de los activos de información de la empresa”*. Por otro lado, se hace necesario adelantar con la celeridad del caso las medidas de seguridad de la información para la restricción de los puertos



USB en todos los equipos de la Entidad, dado que genera un riesgo de alto nivel para el control de los activos de información.

- **Riesgo 12 Proceso TIC's Que los servicios de la infraestructura tecnológica no sea apropiada al desarrollo de las funciones de la empresa:** Se observa que los controles no son lo suficientemente fuertes para que la calificación residual disminuya a un nivel inferior, lo cual podría generar un alto nivel de probabilidad de materialización de riesgos en la plataforma técnica, por lo cual se hace necesario fortalecer los controles.
- **Riesgo 13 Proceso TIC's Que no se puedan atender las necesidades o requerimientos de los usuarios de las tecnologías de información y las comunicaciones:** Se hace necesario fortalecer la descripción de controles en especial a aquellos servicios especializados de tecnología que requieren un tratamiento específico para la continuidad de la operación, por lo cual se observa la necesidad de evaluar la calificación del riesgo residual con el propósito de minimizar su impacto.
- **Riesgo 14 Proceso Planeación SITP Demanda, infraestructura, oferta de servicios u oferta vehicular inapropiada o insuficientemente identificadas y Riesgo 15 Proceso Planeación SITP Diseños operacionales improcedentes:** El plan de tratamiento requiere fortalecerse con el fin de capitalizar los cambios de la dinámica en los hábitos de los usuarios que se ha utilizado durante las vigencias anteriores y contar con un histórico de cambios y respuestas que puedan utilizarse como insumo en los eventos recurrentes de servicios.
- **Riesgo 16 Proceso Planeación SITP Planteamiento de modelos de transporte inadecuados, Riesgo 17 Proceso Planeación SITP Cambios en la política de expansión y mejoramiento de la infraestructura del Sistema Transmilenio y Riesgo 18 Proceso Planeación SITP Adopción por el Distrito de política pública contraria a las necesidades de servicio de los usuarios del Sistema Transmilenio:** Se observa debilidad en el nivel de controles, por lo cual se hace necesario analizar, redactar e incluir nuevos controles que permitan disminuir la calificación residual, al igual que la generación de un plan de tratamiento robusto.
- **Riesgo 19 Proceso Planeación SITP Demoras excesivas en la expedición de permisos durante la ejecución de los proyectos:** Se



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



observa que la valoración de riesgo inherente se encuentra en el cuadrante “extremo” y una vez identificados los controles el riesgo residual continua en categoría “Extremo”, razón por la cual denota debilidad en la identificación y efectividad de controles y se hace necesario fortalecer el plan de tratamiento correspondiente.

- **Riesgo 20 Proceso Evaluación SITP Incumplimiento de lo establecido en la Resolución 489 de 2015 de la Gerencia General de TRANSMILENIO S.A:** De acuerdo con las pruebas realizadas, este riesgo se materializó, denotando debilidad en los controles y en la cultura del riesgo por, los respectivos responsables, lo cual es prioritario adelantar las acciones del plan de acción proyectado para su mejora.
- **Riesgo 21 Proceso Evaluación SITP Ausencia de mecanismos de monitoreo, vigilancia y control a la prestación de los servicios del SITP:** Se observa que una medida de control es la actividad de la interventoría, sin embargo, se recomienda incluir un control adicional e independiente que pueda corroborar las posibles desviaciones no identificados por interventoría, con el fin de garantizar el adecuado servicio SITP.
- **Riesgo 22 Proceso Gestión del Talento Humano Incumplimiento del Programa de Bienestar y Riesgo 23 Incumplimiento del Programa de Formación y Desarrollo:** La ausencia de seguimiento y monitoreo debilita el accionar de los actuales controles identificados, en consecuencia, se recomienda ajustar y valorar la calificación de riesgo residual a nivel medio y considerar la formulación de un plan de tratamiento.
- **Riesgo 24 Proceso Gestión del Talento Humano Inadecuada Valoración de competencias y desempeño de los trabajadores oficiales de la Entidad:** Se observa que los actuales controles no son suficientemente fuertes para disminuir el riesgo inherente, por lo cual se hace necesario contemplar la identificación, actualización de los instrumentos de valoración de competencias y desempeño aplicables y adoptados por TRANSMILENIO S.A
- **Riesgo 25 Proceso Gestión del Talento Humano Inoportunidad en los pagos:** Dado el resultado de la prueba de recorrido del literal (d) del punto 3 de este informe se hace necesario ajustar la valoración de riesgo residual a nivel medio e incluir un plan de tratamiento.



- **Riesgo 26 Proceso Gestión Jurídica y Contractual Asesoría jurídica inoportuna:** Se evidencia ausencia de un plan de tratamiento, toda vez que una vez analizado el riesgo residual su calificación es "Alto", lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018
- **Riesgo 27 Proceso Gestión Jurídica y Contractual Detrimiento patrimonial para Transmilenio S.A:** Se observa la identificación de controles, sin embargo, al verificar la realización de monitoreo y seguimiento se denota debilidad para corroborar el grado de efectividad y eficiencia, al no encontrarse en el mapa de riesgos el registro de los seguimientos.
- **Riesgo 28 Proceso Gestión Jurídica y Contractual Inadecuada escogencia del proceso de selección:** Se evidencia ausencia de un plan de tratamiento, toda vez que una vez analizado el riesgo residual su calificación es "Alto", lo anterior de conformidad con el Paso 3 Guía DAFP-2018.
- **Riesgo 29 Proceso Gestión Jurídica y Contractual Estudios Técnicos mal estructurados:** Se observó debilidad en los controles existentes en cuanto a la coherencia, formalidad de aplicación, efectividad, responsabilidad y periodicidad de control entre otros.
- **Riesgo 30 Proceso Gestión de Servicios logísticos Que no se cubran los riesgos asociados a los bienes e intereses patrimoniales, Riesgo 31 Que no se logre el reconocimiento o indemnización de los siniestros y Riesgo 32 No proveer información completa, oportuna y confiable sobre los activos fijos de la empresa:** Se evidencia la identificación de una serie de controles, que requieren un seguimiento y denotan debilidad para corroborar el grado de eficiencia, por lo cual el análisis residual de los riesgos 30, 31 y 32 se ubicarían en medio con la respectiva implementación de un plan de tratamiento.
- **Riesgo 33 Proceso Gestión de Servicios logísticos Inadecuado registro, seguimiento y control del inventario y Riesgo 34 Manejo Inadecuado a la documentación en la entidad:** Se identifica Debilidad en la descripción de controles vs acciones de efectividad para disminuir la incertidumbre, lo cual no permite corroborar el impacto de la calificación residual del riesgo.



- **Riesgo 35 Proceso Gestión de Servicios logísticos Perdida o fuga de información pública y confidencial de la Entidad:** Citada y concordantes con los riesgos del proceso TIC's, desde el componente seguridad de los activos de la información (USB entre otros) se requiere guardar una concordancia con los activos de información. Así mismo la calificación residual es "Alto" y no cuenta con un plan de tratamiento, el cual dadas las condiciones de priorización para la organización es necesario incluir.

Es de anotar que todos los anteriores 35 riesgos presentaron ausencia de monitoreo y seguimiento por parte del representante de la Alta Dirección.

RECOMENDACIONES y CONCLUSIONES:

Como resultado de la evaluación realizada y en el marco de los roles, evaluación de la gestión del riesgo, seguimiento, enfoque hacia la prevención y liderazgo estratégico contempladas en el artículo 2.2.21.5.3 "Roles de las Oficinas de Control Interno" del Decreto 648 de 2017, presentamos las siguientes recomendaciones:

1. Cumplir las disposiciones d el numeral 5.5 (Responsabilidades) del Manual para la Gestión del Riesgo de TRANSMILENIO S.A M-OP-002 Versión 1 de diciembre de 2017, relacionadas con el seguimiento y monitoreo a la gestión de riesgos por parte del representante de la Alta dirección.
2. Dar cumplimiento al manual de gestión del riesgo en lo que tiene que ver con un plan de capacitación tanto para funcionarios como para contratistas.
3. Actualizar la información en el directorio activo, b) habilitar el control automático de las fichas contratistas del directorio activo y c) Socializar la aplicación del procedimiento con el equipo técnico operativo, dada la situación evidenciada en la prueba de recorrido diseño y eficacia de los controles al proceso de gestión TIC's.
4. Regular internamente la identificación de nuevos riesgos en cumplimiento al numeral 6.2 "Identificación de riesgos" del manual código M-OP—002 versión 1 de diciembre de 2017. Así mismo evaluar las condiciones actuales en materia de seguridad de la información al considerarse que estos flujos de análisis financiero son un activo de información estratégica de gran importancia para la gestión y por ende "Core" de negocio de TMSA, dada la situación evidenciada en la prueba de recorrido diseño y eficacia de los controles al procedimiento P-SE-013 de la Subgerencia Económica.



OTROS INFORMES DE LA
OFICINA DE CONTROL INTERNO



5. Evaluar la necesidad de reconocer la importancia de incluir riesgos transversales para toda la organización como: Seguridad en políticas de Información Fallas tecnológicas de equipos. Así mismo la necesidad de actualizar los temas normativos del procedimiento P-DA-003, dada la situación evidenciada en la prueba de recorrido al proceso de Talento Humano al procedimiento “P-DA-003 Solicitud, Autorización, Reconocimiento y Pago de Horas Extras y Compensatorios”.
6. Ajustar y considerar la distribución de responsabilidades en los lineamientos procedimentales de la suscripción de acuerdos de gestión, con el fin de lograr que en la operación del procedimiento P-DA-007 genere impacto, oportunidad, integridad y celeridad en la apropiación, tarea que se lograría mediante la aplicación de los instrumentos de responsabilidad gerencial utilizados para el logro de los objetivos de TMSA, lo anterior de conformidad con lo precitado en el literal c Artículo 2º. Principios de la función pública de la ley 909 de 2004, dada la situación evidenciada en la prueba de recorrido al procedimiento “P-DA-007 Concertación, Seguimiento Y Evaluación de los Acuerdos de Gestión” versión 1 de fecha abril de 2017 del proceso de Talento Humano.
7. Evaluar las condiciones actuales en materia de operación interna y externa de infraestructura de la sede administrativa que actualmente está vigente en TRANSMILENIO S.A, con el fin de adoptar metodologías de identificación de riesgos técnicos compartidos con el proveedor de servicios, con el propósito de mejorar la reingeniería funcional del proceso de Infraestructura asociada al procedimiento M-OP002 de la dirección corporativa.

En concordancia con lo anterior se recomienda identificar e incluir el nuevo riesgo técnico compartido en la matriz de riesgos del proceso de Infraestructura de la dirección corporativa, de acuerdo con lo estipulado en el numeral 6.2 “Identificación de riesgos” del manual código M-OP—002 versión 1 de diciembre de 2017, dada la situación evidenciada en la prueba de recorrido al procedimiento P-DA-009-1 “Mantenimiento de Infraestructura” versión 1 de fecha abril de 2016.

8. Identificar y/o asociar al menos uno o más riesgos de gestión que directamente estén alienados a las actividades de control que se realizan en este procedimiento situación que se regula internamente al interior de TMSA mediante el cumplimiento al numeral 6.2 “Identificación de riesgos” del manual código M-OP—002 versión 1 de diciembre de 2017, dada la situación evidenciada en la prueba de recorrido al procedimiento P-DA-005-1 versión 1 de fecha enero de 2016 “Manejo de Caja Menor.
9. Generar un plan de trabajo estratégico en cabeza del representante de la Alta Dirección para articular los ajustes, cambios, mejoras y obligaciones establecidos



OTROS INFORMES DE LA
OFICINA DE CONTROL INTERNO



en la documentación interna y/o externa relacionada con la Gestión del Riesgo de gestión de TRANSMILENIO S.A.

10. Considerar y evaluar la implementación de herramientas tecnológicas para la evaluación de controles manuales y automáticos, aplicando de manera periódica los instrumentos de medición utilizados para el análisis de riesgos, que permitan alineación con la planeación estratégica en forma oportuna.

11. Evaluar las siguientes recomendaciones relacionadas con el ajuste al Manual para la Gestión del Riesgo en TRANSMILENIO S.A, código M-OP-002 versión (1) de fecha diciembre de 2017:

a. Fortalecer y analizar la valoración de la aceptación y tolerancia (Mapa de calorimétrico) de los riesgos de gestión a través de instrumentos que incluyan criterios ajustados a la naturaleza y riesgo de la Entidad en el sector de las soluciones de transporte terrestre, estructurado un plan, robusto y de impacto en materia de riesgos de gestión, capitalizando la experiencia y recolección de información interna y externa de los últimos años alineándola a la dinámica del contexto ambiental, político, regulatorio, tecnológica y de mercado, entre otros, en el mediano y largo plazo de la Entidad.

b. Evaluar y elevar los resultados de seguimiento en materia de riesgos de gestión en cabeza del representante de la Alta Dirección, a las instancias del comité Institucional de Coordinación de Control Interno, de acuerdo con el numeral 7 de la resolución 296 de 2018 y dando así aplicabilidad al principio *“Crear valor y salvaguardar a la entidad de la materialización de los riesgos”* del numeral 5.3 del manual M-OP-002 de gestión del riesgo.

Especificar en los capítulos 5.8 “Opciones de tratamiento de los riesgos” y 6.5 “Tratamiento de los riesgos” las acciones, periodicidad y aplicación de plan de tratamiento a las categorías y/o calificaciones de riesgo (Bajo, Medio, Alto, Extremo), con el fin de contar con los insumos mínimos para el manejo en caso de la posible ocurrencia y establecer lineamientos claros, medibles y coherentes a los cuales se les pueda realizar efectivo monitoreo.

c. Evaluar el ajuste o modificación al capítulo 6.3.1 “Probabilidad de ocurrencia” con el fin de incluir una escala de valoración en términos menores a un (1) año para medir la frecuencia a los niveles posible, frecuente y casi seguro, con el propósito de identificar con oportunidad los posibles eventos de la organización y lograr reaccionar con rapidez para su detención, manejo y acción a lugar, lo anterior en concordancia con el Paso 3 Guía DAFP-2018.



OTROS INFORMES DE LA
OFICINA DE CONTROL INTERNO



- d. Verificar la redacción del criterio “*Asumir el riesgo*” del manual tratamiento de riesgos (6.5 M-OP-002) actual, dado que se debe explicar con claridad las razones para que el gerente del proceso acepté la pérdida residual probable; así mismo se debe establecer de manera obligatoria, un plan de contingencia para su manejo, lo anterior en concordancia a los actuales criterios metodológicos de la guía de la gestión del riesgo del DAFP donde se mencionan las opciones de tratamiento del riesgo (Aceptar, Evitar, Reducir y Compartir).
 - e. Articular los recursos necesarios para sensibilizar, apropiar, culturizar y monitorear permanentemente la gestión del riesgo en TRANSMILENIO S.A, utilizando el programa institucional de capacitaciones para todo el personal de la Entidad en materia de riesgos, incluyendo jornadas de sensibilización y apropiación de la cultura de riesgo, convirtiéndose en una política obligatoria para todo el personal que se vincula a la organización, lo anterior en concordancia con el numeral 5.9 Acciones para la Gestión del Riesgo del manual M-OP-002.
12. Contemplar dentro del Sistema de Gestión del Riesgo la Guía de Riesgos Previsible Contractuales de fecha julio de 2017, emitida por la Veeduría Distrital, la Guía para la gestión del riesgo y diseño de controles en Entidades Públicas versión 2018 emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, al igual que los cambios en curso de las directrices de la NTC – ISO 31000-2018, la cual se publicó oficialmente el primer trimestre de 2018.

Finalmente, y con el fin de fortalecer la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se recomienda iniciar el proceso de articulación de las tres líneas de defensa.

Cualquier información adicional con gusto será suministrada.

Bogotá D.C., 4 de julio de 2018,

LUIS ANTONIO RODRÍGUEZ OROZCO
Jefe Oficina de Control Interno

Elaboró: Germán Ortíz Martín - Auditor

Código: 801.01-5-5.2