



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



N° INFORME: OCI-2020-004

PROCESO / ACTIVIDAD REALIZADA: Evaluación de la Gestión Institucional por dependencias a la Subgerencia de Desarrollo de Negocios a 31 diciembre de 2019.

EQUIPO AUDITOR: Santiago Santos Sánchez – Contratista.

OBJETIVO

Realizar evaluación a la gestión Institucional por dependencia a la formulación, planificación, reporte, soportes y porcentaje de cumplimiento de los planes de acción e indicadores a cargo de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios, con el fin de verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan de Acción y en el cuadro de mando integral.

ALCANCE: El alcance de la labor realizada por la Oficina de Control Interno se estableció de acuerdo con los siguientes parámetros:

1. Verificación de la formalización de los siguientes documentos:
 - Envío del Acuerdo de Gestión para la vigencia 2019.
 - Seguimiento al Plan de Acción por parte del Superior Jerárquico.
 - Reporte de Indicadores de Gestión a diciembre de 2019.
2. Verificación de la coherencia, pertinencia y suficiencia de los indicadores de gestión de la dependencia frente al Plan de Acción suscrito por la Subgerencia Desarrollo de Negocios para la vigencia 2019 y frente a las funciones establecidas en el Acuerdo 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.”* y la normatividad vigente relacionada.
3. Revisión de la información, documentación y sistemas de información que soportan los resultados para cada indicador que ha reportado el área.



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



4. Evaluación de referencia del cumplimiento de las metas planteadas para la vigencia 2019 en el Plan de Acción.
5. Formulación de recomendaciones a partir del análisis realizado y de los resultados obtenidos por la dependencia, con el objetivo de que se tomen las acciones correctivas y/o de mejora, en procura de la consecución de los objetivos de la dependencia y la consolidación de su contribución a los objetivos institucionales.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO:

1. VERIFICACIÓN DE LA FORMALIZACIÓN DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS.

a) Formalización del Acuerdo de Gestión 2019

La Dirección Corporativa remitió a la Oficina de Control Interno por correo electrónico del 17 de enero de 2020, los acuerdos de gestión suscritos para la vigencia 2019. Para la Subgerencia de Desarrollo de Negocios, se evidenciaron dos compromisos gerenciales, ponderados con el 90 y 10%, sin considerar lo siguiente:

- Numeral 1.1.2 de la Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión de 2017, donde *se sugiere que los compromisos acordados en el ejercicio de la concertación deban ser mínimo tres (3) y máximo cinco (5) por cada gerente público.*
- Numeral 6.2 del procedimiento P-DA-007 CONCERTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GESTIÓN y numeral 1.1.6 de la Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión de 2017, que rezan lo siguiente: *“El porcentaje de cada compromiso será concertado con el superior jerárquico, en función de las metas de la entidad. La asignación del peso porcentual por cada compromiso no podrá ser mayor de 40% ni menor a 10%, obteniendo en la sumatoria del porcentaje de todos los compromisos un máximo de 105%”.*

b) Seguimiento al Plan de Acción por parte del Superior Jerárquico



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



La Dirección Corporativa remitió a la Oficina de Control Interno a través de correos electrónicos del 17 y 23 de enero de 2020, el seguimiento, de los acuerdos de gestión suscritos en la vigencia 2019 a 30 de junio y 31 de diciembre de 2019.

Teniendo en cuenta lo anterior, se verificó que los seguimientos del acuerdo de gestión por parte del superior jerárquico, en este caso la Gerente General, se encontraran formalizados, adicionalmente se evidenció lo siguiente:

- Conforme con el acuerdo de gestión suscrito el 2 de enero de 2019, la Subgerencia de Desarrollo de Negocios cuenta con dos compromisos gerenciales, *Incrementar la facturación de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios con respecto a la meta establecida para el año 2018 y Ejecutar el 100% de los recursos financieros destinados a la Subgerencia de Desarrollo de Negocios para el logro de las metas definidas en los proyectos de inversión y compromisos institucionales*, los cuales están ponderados en un 90 y 10% respectivamente, no obstante, en los seguimientos realizados, solo se evidencia el primer compromiso con una ponderación del 100% sin evidenciar una modificación del acuerdo.
- La fecha de firma (enero de 2019) del seguimiento correspondiente al primer semestre de 2019, no corresponde al periodo reportado.

c) Reporte de Indicadores de Gestión a diciembre de 2019.

La Subgerencia de Desarrollo de Negocios reportó a la Oficina Asesora de Planeación a través de correo electrónico de fecha 08 de enero de 2020, los indicadores de gestión correspondientes al cuarto trimestre de 2019.

2. REVISIÓN PERTINENCIA Y SUFICIENCIA INDICADORES DE GESTIÓN FRENTE AL PLAN DE ACCIÓN 2019 Y A LAS FUNCIONES DE LA SUBGERENCIA DESARROLLO DE NEGOCIOS

Como parte del contexto de las actividades de planeación estratégica se cotejaron los indicadores de gestión de la dependencia registrados en el cuadro de mando de la vigencia 2019, el cual fue remitido por correo electrónico del 17 de enero de 2019 por la OAP, frente



OTROS INFORMES DE LA
OFICINA DE CONTROL INTERNO



a las actividades, productos y metas del Plan de Acción 2019 suscrito por la Subgerente del área, observándose que dentro del Plan de Acción tuvo formulada una (1) meta para las vigencia 2019, para las cuales se caracterizaron tres (3) indicadores, que se desagregan en el siguiente cuadro:

Lineamientos Corporativos	Objetivos Específicos	Estrategias	Indicador
4. TRANSMILENIO S.A. orientará sus estrategias a la sostenibilidad y eficiencia en la administración financiera de los recursos del Sistema Integrado de Transporte Público	4.2 Obtener Ingresos para TRANSMILENIO S.A. por la explotación comercial de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Transporte Público.	4.2.1 Desarrollar un plan de mercadeo encaminado a un adecuado posicionamiento de nuestra marca, un eficaz modelo de relacionamiento y un fortalecimiento en la comercialización de nuestro portafolio de productos y servicios	GM1- Facturación de ingresos por negocios colaterales
4. TRANSMILENIO S.A. orientará sus estrategias a la sostenibilidad y eficiencia en la administración financiera de los recursos del Sistema Integrado de Transporte Público	4.2 Obtener Ingresos para TRANSMILENIO S.A. por la explotación comercial de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Transporte Público.	4.2.2 "Identificar e implementar nuevas oportunidades de negocio o ingresos asociados a la explotación comercial de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Transporte Público, tales como la explotación de la infraestructura y la explotación inmobiliaria."	GM2- Informe de seguimiento y control de la publicidad en el Sistema
4. TRANSMILENIO S.A. orientará sus estrategias a la sostenibilidad y eficiencia en la administración financiera de los recursos del Sistema Integrado de Transporte Público	4.2 Obtener Ingresos para TRANSMILENIO S.A. por la explotación comercial de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Transporte Público.	4.2.3 Implementar y ejecutar un modelo de relacionamiento comercial de TRANSMILENIO S.A.	GM3- Satisfacción de cliente por los servicios prestados de explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad

En la evaluación de pertinencia y suficiencia de los indicadores de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios se identifica:



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



- Se formularon tres (3) indicadores específicos relacionados con las funciones del área y alineados con la estructura de la planeación estratégica de la Entidad y con la meta establecida en el Plan de Acción Institucional.

3. REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En la verificación con corte al 31 de diciembre de 2019 realizada por la Oficina de Control Interno, se observó que para la todos de indicadores de la Dependencia evaluada, se ha diligenciado la información correspondiente, y ha sido remitida a la Oficina Asesora de Planeación de manera oportuna, con análisis descriptivos de manera coherente y razonable, lo que permite identificar la gestión para cada indicador en cada periodo.

Trazabilidad de la información:

Se ha hecho, a partir de la revisión de las fuentes, registros, documentación y sistemas de información que soportan la planeación para los diferentes indicadores formulados, observándose que para la todos los indicadores de gestión la información soporte que reposa en la siguiente ruta " O:\OCI 2020\2. Trabajos de Cumplimiento\1. Evaluación por Dependencias (Ley 909 de 2004)\Diciembre 2019\2. Soportes\5. Negocios" y se soporta de manera coherente y razonable y es posible obtener la historia de la información de la planeación de cada indicador por cada funcionario a cargo los mismos.

4. ANÁLISIS DE INDICADORES Y EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN.

En la matriz anexa, se presenta la evaluación realizada por la Oficina de Control Interno, con las siguientes consideraciones:

- Para la ejecución, medición y seguimiento de la gestión de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios, para la vigencia 2019 se formularon tres (3) indicadores de gestión, siendo uno de eficacia, de eficiencia y efectividad.



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



INDICADOR	TIPO
Facturación de ingresos por negocios colaterales	Eficacia
Informe de seguimiento y control de la publicidad en el Sistema	Eficiencia
Satisfacción de cliente por los servicios prestados de explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad	Efectividad

Fuente: Reporte SDN Indicadores y Matriz de seguimientos plan de acción remitido por la OAP mediante correo electrónico el 17-Ene-2020.

- Sobre la evaluación del Cuadro de Mando, verificó lo siguiente para cada una de las actividades:
 - a) *GMI-1 Medir la eficacia de la gestión relacionada con la explotación colateral del Sistema, para cumplir con la meta de 2019 (\$12.013.700.000):* Se evidencia un listado de facturas que soportan el valor de \$ 13,704,151,040. No obstante, se resalta que la meta de este indicador en el Plan de Acción (\$12,179,436,618) es diferente a la planteada en el Cuadro de Mando. Por lo que si bien, se cumple el indicador en ambos casos, no existe coherencia en la meta a lograr entre las dos herramientas de seguimiento. Adicionalmente, de acuerdo con el Cuadro de Mando Integral, la periodicidad es bimestral, no obstante, en la ficha del indicador, la periodicidad de medición se encuentra de manera mensual.
 - b) *GMI-2 Realizar seguimiento y control a los espacios de publicidad susceptibles de arrendamiento que han sido vendidos y comercializados:* Se constató que existiesen los soportes de lo registrado por la Dependencia, encontrando que se realizaron los 12 seguimientos programados para el 2019, lo que equivale al 100%.
 - c) *GMI-3 Medir la satisfacción de la prestación de los servicios asociados a la explotación del conocimiento y la experiencia:* Se constató que existiesen los soportes de las encuestas de satisfacción realizadas trimestralmente, evidenciando que la calificación efectuada corresponde al 95% reportado de avance del indicador.

A partir de los resultados obtenidos para los tres (3) indicadores que se encuentran



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



reportados para la vigencia 2019 y teniéndose en cuenta para la calificación y considerando las observaciones específicas y las ponderaciones establecidas para cada indicador, la Subgerencia de Desarrollo de Negocios alcanza un porcentaje de cumplimiento respecto a los indicadores de gestión del 98.33%, distribuidos de la siguiente manera:

Indicadores Subgerencia de Desarrollo de Negocios	Ejecución Porcentual programada con corte 31/12/19	Avance Porcentual Obtenido
Facturación de ingresos por negocios colaterales	100%	100%
Informe de seguimiento y control de la publicidad en el Sistema	100%	100%
Satisfacción de cliente por los servicios prestados de explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad	100%	95%
Total Cumplimiento		98.33%

- Sobre la evaluación del Plan de Acción Institucional se verificó lo siguiente:

SNP1: *Facturación igual o superior a \$12.179.436.618 a través de la explotación de negocios colaterales*: Considerando las observaciones específicas y las ponderaciones establecidas, la Subgerencia de Desarrollo de Negocios alcanza un porcentaje de cumplimiento respecto a los compromisos adquiridos en la vigencia 2019 del 113%. No obstante, para efectos de su calificación, se tomará como 100%.

5. CONCLUSIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPROMISOS DE LA DEPENDENCIA.

Con relación al resultado obtenido para el producto y/o meta establecido en el Plan de Acción, que se encuentran a diciembre de 2019, la Subgerencia de Desarrollo de Negocios alcanzó un cumplimiento del 100%.

El detalle del análisis específico se puede verificar en la “*Matriz de Evaluación Indicadores y Plan de Acción*” (Anexo 1 y 2).



6. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los análisis y el seguimiento realizado a continuación, se presentan las recomendaciones y principales observaciones para que la Subgerencia de Desarrollo de Negocios las tenga en cuenta para la vigencia 2019.

6.1 Generar mecanismos que garanticen la coherencia en la información reportada a través de las diferentes herramientas de seguimiento, con el fin de evitar diferencias en los porcentajes de avance reportados.

- En la revisión realizada al Plan de Acción y Cuadro de Mando Integral, se evidenció que la meta para el indicador de Facturación, era diferente en cada una de estas herramientas, así como su periodicidad en el reporte.

6.2 Dar aplicación a lo establecido en la Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión de 2017 y el procedimiento *P-DA-007 CONCERTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GESTIÓN*, en lo relacionado con los compromisos gerenciales y su peso ponderado.

- En la revisión realizada, se constató que las ponderaciones de los compromisos gerenciales en el Acuerdo de Gestión, no están conforme lo establecen el procedimiento y la guía metodológica, toda vez que éstos tienen un peso ponderado mayor al 40%. Adicionalmente, la Guía Metodología sugiere que como mínimo sean concertados tres (3) compromisos gerenciales, lo que difiere con los dos (2) compromisos inicialmente establecidos por esta Subgerencia.

6.3 Implementar mecanismos que garanticen la trazabilidad de las modificaciones realizadas en los Acuerdos de Gestión.

- En la revisión realizada, se evidenció que para el seguimiento del primer semestre del acuerdo de gestión para la Subgerencia, se eliminó un compromiso gerencial sin evidenciar la modificación realizada.



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



Los anteriores resultados, conclusiones y recomendaciones fueron socializados con los responsables y el facilitador de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios designados para atender el presente trabajo de auditoría el 23 de enero de 2020.

La Oficina de Control Interno agradece la colaboración de la Subgerencia de Negocios para el desarrollo de la presente evaluación y reitera su disponibilidad para prestar la asistencia y acompañamiento requeridos, conforme a sus roles y funciones, para adoptar los correctivos y acciones de mejoramiento recomendados, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales.

Se solicita emitir respuesta dentro de los quince (15) días calendario, siguientes al recibo del presente informe.

Finalmente, y con el objetivo de dar cumplimiento de la Circular 04 de 2005 Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno, la Oficina de Control Interno recomienda que el presente informe sea tenido en cuenta como referente en la evaluación de los servidores de la Dependencia.

Cualquier información adicional con gusto será suministrada.

Bogotá D.C., 30 de enero de 2020.

Luis Antonio Rodríguez Orozco
Jefe Oficina de Control Interno

Elaboró: Santiago Santos Sánchez – Contratista Oficina Control Interno
Anexo 1: Matriz de Análisis de Indicadores de Gestión.
Anexo 2: Matriz Seguimiento al Plan de Acción.
Código: 801.01