



# INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 1 de 16

## ASESORIA EN GESTIÓN

Febrero de 2011.

En concordancia con lo establecido por el DAFP en la circular N° 100-08 de 2010 del 30 de Diciembre de 2010, 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 2010 y en el numeral dificultades, las oportunidades de mejoramiento identificadas en la encuesta y en las auditorías o seguimientos realizados ese mismo año. Para una mejor comprensión y asociación con la estructura del MECI, al interior de los numerales de **avances**, 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: Cumplimiento del Código de Buen Gobierno y Mecanismos de Verificación, 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 aplicó en enero del 2010 y se actualizó en el mismo mes del 2011, con los siguientes resultados para los 5 grupos, cada uno con sus respectivos componentes y estos a su vez con sus aspectos a monitorear.

Grupo	2010	2011
1.Órganos de dirección y de administración	95.0	95.0
2.Enfoque estratégico y de gestión	96.9	97.9
3.Grupos de interés	98.4	98.4
4.Disciplina financiera	95.8	100
5.Comunicación y transparencia	90	93.8
<b>Total</b>	<b>95.2</b>	<b>97.0</b>



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 2 de 16

### Desarrollo del talento humano.

El Metro contó para el 2010 con un grupo humano activo de 1048 personas: 418 empleados públicos y 630 trabajadores oficiales. Es de resaltar la estabilidad laboral en la Empresa: en el nivel Directivo el 48% tiene más de 15 años de servicio y el 41% entre 5 y 15 años. En el nivel Profesional el 78% tiene más de 5 años de servicio. En el nivel Auxiliar, el 50% tiene más de 5 años de servicio. Durante el periodo 2010 se registraron 14 ascensos, dos traslados y 12 promociones de personal.

### Formación, bienestar Laboral y comunicación interna.

- 4.584 personas entre servidores METRO, sus familiares o contratistas, participaron de las actividades de bienestar laboral.
- 1.930 personas entre servidores y contratistas recibieron formación para el mantenimiento de las competencias del personal, con el fin de seguir siendo una organización creadora de conocimiento, que desarrolla una función social competente y transparente. El nivel de satisfacción por parte de los participantes a los diferentes programas de capacitación, arroja un índice promedio superior al 90%.
- Las distinciones realizadas en las jornadas del Espíritu Metro del año 2009, fueron reconocidos en el año 2010, para un total de 27 reconocimientos económicos para estudio que pueden ser extensivos a los hijos o cónyuges del servidor.
- Con porcentajes entre el 20% y el 50% del valor de la matrícula, se beneficiaron 18 servidores con estudios de posgrado, logrando incrementar sus conocimientos y elevar su competitividad.
- Se creó un portal para la gestión del conocimiento en la Intranet, dónde se publicó el Plan de Gestión del Conocimiento y un mapa de ruta con la proyección quinquenal de las estrategias y acciones para la implementación del modelo. También avanzó el diseño de herramientas tecnológicas de gestión del conocimiento, con la implementación de la plataforma Moodle para formación virtual y se dio inicio al Programa de Inducción Virtual METRO.
- 23 campañas internas realizadas a lo largo del año, para difundir información relativa al desempeño adecuado de todos los servidores de la Empresa.
- Aplicación permanente del sistema de comunicación interno conformado por diez medios a través de los cuáles se difundieron más de 1.200 noticias a lo largo del año.

### Componente de Direccionamiento Estratégico.

#### Planes y programas.

En 2010 finalizó el primer periodo del Plan Maestro y por lo tanto la Empresa realizó una revisión del plan, extendió su alcance al año 2030, estructuró los planes rectores de



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 3 de 16

expansión, infraestructura, tecnología, nuevos negocios y organización interna, y el plan estratégico 2011 – 2015.

### Obras de infraestructura

\$187.476 millones invertidos por el METRO en seis proyectos de expansión como la Extensión al Sur y la compra de trenes, así como en proyectos de tecnología como la actualización del sistema de mando y control, del sistema de megafonía, en el centro de control de infraestructura y en seguridad física.

La Extensión al Sur avanzó en 2010: 80% en las obras civiles para la plataforma de vía y construcción de dos estaciones, 95% en compra de suministros para la vía permanente y la catenaria, y 90% en el montaje de la vía permanente (con personal de la Empresa). El total ejecutado a lo largo del 2010 fue de \$102.154'661.431, para un cumplimiento del 66%.

En el proyecto “Extensión al Sur” se reubicaron los 25 poseedores de vivienda que tenían una promesa de compraventa, con el proceso de reubicación ahora tienen escritura pública y disfrutan de una vivienda digna y de los beneficios en el mejoramiento de su calidad de vida y la de los 122 pobladores reubicados.

Coordinación del desarrollo vial del sur del Valle de Aburrá por valor de \$35.000 millones, por el convenio entre el Área Metropolitana, el Departamento de Antioquia y el METRO, el cual tiene como objeto el intercambio que incide directamente en la fecha programa para el inicio de operación de la Extensión al Sur.

El Metro adjudicó a la firma española Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles –CAF- la fabricación de 13 unidades de tren (39 coches) por valor de \$211.000 millones valor que incluye los aranceles e impuestos, con un plazo de entrega de 1,5 años

Para la ejecución de los diferentes contratos, y como aporte a la economía nacional se generaron 1.427 empleos, a través de los diferentes proveedores de servicios de mantenimiento, suministro, seguridad, aseo, conducción, energía, desarrollo e innovación. En los proyectos de infraestructura (Extensión al Sur y Corredores Verdes) se generaron 235 empleos adicionales; de estos, 22 fueron mujeres cabeza de familia.

Se instalaron 30 apoyos isquiáticos en ocho estaciones, pasamanos a doble altura en 16 estaciones y un nuevo indicador luminoso para las puertas de ocho trenes los cuales emiten una señal luminosa simultánea al sonido que indica el cierre de puertas, para el uso de personas con discapacidad y de talla pequeña.

En el 2010 la Empresa, por solicitud del Municipio de Medellín, inició el contrato para el diseño arquitectónico y de ingeniería de detalle para la construcción del corredor tranviario de la Avenida 80 por un valor de \$5.968 millones y un plazo de 12 meses. Los diseños para el corredor de la Avenida Ayacucho fueron entregados a finales de 2010.

### Modelo de operación por procesos.



Se realizó el mantenimiento y los ajustes pertinentes del desdoblamiento de algunos procesos según la necesidad.

### **Componente de Administración de Riesgos.**

Buscando la seguridad en la contratación, la Empresa durante este año realizó 309 análisis de riesgos integrales, incluyendo contratos y proyectos, demostrando así su rigurosidad frente a este tema. En total durante el periodo se gestionaron 576 contratos de servicios y requerimientos de la Empresa para su correcta operación: 226 órdenes adjudicadas, 173 prorrogas, adiciones y modificaciones y 177 contratos liquidados.

**Riesgos de procesos.** Se continuó con el seguimiento de los tratamientos de los riesgos que complementan los controles actuales de los mismos, es así como utilizando la herramienta del Sistema de Gestión de Mejoras (SGM), se realizó el seguimiento a la implementación de los tratamientos definidos para mitigar dichos riesgos, de los cuales el 70% están totalmente resueltos y el 30% se encuentran en proceso de ejecución, lo cual ha redundado en el mejoramiento de los estándares de seguridad de la Empresa, igualmente se realizó la planificación correspondiente al levantamiento de riesgos a un nivel más detallado en los procesos. Se realizó la formación en la metodología de gestión de riesgos a 6 nuevos líderes de riesgos.

Se llevó a cabo la revisión al 100% de los riesgos de los procesos de la Empresa, evidenciando mejoras notables en los niveles de control corporativo.

## **1.2 Dificultades**

### **Subsistema de Control Estratégico.**

#### **Ambiente de control:**

En la encuesta del DAFP este componente obtuvo una calificación de 98.33%, debido a que se respondió que no frente a la realización de los acuerdos de gestión, dado que estos **no aplican** para la Empresa, según la ley 909 de 2004.

Actualmente la Empresa no realiza la medición del índice de transparencia, es un índice que se mide voluntariamente por algunas empresas del país, el Metro aún no está realizando dicha medición.

### **Subsistema de Control de Gestión.**

## **1.1 Avances**

### **Componente de Actividades de Control.**

**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 cinco años, tanto por usuarios como por tarifa. Dicho crecimiento ha estado soportado, en parte, por la realización de inversiones en el



# INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 5 de 16

sistema, tendientes a responder a las necesidades del mismo, contando para ello con el apoyo y el compromiso de sus socios.

## Certificaciones

En el mes de julio la Empresa obtuvo la Recertificación en la norma ISO 14001:2004, 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.

## Operación

Durante el 2010 los 42 vehículos de pasajeros recorrieron un total de 6'262.669 km., un promedio mensual de 521.889 km., lo cual representa un promedio mensual, por cada tren de tres coches, de 12.426 km.

## Usuarios

De los usuarios beneficiados por el servicio del Sistema el 98% pertenecen a los estratos 1 (14%), 2 (45%), 3 (32%) y 4 (7%). 29 millones de horas ahorró el sistema METRO a los usuarios en desplazamientos, que reflejó un valor superior a los \$88.500 millones, representando productividad y competitividad para Medellín y el Valle de Aburrá. Durante 2010 los usuarios en día típico laboral (lunes a sábado) crecieron un 6.07%, es decir, 27.757 usuarios más por día.

En el 2010 el METRO movilizó 159'249.212 usuarios, 10'621.360 usuarios más que en año 2009, con un crecimiento del 7,1%. Desde 1995 se han realizado más de 1.730 millones de viajes en el Sistema.

Los ahorros obtenidos por los usuarios con la tarjeta Cívica Personal fueron \$7.758 millones, así: \$4.632 millones para el perfil Frecuente (60%), \$1.641 millones para el perfil Estudiante Municipio (21%), \$1.187 millones para el perfil Estudiante METRO (15%), \$173 millones para el perfil Adulto Mayor (2%) y \$123 millones para el perfil PMR (2%).

\$2.800 millones en ahorros tuvieron los 29.717 estudiantes inscritos y beneficiados con las tarifas diferenciales, de los cuales el 71,3% vive en Medellín, el 14,3% vive en Bello, el 5,4% en Itagüí y el resto en los demás municipios del Valle de Aburrá.

## Rutas integradas

Según el aforo de mayo de 2010, se movilizaron 227.171 (47%) de los usuarios promedio en Día Típico Laboral, representando un incremento del 4.39% respecto al aforo realizado en septiembre de 2009, cuando se movilizaron 217.612 usuarios. El ahorro económico anual para los usuarios de las rutas integradas fue de \$67.048 millones en el 2010.

## Baños públicos

Se atendieron 612.578 usuarios en los 22 baños públicos ubicados a lo largo del Sistema para contribuir a la salubridad y 87.324 usuarios de motos y bicicletas hicieron uso de los nueve parqueaderos gratuitos que tiene el METRO para beneficio de la comunidad, generando un ahorro para los usuarios de \$206 millones.



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 6 de 16

### Ingresos

Los ingresos por venta de viajes durante 2010 ascendieron a \$189.942 millones; esto representa un incremento del 8,86% frente al año anterior (\$15.457 millones).

\$9.500 millones de pesos en ingresos por Negocios Asociados: \$5.133 millones por Publicidad, incluida BTL (2% más que en 2009); \$3.524 millones por Arrendamientos, incluida fibra óptica (9% más que en el 2009) y \$1.850 millones por ingresos asociados con asesorías, para un crecimiento significativo del 50% respecto al 2009

### En materia financiera

El Comité Técnico de Calificación de Fitch Ratings Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores, en reunión del 3 de noviembre de 2010, decidió afirmar la calificación 'AA-(col) con perspectiva estable, según consta en el Acta No. 1901 de la misma fecha.

Las obligaciones calificadas en esta categoría cuentan con una muy alta calidad crediticia. Implican 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 equipos y sistemas.

Con una inversión total de \$10.284 millones se finalizó la actualización tecnológica del sistema de mando y control de los 42 vehículos de pasajeros. En este proyecto se instalaron programadores lógicos controlables (PLC) en los trenes, aumentando tanto la confiabilidad como la disponibilidad de la flota.

\$5.604 millones de inversión en el servicio de aseo en estaciones y demás instalaciones de la Empresa, manejo integral de residuos y servicio de cafetería y suministro de insumos, con el cual se contribuye a prestar un excelente servicio a nuestros usuarios y Servidores. Dentro de este contrato se tienen vinculadas 354 personas entre asociados supervisores y un coordinador.

\$1.580 millones se implementaron en seguridad para los usuarios: en la línea A se instalaron 16 cámaras domo y cinco cámaras fijas, adicionalmente en la Línea L se instalaron 6 cámaras térmicas. El sistema de circuito cerrado de la Empresa quedó conformado por 422.

Se invirtieron \$1.759 millones en el diseño, suministro de equipos, software, configuración, instalación, montaje, puesta en servicio, pruebas, optimización y transferencia de tecnología para la actualización del sistema de megafonía de la Empresa.

Con una inversión de \$1.449 millones se diseñó e implementó el Centro de Control de Infraestructura, el cual permite monitorear y controlar las variables básicas de los equipos de la infraestructura que están ubicados en las áreas externas de las estaciones relacionados directamente con el usuario como son los ascensores,



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 7 de 16

escaleras electromecánicas, plataformas para personas con movilidad reducida, fuentes ornamentales e iluminación.

Se realizó la reparación de 15 rotores de motor de tracción de los vehículos de pasajeros, con una firma local y una inversión de \$1.223 millones pesos.

### Ahorros

Durante el año 2010 se reforzó el trabajo de investigación, desarrollo e innovación, con la participación de la industria nacional y las universidades. Lo anterior permitió la fabricación y la reparación local de componentes para los vehículos ferroviarios y el cable aéreo. Esta estrategia generó ahorros por \$3.873 millones.

Fabricación y reparación local de componentes para los vehículos ferroviarios y el cable aéreo, en una cantidad de 2.737 y 205, respectivamente, por un valor total de \$1.227 millones. Desde el año 2005 la Empresa ha alcanzado la sustitución de importaciones en aproximadamente 518 elementos. Los materiales mecánicos y de caucho son los que presentan mayor desarrollo, mostrando un incremento en el 2010 con respecto al 2009 de 24% en los primeros y 20% en los segundos.

Durante el año 2010 y gracias a las acciones implementadas por el equipo de tecnologías de información de la Empresa se obtuvieron ahorros por \$1.569 millones.

### Blindaje social

Se formaron 150 nuevos líderes comunitarios de las zonas de incidencia del Sistema y 400 egresados de la Escuela de liderazgo para la convivencia, la democracia y la productividad en temas como Gestión ambiental, uso de las TIC, Cultura Metro, competencias comunicativas.

La inversión total en Cultura METRO durante el 2010 fue de \$14.039 millones, que representan un invaluable beneficio social.

### Control a la contaminación (Gestión ambiental).

La Empresa registra sus cables mundialmente como proyectos de mecanismo de desarrollo limpio. El registro se logró tras dos años de arduo trabajo y preparación dado que no es una tarea fácil por la gran cantidad de proyectos que se presentan ante la Junta Ejecutiva de la Convención Marco de Cambio Climático de las Naciones Unidas.

\$3.301 millones invirtió el METRO en todas las acciones durante el 2010, para contribuir al mejoramiento del medio ambiente.

En 2010 se evitó la emisión de 171.783 toneladas de contaminantes, frente a 161.840 toneladas durante el 2009. Igualmente, se dejaron de consumir 18.788 galones de diesel en los vehículos de pasajeros gracias a las tecnologías limpias implementadas.

Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2010, la Empresa apoyó y participó en la segunda campaña nacional de recolección de residuos eléctricos y electrónicos realizada por la empresa LITO S.A., con el apoyo del Ministerio de



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 8 de 16

Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, logrando recolectar 106 Toneladas de residuos eléctricos y electrónicos en el Valle de Aburrá.

En el 2010 se realizó la compensación forestal del proyecto por la intervención realizada para despejar el corredor requerido para el paso del cable, en total se sembraron 3.999 árboles en su mayoría a especies nativas, endémicas y/o en vía de extinción como robles, aguacatillo, cedro negro, caunces, olla de mono entre otros, contribuyendo la restauración de los ecosistemas de alta montaña ubicados en la cuenca de la quebrada Piedras Blancas, ya que estas especies presentan gran importancia ecológica y contribuyen a la conservación de este gran patrimonio natural.

Durante el 2010 se realizó un diagnóstico de la Gestión Ambiental de los locales comerciales de la Empresa, lo que permitió la ejecución de un programa cultural frente al uso racional del recurso hídrico y el manejo integral de los residuos generados para 418 locales comerciales.

Para el año 2010 se generaron 143.342 kg. de residuos ordinarios no aprovechables cuya destinación final fue el relleno sanitario La Pradera. Además, se redujeron en un 2% (13.597 kg.) los residuos peligrosos no aprovechables y gracias a la venta de residuos, se obtuvo un beneficio económico superior a los \$100 millones.

La Empresa mantiene a lo largo del Valle de Aburrá 4.157 árboles y hace mantenimiento a 377.998 metros cuadrados de zonas verdes, que incluyeron la siembra de 22 individuos, 5.549 podas y 24 talas de especies muertas, con el permiso de la autoridad ambiental.

1.295 Servidores y Contratistas fueron formados en temas de gestión ambiental.

Se montaron 191 unidades de durmientes sintéticos en cambiavías de línea comercial y Patios de Bello, para reemplazar los durmientes de madera.

Seis de las 27 cámaras de seguridad instaladas a lo largo de 2010 son térmicas y utilizan energía solar para su funcionamiento. La Empresa ya ha utilizado energía solar en las cabinas de las tres líneas de cable para abastecer los sistemas de iluminación interna e intercomunicación.

### 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.

### Componente de Información



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 9 de 16

1er puesto por quinto 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.

93% en Reputación fue el resultado favorable entre los usuarios, proveedores, comunidad financiera, Estado, autoridades, transportadores, Junta Directiva, líderes empresariales, líderes de opinión, medios, comunidad y empleados.

Se atendieron de forma directa más de 3.120 visitantes entre los que se cuentan delegaciones extranjeras, estudiantes universitarios, contribuyendo al posicionamiento de la región como un destino turístico, moderno, seguro y en desarrollo.

Se involucró a todos los públicos de la Empresa en la celebración de los 15 años de operación bajo el lema "Gracias por tanto amor", en la que se realizaron 38 eventos con la participación de 8.000 personas. La campaña incluyó medios nacionales y locales, presentaciones en estaciones, talleres, concursos, y hasta fiesta de quinceañeras.

55.943 clientes atendidos a través de la línea gratuita Hola Metro y 163.155 en los cuatro Puntos de Atención al Cliente -PAC-.

100.000 cartillas gratuitas denominadas "Mi patria desde el METRO" fueron entregadas para celebrar el bicentenario nacional.

Se realizaron 87.612 préstamos y renovaciones de libros y se recibieron 65.000 visitantes en las Bibliometro. Las navegaciones en internet sumaron 7.902 horas en el año. Además, se publicaron siete títulos de Palabras Rodantes con 70.000 ejemplares. Adicionalmente, se imprimieron 500 colecciones de los primeros 27 títulos.

Se realizaron 24 exposiciones de arte en las salas de Itagüí, Suramericana y San Javier, y se inauguró el décimo tren de la cultura con motivo del Bicentenario. Se realizaron 42 conciertos de la tarde y se proyectaron 40 películas en Cinearte de la estación Niquía y tres películas del Festival de Cine Colombiano, en las plazoletas de las estaciones.

Se llevó a cabo la novena versión del concurso "Un cuento para mi ciudad en 100 palabras" con 1.350 participantes.

Se fortaleció el programa "Amigo Proveedor" incluyendo la fase de "Entrega certificada", en donde se han certificado nueve proveedores y 15 están en proceso de certificación. Con ésta fase, sumadas a las fases de "Conoce la empresa con la que trabajas" y la "línea de atención Amigo Proveedor", se busca que el programa fortalezca las relaciones comerciales con los contratistas y la optimización del proceso de entrega de los proveedores a la Empresa.

Se entregó la sexta promoción de Aprendices de Cultura Metro, en la cual se certificaron 29 jóvenes en este programa, el cual está diseñado por el Metro bajo el modelo de competencias laborales y fue reconocido por el SENA a través de la Resolución 01299 de 2005. Este programa tiene como objetivo brindar a jóvenes bachilleres de las comunidades de las áreas de influencia del Sistema, los elementos necesarios para proyectarse mejor en el mundo laboral. Esta formación dura todo el



año y se realiza mediante contrato de aprendizaje, estimulando el empleo y el apoyo económico.

### **Atención derechos de petición**

Se entregó respuesta en forma oportuna a 90 derechos de petición, presentados por la comunidad, usuarios, entes de control y contratistas, referentes a la prestación del servicio, predios de la Empresa y en general, solicitudes de información en relación con el funcionamiento de la Empresa.

### **Componente de Comunicación Pública**

4.341 noticias positivas sobre los diferentes aspectos de la gestión del METRO fueron divulgadas en radio, prensa y televisión local e internacional a lo largo del 2010, lo que arroja un promedio de doce noticias diarias, representándole a la Empresa un ahorro bajo la modalidad de *free press* de \$7.105 millones. Además, se recibieron en el año 452 periodistas nacionales y 155 internacionales, todo ello prueba de la transparencia de la Empresa en todos sus actos.

Se apoyó la difusión de 237 campañas de ciudad al interior del Sistema en alianza con las instituciones gubernamentales, con el fin de contribuir a la calidad de vida y mejorar la cultura ciudadana

650.000 ejemplares gratuitos del periódico Nuestro Metro entregados en las 32 estaciones del Sistema.

## **1.2 Dificultades**

### **Componente Información**

En la encuesta del DAFP este componente obtuvo una calificación de 98.89%, aunque hubo un avance en el nivel de cumplimiento en las tablas de retención documental (82%), es importante identificar acciones efectivas para que en el 2011 se logre cumplir con el 100% de esta actividad.

### **Componente Comunicación pública**

En la encuesta del DAFP este componente obtuvo una calificación de 80%, si bien se evidencian planes de comunicación para todos los proyectos y actividades, aún no existe un plan de comunicaciones institucional, el cual se estableció como un inductor estratégico de la perspectiva calidad de vida para el año 2011.

## **Subsistema de Control de Evaluación.**

### **1.1 Avances**

#### **Componente de Autoevaluación.**

#### **Cuadro de Mando Integral.**



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 11 de 16

De un total de 42 indicadores, 22 aparecen en color verde como sobresalientes, en promedio se obtuvo un avance del 94% en todo el cuadro de mando durante el 2010.

**Autocontrol frente al Cuadro de Mando.** Durante el año 2010, se registraron en el SGM siete (7) No conformidades Reales para los indicadores que estuvieron por debajo del nivel de actuación mínimo, es decir en estado deficiente (color rojo), los cuales ya fueron cerrados, lo que denota un alto grado de autocontrol con los indicadores estratégicos.

### Componente de Evaluación independiente

La oficina de Asesoría en Gestión durante el año 2010 cumplió con el propósito de acompañar y verificar la gestión de diferentes procesos de la Empresa, realizando durante todo el año las siguientes actividades:

**14 auditorías integrales**, así:

- Estado del sistema de control interno, al sistema de control interno contable y monitoreo al Gobierno Corporativo,
- 4 auditorías de procesos: Estructuración del servicio de transporte, Prestación del Servicio de Transporte al área de Ingeniería, Gestión de la Cultura y Gestión del Talento Humano,
- A 4 contratos de: Mantenimiento de instalaciones físicas (Precoodes), Espacios publicitarios (Efectimedios), seguimiento a compras en SAP y extensión al sur,
- 3 Contratadas: Cliente incógnito con énfasis en el servicio, Cívica y Sistemas de Información de tesorería (Gerencia electrónica, Porfín y Deceval)

**Seguimientos:** seguimiento a las auditorías de los años 2007, 2008, 2009, a la gestión de riesgos y a los indicadores de procesos y del plan estratégico.

**Auditorías internas:** En los meses de marzo-abril se realizó una auditoría interna a los estándares: NTC-GP1000, ISO 9001:2008, ISO 14001: 2004, OHSAS 18001:2008,

**Cultura de autocontrol.** Realización de un video difundido durante las jornadas de reinducción, charlas sobre el aporte de la auditoría interna realizada en los grupos primarios y el acompañamiento a algunos arqueos en puntos de venta.

Acompañamiento permanente en la implementación y mantenimiento del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y se continuó con la elaboración del informe ejecutivo de seguimiento mensual al Sistema de Gestión de Mejoras (SGM), a partir del cual la Empresa puede tomar las acciones tendientes a garantizar el cumplimiento de su plan de mejoramiento y adicionalmente puede verificar de manera sistemática la eficiencia y eficacia de las acciones adelantadas.



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 12 de 16

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.

### Resultados del seguimiento al Sistema de Gestión de Mejoras (SGM)

A continuación se muestra en avance obtenido durante el 2010.

Descripción	A Dbre 31 de 2009	A Dbre de 2010	Diferencia	Tendencia deseada
Total Eventos registrados	822	1007	185	NA
Eventos Abiertos	40	34	6	A bajar
Acciones en proceso vencidas	26	3	23	A bajar

Al comparar los resultados de los años 2009 y 2010, se evidencia un avance en la gestión de las áreas responsables de dar solución a las desviaciones identificadas en el SGM, por cuanto es muy notoria la tendencia decreciente de los números registrados en estos períodos.

### 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.

### Acciones de mejoramiento evidenciadas en la entidad con la ejecución del MECI.

- Se percibe beneficio en el Sistema de Gestión Integrado, ya que se complementa y se refuerzan temas tan fundamentales tales como el autocontrol, el seguimiento permanente y el mejoramiento de la Empresa en todos los ámbitos.



# INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 13 de 16

- Se continua fortaleciendo la cultura de gestión de riesgos en toda la Empresa, mediante la aplicación sistemática de la metodología, la medición cuantitativa de los riesgos de los procesos y la formación impartida a los líderes de riesgos en esta metodología logrando así la participación de todos ellos en la identificación, valoración, y tratamiento de los riesgos. Adicionalmente se reforzó en la seguridad de la información.
- Se diseño y aplicó a herramienta para hacer seguimiento y monitoreo a la gestión de la alta dirección contenido en el Código de Buen Gobierno.

### 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 97.64% en el 2010, lo cual denota el alto nivel de aplicación del MECI en cada uno de los procesos.

Adicionalmente la Empresa posee un cronograma general de implementación del MECI, que incluye dos etapas: diseño e implementación. La primera ya se logró en un 100% desde el 2008 y la segunda presentó un avance con un cumplimiento total del 98%.

En el año 2010 se cumplió con lo establecido en el subsistema de control de evaluación. En los subsistemas de control estratégico y control de gestión se avanzó un 98%. A continuación se detalla el cumplimiento en cada subsistema y componente:

<b>IMPLEMENTACIÓN MECI 2010</b>	<b>98%</b>
<b>SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>	<b>98%</b>
COMPONENTE: Ambiente de Control	99%
COMPONENTE: Direccionamiento Estratégico	98%
COMPONENTE: Administración de Riesgos	100%
<b>SUBSISTEMA CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>98%</b>
COMPONENTE: Actividades de control	100%
COMPONENTE: Información	95%
COMPONENTE: Comunicación pública	100%
<b>SUBSISTEMA CONTROL DE EVALUACIÓN</b>	<b>100%</b>
COMPONENTE: Autoevaluación	100%
COMPONENTE: Evaluación independiente	100%
COMPONENTE: Planes de mejoramiento	100%

El 2% faltante se debió a lo siguiente:

- **1.2.3 Estructura Organizacional:** la actividad Vincular el personal de la planta de cargos aprobada se ejecutó en un 95,6%.



## INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - 2010

VC-R-001

Proceso: Verificación Corporativa

Hoja 14 de 16

- **2.2.2 Información secundaria:** la actividad Tablas de retención documental de acuerdo con lo previsto en la normatividad (ley 594 del 2000) se ejecutó en un 82% y lo faltante no se realizó, debido a falta de disponibilidad del personal.

De acuerdo con los requerimientos del DAFP y la Contraloría General, la implementación de los productos mínimos es del 99,77%, donde lo único que nos falta por culminar son las tablas de retención documental.

A continuación se muestra el comparativo de avance en la implementación utilizando el cronograma implementación y el cumplimiento de productos mínimos:

CRONOGRAMA	2008	2009	2010	Incremento 08 al 09	Incremento 09 al 10
Implementación	86%	98%	98%	12%	0
Productos mínimos	99%	99,64%	99,77%	0,64%	0,13%

También es importante resaltar el avance en la ejecución de las acciones propuestas como resultado del monitoreo del gobierno corporativo y evaluación sistema de control interno y a las propuestas de mejoramiento del MECI

### Desempeño de los grupos de trabajo

El grupo operativo ha realizado las siguientes actividades para avanzar en la implementación del MECI y en el desarrollo de acciones propuestas, mediante:

1. Ejecución de reuniones periódicas de revisión, aprobación y seguimiento de las actividades y documentos emitidos para cumplir con las actividades establecidas.
2. Seguimiento a las acciones propuestas como resultado del monitoreo del gobierno corporativo y evaluación sistema de control interno y a las propuestas de mejoramiento del MECI de Asesoría en Gestión.

### Estado general del sistema.

Dado que el modelo fue implementado en el periodo estratégico del 2006-2010, con un porcentaje del 98%, consideramos que se puede dar por culminada la implementación y el 2% faltante se debe incluir en el quehacer del proceso responsable así: la actividad de vincular el personal de la planta de cargos aprobada es responsabilidad de Gestión del Talento Humano y la de implementar las tablas de retención documental de acuerdo con lo previsto en la normatividad (ley 594 del 2000) es responsabilidad de Gestión documental, liderado por la Secretaría General.

## 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.



## **Subsistema de Control Estratégico**

### **Componente de Ambiente de Control.**

**Estilo de dirección.** Evaluar la pertinencia de aplicar el índice de transparencia, promovido por Transparencia por Colombia.

**Pensamiento Sistémico.** Fortalecer, especialmente en el nivel Directivo, la aplicación del pensamiento sistémico, el cual se sintetiza en “pensar como Empresa para actuar como proceso”.

### **Componente de Direccionamiento Estratégico.**

**Alineación organizacional.** Dada la dinámica de la organización y con el fin de mantener la sinergia entre sus áreas y procesos, sugerimos implementar mecanismos para garantizar la alineación permanente entre los planes estratégicos, los planes tácticos y la operación del día a día (planes operativos), y para ello recomendamos verificar, con la periodicidad respectiva, la alineación entre los objetivos corporativos, los objetivos estratégicos, los propósitos de los procesos y los objetivos personales concertados en la evaluación del desempeño.

**Modelo de operación por procesos.** Continuar con el fortalecimiento de la gestión por procesos en la organización, basados en la dinámica de entendimiento, revisión, actualización y divulgación por parte de los líderes del mismo, especialmente en lo relacionado con la identificación y descripción de las interfaces entre los procesos y lograr la descripción detallada de todas las actividades dentro del desdoblamiento. En el plan maestro dentro de la perspectiva Gestión Organizacional, se definió como inductor la implementación de la metodología para la maduración de procesos.

### **Componente de Administración del Riesgo.**

Con el fin de garantizar la eficacia de la gestión de riesgos en los procesos, es recomendable fortalecer el seguimiento, por parte de los responsables de los mismos, de la efectividad de los controles aplicados a los riesgos identificados, con el fin de establecer los mejoramientos, en caso de ser necesario. Adicionalmente realizar el análisis de riesgos a segundo y tercer nivel en los procesos y establecer seguimiento trimestral de los avances en el Comité de Gerencia.

Sugerimos conocer la metodología específica para la administración del riesgo que ha expedido DAFP, para identificar posibles aportes a la nuestra.

## **Subsistema de Control de Gestión.**

### **Componente de Actividades de Control.**

Continuamos recomendando la revisión y actualización de los indicadores de los procesos preferiblemente basados en acuerdos de servicio, con el fin de que se reconozcan como herramientas útiles para la toma de decisiones. Hasta el momento solo se ha realizado la revisión aleatoria de los indicadores de los procesos de acuerdo con la necesidad de los responsables de los mismos y según el comportamiento del indicador. Igualmente sugerimos agilizar la implementación de los registros en SAP para facilitar su gestión.

**Componente de Información.**

Las tablas de retención documental actualmente se encuentran en elaboración, va en un 82%, está pendiente la aprobación de las mismas. Si bien va en un porcentaje alto de elaboración, es pertinente agilizar este procedimiento dado que la ley 594 de 2000 dispone la actualización de las mismas.

**Subsistema de Control de Evaluación**

**Componente de Autoevaluación.** Se recomienda que exista en el SGM la totalidad del registro de las evidencias de los planes de mejoramiento realizados como respuesta a los resultados deficientes de los indicadores del proceso, ya sean estos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

**Componente de Evaluación Independiente,** vigorizar el programa de mejoramiento continuo del proceso de verificación independiente, a partir del fortalecimiento de las competencias de los auditores del Área de Asesoría en Gestión y de los auditores Internos, en las mejores prácticas de auditoría a nivel mundial.

**Componente Planes de Mejoramiento.** Se recomienda continuar fortaleciendo el cumplimiento de los planes de mejoramiento registrados en el SGM por parte de los responsables de los mismos, a partir de una planificación real y concertada de las acciones a ejecutar y del reporte oportuno de sus avances. De igual forma se requiere un seguimiento y registro oportuno de esos avances por parte de los solicitantes.

Se recomienda que se realice y se registre por parte de los responsables de los planes de mejoramiento, una **verificación de la efectividad** de las acciones ejecutadas, es decir, que si se neutralizaron las causas de la desviación respectiva. Esta verificación deberá ser complementada con la que se haga en seguimientos o auditorías posteriores.