



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



**N° INFORME:** OCI-2020-008

**PROCESO / ACTIVIDAD REALIZADA:** Evaluación de la Gestión Institucional por Dependencias a la Dirección Técnica de Buses a 31 de diciembre de 2019.

**EQUIPO AUDITOR:** Lina María Amaya Sánchez – Contratista, Oficina de Control Interno

### **OBJETIVO:**

Realizar una evaluación por dependencia a la formulación, planificación, reporte, soportes y porcentaje de cumplimiento de los planes de acción e indicadores a cargo de la Dirección Técnica de Buses con el fin de verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan de Acción Institucional para la vigencia 2019.

**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.
  - Envío del Seguimiento al Acuerdo de Gestión para la vigencia 2019.
  - Formalización del Acuerdo de Gestión para la vigencia 2019.
  - Plan de Acción vigencia con corte a 31 de diciembre de 2019.
  - Indicadores de Gestión vigencia 2019 relacionados en el cuadro de mando integral.
  - Reporte de Indicadores de Gestión periodo enero – 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 el Director Técnico de Buses 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.
4. Evaluación de referencia del cumplimiento de las metas planteadas para la vigencia.



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



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 Sigüientes Documentos.

##### a) Formalización del Acuerdo de Gestión 2019

La Dirección Corporativa remitió a la Oficina de Control Interno por correo electrónico del 20 de enero de 2020, el acuerdo de gestión suscrito para la vigencia 2019 por la Dirección Técnica de Buses.

Conforme a lo anterior, se verificó que el acuerdo de gestión fue formalizado el 15 de febrero de 2019 entre el Director Técnico de Buses (E) y la Gerente General (Superior Jerárquico), el cual contempla todos los compromisos establecidos en el Plan de Acción de la dependencia, sin embargo, es importante resaltar, que desde el 25 de mayo de 2018 el Director actual se encuentra en encargo y de acuerdo con lo establecido en la Circular 5 de 2018 expedida por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, se precisa:

*“Respecto de los servidores que ejercen empleos de gerencia pública mediante encargo: dado que los encargos en los empleos de libre nombramiento y remoción no deben tener una duración superior a tres (3) meses, estos servidores no son sujetos de evaluación por este período”*

##### b) Evaluación del Acuerdo de Gestión de la vigencia 2019.

Mediante correo electrónico del 22 de enero de 2020 la Dirección Corporativa envió a la Oficina de Control Interno, la evaluación del acuerdo de gestión del Director Técnico de Buses con fecha de finalización del 31 de diciembre de 2019, la cual se encuentra firmada por las partes.

##### c) Plan de Acción vigencia 2019

En la verificación realizada, la Oficina Asesora de Planeación, suministró la versión 40 del Plan de Acción de la vigencia 2019 en archivo Excel, el cual fue remitido por correo electrónico con fecha del 21 de enero de 2020 y contiene el consolidado de todas dependencias de la Entidad.



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



De igual forma, se verificó que dicho documento fue enviado por la Dirección Técnica de Buses a la Oficina Asesora de Planeación mediante correo electrónico el 10 de enero de 2020 dentro del término establecido.

- d) Ficha Técnica de los Indicadores de Gestión vigencia 2019 y Reporte de Indicadores de Gestión periodo enero – diciembre de 2019.

En la verificación realizada al corte del 31 de diciembre de 2019, se recibió mediante correo electrónico del 17 de enero de 2020 por parte de la Oficina Asesora de Planeación en archivo el enlace correspondiente al Cuadro de Mando Integral, el cual fue publicado en la intranet de la Entidad, dicho documento contiene la ficha técnica de los cuatro (4) indicadores de gestión de la dependencia evaluada para la vigencia.

La Dirección Técnica de Buses reportó a través de correo electrónico, los indicadores de gestión de la vigencia 2019 a la Oficina Asesora de Planeación de forma extemporánea, tal y como se muestra a continuación:

Periodo Reporte	Fecha S/G OAP	Fecha Reportada por la Dependencia	¿Se reportó oportunamente?
I Trimestre de 2019	12 de abril de 2019	12 de abril de 2019	SI
II Trimestre de 2019	23 de julio de 2019	8 de agosto de 2019	NO
III Trimestre de 2019	15 de octubre de 2019	21 de octubre de 2019	NO
IV Trimestre de 2019	16 de enero de 2019	16 de enero de 2019	SI

## 2. Revisión Pertinencia y Suficiencia Indicadores de Gestión Frente al Plan de Acción 2019 y a las Funciones de la Dirección Técnica de Buses

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 integral de la vigencia 2019, el cual se encuentra publicado en la Intranet de la Entidad y frente a las actividades, productos y/o metas del Plan de Acción 2019 suscrito por el Director Técnico de Buses ( E ), se observó que el Plan de Acción tiene formuladas cuatro (4) metas para la vigencia 2019, para las cuales se caracterizaron cinco (5) indicadores inicialmente debido a que uno (1) de ellos posteriormente fue eliminado por la Dependencia. A continuación, se desagregan en el siguiente cuadro:

PROYECTO DE INVERSIÓN PLAN DESARROLLO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR
7223 Operación y control del Sistema de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO S. A.	1. Los planes, proyectos y programas se deberán orientar a garantizar la prestación de un servicio de transporte público de pasajeros de calidad, integrado, intermodal y con adecuada infraestructura.	1.2 Gestionar la operación de los diferentes componentes del SITP bajo los parámetros de seguridad y confiabilidad del servicio. Así mismo, controlar y supervisar esa operación. Lo anterior, buscando el mejoramiento continuo de la experiencia de viaje de los usuarios.	1.2.1 Desarrollar e implementar mecanismos de programación, regulación y control de flota que permitan la prestación del servicio en términos de confiabilidad para el usuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes de Tiempo (AT)</li> <li>• Ajustes a Rutas Zonales (ARZ)</li> <li>• Indicador Evaluación de Rutas SITP Provisional (IP)</li> <li>• Eficacia en el Trámite de Desincentivos Operativos (ETDO) Nota: este último indicador fue eliminado con corte a junio de 2019</li> </ul>
7223 Operación y control del Sistema de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO S. A.	1. Los planes, proyectos y programas se deberán orientar a garantizar la prestación de un servicio de transporte público de pasajeros de calidad, integrado, intermodal y con adecuada infraestructura.	1.2 Gestionar la operación de los diferentes componentes del SITP bajo los parámetros de seguridad y confiabilidad del servicio. Así mismo, controlar y supervisar esa operación. Lo anterior, buscando el mejoramiento continuo de la experiencia de viaje de los usuarios.	1.2.2. Implementar y fortalecer los mecanismos de inspecciones preventivas para verificar el estado de mantenimiento de la flota de los concesionarios de operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección Estado de Vehículos (I.E.V.)</li> </ul>

a. En la evaluación de pertinencia y suficiencia de los indicadores de la Dirección Técnica de Buses se identificó lo siguiente:

- Para la vigencia 2019 se formularon cinco (5) indicadores específicos inicialmente, los cuales se encuentran relacionados con las funciones del área y alineados con la estructura de la planeación estratégica de la Entidad del Acuerdo 7 del 3 de septiembre de 2019.
- El indicador *“Eficacia en el Trámite de Desincentivos Operativos (ETDO)”*, fue eliminado debido a que los informes preliminares y detallados ya no se estaban remitiendo a los concesionarios zonales, dadas las modificaciones en el Manual de Operaciones y de Niveles de Servicio del Componente Zonal, a partir de la firma de los otrosíes modificatorios en los contratos de concesión. Por lo anterior, se evidenció la formalización de la eliminación del indicador ante la Oficina Asesora de Planeación mediante correo electrónico enviado por el Director Técnico de Buses ( E ) el 6 de noviembre de 2019.
- De acuerdo con el análisis efectuado entre el Cuadro de Mando Integral 2019 vs Cuadro de Mando Integral 2018, se evidenció que los indicadores de gestión para la dependencia se mantienen, excepto por la situación expuesta en el punto anterior.



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



- El conjunto de indicadores de la Dirección Técnica de Buses, así como su Plan de Acción incluyó productos e indicadores asociados, con las funciones definidas en el Acuerdo 007 de 2017, en dicho Plan se encuentran relacionadas cuatro (4) metas y/o productos que guardan relación con los indicadores establecidos.
- El detalle del análisis específico se puede verificar en la “*Matriz de Seguimiento al Plan de Acción*” (Anexo 2) y en el numeral 4 del presente documento.

### 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 los indicadores de la Dependencia evaluada, se ha diligenciado la información correspondiente, con análisis descriptivos de manera coherente y razonable, lo que permite identificar su gestión en cada periodo.
- Trazabilidad de la información:

Se ha hecho, a partir de una muestra, una revisión de las fuentes, registros, documentación y sistemas de información que soportan la planeación para los diferentes indicadores formulados, así como los productos y/o metas del plan de acción.

### 4. Análisis de Indicadores y Evaluación de Cumplimiento del Plan de Acción

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

#### **Sobre el cuadro de mando integral, se verificó lo siguiente:**

- Para la ejecución, medición y seguimiento de la gestión de la Dirección Técnica de Buses, para la vigencia 2019 se formularon inicialmente, cinco (5) indicadores de gestión, sin embargo, la Dependencia procedió con la eliminación del indicador denominado “*Eficacia en el Trámite de Desincentivos Operativos (ETDO)*”.

De conformidad con lo anterior, se evidenció que dicha eliminación se aplicó al corte de junio de 2019, sin embargo, su formalización a la Oficina Asesora de Planeación se efectuó mediante correo electrónico por el Director Técnico de Buses ( E ) el 6 de noviembre de 2019.



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



- De los cuatro (4) indicadores restantes, se evidenció que tres (3) de ellos corresponden al tipo de eficacia y uno (1) a eficiencia.
- Para el indicador Ajustes a Rutas Zonales – ARZ, no se conservaron los soportes documentales para respaldar el cálculo del indicador durante la vigencia 2019, el cual fue reportado a la Oficina Asesora de Planeación, por lo que fue necesario que la dependencia obtuviera nuevamente la información para efectuar su análisis.
- Para dos (2) indicadores de gestión establecidos por la dependencia, los cuales quedaron vigentes al corte del presente documento, se presentaron resultados por debajo de los valores mínimos aceptados, por lo que se debieron haber tomado acciones correctivas y/o de mejora de acuerdo con lo establecido en el Procedimiento P-OP-023 Indicadores de Gestión versión 2 de 2019.
- De los cinco (5) indicadores establecidos inicialmente por la dependencia, dos (2) se cumplieron al 100%, sin embargo, uno de ellos fue eliminado con ocasión de la firma del Otrosí a los concesionarios y se relaciona con la *“Eficacia en el Trámite de Desincentivos Operativos (ETDO)”*, evidenciándose su cumplimiento al 100% hasta cuando fue reportado. Para los restantes tres (3) indicadores, se evidenció que dos (2) presentaron una ejecución superior al 90% y uno presentó una ejecución del 87% para lo cual era necesario que se implementaran acciones.
- A partir de los resultados obtenidos para los cinco (5) indicadores registrados en el cuadro de mando integral y teniendo en cuenta para la calificación, considerando las observaciones específicas y las ponderaciones establecidas para cada indicador, la Dirección Técnica de Buses alcanza un porcentaje de cumplimiento respecto a los compromisos adquiridos al 31 de diciembre de 2019 del **96%**.

### **Sobre la evaluación del plan de acción se verificó:**

La dependencia generó cuatro (4) compromisos distribuidos así:



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



Código	Compromisos	Cantidad de Producto y/o meta	Listado de Actividades Necesarias para el Logro del Producto
DTBP1	Supervisar aleatoriamente la gestión de mantenimiento que realizan los Concesionarios para cumplir con el buen estado de los vehículos y mejorar la disponibilidad de su flota operativa, al igual que gestionar de forma integral las acciones necesarias para la incorporación y control documental de conductores y vehículos dispuestos por los concesionarios de operación del componente Zonal del Sistema.	3	9
DTBP2	Evaluar las condiciones técnicas y operativas de las rutas que se encuentran en funcionamiento en el componente zonal del Sistema, para definir las acciones y modificaciones que se requieran en pro de la mejora del servicio a los usuarios del transporte público de la ciudad.	6	27
DTBP3	Realizar la supervisión al desempeño y cumplimiento operativo de los Concesionarios de Operación en las rutas zonales del Sistema, y en los esquemas alternativos de operación que se establezcan, en función de la adecuada prestación del servicio a los usuarios del transporte público de la ciudad.	9	22
DTBP4	Adelantar actividades que permitan mejorar, optimizar y fortalecer los procesos a cargo de la Dirección.	3	9
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>67</b>

Fuente: Cuadro construido por la OCI a partir del Plan de acción remitido por correo electrónico del 21 de enero de 2020 por parte de la Oficina Asesora de Planeación.

A continuación, se relaciona el análisis general y detallado de los productos por cada compromiso:

### A. Análisis General

1. Se efectuaron modificaciones al Plan de Acción por parte de la Dirección Técnica de Buses mediante correo electrónico enviado a la Oficina Asesora de Planeación el 20 de junio de 2019, sin evidenciar pronunciamiento por parte de la OAP aprobando el cambio reportado por la dependencia. A continuación, se detallan dichas modificaciones:

Código	Producto y/o Meta Inicial	Producto y/o meta Actual
DTBP3-6	Tres (3) reportes con el seguimiento del Trámite de imposición y liquidación de hallazgos operativos de la operación de rutas urbanas, complementarias y especiales.	Dos (2) reportes con el seguimiento del Trámite de imposición y liquidación de hallazgos operativos de la operación de rutas urbanas, complementarias y especiales.
DTBP4-1	Actualizar el procedimiento de Imposición de Multas y Desincentivos Operativos.	Eliminado en razón a la firma de los Otrosies, con los concesionarios.
DTBP4-2	Documento detallado con los lineamientos, flujos de trabajo, características, entre otros, para 4 de las macro tareas al interior de la Dirección Técnica de Buses.	Documento detallado con resultado de la revisión de los documentos oficiales del sistema integrado de Gestión, asociados al proceso de Supervisión y Control de SITP y que son del alcance de la DTB.

Fuente: Cuadro comparativo construido por la OCI a partir de la información suministrada por la Dirección Técnica de Buses el 23 de enero de 2020.





## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



2. Una vez revisada la evaluación del acuerdo de gestión efectuada entre el Director Técnico de Buses ( E ) y la Gerente General, se procedió a comparar las actividades con el Plan de Acción de la Dependencia, para lo cual, se evidenció diferencia en una (1) actividad, así:

Actividad del Acuerdo de Gestión	Actividad del Plan de Acción Institucional
Documentar las macro tareas internas de la Dirección Técnica de Buses, identificar mejoras y optimizaciones.	Revisar y actualizar los Manuales, Procedimientos, Protocolos y Formatos, del Sistema Integrado de Gestión asociados al Proceso de Supervisión y Control del SITP y que son de alcance de la DTB, en el marco a los compromisos pactados por TRANSMILENIO S.A., tras la firma del Otro Sí a los contratos de concesión de la Fase III.

Fuente: Cuadro construido por la OCI a partir de la información suministrada por correo electrónico del 20 y 21 de enero de 2020 por parte de la Dirección Corporativa y Dirección Técnica de Buses respectivamente.

La anterior actividad fue ajustada al corte de junio de 2019 por la dependencia, por lo tanto, se evidenció que la evaluación del acuerdo de gestión, no contempló dicho ajuste.

### B. Análisis de producto por cada compromiso

1. Para el compromiso DTBP1, se verificó:

- Para el producto *“Informe mensual de seguimiento a la flota operada por tipología para cada concesionario Vs flota programada”*, la dependencia definió tres (3) actividades necesarias para el logro del producto para cada mes, es decir, doce (12) para el periodo evaluado, las cuales cuentan con un indicador específico definido. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que fueron ejecutadas en su totalidad, por lo anterior, el producto alcanzó una calificación del 98%.
- Para el producto *“Realizar mesa de trabajo mensual sobre la gestión de mantenimiento con cada concesionario de operación”*, la dependencia definió tres (3) actividades necesarias para el logro del producto para cada mes, es decir, doce (12) para el periodo evaluado, las cuales cuentan con un indicador específico definido. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que fueron ejecutadas en su totalidad, por lo anterior, el producto alcanzó una calificación del 100%.
- Para el producto *“Socialización trimestral de las experiencias de los líderes de capacitación de cada concesionario”*, la dependencia definió tres (3) actividades necesarias para el logro del producto para cada mes, es decir, doce (12) para el periodo evaluado, las cuales cuentan con un indicador específico definido. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que fueron ejecutadas en su totalidad, por lo anterior, el producto alcanzó una calificación del 100%.





## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



2. Para el compromiso DTBP2, se verificó:

- Para el producto “*Tres Informes con el análisis y propuesta de ajuste de oferta para la programación de rutas zonales*”, la dependencia definió en el listado de actividades necesarias para el logro del producto, cinco (5) actividades con una periodicidad cuatrimestral, es decir quince (15) para el periodo evaluado, las cuales cuentan cada una con un peso porcentual diferente y se encuentran relacionadas a indicadores específicos, formulados y asociados con el compromiso registrado.

De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que se ejecutaron once (11) de las quince (15) actividades que se tenían programadas, y luego de aplicada la fórmula diseñada para el indicador específico, los resultados obtenidos arrojaron una calificación del 80% para el producto, ya que no se evidenciaron los soportes documentales que respaldaran el avance de dos (2) actividades relacionadas con la elaboración del informe cuya ponderación es del 25% y dos (2) referentes a la solicitud de ajuste de programaciones de las rutas a los concesionarios de operación, de acuerdo con los parámetros definidos por parte de TMSA cuya ponderación es del 5%.

- Para el producto “*4 estudios de demanda por franja horaria para cada una de las rutas en servicio del componente zonal del SITP (urbano, complementario y especial)*”, se listaron seis (6) actividades necesarias para el logro del producto, las cuales cada una cuentan con un peso porcentual diferente. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que se ejecutaron diecisiete (17) de las veinticuatro (24) actividades que se tenían programadas, teniendo en cuenta que la dependencia asignó un peso porcentual diferente a cada una de ellas, y luego de aplicada la fórmula diseñada para cada indicador específico definido, los resultados obtenidos arrojaron una calificación para el producto del 86%, ya que no se evidenciaron los soportes documentales que respaldaran el avance de las cuatro (4) actividades relacionadas con la presentación del informe al comité de kilómetros eficientes cuya ponderación es del 10% y tres (3) de cuatro (4) actividades referentes a la socialización del informe a los concesionarios para solicitar ajuste de programaciones cuya ponderación es del 5%.
- Para el producto “*Informe trimestral con propuestas de modificación de rutas (superposición trazados, individualización de rutas, PIR a patios)*”, la dependencia definió seis (6) actividades necesarias para el logro del producto, es decir, veinticuatro (24) para



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



el periodo evaluado. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que fueron ejecutadas en su totalidad, por lo anterior, el producto alcanzó una calificación del 100%.

- Para el producto *“Informe trimestral de seguimiento al impacto de los cambios realizados a las rutas”*, la dependencia definió cuatro (4) actividades necesarias para el logro del producto. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que se ejecutaron catorce (14) de dieciséis (16) actividades que se tenían programadas para el periodo evaluado. Teniendo en cuenta que la dependencia asignó un peso porcentual diferente a cada una de las cuatro (4) actividades y luego de aplicada la fórmula diseñada para cada indicador específico definido, los resultados obtenidos arrojaron una calificación equivalente al 98%, ya que no se realizaron dos (2) de cuatro (4) actividades relacionadas con la presentación al Comité de Kilómetros Eficientes cuya ponderación es del 5%.
- Para el producto *“100% de Ramales y nodos estructurales del Sistema zonal parametrizados en la Macro línea o esquema administrado por TMSA”*, la dependencia definió cinco (5) actividades necesarias para el logro del producto. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que se ejecutaron cuatro (4) de cinco (5) actividades programadas para el periodo, teniendo en cuenta que la dependencia asignó un peso porcentual diferente a cada una de ellas, y luego de aplicada la fórmula diseñada para cada indicador específico definido, los resultados obtenidos arrojaron una calificación para el producto del 95%, ya que no se evidenciaron los soportes documentales que respaldaran el avance de la actividad relacionada con la socialización y entrega a concesionarios para explotación cuya ponderación es del 5%.
- El producto *“100 por ciento de la Operación de las Rutas Zonales en servicio supervisadas”*, corresponde a una meta de inversión, la cual fue definida como meta constante, es decir, que durante la vigencia 2019 debió ser cumplida al 100% para cada programación porcentual. Teniendo en cuenta que la meta en mención se encuentra incorporada en los compromisos establecidos por la dependencia, se evidenció su cumplimiento al 100% del periodo evaluado a través de las diferentes actividades dentro de las que se destacan: Informes con propuestas de modificación de rutas (superposición trazados, individualización de rutas, PIR a patios), Informes de seguimiento al impacto de los cambios realizados a las rutas y socialización de las experiencias de las visitas



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



realizadas a los diferentes concesionarios (Patios, centros de control, etc.). Con lo anterior, se evidencia calificación para el producto del 100%.

### 3. Para el compromiso DTBP3, se verificó:

- Para el producto *“Tres (3) instrumentos que permitan optimizar la programación, supervisión y seguimiento a la operación del SITP”*, la dependencia definió cuatro (4) actividades necesarias para el logro del producto. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que fueron ejecutadas en su totalidad. Por lo anterior, los resultados obtenidos arrojaron una calificación del 100%.
- Para el producto *“Establecer los indicadores de eficiencia de las rutas del SITP Provisional a partir de información secundaria remitida por las empresas operadoras y generar 4 informes con los resultados de desempeño y eficiencia de las rutas vigentes en el SITP Provisional”*, la dependencia definió cuatro (4) actividades necesarias para el logro del producto con una periodicidad trimestral, es decir, dieciséis (16) para el periodo evaluado. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció, que fueron ejecutadas en su totalidad. Por lo anterior, los resultados obtenidos arrojaron una calificación del 100%.
- Para el producto *“Algoritmo para la estimación de la matriz OD”*, la dependencia definió en el listado de actividades necesarias para el logro del producto tres (3), sin embargo, el indicador no está formulado de manera clara para determinar el cumplimiento del producto, toda vez que al aplicar la fórmula presentada en el indicador, daría una ejecución menor al 100%, afectando de este modo la calificación de la dependencia. Por lo anterior, la Oficina de Control Interno se abstuvo de calificar dicho producto y/o meta.
- Para el producto *“Presentación trimestral, exponiendo avances en materia de regulación, control y supervisión, para medir la gestión realizada desde los centros de control”*, la dependencia definió tres (3) actividades necesarias para el logro del producto. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció que las mismas fueron ejecutadas en su totalidad. Por lo anterior, el producto, alcanzó una calificación del 100%.
- Para el producto *“Socialización bimestral de las experiencias de las visitas realizadas a los diferentes concesionarios (Patios, centros de control, etc.)”*, la dependencia definió tres (3) actividades necesarias para el logro del producto, equivalentes a dieciocho (18)



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



actividades para el periodo evaluado. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció que fueron ejecutadas quince (15) de las dieciocho (18) actividades que se tenían programadas. Por lo anterior, el producto, alcanzó una calificación del 83%.

- Para el producto *“Dos (2) reportes con el seguimiento del Trámite de imposición y liquidación de hallazgos operativos de la operación de rutas urbanas, complementarias y especiales”*, es importante resaltar que la dependencia solicitó su ajuste a la Oficina Asesora de Planeación mediante correo electrónico del 21 de junio de 2019, tras la firma del Otro sí a los contratos de concesión, pasando de realizar tres (3) a dos (2) reportes. De acuerdo con el seguimiento efectuado, se evidenció que la dependencia elaboró los informes correspondientes a los periodos sep-dic de 2018 y ene-abr de 2019. Por lo anterior, el producto alcanzó una calificación del 100%.
- Para el producto *“Informes trimestrales de los resultados obtenidos en los análisis estadísticos realizados”*, la dependencia definió una (1) actividad necesaria para el logro del producto. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció el cumplimiento de dichos informes. Por lo anterior, el producto, alcanzó una calificación del 100%.
- Para el producto *“150 operativos en el año, a través de la Interventoría enmarcados en temas tales como: Intervalos de paso, omisión de paradas, comportamientos de conductores, afectación ambiental (ruidos-contaminación), afectación infraestructura, estacionamiento indebido, entre otros; con el objeto de solicitar y hacer seguimiento a los planes de mejora por parte de los Concesionarios”*, la dependencia definió dos (2) actividades necesarias para el logro del producto durante la vigencia 2019.

De acuerdo con el seguimiento realizado al plan de acción y la verificación de la ejecución reportada, se evidenció el cumplimiento para la actividad No. 1 en el 142% debido a que se realizaron 213 de 150 operativos para las categorías Estacionamiento en cabeceras de las rutas, Intervalos de Paso, Omisión de Paradas a través de la interventoría "Consorcio C&M-2018". Para efectos de la calificación se consideró el 70% de la ponderación establecida por la dependencia. Por su parte para la actividad No. 2 se realizaron once (11) de doce (12) meses de seguimiento a planes de mejoramiento para un cumplimiento del 27.5%, de acuerdo con la ponderación del 30%, con lo cual el producto y/o meta alcanza un cumplimiento del 97,5%. Por lo anterior, resulta necesario verificar y/o reajustar la meta para la primera actividad.



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



- Para el producto *“Una mesa de trabajo mensual sobre el desempeño operacional con cada concesionario de operación”*, la dependencia no definió un indicador específico en el plan de acción, no obstante, es posible realizar la medición y seguimiento de las actividades para evidenciar su resultado. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció la realización de 114 de 120 mesas de trabajo, lo anterior, obedece a que el indicador formulado por la dependencia no fue ajustado con la salida del Concesionario Transzit, por lo tanto, el producto, alcanzó una calificación del 95%.
4. Para el compromiso DTBP4, se verificó:
- Para el producto *“Documento detallado con resultado de la revisión de los documentos oficiales del sistema integrado de Gestión, asociados al proceso de Supervisión y Control de SITP y que son del alcance de la DTB”* es importante precisar que la dependencia solicitó su ajuste a la Oficina Asesora de Planeación mediante correo electrónico del 21 de junio de 2019, tras la firma del Otro sí a los contratos de concesión. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció que las dos (2) actividades programadas para el periodo evaluado fueron ejecutadas en su totalidad. Por lo anterior, el producto, alcanzó una calificación del 100%.
  - Para el producto *“Diseñar y formalizar en el manual de Supervisión del SITP Provisional, el uso de una herramienta de control documental y las bitácoras de centro de control del SITP Provisional (Bitácora Diaria, Bitácora de accidentalidad, Bitácora de ilegalidad, Bitácora de turnos) mediante aplicativos en la plataforma Sharepoint”*, la dependencia definió cuatro (4) actividades necesarias para el logro del producto, las cuales se encuentran con una ponderación diferente para alcanzar su cumplimiento y cuentan con indicador específico definido. De acuerdo con el seguimiento realizado, dichas actividades fueron ejecutadas en su totalidad debido a que fue puesta en producción la solución en el uso de las bitácoras y tableros de control mediante la solución en SharePoint, mediante las cuales se evidenciaron herramientas que corresponden a: Bitácora de Centro de Control, Bitácora de Accidentalidad, Bitácora de hábitos, Bitácora de Ilegalidad, Control de Correspondencia y Control de Turnos.

Por lo anterior, si bien el producto alcanzó una calificación del 100%, debido a la determinación de la estructura para el listado de las actividades necesarias, se evidenció



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



que el objetivo del producto fue ejecutado parcialmente, toda vez que no ha sido incorporado en el Manual de Supervisión del SITP Provisional el uso de la herramienta de control documental y las bitácoras del centro de control del SITP Provisional ya que se encuentra en proceso de actualización por parte de la dependencia el mencionado manual.

- Para el producto *“Documento definiendo de forma clara y sencilla los procedimientos y criterios, que debe seguir el personal involucrado en el control y regulación de la operación del Sistema Integrado de Transporte Público SITP de la ciudad de Bogotá D.C., en su componente zonal”*, la dependencia listó tres (3) actividades para cumplir con el producto las cuales cuentan con ponderaciones diferentes y no cuentan con indicador específico asociado, no obstante, es posible realizar medición y seguimiento ya que las actividades se encuentran cuantificadas y claramente definidas. De acuerdo con el seguimiento realizado, se evidenció que las mismas fueron ejecutadas en su totalidad. Por lo anterior, el producto, alcanzó una calificación del 100% debido a que fue actualizado el Manual de Regulación Control para el Componente Zonal mediante Resolución 1089 del 6 de noviembre de 2019.

De los veintiún (21) productos y/o metas establecidos por la dependencia en el Plan de Acción, doce (12) cumplieron al 100%, tres (3) alcanzaron calificación entre el 80% y el 94%, cinco (5) alcanzaron una calificación entre el 95% y 98% y para un (1) producto, la Oficina de Control Interno se abstuvo de calificar el indicador.

### **5. Conclusiones sobre la evaluación de los Compromisos de la Dependencia.**

Con relación a los resultados obtenidos para los cuatro (4) compromisos establecidos en el Plan de Acción, que se encuentran reportados al sexto bimestre de 2019, considerando las observaciones específicas y las ponderaciones establecidas para cada uno de estos, la Dirección Técnica de Buses alcanza un porcentaje de cumplimiento respecto a los compromisos adquiridos en la vigencia 2019 del **97%**. El detalle del análisis específico se puede verificar en la *“Matriz de Evaluación Indicadores y Plan de Acción”* (Anexo 1).



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



### 6. Fortalezas

- Como resultado de esta evaluación, se evidenció que la Dirección Técnica de Buses tomó medidas frente algunas recomendaciones presentadas por la Oficina de Control Interno en el Informe OCI-2019-015, relacionadas con verificar y actualizar la información de la ficha técnica de tres (3) indicadores.
- El apoyo y disposición brindados por los profesionales de la Dirección Técnica de Buses.
- La implementación de la herramienta One Drive, para que cada responsable de la dependencia incorpore la información tanto del Plan de Acción como de los indicadores que se encuentran a su cargo.

### 7. Recomendaciones

De acuerdo con los análisis y calificaciones anteriormente descritos, a continuación, se presentan las recomendaciones y principales observaciones para que la Dirección Técnica de Buses efectúe las acciones correctivas en la formulación del plan de acción e indicadores para la vigencia 2020.

1. Solicitar oportunamente las modificaciones o eliminaciones de documentos del Sistema Integrado de Gestión (manuales, protocolos, indicadores, etc) mediante el formato R-OP-002 establecido por la Oficina Asesora de Planeación de forma oportuna, de conformidad con lo establecido en el Procedimiento P-OP-023 Indicadores de Gestión versión 2 de 2019.
  - La Dependencia eliminó el indicador denominado “*Eficacia en el Trámite de Desincentivos Operativos (ETDO)*”, el cual se efectuó a partir de junio, sin embargo, su formalización se dio solo hasta el 6 de noviembre de 2019, es decir, cinco (5) meses después.
2. Conservar los soportes documentales que demuestren la trazabilidad de la información de los indicadores reportados a la Oficina Asesora de Planeación.
  - Para el indicador Ajustes a Rutas Zonales – ARZ, no se conservaron los soportes documentales para respaldar el cálculo del indicador durante la vigencia 2019, el cual fue reportado a la Oficina Asesora de Planeación, por lo que fue necesario que la dependencia obtuviera nuevamente la información para efectuar su análisis.





## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



3. Implementar mecanismos de autocontrol y autoevaluación para garantizar que la información registrada en los acuerdos de gestión sea concordante con los del plan de acción institucional.
  - Una vez revisada la evaluación del acuerdo de gestión formalizada por el Director de Buses (E) con la Gerente General, se pudo evidenciar que una (1) actividad del acuerdo de gestión difiere con lo establecido en el Plan de Acción Institucional.
4. Evaluar la viabilidad de disminuir las actividades necesarias para el logro del producto, registradas en el plan de acción de la dependencia, lo anterior, debido a que se cuenta con 67 actividades, las cuales, en algunos casos, la misma información es usada para respaldar el avance de varias de ellas, adicionalmente, se genera un desgaste administrativo para los responsables de llevarlas a cabo.
  - Se evidenció que en varios de los productos y/o metas, fue listado un número importante de actividades a ejecutar, cada una con indicador asociado, de las cuales gran parte resultan operativas y la gestión podría medirse con menos de las actividades registradas, ya que en varios casos los insumos se repiten.
5. Realizar una adecuada planeación de los compromisos con el fin de no subestimar la capacidad de gestión de la Dirección Técnica de Buses, toda vez que se programaron 150 operativos en el año y se realizaron 213. Dicha recomendación es reiterativa.
  - Una vez verificadas las actividades relacionadas con los operativos, se evidenció que para la primera actividad fueron gestionados 213 de 150 operativos para una ejecución del 142%.
6. Fortalecer los controles definidos, de modo permitan el reporte oportuno a la Oficina Asesora de Planeación, según lo establecido en el procedimiento Indicadores de Gestión (P-OP-023) versión 2 de marzo de 2019, en su numeral 6.8. Reporte de los indicadores de gestión en la viñeta 4 *“El reporte deberá ser realizado los primeros diez días hábiles del mes siguiente al período que se reporta posterior a este tiempo, el archivo será retirado”*.
  - Los reportes del segundo y tercer trimestre de 2019 enviados a la Oficina Asesora de Planeación, relacionados de los indicadores de gestión, fueron realizados de forma extemporánea por la Dependencia.



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



7. Implementar mecanismos periódicos de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento o retraso de las metas y/o productos establecidos por la dependencia, con el fin de tomar acciones correctivas oportunas en caso de detectar desviaciones o dificultades en la ejecución de lo programado, atendiendo lo establecido en el numeral 6.2 del Procedimiento en el Procedimiento Elaboración, Modificación y Seguimiento del Plan de Acción Institucional (P-OP-018), versión 2 de agosto de 2019.
- El producto *“Tres Informes con el análisis y propuesta de ajuste de oferta para la programación de rutas zonales”*, presentó un cumplimiento del 80%.
  - El producto *“Socialización bimestral de las experiencias de las visitas realizadas a los diferentes concesionarios (Patios, centros de control, etc.)”*, presentó una ejecución del 83%. Para este producto la dependencia no realizó el ajuste pertinente, una vez se generó la salida del Concesionario Tranzit.
  - El producto *“4 estudios de demanda por franja horaria para cada una de las rutas en servicio del componente zonal del SITP (urbano, complementario y especial)”*, presentó una ejecución del 86%.
  - Los productos *“100% de Ramales y nodos estructurales del Sistema zonal parametrizados en la Macro línea o esquema administrado por TMSA y Una mesa de trabajo mensual sobre el desempeño operacional con cada concesionario de operación”*, presentaron un avance del 95%.
8. Revisar y corregir la fórmula para el producto *“Algoritmo para la estimación de la matriz OD”*.
- Se evidenció que la fórmula del indicador no permite llegar al 100% del producto, por lo tanto, la Oficina de Control Interno, se abstuvo de calificar el indicador.
9. Evaluar las acciones a seguir cuando los resultados de los indicadores estén por debajo de los valores mínimos aceptados por trimestre.
- Se evidenció que para dos (2) indicadores de gestión establecidos por la dependencia durante la vigencia 2019 los cuales se reportan en el cuadro de mando integral, arrojaron resultados por debajo de los valores mínimos aceptados por trimestre.



## OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



Las anteriores conclusiones y recomendaciones fueron socializadas con los responsables y el facilitador la Dirección Técnica de Buses designados para atender el presente trabajo de auditoría.

La Oficina de Control Interno agradece la colaboración de la Dirección Técnica de Buses 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.

Para lo anterior se solicita emitir respuesta dentro de los quince días (15) calendarios 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: Lina María Amaya Sánchez, Contratista – Oficina de Control Interno.  
Revisó: Luz Marina Díaz Ramírez, Contratista – Oficina de Control Interno.

Anexo 1: Matriz de Análisis de Indicadores de Gestión – Un (1) Folio.  
Anexo 2: Matriz Seguimiento al Plan de Acción - Dos (2) Folios.