



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



N° INFORME: OCI-2021-016

PROCESO / ACTIVIDAD REALIZADA: Evaluación de la Gestión Institucional por Dependencias a la Subgerencia de Desarrollo de Negocios a 31 de diciembre de 2020

EQUIPO AUDITOR: Oscar Pulgarin Lara, Profesional Universitario Grado 4.

OBJETIVO:

Realizar una 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 Institucional para la vigencia.

ALCANCE:

Teniendo en cuenta que la Oficina Asesora de Planeación como segunda línea de Defensa adelantó el seguimiento al compromiso con su respectiva actividad establecido por la dependencia, el alcance de la labor realizada se realizó de acuerdo con los parámetros, y las actividades relacionadas a continuación:

1. Verificación de la formalización de los siguientes documentos:
 - Formalización y envío del Acuerdo de Gestión para la vigencia 2020.
 - Envío del Seguimiento y Evaluación del Acuerdo de Gestión para la vigencia 2020.
 - Ficha Técnica y Reporte de los Indicadores de Gestión vigencia periodo enero – diciembre de 2020.
2. Verificación de la coherencia, pertinencia y suficiencia de los indicadores de gestión de la dependencia frente al Plan de Acción suscrito por El Subgerente de Desarrollo de Negocios para la vigencia 2020 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.



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



3. Revisión de la información, documentación y sistemas de información que soportan los resultados para cada indicador que ha reportado el área.
4. Evaluación del cumplimiento de las metas planteadas para la vigencia.
5. Conclusiones sobre la evaluación de los Compromisos de la Dependencia
6. Fortalezas observadas en la dependencia.
7. 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.

CRITERIOS

- Circular 04 de 27 de septiembre de 2005 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno.
- 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.”*
- Acuerdo 7 de 2019 *“Por el cual se actualiza el Plan Estratégico de TRANSMILENIO S. A., adoptado con Acuerdo de Junta Directiva 4 de 2015”*.
- Procedimiento “Elaboración, modificación y seguimiento del plan de acción institucional”, versión 3 de septiembre de 2020 con código P-OP-018.
- Procedimiento “Indicadores de Gestión”, versión 2 de marzo de 2019 con código P-OP-023.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

1. Verificación de la Formalización de los Sigüientes Documentos.

a) Formalización del Acuerdo de Gestión



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



La Subgerencia de Desarrollo de Negocios remitió a la Oficina de Control Interno por correo electrónico del 27 de enero de 2021, el acuerdo de gestión suscrito para la vigencia 2020 por dicha dependencia.

Conforme a lo anterior, se verificó que el acuerdo de gestión fue formalizado el 02 de septiembre de 2020 entre el Subgerente de Desarrollo de Negocios y el Gerente General, el cual contempla el compromiso establecido en el Plan de Acción de la dependencia y teniendo en cuenta que la fecha de nombramiento fue el 02 de septiembre de 2020, se realizó de forma oportuna.

Por otra parte, el 28 de septiembre de 2020 se suscribió un ajuste al Acuerdo de Gestión, consistente en la disminución del valor a facturar de \$9.000.000.000 a una cifra mayor a \$ 7.200.000.000. Esta modificación se realizó conforme a lo establecido en el procedimiento “Elaboración, modificación y seguimiento del plan de acción institucional”, con código P-OP-018.

b) Seguimiento y Evaluación del Acuerdo de Gestión de la vigencia 2019

En la auditoría al Proceso de Gestión de Mercadeo la Dirección Corporativa entregó a la Oficina de Control Interno, la evaluación del acuerdo de gestión del Subgerente de Desarrollo de Negocios anterior, con fecha de finalización del 31 de diciembre 2019, la cual se encuentra firmado por las partes y se evidenció un cumplimiento del 105%, teniendo un desempeño sobresaliente.

A la fecha del presente informe no se ha llevado a cabo la Evaluación final del Acuerdo de Gestión de la vigencia 2020, no obstante, se encuentra dentro de los términos de ley para realizarla.

c) Ficha Técnica y Reporte de los Indicadores de Gestión vigencia periodo enero – diciembre de 2020.

Debido a que en el sitio de la intranet de la Entidad se encuentra publicada una versión del cuadro de mando integral a septiembre de 2020, se solicitó a la Subgerencia de

Desarrollo de Negocios el reenvío de reportes de los indicadores a la Oficina Asesora de Planeación para el periodo de enero a diciembre de 2020. La Oficina Asesora de planeación está realizando la consolidación de los Indicadores de gestión correspondiente a la vigencia 2020.

A continuación, se presenta la verificación realizada al reporte por parte de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios de los indicadores de gestión de la vigencia 2020 a la Oficina Asesora de Planeación:

- Indicador 1: Facturación de ingresos por negocios colaterales.

Periodicidad: Bimensual

Periodo Reporte	Fecha límite de reporte del Indicador	Fecha Reportada por la Dependencia	¿Se reportó oportunamente?
Enero-Feb	13-mar-2020	12-mar-2020	Si
Mar-Abr	15-may-2020	11 junio-2020	No
Abr-May	12-jun-2020	11-jun-2020	Si
Jun-Ago.	19-ago-2020	No se entregó reporte	N/A
Sep.-Oct	17-nov-2020	15-ene-2021	No
Nov-Dic	18-ene-2021	15-ene-2021	Si

Fuente: Equipo auditor, información remitida por la Subgerencia de Desarrollo de Negocios a la Oficina Asesora de Planeación en la vigencia 2020, mediante correos electrónicos.

- Indicador 2: Informe de seguimiento y control de la publicidad en el Sistema

Periodicidad: Cuatrimestral

Periodo Reporte	Fecha límite de reporte del Indicador	Fecha Reportada por la Dependencia	¿Se reportó oportunamente?
I Cuatrimestre de 2020	15-may-2020	11-jun-2020	No
II Cuatrimestre de 2020	14-sep-2020	8-oct-2020	No
III Cuatrimestre de 2020	18-ene-2021	15-ene-2021	Si

Fuente: Equipo auditor, información remitida por la Subgerencia de Desarrollo de Negocios a la Oficina Asesora de Planeación en la vigencia 2020, mediante correos electrónicos.



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



- Indicador 3: Satisfacción de cliente por los servicios prestados de explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad

Periodicidad: Trimestral

Periodo Reporte	Fecha límite de reporte del Indicador	Fecha Reportada por la Dependencia	¿Se reportó oportunamente?
Ene-Mar.	16-abr-2020	No reportó	No
Abr-Jun.	14-jul-2020	No reportó	No
Jul-Sep.	15-oct-2020	No reportó	No
Oct-Dic.	18-ene-2021	15-ene-2021 Reportó primer trimestre únicamente	No

Fuente: Equipo auditor, información remitida por la Subgerencia de Desarrollo de Negocios a la Oficina Asesora de Planeación en la vigencia 2020, mediante correos electrónicos.

2. Verificación de la coherencia, pertinencia y suficiencia de los Indicadores de Gestión frente al Plan de Acción 2020 y a las Funciones de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios.

El conjunto de indicadores de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios, así como su Plan de Acción incluyó productos e indicadores asociados con las funciones definidas en el Acuerdo 007 de 2017: En el Plan se encuentran relacionado el producto y o metas que cuentan con su propio indicador operativo. El análisis específico de pertinencia del Plan de Acción e Indicadores se registra en el numeral cuatro (4).

3. Revisión de la Información.

- En la verificación con corte al 31 de diciembre de 2020, realizada por la Oficina de Control Interno, se observó que, para dos (2) de los tres (3) indicadores de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios, se ha diligenciado la información correspondiente, con análisis descriptivos de manera coherente y razonable, lo que permite identificar su gestión en cada periodo, sin embargo, para el indicador denominado “Facturación de ingresos por negocios colaterales”, cuyo reporte es mensual, no se reportó a tiempo en los periodos enero, marzo, abril, agosto, octubre y noviembre; el indicador “Satisfacción de cliente por los servicios prestados de

Informe N° OCI-2021-016 Evaluación de la Gestión Institucional por Dependencias a 31 de diciembre de 2020



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad”, reporte cuatrimestral, no se reportó a tiempo el primer y segundo periodo. El otro indicador, “Informe de seguimiento y control de la publicidad en el Sistema”, reporte trimestral, según lo informado por el enlace y lo registrado en la ficha del indicador, el reporte registrado en la ficha corresponde a los datos del primer trimestre de la vigencia y su registro se hizo en el mes de enero de 2021, esto debido a los inconvenientes generados por la emergencia del Covid-19.

- Trazabilidad de la información:

Para la Subgerencia de Desarrollo de Negocios, se ha hecho una revisión total de las fuentes, registros, documentación, haciendo claridad que el valor facturado se encuentra relacionado en un documento Excel denominado “facturación 2020 Plan de Acción” entregado por la dependencia, los cuales soportan la planeación para los diferentes indicadores formulados, así como los productos y/o metas del plan de acción.

4. Evaluación del cumplimiento de las metas planteadas para la vigencia para los Indicadores y el Plan de Acción

a) Sobre el cuadro de mando integral se verificó lo siguiente:

Como parte del contexto de las actividades de planeación estratégica se cotejaron los indicadores de gestión de la dependencia, con corte a 31 de diciembre de 2020, tomando como base la información reportada por la dependencia a la Oficina Asesora Planeación, correspondiente a tres (3) indicadores de gestión formulados para la vigencia 2020. A continuación, se desagregan en el siguiente cuadro:

Objetivos 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 del 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 explotación de la infraestructura y la explotación inmobiliaria.	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 del 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.	Informe de seguimiento y control de la publicidad en el Sistema
4. TANSMILENIO 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 del Transporte Público.	4.2.3. Implementar un modelo de relacionamiento comercial de TRANSMILENIO S.A.	Satisfacción de cliente por los servicios prestados de explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad

Fuente: Equipo auditor, Plataforma estratégica (Acuerdo 7 de 2019)

En la evaluación de pertinencia y suficiencia de los indicadores de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios se identificó lo siguiente:

- Los tres (3) indicadores en el Cuadro de Mando Integral, se encuentran relacionados con las funciones del área y alineados con la estructura de la planeación estratégica



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



de la Entidad del Acuerdo 7 del 3 de septiembre de 2019, de los cuales uno (1) es del tipo eficacia, uno (1) de eficiencia y el otro es de efectividad.

- De acuerdo con el análisis efectuado entre el Cuadro de Mando Integral 2020 vs Cuadro de Mando Integral 2019, se evidenció que los indicadores de gestión para la Subgerencia de Desarrollo de Negocios se mantienen.
- El análisis realizado a los tres (3) indicadores se encuentra detallado en la “Matriz de Análisis de Indicadores de Gestión” (Anexo 1), en el cual se presenta la evaluación realizada por la Oficina de Control Interno, con las siguientes consideraciones:
 - a) El indicador de código GM1 “Facturación de ingresos por negocios colaterales”, La Subgerencia de Desarrollo de Negocios planificó inicialmente una meta de facturación de \$9.000.000.00 para la vigencia, esperando que como mínimo se facturara el 70%. A raíz de la emergencia presentada por la pandemia generada por el COVID 19, realizaron un ajuste en el mes de septiembre y es así como bajaron el valor a \$7.200.000.000 o más, logrando un valor final de \$ 8.829.057.714. con una ejecución del 122% y del 98% de la meta inicial.
 - b) El indicador “Informe de seguimiento y control de la publicidad en el Sistema”, de periodicidad cuatrimestral GM2, solo se reportó a tiempo el último cuatrimestre. Sin embargo, su meta se cumplió al 100%
 - c) El indicador de código GM3 “Satisfacción de cliente por los servicios prestados de explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad”, únicamente se reportó el primer periodo el cual alcanzó un 90%. Puesto que se tenían que presentar cuatro reportes la calificación promedio corresponde al 23%. Con base en lo anterior, la dependencia incumplió lo establecido en el procedimiento Indicadores de Gestión, con código P-OP-023, versión 2 de marzo de 2019 en su numeral 6.6 Evaluación de los Indicadores de Gestión que establece: “(...)”. “En caso de identificar que el indicador no aporta información asociada con el proceso, que los resultados no permiten evidenciar el alcance de los objetivos o que no representen metas de mejora, deben ser revisados

por los líderes de los procesos para que se replanteen total o parcialmente, a través del formato Solicitud de Creación o Modificación de Documentos” y el numeral 6.7. Seguimiento de los indicadores de gestión, “A partir de ese análisis debe tomar las decisiones que sean requeridas que permitan el mantenimiento, crecimiento o mejora de los resultados según la situación y en caso de que no se hayan alcanzado las metas propuestas, se deben documentar las acciones que sean pertinentes, en cumplimiento de lo dispuesto en el procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora”.

- De los tres (3) indicadores establecidos por la Subgerencia de Desarrollo de Negocios, dos (2) se cumplieron al 100%, y uno (1) presentó una ejecución del 23%, teniendo en cuenta que solo se reportó en un periodo el valor de 90% y para los otros trimestres no hubo reporte.

b) Sobre la evaluación del plan de acción:

De acuerdo con lo establecido en el procedimiento P-OP-018 Elaboración, modificación y seguimiento del plan de acción institucional, la Oficina Asesora de Planeación como segunda línea de defensa, realizó el seguimiento correspondiente a este ítem y el resultado de su cumplimiento, de acuerdo con lo informado mediante correo electrónico del 27 de enero de 2021, correspondió al 100%.

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

Con relación al resultado obtenido para el compromiso establecido en el Plan de Acción, el cual fue evaluado por la Oficina Asesora de Planeación, la Subgerencia de Desarrollo de Negocios alcanza un porcentaje del 100% de cumplimiento tal y como se presenta a continuación:

No.	Compromiso	Ponderación del compromiso	% De Cumplimiento	TOTAL
(*) SNP01	Facturar todos los negocios generados mediante explotación colateral de TRANSMILENIO S.A. para la presente vigencia	100%	100	100%



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



No.	Compromiso	Ponderación del compromiso	% De Cumplimiento	TOTAL
	TOTAL DEPENDENCIA	100%	100	100%

(*) Compromisos evaluados y calificados por la Oficina Asesora de Planeación como segunda línea de defensa.

6. FORTALEZAS

- El constante apoyo y disposición ofrecidos por los profesionales de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios para la entrega de los soportes y explicación a las dudas presentadas por el equipo auditor.

7. RECOMENDACIONES

7.1 Dar cumplimiento a lo establecido en el procedimiento de Indicadores de Gestión (P-OP-023) versión 2 de marzo de 2019 en lo relacionado con el reporte oportuno a la Oficina Asesora de Planeación.

- El indicador con código GM1 “Facturación de ingresos por negocios colaterales”, se evidenció que se reportó en dos (2) de las seis (6) ocasiones en fechas posteriores a las establecidas por la Oficina Asesora de Planeación en el procedimiento P-OP-023 Indicadores de Gestión”, versión 2 de marzo de 2019. Igualmente, el indicador “Informe de seguimiento y control de la publicidad en el Sistema”, de periodicidad cuatrimestral GM2, se reportó de forma extemporánea para los dos primeros periodos. El indicador con código GM3 “Satisfacción de cliente por los servicios prestados de explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad”, únicamente se hizo un reporte correspondiente al primer trimestre, el cual se reportó en enero de 2021.

7.2 Realizar las acciones correctivas preventivas y de mejora tal como lo indica el procedimiento Indicadores de Gestión (P-OP-023) versión 2 de marzo de 2019, cada vez que un indicador no cumpla con lo establecido en su ficha de medición y registrar en la matriz diseñada para tal fin.

- El indicador “Satisfacción de cliente por los servicios prestados de explotación comercial del conocimiento y de la experiencia de la Entidad”, únicamente se



OTROS INFORMES DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO



reportó el primer periodo.

7.3 Evaluar las oportunidades de mejora presentadas por la Oficina Asesora de Planeación resultante del trabajo de seguimiento al plan de acción al compromiso planteado en este.

Las anteriores conclusiones y recomendaciones fueron socializadas con el enlace de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios designado para atender el presente trabajo de auditoría, en reunión virtual el 29 de enero de 2021.

La Oficina de Control Interno agradece la colaboración de la Subgerencia de Desarrollo de Negocios 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 Subgerencia de Desarrollo de Negocios.

Cualquier información adicional con gusto será suministrada.

Bogotá D.C., 29 de enero de 2021.

Luis Antonio Rodríguez Orozco

Jefe Oficina de Control Interno

Elaboró: Oscar Pulgarin Lara, Profesional Universitario Grado 4.

Anexo 1: Matriz de Análisis de Indicadores de Gestión. (Archivo en Excel)