

ASESORIA EN GESTIÓN

Febrero de 2013.

En concordancia con lo establecido por el DAFP en la circular N° 003-100 de 2012 del 28 de diciembre de 2012, para la elaboración de este informe se tomó como base: el resultado de las encuestas de autoevaluación y evaluación independiente respondidas por la Empresa, el estado de avance en la implementación del MECI y las auditorías o seguimientos realizados en el mismo año por parte de Asesoría en Gestión.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta la estructura del informe propuesta por el DAFP en la misma circular, para cada subsistema se enunciará en el numeral avances las acciones más relevantes realizadas por la Empresa durante el 2012 cuyos resultados evidencian que en su gestión está implícita la aplicación del modelo MECI, y en el numeral dificultades, las oportunidades de mejoramiento identificadas en la encuesta. Para una mejor comprensión y asociación con la estructura del MECI, al interior de los numerales, se colocará a modo de subtítulo el componente o el elemento que sea pertinente, así:

1. Avances y dificultades en el desarrollo de cada uno de los subsistemas de acuerdo con los resultados generados por las dos encuestas y los seguimientos realizados durante el año siguiente a la implementación del MECI.

Subsistema de Control Estratégico.

1.1 Avances

Componente Ambiente de Control.

Acuerdos, compromisos y protocolos éticos. Código de Buen Gobierno. En consonancia con lo establecido en el Código de Buen Gobierno, Título IX, Capítulo I: Cumplimiento del código de Buen Gobierno y mecanismos de verificación (pag 61). Se diseñó una metodología para la verificación del cumplimiento del mismo a través de una encuesta, la cual contiene los siguientes elementos.

La encuesta para Monitoreo del Gobierno Corporativo, se aplica desde enero del 2010, a continuación se presenta una síntesis de los resultados de la encuesta actualizados al 2012, a través de la cual se verifica el cumplimiento de los aspectos que contiene el actual Código de Buen Gobierno, cuyos puntajes han presentado un incremento gradual, tal como aparece en el cuadro anexo.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Grupo	2009	2010	2011	2012
1.Órganos de dirección y de administración	95.0	95.0	96.7	98.3
2.Enfoque estratégico y de gestión	96.9	97.9	97.9	99.0
3.Grupos de interés	98.4	98.4	98.4	98.4
4.Disciplina financiera	95.8	100	100	100
5.Comunicación y transparencia	90	93.8	93.8	97.5
Total	95.2	97.0	97.4	98.6



INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2011

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 2 de 17

Para los temas del Código de Buen Gobierno la Empresa continúa avanzando en la actualización del mismo, Para la consecución de la información requerida se realizaron las siguientes actividades:

- N° de sesiones realizadas: 15
- Fechas de realización de las sesiones: de agosto 24 de 2012 a febrero 7 de 2013
- Total personas participantes: 283
- Total áreas participantes: 21

Se utilizó una metodología participativa en la cual la Secretaría General convocó a servidores públicos de todos los procesos con el fin de precisar y documentar los comportamientos éticos que, apoyados en principios, valores y directrices, deben guiar las interacciones con los diferentes grupos de interés de la Empresa.

Teniendo en cuenta en esta información, el actual Código de Buen Gobierno, el Modelo de Gestión Integral y la Normatividad de Control Interno MECI, se consolidó la información de los principios, valores, directrices y compromisos éticos por proceso, lo cual permitió estructurar la actualización del Código de Buen Gobierno que exprese el sentir de sus empleados y siga los lineamientos dados por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Desarrollo del talento humano.

Con el fin de mantener el excelente desempeño de nuestros funcionarios, la Empresa fortaleció las competencias y abrió oportunidades de crecimiento individual y familiar. A través de estas acciones, ha creado un entorno organizacional que, además de cumplir con los requerimientos institucionales, incide en el desarrollo del talento humano competitivo y comprometido.

Formación conductores: 60 Conductores de Tren bajo la metodología aprobada por el SENA y 25 Operarios de Buses en asocio con la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Certificación de 27 jóvenes en el Módulo de Formación Cultura Metro, aprobado por el SENA, cuya misión es transferir Cultura Metro a través de un comportamiento ejemplarizante. Los aprendices cuentan con una formación integral no sólo como seres humanos sino también con todas las características de empleabilidad que les permite enfrentarse al mundo laboral.

Estabilidad de los servidores de la Empresa: A 31 de diciembre de 2012, la Empresa cuenta con un grupo humano activo de 1275 personas, 571 son empleados públicos y 704 trabajadores oficiales. El 39,68% del personal tiene más de 10 años de servicio; en el nivel Directivo el 78,57% tiene más de 10 años de servicio, el nivel Profesional el 56,21% y en el nivel Auxiliar el 23,69% .

Juventud de los servidores de la Empresa: Es de resaltar la juventud del personal que labora en la Empresa donde el 79,8% tiene menos de 45 años; el 35,7% del nivel



INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2011

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 3 de 17

Directivo tiene menos de 45 años, el 77,8% en el nivel Profesional y el 83,4% en el nivel Auxiliar.

Fortalecimiento de competencias de los servidores de la Empresa: Con base en el propósito de Gestión Humana que está dirigido a tener personal competente, la capacitación por competencias corporativas y funcionales tiene un enfoque integrador que permite a la organización a través de sus servidores responder efectivamente a las exigencias del medio en un entorno altamente competitivo. En el año 2012 se trabajó en el fortalecimiento de las Competencias Corporativas Cultura de la Seguridad, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo, Planificación y Organización y Liderazgo; y en las Competencias Funcionales Adaptabilidad, Análisis, Concentración / Atención al Detalle, Compromiso / Sentido de Pertenencia, Comunicación Efectiva, Disciplina / Adhesión a la Norma, Confidencialidad, Sentido de la Responsabilidad, Energía, Iniciativa – Autonomía, Sentido de Urgencia, Negociación, Orientación al Logro, Persuasión, Solución de Problemas, Relaciones Interpersonales, Tolerancia a la Presión, Visión de Futuro.

Gestión del conocimiento Con base en la Misión de la Gestión del conocimiento en la Empresa Metro de Medellín. Ltda. Podemos afirmar que a través de ella se genera mayor competencia en su gente pues promueve la adquisición, descubrimiento, uso, creación e intercambio del conocimiento, generando mayor competencia y mayor competitividad. Durante el año 2012, se sensibilizaron y formaron los líderes de los diferentes procesos en el modelo de Gestión del Conocimiento a través del manejo y apropiación de las herramientas que lo soportan. Se diseñaron e implementaron las siguientes herramientas de Gestión del Conocimiento: Inventario de Conocimiento, Registro de Conocimiento, Transferencia de conocimiento, Lecciones aprendidas, Comunidades de práctica y Páginas Amarillas. Se realizó el levantamiento de los mapas de conocimiento de los procesos misionales, se inició el registro de conocimientos críticos, la transferencia de los mismos a los pares identificados y se implementaron mejoramientos fruto de la Gestión del Conocimiento.

Programas de formación reconocidos por el SENA y certificados por el ICONTEC: en la actualidad la Empresa tiene el reconocimiento del SENA para los siguientes programas de formación dirigido a aprendices: Conducción de Vehículos de Pasajeros Tipo Metro, Cultura Metro, Prestación del Servicio de Transporte Público de Pasajeros en las Estaciones del Sistema Metro. Los anteriores programas de formación fueron certificados por el ICONTEC en la norma NTC 5581 "Programas de Formación para el Trabajo".

Evaluación del desempeño

En 2012 se aplicaron pruebas a 1.222 servidores de un total de 1.236, lo que representa un 98,87% de la población total.

Composición

En 2012 en promedio el 29,2% de la planta de personal provista está compuesta por mujeres, presentándose un 28,6% en los cargos Directivos, un 30,3% en los cargos Profesionales y un 28.2% en los cargos Auxiliares.

Vinculación



INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2011

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 4 de 17

En 2012 y como contribución al crecimiento personal y profesional de los servidores, dentro de la Empresa se realizaron 20 ascensos, 12 traslados y 3 promociones, para un total de 35 movimientos internos. No se detectaron demandas instauradas por empleados relacionadas con actitudes de discriminación.

Bienestar

En 2012, 6.953 personas, entre servidores METRO, familiares y contratistas, participaron de las actividades de bienestar laboral, como programas corporativos, educativos, deportivos, recreativos y culturales. El nivel de satisfacción con los programas de bienestar laboral fue de 4,3 sobre 5.

Formación

En 2012 y para programas de formación orientados a desarrollar y mantener las competencias de los servidores se destinaron, \$36.631.840 en programas de formación por oferta y \$351.829.409 en formación técnica. Entre otros se certificaron: 240 servidores para realizar trabajo en altura, 6 Operadores de Estación bajo del Programa de Prestación del Servicio de Transporte Público de Pasajeros en las Estaciones del Sistema METRO, autorizado por el SENA bajo Resolución No. 0758 de 2008. Se certificaron 60 nuevos Conductores, en el Programa de Conducción de Vehículos de Pasajeros Tipo Metro, reconocido por el SENA en Resolución No. 00319 del año 2006 y 27 Aprendices de Cultura Metro en el Módulo de Formación en Cultura Metro autorizado por el SENA en Resolución N° 01299 de 2005.

Espíritu METRO

En 2012, en total, se hizo entrega de 27 reconocimientos económicos por valor de \$70.675.569.

Apoyo a estudios

Durante el año 2012, siete servidores obtuvieron apoyo para estudios de especialización por un valor de \$33.213.575.

Componente de Direccionamiento Estratégico.

Planes y programas.

La organización inició la revisión anual del plan estratégico, a partir de la cual se logra la actualización del mismo para el periodo 2013-2015, de acuerdo con las necesidades de nuestros usuarios actuales y potenciales.

Obras de infraestructura

Proyectos de expansión

Corredores verdes

Durante el 2011 y 2012 la Empresa ejecutó los estudios y diseños del Corredor Avenida 80, los cuales finalizaron en diciembre del 2012 e inició la implementación del Corredor



INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2011

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 5 de 17

Avenida Ayacucho de acuerdo al convenio CN2010-0114 entre la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Ltda. y el Municipio de Medellín.

Extensión de la línea A del Metro al sur del Valle de Aburrá

Comprendió la ampliación de la Línea A del sistema Metro en 2,48 km, desde el Municipio de Itagüí hasta el Municipio de Sabaneta, e incluyó el desarrollo de dos nuevas estaciones: Sabaneta y La Estrella.

La longitud del tramo es de 2.477 metros en doble línea y una tercera vía de 246 metros de longitud dentro de la estación terminal La Estrella, para la operación de un foso de mantenimiento; en total se construyeron 5.200 metros de vía férrea. Las actividades principales contempladas en este proyecto fueron la construcción de la plataforma en doble vía férrea, la adquisición de los suministros requeridos para el montaje de la vía férrea y la catenaria, la ampliación del sistema de suministro eléctrico y del sistema de señalización y control de trenes para el nuevo tramo de vía y las dos nuevas estaciones. El montaje final de la superestructura (vía férrea y catenaria) lo desarrolló La Empresa con personal Metro.

Compra de trenes

El 02 de marzo del 2010 fue consignado el anticipo correspondiente al 30% el valor del contrato CN2009 –0289 a la firma española Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, CAF, momento a partir del cual comenzó a correr el plazo contractual de los 25 meses para el suministro de las 13 unidades de tren, de tres coches cada una. CAF a su vez entregó el viernes 12 de marzo del 2010 el cronograma oficial para la fabricación de las nuevas unidades. En este cronograma quedaron establecidas las siguientes actividades y lugares donde se llevarían a cabo las mismas. Durante el transcurso del año 2012, se continuó con el arribo, puesta a punto, pruebas y recepción de las nuevas unidades de tren, terminándose de transportar desde puerto Español las dos unidades que restaban (6 coches). Igualmente, se recibieron para el servicio comercial seis (6) unidades para el servicio comercial, completándose de esta manera el suministro contractual.

Ampliación de talleres

Si bien los talleres de la Empresa tenían dispuestas las vías de inspección (vías 100) y de reparación (vías 200), las unidades de tren que suministró CAF son equipos de nueva generación con especificaciones y particularidades propias, además que se incrementó la flota de trenes porcentualmente en un 31%, con lo que se previó ampliar las vías de mantenimiento para dar respuesta a estas necesidades.

Plan Rector de Infraestructura

La Empresa posee una amplia infraestructura para la prestación del servicio del transporte y para labores administrativas, la cual debe ser planeada congruentemente

con los proyectos futuros y con los planes municipales, metropolitanos, regionales y nacionales.

Estas áreas fueron proyectadas para la operación de nuevos proyectos y para el mantenimiento de los mismos, así como su infraestructura administrativa o de apoyo. Además se identificaron qué infraestructuras deben ser reparadas, de acuerdo con un diagnóstico y cuáles tienen proyección para mejorarlas en su característica de turismo.

La elaboración del Plan Rector de Infraestructura administrativa y operativa, incluyó el diagnóstico de plazoletas y bahías de integración y la proyección de atractivo turístico del sistema Metro con el fin de actualizar el Plan Maestro 2006-2020 Confianza en el Futuro.

Diseños y modificaciones del Puesto Central de Control (PCC)

A corto plazo se definieron proyectos a ejecutar en el PCC los cuales tienen como objetivo optimizar los espacios disponibles en este edificio considerando el crecimiento proyectado de la Empresa de acuerdo al Plan Maestro 2006-2030.

Diseños espacios administrativos y operativos (patios, talleres y plazoletas)

En desarrollo de la primera fase del Plan Rector de Infraestructura se realizó en el 2012 el contrato de diseño de ampliación de los edificios de la Sede Administrativa y los Talleres, para el incremento de la cantidad de oficinas que demandarán los nuevos sistemas en construcción, mayores espacios para el Almacén General y la ampliación de espacios para la atención de servicios internos y externos como salas de reuniones, biblioteca, auditorio, bodegas, restaurante y centro de producción de sonido.

Modelo de operación por procesos.

Para fortalecer el trabajo por procesos, se continúa avanzando en el establecimiento de los acuerdos de servicio entre los mismos, cadena cliente – proveedor. La acción consta de definir los acuerdos (60%) y la concertación con los clientes (40%). En octubre se terminaron de definir los acuerdos con todos los procesos y en diciembre con la actualización del Plan estratégico, se determinó concertar los acuerdos de servicio en el 2013.

Componente de Administración del Riesgo.

Riesgos de procesos analizados: Se realizó el análisis, valoración y calificación de 65 riesgos de procesos, con lo cual se obtiene el mapa de riesgos corporativo Versión 3. De estos análisis se generaron tratamientos para la mitigación y el control de las principales actividades de los procesos de la Empresa.

Riesgos estratégicos: El análisis de riesgos estratégicos fue realizado con el fin de apoyar la ejecución del Plan Maestro 2006-2030 mediante la identificación y tratamiento de los principales riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan trazado para el período 2011 – 2015. La metodología aplicada contiene un

modelo para la cuantificación el cual fue realizado por medio de un método estocástico para determinar el impacto de los riesgos en la estrategia, basado en la construcción de escenarios optimistas y pesimistas para definir las funciones de probabilidad e impacto.

Análisis de riesgos de contratos: Durante el año 2012 se realizaron 320 análisis de riesgos de contratos, donde se destacan contratos como: Concesión del servicio de alimentación de las cuencas 3 y 6, Construcción de las obras para el Tranvía de Ayacucho, finalización del contrato de compra de trenes y análisis de contratos en el proyecto de Extensión al Sur.

Análisis de riesgos de proyectos: durante el año 2012 se diseñó la metodología para analizar los riesgos de los proyectos y se implementó en el proyecto de Corredores Verdes de Ayacucho, identificando, valorando y definiendo tratamientos para 7 riesgos.

Gestión de continuidad del negocio (BCMS): Durante el año 2012 se continuó con el desarrollo de los BIA (Análisis de Impacto del Negocio) de todos los procesos, se identificaron 57 actividades críticas, priorizando 19 actividades para ejecutar el análisis de estrategias de continuidad actuales y propuestas, se identificaron 74 riesgos, de los cuales 55 representan un impacto importante para la prestación del servicio esencial.

Transferencia de pérdidas: La Empresa realizó durante el año 2012 la contratación de 9 pólizas de seguro con el objeto de transferir las posibles pérdidas a las que se ve expuesta por su administración y operación.

1.2 Dificultades

A diferencia de las dificultades registradas en los informes cuatrimestrales, y con el fin de garantizar la coherencia entre este informe ejecutivo anual y la encuesta MECI, en este numeral solo se registrarán como dificultades aquellos componentes que obtuvieron un puntaje menor al 100% en dicha encuesta.

Subsistema de Control Estratégico.

Administración de Riesgos:

En la encuesta del DAFP este componente obtuvo una calificación de 91.0% debido a que durante el 2012 no se disminuyeron los hallazgos de la Contraloría frente al 2011, especialmente porque se identificaron debilidades en el control de compras de algunos repuestos, materiales y garantías.

Subsistema de Control de Gestión.

1.1 Avances

Componente de Actividades de Control.

Control fiscal



INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2011

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 8 de 17

Las auditorías de control fiscal realizadas por la Contraloría General de Medellín resaltan los resultados y la gestión realizada por la Empresa en el manejo de los recursos financieros, dictámenes que confirman un perfil de riesgo bajo, con resultados operativos eficientes e ingresos por transporte que han crecido anualmente de manera sostenida durante los últimos seis años. Dicho crecimiento ha estado soportado, en buena parte, por la realización de inversiones en el sistema, tendientes a responder a las necesidades de la comunidad, contando con el apoyo y el compromiso de sus socios.

Certificaciones

“La Empresa continuo con los certificados en calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional, a través de auditoría externa realizada por la SGS y sigue siendo la única de la Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos con sistema integral de gestión (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001), que refleja el compromiso de ser una organización de categoría mundial”

Los controles implementados en la operación y el mantenimiento nos han permitido:

Durante el año 2012 los 55 vehículos de pasajeros recorrieron un total de 7.041.755 km, un promedio mensual por toda la flota de 586.812,92 km y un promedio mensual por vehículo de 10.669 km.

Durante el año 2012 los 20 buses articulados recorrieron en total de 1.499.903,54 km, con un promedio mensual por toda la flota de 124.991,96 km, un promedio anual por autobús de 74.995,18 km. y un promedio mensual de 6249.6km por autobús.

Durante el 2012 las tres líneas de Metrocable realizaron 17.408 horas de operación comercial, en promedio mensualmente se operó 570 horas en la línea K, 567 horas en la línea J y 315 horas en la línea L.

183.406.153 usuarios transportados en 2012 y un acumulado en 17 años de operación de 2.087.041.704 viajes.

De los usuarios beneficiados por el servicio del Sistema, el 92% pertenecen a los estratos 1 (15%), 2 (42%) y 3 (35%).

125.281 préstamos y renovaciones de libros, 89.424 visitantes en las cuatro Bibliometro.

Ingresos

Los ingresos por venta de viajes durante el 2012 ascendieron a \$251.268 millones. Esto representa un incremento del 19% frente al año anterior (+\$40.167 millones). Y otros ingresos corrientes por \$13.046 millones.

En materia financiera

“El comité de Calificación de Fitch, con ocasión de la revisión periódica de la calificación asignada a Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá realizada el 22 de octubre de 2012, decidió afirmar la calificación en el nivel AA-(col) y revisar la perspectiva a estable desde negativa”.

“Definición de la Calificación: La calificación ‘AA-(col)’ representa una muy alta calidad crediticia. Implica una muy sólida calidad crediticia respecto de otros emisores o emisiones del país. El riesgo crediticio inherente a estas obligaciones financieras difiere levemente de los emisores o emisiones domésticas mejor calificadas”

Controles: Frente a la obsolescencia de instalaciones, equipos y sistemas y frente a la dependencia tecnológica.

Durante el 2012 se continuó con el trabajo de sustitución de importaciones de elementos que presentan obsolescencia tecnológica o pérdida de líneas de producción. A la fecha se han utilizado los servicios de fabricación de prototipos de 141 empresas locales y se cuenta con un mercado local que fabrica 334 elementos sin necesidad de importarlos. Este proceso se apoyó en los servicios de caracterización de materiales por parte de la Universidad de Antioquia. La inversión en la fabricación de prototipos para el año 2012 fue de 597 millones de pesos.

Así mismo, durante el año 2012 se generaron ahorros por sustitución de importaciones por \$4.707.958.853, los cuales se agrupan en desarrollo de componentes, procesos de ingeniería inversa y reparaciones locales.

Adicionalmente, se continuaron las labores de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), con el apoyo Colciencias.

Seguridad en instalaciones físicas: Con el fin de mitigar los riesgos asociados a la operación y dando continuidad al cuidado patrimonial del sistema, se implementaron 112 cámaras distribuidas en las diferentes instalaciones físicas. El sistema de circuito cerrado de televisión (CCTV) de las instalaciones de la Empresa quedó conformado por 620 cámaras.

Seguridad en vehículos de pasajeros: Durante el año 2012 se acondicionaron 21 vehículos de pasajeros con cámaras de video vigilancia, para un total acumulado a diciembre 31, de 256 cámaras instaladas en 32 vehículos de pasajeros de primera generación (8 cámaras de video por tren). Este sistema ha permitido analizar diferentes eventos de seguridad al interior de los vehículos y ha brindado una mayor confianza a los usuarios.

Módulo de Ahorro de Energía: Se implementó en la Línea B el módulo de energía del Sistema de Gestión de Tráfico, logrando ahorrar hasta en un 2% el consumo de energía de dicha Línea, a través de la sincronización de los arranques y los frenados de las diferentes circulaciones de trenes.

**Blindaje social
Formación de usuarios**



INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2011

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 10 de 17

Campaña Siete Principios de la Cultura Metro, desarrollada en las estaciones del Sistema, la cual fue apoyada con los siguientes elementos: vallas en estaciones, distribución de plegables, adhesivos en trenes, entre otros.

600.000 usuarios formados en la norma educativa “dejar salir es ingresar más fácil” en la estación San Antonio.

10.000 personas en situación de discapacidad intervenidas y formadas para el uso adecuado del Sistema y sus elementos (ascensores, apoyos isquiáticos, escaleras electromecánicas, tarjeta Cívica PMR)

300.000 nuevos usuarios intervenidos sobre las condiciones de uso y acceso a las de las estaciones La Estrella y Sabaneta.

12.000 usuarios atendidos en la operación instructiva de las nuevas estaciones de la extensión al Sur.

40.000 personas intervenidas en el correcto uso de la línea L – cable Arví.

15.000 hinchas de futbol participantes en la campaña “El metro y el futbol una sola pasión”

600 personas entre Auxiliares Bachilleres, Operadores de Estación, Aprendices, entre otros; formados en Cultura Metro.

1.400 personas atendidas a través de recorridos pedagógicos con grupos de estudiantes, empleados y empresarios.

75.000 usuarios de línea 1 de Buses, impactados con la campaña del Autocuidado, focalizada al buen uso de los elementos de sujeción y a reducir el nivel de accidentalidad.

200.000 personas formadas en el uso de las máquinas de recarga, ubicadas en las estaciones La Aurora y San Antonio.

300.000 usuarios formados en el uso de la tarjeta cívica.

200.000 usuarios formados en el uso correcto de los capturadores de tarjetas, con intervenciones en las líneas A, B, J, K y la línea 1 de Buses.

Programa Amigos Metro

1.155 talleres de formación en valores y competencias ciudadanas con la participación de 1.350 niños y jóvenes de zonas de influencia del Sistema, incluyendo la Línea 1 de Buses, por medio de 39 grupos conformados.

30 jornadas masivas de sensibilización y fortalecimiento de la Cultura Metro, mediante proyecciones de cine y festivales recreativos, ambientales y culturales, realizados en los



INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2011

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 11 de 17

barrios: Santo Domingo, Popular, Andalucía, La Paralela, Héctor Abad Gómez, Moravia, Santa Cruz (Itagüí), Ciudadela Nuevo Occidente, entre otros, con la participación de 10.050 personas.

11 salidas pedagógicas, para la práctica de los conocimientos sobre el Sistema, los valores y competencias ciudadanas trabajadas durante el proceso formativo, con 572 Niños y 88 Padres de Familia.

6 reuniones con 231 padres de los menores participantes en el Programa Amigos Metro, para sensibilizarlos frente a los contenidos del programa y la apropiación por el Sistema Metro.

Control a la contaminación (Gestión ambiental).

En el mes de julio la Empresa obtuvo la Recertificación en la ISO 14001:2004 a través de auditoría externa por parte de la SGS, lo que confirma el compromiso permanente de la Empresa con el medio ambiente.

Servidores y Contratistas fueron formados en temas de gestión ambiental. Entre el personal capacitado durante 2012 se tiene nuevos servidores Metro, actualización de cargo servidores Metro, aprendices conducción trenes, personal mantenimiento, auxiliares de vía, operadores de Cable, personal seguridad, OES y AOES, entre otros. Adicionalmente para el año 2012 la Empresa gestionó con EPM la implementación del programa de formación Uso inteligente de los Servicios Públicos, donde participó el 80% de los servidores Metro.

Para el año 2012 se realizaron 320 análisis de gestión ambiental para los contratos de la Empresa.

Indicadores

Indicadores de Proceso. La Empresa tiene definidos indicadores por procesos para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del avance y cumplimiento en la ejecución de los planes y programas.

Tanto para los indicadores del cuadro de mando como para los de proceso, se posee una herramienta muy útil para realizar el autocontrol de los resultados obtenidos por los mismos procesos, a través del registro de eventos en el SGM cuando no se cumplen las metas, pudiéndose además establecer las acciones necesarias para corregir la desviación.

En el informe de indicadores de procesos consolidado del año 2012 se identifica un registro de datos del 94.65%, con 16.78% indicadores en rojo y con un 15.15% con registro en el sistema por autocontrol.

Componente de Información

- **Excelente reputación**

En 92% se mantuvo el indicador de reputación favorable, además en 2012 la Empresa ocupó el 1er puesto por séptimo año consecutivo, según la encuesta de percepción

ciudadana “Medellín Cómo Vamos”, como la mejor empresa pública, reconocida por su gestión, favorabilidad, confianza y mejor servicio al usuario.

1.2 Dificultades

Componente Información

En la encuesta del DAFP este componente obtuvo una calificación de 92.0%, porque no se tienen totalmente actualizadas las tablas de retención documental, y por lo tanto no se ha evidenciado completamente su contribución a la mejora de los procesos.

Componente de Comunicación Pública.

Este componente obtuvo un puntaje del 90%, porque si bien la Empresa desarrolla actividades de rendición de cuentas a la ciudadanía no se tiene definido un procedimiento para la evaluación de las mismas mediante una encuesta aplicada a las organizaciones sociales, usuarios y grupos de interés asistentes.

Subsistema de Control de Evaluación.

1.1 Avances

Componente de Autoevaluación.

La Empresa continúa con el Comité Operativo MECI, el cual coordina un cronograma de trabajo derivado de las recomendaciones de mejoramiento y debilidades identificadas en el Sistema de Control Interno.

Componente de Evaluación independiente

El área de Asesoría en Gestión en su propósito de apoyar el logro de los objetivos de la Empresa realizó durante el año 2012 las siguientes actividades:

23 Auditorías integrales, así:

6 auditorías de cumplimiento: al Estado del sistema de control interno, al sistema de control interno contable, a las acciones de repetición 2011, a la planificación contractual (Art. 65 ley 80), seguimiento a las quejas y reclamos e informe de austeridad.

6 Auditorías a procesos: Gestión Documental, Gestión de Bienes y Servicio (Recepción bienes nacionales, administración de bienes, control de stock), Cierre Venta del Servicio de Transporte (Gestión de los puntos de recarga externo y el seguimiento a la cadena de ingresos), Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones (Transporte de datos de las redes operativas), Gestión del Talento Humano (Subproceso de Nómina y Evaluación de Desempeño), Prestación del Servicio (Señalización).



INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2011

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 13 de 17

8 Auditorías a los contratos de: 28 contratos Dirección de Comunicaciones 2010-2011, Uniformes Ejecutivos **Paris ante Ti**, suministro de bienes combustibles (A.C.P.M. y gasolina corriente, **Zeuss Petroleum S.A.**), Servicio de transporte de valores. **Brinks**, Servicio de desarrollo y programación para SAP período 2011-2012 **Perceptio S.A.S.**, Desarrollo de software y aseguramiento de calidad para el sistema de recaudo Cívica fase III. **TCS Solution Center Sucursal Colombia.**, Formación a los usuarios del sistema Metro y Cables **Corporación Futuro Para la Niñez.**, Programa Amigos Metro 2012 **Alianza Fundación Concreto.**

3 Contratadas: Cliente incógnito (empresa Consultor), cadena de ingresos-análisis de datos (Deloitte Asesores), revisión de requisitos aduaneros y cambiarios a importaciones del 2012 (Araujo Ibarra).

18 informes de seguimiento: se realizó el seguimiento a la gestión con los siguientes informes: monitoreo al Gobierno Corporativo, mensualmente informe del estado del plan de mejoramiento institucional (SGM), informe cuatrimestral de los indicadores de procesos, semestral del plan estratégico.

Auditoría al Sistema de Gestión Integral (Normas ISO 9001, OHSAS 18001 E ISO 14001): En el mes junio de 2012 se realizó una auditoría interna a los estándares en algunos procesos de Prestación del Servicio, Gestión de Bienes o Servicios, Gestión de los Negocios Asociados, Planeación Empresarial, Gestión Integral de Riesgos.

Frente a la implementación de mejores prácticas de auditoría, se avanzó en la estandarización de los papeles de trabajo y en la investigación de aplicativos para la gestión de la información de las auditorías y para el análisis de datos.

Se realizó la coordinación permanente con los organismos de control, especialmente con la Contraloría General de Medellín en lo referente a la rendición de cuentas, acompañamiento en la elaboración de los planes de mejoramiento a los hallazgos registrados por el ente de control, el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y la Contaduría General de la República.

Dentro de las labores propias el Área, se realizó la coordinación permanente con los organismos de control, especialmente con la Contraloría General de Medellín y sus procesos de rendición de cuentas, el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y su informe ejecutivo anual del Sistema de Control Interno y la Contaduría General de la República con su informe anual del Sistema de Control Interno Contable.

Componente Planes de Mejoramiento.

Plan de Mejoramiento Institucional y por procesos.

A partir de julio del año 2008, se estructuró un informe mensual de seguimiento al SGM (Sistema de Gestión de Mejoras), el cual busca evidenciar el cumplimiento de los planes de mejoramiento registrados en el sistema por parte de cada uno de los responsables de los procesos, con el fin de que la Empresa realice las acciones tendientes a garantizar su cabal cumplimiento.

Plan de mejoramiento Individual.

Sistema de Evaluación del Desempeño. Por medio de la Resolución No. 5145 del 2 de diciembre de 2008, se adoptó y reglamentó un instrumento de evaluación del desempeño laboral para todos los servidores de la Empresa cuyos formularios para las evaluaciones parciales y las calificaciones definitivas se desarrollarán en el sistema de información corporativo SAP.

3. Estado general del Sistema de Control Interno.

De acuerdo con el resultado general de la encuesta del DAFP, la Empresa obtuvo un puntaje final del 95,85% en el 2012 frente al 97,59% en el 2011, lo cual denota que el modelo está en un desarrollo óptimo y se debe continuar con las actividades de mantenimiento para su sostenimiento en el largo plazo.

Se considera que la organización ha interiorizado e incluido en su día a día la aplicación de los componentes y elementos del modelo, no obstante, y por tratarse de un sistema de control el cual está sometido a las leyes propias de todo sistema, como por ejemplo la entropía, requiere de un mantenimiento sistemático direccionado y monitoreado desde la alta dirección, para lo cual se emiten las recomendaciones que aparecen en el numeral siguiente.

4. Recomendaciones para el mantenimiento del sistema de control interno y el mejoramiento del modelo.

Siguiendo con la misma estructura de los numerales anteriores, a continuación presentamos las recomendaciones generales derivadas de nuestra gestión de evaluación independiente la cual tiene como fin primordial contribuir al logro de los objetivos de la Empresa.

De acuerdo con lo establecido en la resolución de la Empresa 3934 de 2006, particularmente en sus artículos 27, 28, 35, 37 y 38, estas recomendaciones son revisadas en detalle por parte del Comité Coordinador de Control Interno y para las que sean validadas, se debe hacer la coordinación desde el Grupo Operativo MECI para su implementación.

Subsistema de Control Estratégico

Ambiente de Control

Es de vital importancia que la Empresa evalúe la pertinencia y la viabilidad de integrar en el módulo HR (Recursos Humanos) del sistema de información SAP, las hojas de vida, los registros e información de los bonos pensionales y las opciones de parametrización en SAP, como también el cálculo actuarial de los servidores y ex servidores Metro.

Diseñar un instructivo sobre el manejo y reconocimiento de los bonos pensionales con el fin de minimizar el riesgo de manipulación de certificaciones de salario para reconocimiento de dichos bonos pensionales, requeridos para poder acceder a la pensión de vejez.

Componente de Direccionamiento Estratégico.

Fortalecer la actualización y difusión sistemática del Normograma aprovechando la implementación de la nueva herramienta en el aplicativo SGM.

Es necesario continuar fortaleciendo del modelo de operación por procesos a través de la adecuada concertación de los acuerdos de servicio y además garantizar el entendimiento y aplicación de los mismos por parte de todo el personal pertinente.

Componente de Administración del Riesgo.

Se recomienda actualizar el mapa de riesgos estratégicos, con base en el ajuste realizado al plan 2013-2015.

Fortalecer estrategias de comunicación que garanticen el entendimiento de los riesgos, sus controles y tratamientos por parte de todos los interesados, especialmente cuando hay actualizaciones en los respectivos análisis de riesgos.

Fortalecer la concertación de los tratamientos a través de la participación activa de todos los actores en el análisis de cada riesgo, previamente al registro de los mismos en el aplicativo SGM. De igual forma, una vez acordados y registrados los tratamientos, realizar sistemáticamente el registro de los avances de los mismos en el aplicativo lo cual facilitará el seguimiento por parte de los responsables de cada riesgo.

Es necesario fortalecer la calificación de la efectividad de los controles, por parte de los responsables de los mismos, a través de la aplicación de la metodología ya incorporada en la herramienta de análisis de riesgos, lo cual facilitará el seguimiento de los responsables de cada riesgo.

Verificar sistemáticamente, por parte de los responsables de los riesgos, que los tratamientos registrados y cerrados en el SGM, realmente pasan a ser implementados como controles del proceso.

Subsistema de Control de Gestión.

Componente de Actividades de Control.

Dinamizar la revisión y actualización de los indicadores de los procesos orientada a verificar su impacto y su utilidad para la toma de decisiones, además vigorizar el análisis en los Grupos Primarios de los resultados de dichos indicadores.

Como complemento a todas las actividades que viene desarrollando la Empresa en materia de fortalecimiento de las actividades de control en la contratación, se recomienda:

- Por parte de los jefes diseñar y aplicar mecanismos de verificación sistemática de la implementación de los controles ejercidos por los coordinadores y de que no haya delegación de los mismos en los contratistas. Además verificar la pertinencia y efectividad de los controles aplicados.
- Realizar revisiones gerenciales en campo, por parte de los jefes.
- Garantizar por parte de los Jefes una adecuada asignación de los responsables de contratos, acorde con el perfil, conocimientos y experiencia de los profesionales
- Estructurar el contenido mínimo de los estudios de mercado por tipo de contrato.
- Complementar el informe ejecutivo mensual de los contratos con una verificación estadística al cumplimiento del plan de compras y con un reporte de los pedidos pendientes por liquidación.

Controles

Evaluar la pertinencia del implementar el módulo de Process Control de SAP para uso de todos los procesos, cuyo objetivo es el monitoreo continuo del cumplimiento de normas (control interno, ambiental, etc.), es decir, el efectivo control de los procesos.

Permite:

1. Modelar la estructura administrativa frente a los controles,
2. Definir reglas de negocio,
3. Articular el sistema de control a partir del mapa de controles,
4. Monitoreo: manual, automático, semiautomático,

Subsistema de Control de Evaluación

Con respecto a los inductores, en este momento SAP, a través de la herramienta "Business Objects", permite la opción de registrar los comentarios de avance, soluciones y los problemas de cumplimiento que tuvo el inductor. Sin embargo y dada la importancia que tiene realizar un adecuado registro y seguimiento del avance de los inductores, es necesario a través del Centro de Competencias se evalúe la posibilidad de que SAP permita vincular documentos, anexos u otros soportes que justifiquen y validen dichos avances, (ISO 9001:2008; literal 8.2.3).

Fortalecer las competencias en la aplicación de metodologías de análisis de causas para asegurar la efectividad de los planes de mejoramiento.

Con el fin de identificar preventivamente los elementos del Sistema de Control Interno que requieren acciones de mejoramiento, se recomienda diseñar por parte de Asesoría en Gestión una herramienta que permita a los líderes de procesos realizar por autocontrol una evaluación cuantitativa del estado del MECI en su proceso, además de poderse utilizar en las auditorías internas, con el mismo fin.

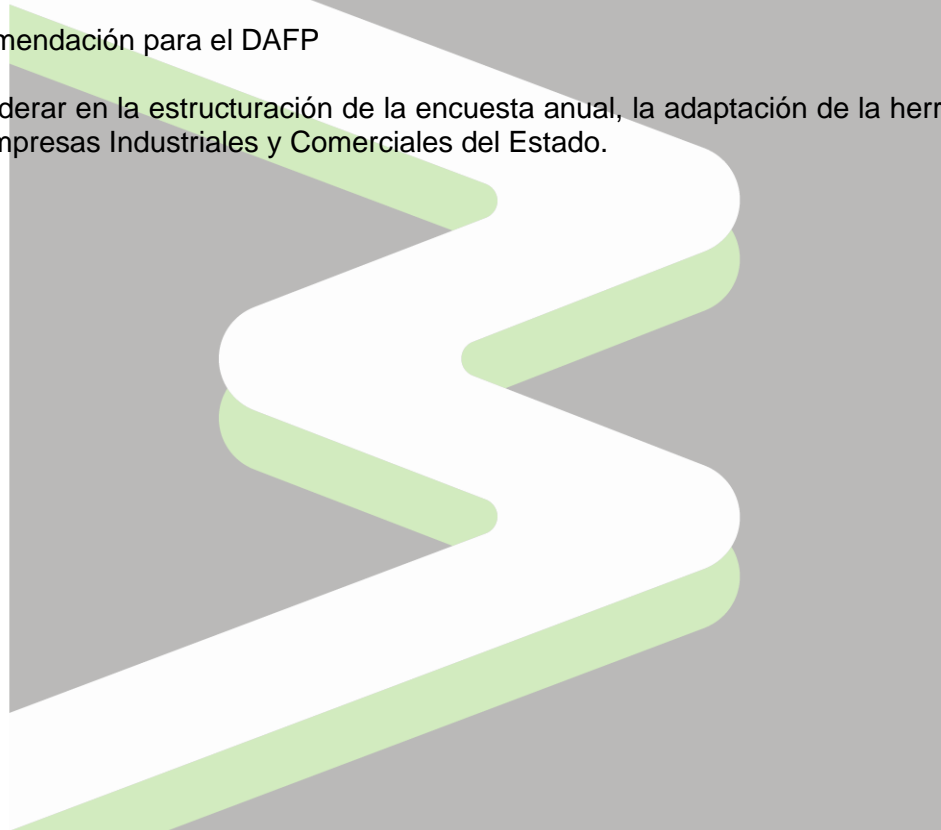
Plan de mejoramiento individual

Fortalecer los planes de mejoramiento individual, debido a que estos facilitan el cumplimiento de los principios de economía, eficiencia y eficacia, al mejorar las

habilidades y capacidades de los servidores para la prestación de un servicio adecuado a las necesidades de los clientes internos y externos. Además, fortalece el valor de responsabilidad, al propender porque los servidores públicos desarrollen sus funciones de una manera cada vez más eficiente.

Recomendación para el DAFP

Considerar en la estructuración de la encuesta anual, la adaptación de la herramienta a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.



METRO
DE MEDELLÍN

CALIDAD DE VIDA