



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

**INFORME DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL CON ENFOQUE INTEGRAL  
MODALIDAD ABREVIADA**

**TERMINAL DE TRANSPORTE S.A.  
VIGENCIA FISCAL 2002**

**PLAN DE AUDITORIA DISTRITAL 2002 - 2003  
FASE II**

**DIRECCIÓN TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA Y TRANSPORTE**

**OCTUBRE DE 2003**



## **AUDITORÍA INTEGRAL AL TERMINAL DE TRANSPORTES S.A.**

Contralor de Bogotá: Juan Antonio Nieto Escalante

Contralor Auxiliar: Miguel Ángel Morales Russi

Director Infraestructura y Transporte: Juan Fernando Góngora Arciniegas

Subdirector de Fiscalización: Alberto Martínez Morales

Subdirectora de Análisis Sectorial: Edna Piedad Cubillos Caicedo

Asesor Jurídico: Luz Ángela Ramírez Salgado

Equipo de Auditoría: Alba Ida Ávila Meneses – Líder

María Claudia Real Miranda

Claudia Margarita Pinzón

Dagoberto Correa Pil

William Arturo Sánchez Sierra

Analista Sectorial: Omar Romero

## **CONTENIDO**

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1. ANALISIS SECTORIAL</b>	<b>2</b>
<b>2. HECHOS RELEVANTES DEL PERIODO AUDITADO</b>	<b>21</b>
<b>3. DICTAMEN INTEGRAL</b>	<b>23</b>
<b>4. RESULTADOS DE LA AUDITORIA</b>	<b>28</b>
4.1. SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORAMIENTO	<b>29</b>
4.2. EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	<b>41</b>
<b>4.3. RESULTADOS POR LINEA DE AUDITORÍA</b>	
4.3.1. Evaluación a los Estados Contables	<b>48</b>
4.3.2. Evaluación a la Contratación	<b>55</b>
4.3.3. Evaluación a la Gestión y Resultados	<b>58</b>
<b>1. ANEXOS</b>	
Cuadro de hallazgos detectados y cuantificados	<b>67</b>



## INTRODUCCION

La Contraloría de Bogotá, en desarrollo de su función constitucional y legal, en cumplimiento de su Plan de Auditoría Distrital (PAD 2002 - 2003 Fase II), practicó Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral Modalidad Abreviada al Terminal de Transporte S.A.

La auditoría se centró en la evaluación de las líneas básicas establecidas en la Fase de Planeación del Proceso Auditor y contenidas en el Plan de Auditoría Sectorial, a saber:

- Evaluación a los Estados Contables
- Evaluación a la Contratación.
- Evaluación a la Gestión y Resultados.
- Evaluación al Sistema de Control Interno.

Las líneas de auditoría seleccionadas responden al análisis de la importancia y riesgos asociados a los procesos y actividades ejecutadas por la Administración durante la vigencia fiscal de 2002.

Las respuestas dadas por la Entidad fueron analizadas, evaluadas e incluidas en el informe cuando se consideraron pertinentes.

Dada la importancia estratégica que el Terminal de Transporte S.A. tiene para garantizar la óptima movilidad, seguridad y control sobre el tránsito y transporte intermunicipal para la ciudad; la Contraloría de Bogotá espera que este informe contribuya a su mejoramiento continuo y con ello a optimizar una eficiente gestión y administración de los recursos, lo cual redundará en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

### 1. ANALISIS SECTORIAL

#### 1.1 GENERALIDADES

Dentro del marco legal, el transporte público urbano está definido como un servicio público planificado, regulado y controlado por el Estado. Su prestación permanece principalmente en manos de operadores privados dentro de una economía de mercado, y la infraestructura necesaria para su operación la suministra el Estado, dado los beneficios económicos y sociales que este servicio genera a la sociedad.

En la actualidad el régimen legal del transporte está regulado por las Leyes 105 de 1993; 336 de 1996, 310/96 (Ley de Metros) y el Decreto 3109/97, Estatuto del Transporte, el cual incluye el transporte masivo como uno de sus objetivos, abordando temas, tales como la seguridad, la libre competencia, la habilitación de empresas, los equipos, y la participación privada, la integración física y tarifaria, las concesiones, dando lineamientos para la habilitación de empresas de transporte masivo, además de los lineamientos sobre la aprobación de los proyectos por parte de la Nación.

Por lo tanto, el Transporte Urbano e Intermunicipal como servicio público debe procurar una adecuada prestación, en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad y accesibilidad; sin embargo, el desarrollo urbanístico reciente de la ciudad de Bogotá ha generado cambios en la oferta del servicio de transporte. En relación, a su crecimiento territorial y poblacional, el número de viajes aumenta exigiendo un sistema de transporte urbano con mayor eficiencia. La preferencia del uso del transporte público urbano de pasajeros (el 68% de los viajes mecanizados) no había sido suficiente para cambiar la fuerte tendencia al deterioro de la calidad del servicio prestado en las últimas décadas, afectando los usuarios, originada en situaciones como las bajas velocidades registradas en los corredores viales de la ciudad, que se han traducido en mayores tiempos de desplazamiento de los ciudadanos, ocasionando niveles de congestión elevados, altos costos de operación vehicular y deterioro en la calidad del medio ambiente por los elevados niveles de contaminación.

Adicionalmente, el transporte en Bogotá está afectado por factores como el continuo crecimiento de la población<sup>1</sup>, la sobreoferta del parque automotor de transporte público<sup>2</sup>, la superposición de rutas del transporte público urbano

---

<sup>1</sup> 6.7 millones de habitantes

<sup>2</sup> El parque automotor de transporte público es de 83.917, de acuerdo con la información de la STT a noviembre de 2002 y está constituido por 25.462 vehículos del servicio público colectivo así: 9.983 buses, 8.675 busetas, 6.803 microbuses y 16 minibuses.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

colectivo de pasajeros y la inadecuada infraestructura en servicios conexos al transporte (parqueaderos, terminales de pasajeros y de carga), generado por la ausencia de una planificación integrada del sector que no proveía una regulación del mercado del transporte, ocasionando un estado crítico del sistema vial y la aplicación de medidas de choque (pico y placa), aspectos que influyen en la escasa movilidad de los usuarios que aunado a la contaminación ambiental, así como a la falta de seguridad de las personas y a la inexistente organización de las empresas transportadoras, han constituido los indicadores del problema de movilidad en la ciudad.

Igualmente, Bogotá por ser capital de departamento y del país, tiene el impacto de su área metropolitana con población flotante que origina flujos de transporte suburbano que agrava aún más el problema de movilidad del Distrito Capital, igualmente, por ser el centro del territorio nacional es el principal eje económico, financiero y cultural, requiriendo espacio público y mantenimiento de la infraestructura vial existente con el fin de facilitar el tránsito vehicular y peatonal en la ciudad.

El problema de movilización de Bogotá no es un tema aislado ni de repercusiones limitadas dentro de la problemática de la ciudad, dado que el transporte es un problema que incide de manera directa sobre la calidad de vida de sus habitantes. Estudios sobre el grado de competitividad de la ciudad, han concluido que el tema del transporte junto con el de la inseguridad, son las dos principales debilidades estructurales de Bogotá<sup>3</sup>.

Por consiguiente, las terminales de transporte de pasajeros constituyen una forma de resolver problemas relacionados al tránsito y transporte en áreas urbanas, en beneficio del usuario y de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, este objetivo no se puede alcanzar de manera eficiente, si no está enmarcado en forma articulada con proyectos en lo urbanístico, socio-económico y financiero. Básicamente una terminal propone una importante serie ventajas globales, y presenta desventajas de enfoque meramente individual, inconvenientes que en su implementación se pueden solucionar o atenuar.

En cambio, las ventajas se engloban en la constitución de la terminal como un ente ordenador del tránsito de buses, en recorridos, paradas, zonas terminales de subida, bajada, y catalizador de propuestas urbanísticas y comerciales de las áreas de influencia de la misma.

---

<sup>3</sup> Fuente: Encuesta a 26 gerentes regionales de compañías multinacionales que han invertido en Bogotá. Estudio "La Bogotá que Todos Soñamos". Resumen del estudio Monitor de Competitividad para Bogotá 1997. Fuerza Capital Cámara de Comercio de Bogotá



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

Las tradicionales agencias de Empresas ubicados en lugares céntricos y periféricos, han sido factores de conflictos y desorden derivados de la aglomeración de pasajeros y sus equipajes y con el crecimiento del parque automotor, las calles comenzaran a ser insuficientes, convirtiéndose en un problema que a hace parte del sistema de transporte urbano y vial de la capital.

Por su parte, la competencia ha llevado a las Empresas de Transporte Intermunicipal a recorridos urbanos ineficientes e inseguros. Asimismo, algunos usuarios, en atención a una comodidad particular en desmedro de la general, crean detenciones en áreas urbanas y suburbanas antes de llegar a su destino. Las frecuentes paradas ubicadas en sitios no adecuados, afectan el tiempo total de viaje (urbano o suburbano) del recorrido total, como también el deterioro de la malla vial. Adicionalmente, en dichos lugares, tampoco el pasajero tiene información suficiente sobre horarios y recorridos, generando terminales “piratas”.

Frente a esta situación las terminales permiten, en un sólo lugar, brindar todas las comodidades necesarias a los usuarios (pasajeros principalmente), a los acompañantes y otros visitantes al estar, con una correcta ubicación y diseño, en un lugar de fácil accesibilidad interna y externa.

La accesibilidad externa representa uno de los principales objetivos de los terminales, por lo tanto, deben estar situadas en un lugar accesible a la población usuaria, de manera de minimizar los tiempos totales de viaje, deben estar en concordancia a los argumentos de descentralización de actividades e integración del sistema de transporte urbano enmarcados en el POT. Considerando, además, otros temas como: la frecuencia de líneas urbanas integradoras, la distancia de caminata y los precios del transporte público colectivo e individual (taxi). Con recorridos de llegada y salida de las Empresas, debe racionalizar, simplificar, uniformizar y hacer más eficiente al sistema.

Esto debe redundar en una reducción global de los costos para todos: sociedad, el Distrito como administrador del espacio urbano, Empresas y sobre todo para el usuario.

### 1.2 LA IMPORTANCIA DEL TERMINAL DE TRANSPORTE EN LAS RELACIONES CIUDAD- REGIÓN

Bogotá ha venido perdiendo condiciones de competitividad en la subregión andina y, en general, en el contexto internacional. Elemento indicativo de esta situación es su muy baja posición como ciudad exportadora. Según las estadísticas,



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

representa apenas el 0.7% de las exportaciones del país<sup>4</sup>. Se señala también que la industria bogotana es, fundamentalmente, una industria local, abastecedora de su propio mercado y de la región metropolitana.

Mediante la ejecución de los planes, programas y proyectos encaminados a mejorar los sistemas generales de estructura urbana<sup>5</sup>, Bogotá tendrá la posibilidad real de llegar a ser una ciudad-región de clase mundial en los próximos años. Esta oportunidad se sustenta en las grandes ventajas existentes en la actualidad, las cuales es preciso aprovechar. La integración regional constituye uno de los múltiples campos de acción tendientes a elevar la productividad en el mediano y largo plazo, por lo cual bajo este contexto, la eficiencia y competitividad son requisitos indispensables para lograr mantener relaciones con los mercados mundiales.

Bogotá se caracteriza como metrópoli regional. A partir de las nuevas formas de ocupación del territorio, la ciudad se integra a una serie de centros conurbanos así como a centros Subregionales que la rodean conformados por 19 municipios pertenecientes al Departamento de Cundinamarca<sup>6</sup>.

Actualmente, Bogotá y Cundinamarca a través de la mesa regional de planificación vienen trabajando conjuntamente procesos de ordenamiento regional, dada la dinámica de su crecimiento demográfico y económico. Por ejemplo, respecto al tema del transporte, Bogotá recibe diariamente población flotante que pertenece a estas urbes a las cuales sus residentes les dan un uso de ciudad dormitorio, lo que origina flujos de transporte suburbano que agrava aún más el problema de movilidad del Distrito Capital.

Para afrontar este problema, la Mesa Regional Bogotá Cundinamarca, Grupo de Movilidad, formuló a manera perfil la extensión de 5 kilómetros del corredor de la NQS hasta Soacha<sup>7</sup>.

En este contexto se resalta como positivo el logro de las administraciones de Bogotá, Departamento de Cundinamarca y Municipio de Soacha que llevaron ante el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) esta propuesta. El Departamento Nacional de Planeación presentó la factibilidad para

---

<sup>4</sup> Informes sobre exportaciones del DNP: Totales, Exportaciones por región, No tradicionales, y Tradicionales, de septiembre de 2002 y tomando como fuente el Dane

<sup>5</sup> Decreto 619 de 2000. Modelo territorial dictado por el POT, sistema vial, de transporte, de espacio público, de acueducto, de saneamiento básico y de equipamientos.

<sup>6</sup> Zipaquirá, Tabio, Cajicá, Chía, Tenjo, Cota, Funza, Madrid, Mosquera, Bojacá, Facatativa, Soacha, Sibaté, La calera, Sopó, Tocancipá, Gachancipá (los dos últimos, no colindan con Bogotá, pero tienen interacción fuerte en ella).

<sup>7</sup> informe final fase I de la Universidad de los Andes, Instituto SER de Investigaciones, en agosto de 2002, sobre la factibilidad de la prolongación de la Troncal NQS hasta Soacha,





## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

mejorar la Movilidad entre Bogotá y Soacha<sup>8</sup>: denominada “*Extensión de la Troncal Norte-Quito-Sur del Sistema Transmilenio*”, presentado en el documento CONPES 3185 de Julio 31 de 2002, en el que consideró la participación de la Nación en la extensión de cerca de 5 km. de la troncal NQS del Sistema Transmilenio hasta el Municipio de Soacha; asimismo, planteó el esquema de financiación para el mismo.

En este orden, este proyecto debe ser canalizador de las ventajas que genera la integración regional, mediante la construcción de la infraestructura del terminal que permita integrar, regular y ordenar el transporte intermunicipal que ingresa a la ciudad por el corredor sur, es decir, por la Autopista del Sur.

En el mismo sentido, en cuanto al ingreso de viajes de intermunicipales de los municipios de la sabana hacia y fuera de Bogotá, se destaca en el análisis poblacional de los municipios que la componen, que se caracteriza por presentar gran concentración, en las 7 poblaciones más cercanas a la capital es de cerca del 63% del total de dicha población, como son Zipaquirá, Facatativa, Chía, Madrid, Funza, Cajicá y Mosquera.

Por lo tanto, al observa en la tabla 1, la demanda de viajes del área con Bogotá, permite determinar que el corredor occidental de la Sabana es el que genera una mayor numero de viajes, principalmente de los municipios de Facatativa y Madrid, que son los que poseen un mayor número de habitantes. En el corredor Norte se genera una demanda de viajes muy alta, comparativamente con el corredor Nor - oriental, principalmente desde y hacia el municipio de Chía y Zipaquirá. En el corredor Nor – Oriental la demanda de viajes de todos los Municipios es muy baja, del orden de la tercera parte de los viajes generados en el corredor Norte, lo que se explica por el bajo número de habitantes de todos los Municipios del corredor.

**Tabla 1**  
DEMANDA DE VIAJES EN LA SABANA DE BOGOTA FLUJO DIARIO

	Municipio	Viajes a Bogotá	Participación	Total por corredor	Participación
Corredor Nor - Oriental	Briceño	647	1,1%		
	Gachancipa	1291	2,1%		
	La Caro	264	0,4%		
	Sesquilé	446	0,7%		
	Suesca	581	1,0%		
	Tocancipá	2738	4,5%	5967	9,9%
Corredor Norte	Cajicá	5826	9,7%		

<sup>8</sup> Con base en los estudios de la ASESORÍA PARA EL DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓ N-TRANSMILENIO A. Falla Chamorro & Cia. S. en C.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

	Municipio	Viajes a Bogotá	Participación	Total por corredor	Participación
	Chía	14341	23,8%		
	Nemocón	213	0,4%		
	Zipaquirá	6774	11,3%	27154	45,1%
Corredor Occidental	Facatativa	8175	13,6%		
	Funza	4955	8,2%		
	Madrid	8988	14,9%		
	Mosquera	4944	8,2%	27062	45,0%
		60183	100,0%	60183	100,0%

Fuente: Informe de Fase I. Estudio de demanda del Tren de Cercanías de la Sabana de Bogotá. Steer Davies Gleave. Cifras que corresponden al 12 de julio y el 10 de agosto de 2000.

Con la operación del Sistema Transmilenio, en especial las terminales del Norte y la 80, en el proceso de integración del transporte intermunicipal, estos dos corredores absorbieron gran parte de los viajes que antes ingresaban al centro de la ciudad, con un promedio de 54.449 pasajeros intermunicipales diarios en los días hábiles, es decir, 3025 por hora, frente a los 54.216 diarios que sumaban estos dos corredores antes de Transmilenio. Como se observa en la siguiente tabla

**Tabla 2**  
PASAJEROS EN INTERMUNICIPALES DEL SISTEMA TRANSMILENIO DIARIOS

	DIA	PASAJEROS	DIAS HABILES
1	miércoles 23	54.346	
2	jueves 24	54.502	
3	viernes 25	55.433	
4	sábado 26	42.014	
5	domingo 27	22.516	1.407
6	lunes 28	53.699	
7	martes-29	54.265	
8	miércoles 30	52.052	
	TOTAL	388.827	
	PROMEDIO DIA	48.603	54.449
	PROMEDIO HORA	2.700	3.025

Fuente: informe semanal de Transmilenio S.A. CIFRAS DISPONIBLES A 2003-03-24

Mediante este proceso, se observa que el Sistema Transmilenio ha sido un alivio a la problemática del transporte intermunicipal; sin embargo, éste no contempló, la construcción de las terminales de integración. El diseño y la construcción de las



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

terminales cabecera de la Calle 80, del Portal Norte, e inclusive de Usme dieron solución al componente del Sistema de Transporte Urbano; pero, no se complementaron con el Sistema Vial y de terminales satélites para el transporte intermunicipal. Como resultado de la falta de infraestructura, actualmente se observa una deficiente operación del Transporte Intermunicipal el cual deja pasajeros sobre los corredores viales.

### 1.3 LAS RESPONSABILIDADES DEL TERMINAL DE TRANSPORTE EN LA POLÍTICA SECTORIAL

Las políticas internacionales de transporte urbano<sup>9</sup> definen estrategias encaminadas a ampliar el acceso de los más pobres a través de modos más económicos de transporte, priorizando la infraestructura para el transporte público, de peatones y ciclistas, contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad, eliminando los subsidios para ocupar espacio público<sup>10</sup> y las vías congestionadas<sup>11</sup>.

En la actual política plasmada en el POT que formula un nuevo modelo de ciudad, convergen a solucionar el problema de movilidad tres sistemas: Vial, transporte y espacio público, definidos así:

**El sistema vial**, conjunto interdependiente de vías de diferentes jerarquías que conectan los sectores de la ciudad y a ésta con la región y la Nación. Su óptimo funcionamiento depende de la construcción y engranaje efectivo de la totalidad de sus componentes, además de su relación con el Sistema Integrado de Transporte Masivo<sup>12</sup> que responda a las necesidades de desarrollo de la población, sea coherente con los principios del suelo, no sea factor de riesgo que atente contra la sostenibilidad ambiental y por ende brinde la posibilidad para el logro de una adecuada calidad de vida.

**El sistema de Transporte** conformado por diferentes modos de transporte con infraestructuras complementarias pero interdependientes concebidas para lograr un funcionamiento integrado de la ciudad; éstas son: el Sistema de Transporte Masivo Metro (Primera Línea de Metro), Sistema Integrado de Corredores Troncales de Buses y Rutas Alimentadoras, Ciclo rutas, Tren de Cercanías, Estacionamientos Públicos y Terminales de Transporte (Interurbanos, de pasajeros y mercancías).

<sup>9</sup> Banco Mundial, ponencia en el I Seminario de Peajes Transporte Urbano "TransMilenio". Bogotá, Noviembre de 2001.

<sup>10</sup> Zonas de parqueo público con cobro específico.

<sup>11</sup> Peajes

<sup>12</sup> Art. 138 Proyecto Acuerdo 1999 Plan de Ordenamiento Territorial y art. 138 Sistema Vial Decreto 619 de 2000.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

**El sistema de Espacio Público** desarrolla la estrategia de sostenibilidad de las ciudades, permite generar zonas verdes, otorga modos de movilidad no contaminantes, alivia el paisaje urbano y permite racionalizar las redes de servicios, alcantarillado y comunicaciones mitigando el impacto ambiental de las infraestructuras que se generan por la concentración de asentamientos humanos. Compuesto por plazas y plazoletas, red de andenes, red de vías peatonales, zonas de control ambiental, separadores, retrocesos y otros tipos de franjas de terreno entre las edificaciones y las vías, puentes y túneles peatonales.

En virtud con lo establecido en el Parágrafo del Artículo 188 del POT, donde se establece adelantar estudios sobre el subsistema de terminales de transporte interurbano de pasajeros para Bogotá como componente del sistema de transporte, determinando las áreas y la reserva de los predios específicos para la localización de cada una de las Terminales de Transporte por parte del Departamento Administrativo de Planeación Distrital (DAPD). Actualmente, el DAPD tan solo ha avanzado en la definición de los términos de referencia “Sistema de Terminales de Transporte Interurbano de Pasajeros para Bogotá” y se adelanta el proceso licitatorio de dichos estudios ante el PNUD y el BID<sup>13</sup>. La Entidad líder del proyecto es el Terminal de Transporte de Bogotá con el apoyo del Comité Sectorial de Movilidad y Espacio Público, el cual es coordinado por el IDU.

En concordancia con lo ordenado por el POT, en el proyecto del Plan Maestro de Estacionamientos para Bogotá D.C., con el objetivo de Promover la articulación regional, mediante la articulación de los sistemas vial y de transporte de Bogotá con los sistemas regionales y nacionales se proyecta como una de sus estrategias: Establecer terminales de pasajeros, donde el DAPD en concurrencia con la Terminal de Transporte S.A., la STT y Transmilenio S.A. y consultando con los municipios vecinos, se definirán la localización y las características de los terminales satélites de transporte de pasajeros en los nodos de articulación entre el transporte de pasajeros intermunicipal y los sistemas de transporte colectivo y masivo del distrito.

Los terminales de transporte se conciben, entonces, con el fin de darle un ordenamiento a la ciudad, en lo que se refiere al transporte de pasajeros interurbanos y suburbanos, para evitar el caos provocado por el arribo frecuente de vehículos que transportan personas provenientes de otros municipios.

A pesar de ello, la desarticulación en las políticas de transporte y la falta de coordinación entre las entidades que rigen el sector, no permite que se realice un control adecuado sobre la asignación de las rutas que prestarán el servicio ni sobre la cantidad de vehículos que pueda tener una empresa interesada en el

---

<sup>13</sup> Oficio No. 2-2003-19633 del 18 de septiembre de 2003, del DAPD



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

desarrollo de la actividad, además de la escasa regulación sobre la edad de los vehículos y la ausencia de planeamiento sobre los recursos limitados de infraestructura que se dispone.

Debido a una inadecuada estructuración integral para la prestación de éstos servicios, se han provocado unas externalidades negativas por el funcionamiento de terminales ilegales en la ciudad<sup>14</sup>, de las que aún no se cuenta con cargos que permitan cobrar el costo marginal inducido. De ésta manera, en lugar de contribuir al desarrollo urbano planificado de las ciudades, la evolución del transporte contribuye a patrones de crecimiento desordenado y a incrementar los niveles de accidentalidad y contaminación, atentando contra el bienestar de la totalidad de la población.

Sin embargo, es importante advertir que en el sistema de Transporte la localización de las terminales alternas, deben actuar como puntos de integración y transferencia entre los sistemas de la movilidad regional y urbana. Como bien lo señala el POT<sup>15</sup>; por lo tanto, su ubicación se debe realizar en correspondencia con los ejes de integración regional establecidos en el sistema vial, definiendo las condiciones técnicas y de operación, las formas de integración con el sistema vial y de transporte y las reservas de suelo necesarias para su desarrollo.

Adicionalmente, no existe en la actualidad un centro logístico que permita recibir, en la periferia de la ciudad, los camiones de gran tonelaje que traen carga de importación o la llevan con destino a la exportación, lo cual inhibiría el ingreso de estos camiones al sistema vial urbano aliviando la congestión, reduciendo los costos de mantenimiento de la malla vial, mejorando el sistema de distribución a minoristas y disminuyendo la contaminación.

Para contrarrestar los efectos negativos anteriormente descritos, es importante evaluar los beneficios que el Distrito podría obtener con la participación accionaría en el proyecto de iniciativa que un grupo privado, “Celta S.A”, viene promocionando conjuntamente con el Ministerio de Transporte para la creación de un Terminal Interior de carga en el municipio de Funza<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Es decir, aunque se generen beneficios para los usuarios, éstos no son socialmente suficientes para soportarlos, puesto que el costo social es muy grande ya que no sólo se afecta el tráfico sino también a la población que vive en sitios aledaños al punto de parada ilegal (por inseguridad, contaminación, desorden tanto vehicular como de espacio público).

<sup>15</sup> PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE SANTA FE DE BOGOTÁ D.C. Documento Técnico de Soporte.  
Terminales alternas de Transporte: pasajeros y carga... Terminales permanentes:  
Entrada a Bogotá por el norte  
Entrada a Bogotá sobre la Avenida Medellín  
Entrada a Bogotá sobre la Avenida Centenario  
Entrada a Bogotá sobre la Avenida Longitudinal de Occidente  
Entrada a Bogotá sobre la Avenida del Sur  
Entrada a Bogotá desde Villavicencio

<sup>16</sup> Proyecto incluido en el POT del Municipio de Funza;



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

En la actualidad se cuenta con estudios de factibilidad y se espera la aprobación por parte de la autoridad ambiental. El proyecto está planteado para ser desarrollado en un área de 129 hectáreas, por un valor de \$32.370 millones; de igual forma, se adelantan labores de promoción lideradas por el Ministerio de Transporte<sup>17</sup> invitando a los entes territoriales de la región que se beneficiarían con el proyecto, en especial al Distrito, para que participen como accionistas a través de las sociedades de economía mixta de terminales de transporte que ya están creadas.

La organización del transporte a través de terminales estratégicos permitiría aumentar los ingresos por derechos de uso de los terminales, efectuando una mayor retribución económica sobre los 31.983<sup>18</sup> millones de pesos que el Distrito tiene de participación accionaría en el patrimonio de la empresa Terminal de Transporte S.A.

### 1.4. INGRESOS DEL TERMINAL DE TRANSPORTE

#### 1.4.1. Evolución de los Ingresos.

El Terminal de Transporte tiene como fuente principal de ingresos la venta de servicios por razón del recaudo de las tasas de uso (77% del total de ingresos), según la tarifa establecida mediante resolución por el Ministerio de Transporte, rigiendo para el año 2002, la resolución No. 002222 del 21 febrero 2002, donde se fijan lo que deben cobrar los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera. Una fuente secundaria de ingresos operacionales resulta de la actividad inmobiliaria y guarda equipajes (13% del total de ingresos).

Tabla 3  
INGRESOS DEL TERMINAL DE TRANSPORTE 1995-2002

(pesos constantes de 1995)

AÑO	OPERACIONALES		VENTA DE SERVICIOS DERECHOS DE USO TERMINAL		ACTIVIDAD INMOBILIARIA EMP Y ALQUILER	
1995	2.425.243.520		2.213.177.168		212.066.352	
1996	2.365.308.597	-2,47%	2.158.043.380	-2,49%	207.265.217	-2,26%
1997	2.963.466.313	25,29%	2.590.367.557	20,03%	373.098.755	80,01%
1998	3.392.882.969	14,49%	2.730.698.058	5,42%	523.596.155	40,34%
1999	3.554.017.442	4,75%	2.920.036.751	6,93%	633.980.691	21,08%
2000	4.213.543.763	18,56%	3.626.547.218	24,20%	586.996.545	-7,41%

<sup>17</sup> Palabras del Ministro de Transporte, Andres Uriel Gallego Henao, en los actos de inauguración de nuevos servicios al usuario de la Terminal de Transporte de Bogotá, Julio 16 de 2003.

<sup>18</sup> El Distrito a través de la Alcaldía Mayor y el IDU tiene el 69% de participación en el patrimonio de la Terminal de Transporte S.A., según el Balance General a 31 de diciembre de 2001. Proceso Auditor Contraloría de Bogotá vigencia 2001.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

2001	4.306.246.705	2,20%	3.667.872.348	1,14%	638.374.358	8,75%
2002	4.654.087.039	8,08%	4.086.697.322	11,42%	567.389.717	-11,12%

Fuente: Estados Financieros, libro mayor e Informe de Gestión de los años 1995 al 2002, del Terminal de Transporte. Elaborado por Subdirección de Análisis Sectorial dirección de Infraestructura y Transporte

Como se observa en la tabla 3, el comportamiento de los ingresos en precios reales en la última década hasta el año 2002, se caracteriza por un fuerte incremento en los años 1997 y 1998, ocasionados principalmente por la actividad inmobiliaria y de guarda equipajes, para el 2000 se obtiene un resultado positivo, pero, esta vez como resultado de un incremento significativo en la venta de servicios, en el 2001 no se generan aumentos importantes y en el último año se presenta una recuperación en la venta de servicios del 11.42%.

En la gráfica 1, se ve como la tendencia de los ingresos es creciente, en especial en la venta de servicios como resultado del aumento sustancial en las tasas de uso por encima de la inflación (el incremento del año 2001 fue del 11%), adicionalmente, pero en menor proporción el aumento de la flota de buses que utiliza el Terminal, de otra parte preocupa la tendencia que muestra la actividad inmobiliaria, puesto que a partir del año 2000, presenta disminución en la generación de ingresos.

**Gráfica 1**  
**TENDENCIA DE LOS INGRESOS DEL TERMINAL DE TRANSPORTE 1995-2002**  
**(Pesos constantes de 1995)**

	2001	2002	2003
tasas de uso	11%	8,99%	
vehículos despachados	16,70%		

Fuente: Estados Financieros, libro mayor e Informe de Gestión de los años 1995 al 2002, del Terminal de Transporte. Elaborado por Subdirección de Análisis Sectorial dirección de Infraestructura y Transporte

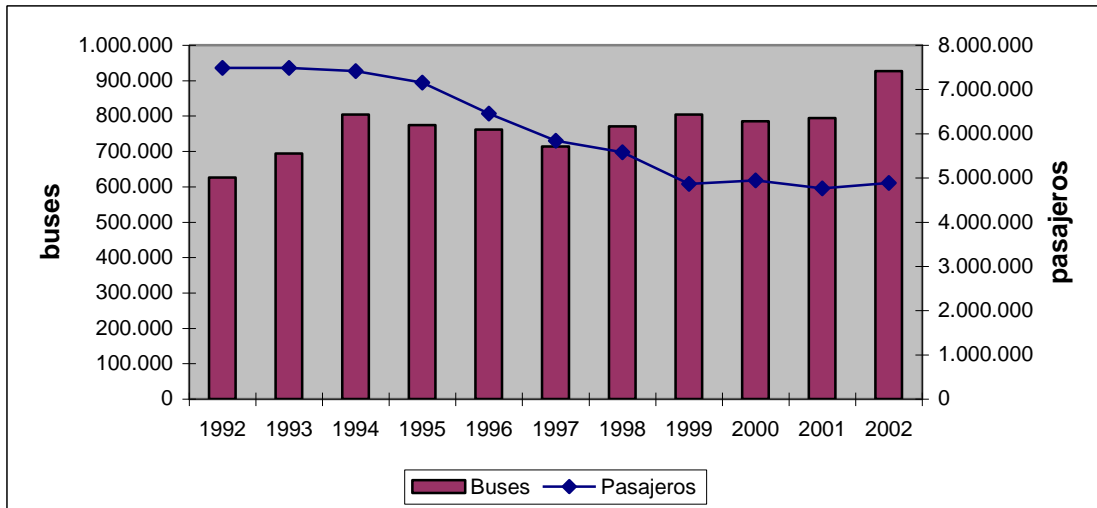
Con relación al cobro de la tasa de uso, la cual corresponde al cobro que los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros homologados o habilitados deben cobrar, a las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros por cada despacho que inicie en ellos, el cubrimiento de rutas legalmente autorizadas por el Ministerio de Transporte, se han presentado alzas, que han repercutido favorablemente en el ingreso, para el año 2003 se espera que dicha tendencia se mantenga, por cuanto el gobierno fijó un aumento del 8.99%.



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

Esta situación, se correlaciona con el aumento de la salida de buses del terminal en un 48% en el periodo 1993 al 2002, el cual, a su vez contracta con la disminución de pasajeros, como se observa en el grafico 2, ha impulsado el crecimiento de los ingresos del Terminal.

**Gráfica 2**  
TENDENCIA DE PASAJEROS VS BUSES EN EL TERMINAL DE TRANSPORTE 1992-2002



Fuente: Información suministrada el Terminal de Transporte. Elaborado por Subdirección de Análisis Sectorial dirección de Infraestructura y Transporte

Sin embargo, en cuanto al aumento de buses en la Terminal, se debe tener en cuenta que estos, han tenido un comportamiento irregular, como se ve en la tabla 4, puesto que en el periodo entre 1995 y el 2001 no crecieron, por lo cual se resalta la labor positiva del 2002, donde se presentó un crecimiento del 16.7%, por lo tanto, es necesario para el horizonte de los ingresos de la Entidad, mantener en proyección el comportamiento de este ultimo año, por cuanto debe ser el aumento de buses el factor principal que impulse el incremento de los ingresos, permitiendo la solidez financiera de la Empresa, de manera tal que se pueda apalancar los proyectos de inversión en los terminales satélites, que demanda el POT.

**Tabla 4**

COMPORTAMIENTO DE BUSES EN EL TERMINAL DE TRANSPORTE 1992-2002			
	<b>Buses</b>	<b>Variación</b>	<b>Acumulado</b>
1.992	625.960		
1.993	693.481	10,8%	10,8%
1.994	804.027	15,9%	28,4%
1.995	774.460	-3,7%	23,7%





## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

	<b>Buses</b>	<b>Variación</b>	<b>Acumulado</b>
1.996	761.725	-1,6%	21,7%
1.997	714.053	-6,3%	14,1%
1.998	770.576	7,9%	23,1%
1.999	803.681	4,3%	28,4%
2.000	785.255	-2,3%	25,4%
2.001	794.120	1,1%	26,9%
2.002	926.684	16,7%	48,0%

Fuente: Información suministrada el Terminal de Transporte. Elaborado por Subdirección de Análisis Sectorial dirección de Infraestructura y Transporte

Por lo tanto, si se mantiene la tendencia y teniendo en cuenta que utilidad operacional fue en el año 2002 del 23% de los ingresos operacionales, que la misma en los últimos 4 años ha oscilado entre los \$2.048 millones y los \$4.551 millones y que el valor intrínseco de la acción aumentó de \$241.39 a \$531.66<sup>19</sup> en el mismo período, admiten prever que la entidad presenta la capacidad financiera, de apalancar los proyectos de terminales.

### 1.5. GESTIÓN DEL TERMINAL DE TRANSPORTE Y SU IMPACTO EN LA POLÍTICA SECTORIAL

En el escenario de inversión del Plan de Desarrollo “Para Vivir Todos del Mismo Lado”, específicamente para el período 2000-2004 no se proyectaron recursos para proyectos del sistema de transporte relacionados con el componente de “terminales de transporte” formulado en el POT.

Contrasta esta falta de integralidad en la ejecución de la política pública con la visión del Alcalde Jaime Castro en el año 1992 de impulsar la construcción de Terminales Satélites a fin de responder a la necesidad de contribuir a la solución de la problemática de transporte en la ciudad, el cual tiene como origen el Acuerdo 31 de 1992, Plan de Desarrollo Económico y Social de Obra Públicas de Santa fe de Bogotá, D.C., para el periodo 1993 de 1995, específicamente en el artículo 105. *TERMINALES DE TRANSPORTE*. “Se impulsará la construcción de terminales satélites para el transporte metropolitano e interregional, de pasajeros y de carga”; sin embargo, presenta un vacío jurídico afectando la continuidad de los proyectos por cuanto no hacía parte del proceso de planificación integral de mediano plazo, sino que solo correspondía al periodo del plan de desarrollo contemplado.

Para el periodo, 1995 - 1998 el plan de desarrollo no presentó continuidad en las políticas del anterior Alcalde; la administración de Mockus se centró en la

<sup>19</sup> Cifras del Informe de gestión 2002 Asamblea de Accionistas, Terminal de Transporte S.A.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

realización de los estudios con JAICA, para diseñar un sistema integral de transporte masivo.

Con la Ley 388 de 1999, Ley de Desarrollo Territorial en Colombia, con la cual se inicia un proceso de planificación integral, concertada y a largo plazo donde se reconoce la función pública del urbanismo y que tiene como uno de sus principios “posibilitar a los habitantes el acceso a las vías públicas, infraestructura de transporte y demás espacios públicos”, es así como mediante el decreto 619 de 2000 se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial para Bogotá, D.C. - POT, donde se establece como un componente del sistema de transporte las Terminales de Transporte (pasajeros y mercancías) y determina en cuanto a las Terminales de buses interurbanos, en el Artículo 188 *“Como complemento funcional al sistema de transporte se adopta un subsistema de estaciones terminales de buses interurbanos.*

*Parágrafo. La determinación de las áreas y la reserva de los predios específicos para la localización de cada una de las Terminales a que hace referencia el presente artículo será fijada por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital (DAPD), para la cual deberá adelantar los estudios correspondientes en un plazo máximo de dos (2) años, contados a partir de la aprobación del presente Plan”.*

Entonces, el proyecto de Terminales Satélites hace parte de política del gobierno Distrital, que pretende darle continuidad e integralidad institucional al otorgarle al DAPD la obligación de adelantar los estudios correspondientes al tema y que a la fecha no se ha desarrollado, siendo, el proyecto de las terminales importante para la ciudad y que debe ser desarrollado por la Terminal de Transporte.

A fin de equilibrar esta situación debe extremarse y afinarse el estudio económico - financiero de las terminales y sus costos a las empresas. Como también, debe existir coordinación entre las actuaciones del Terminal y los parámetros establecidos en materia de transporte con las autoridades competentes<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Las autoridades y su competencia son: a nivel Distrital el DAPD y STT: en la determinación de los planes y programas contenidos en el POT, el traslado de las empresas de transporte a las instalaciones del terminal de transporte y la prohibición del establecimiento de terminales en instalaciones particulares diferentes a las aprobadas por el Ministerio de Transporte; y,  
A nivel Nacional: Ministerio de Transporte: la regulación, aprobación de rutas intermunicipales, autorización a nuevos terminales, reglamentación de la operación de las terminales de transporte y fijación de la tasa de uso.  
Superintendencia de Puertos y Transporte: la inspección, control y vigilancia de la operación de los terminales de transporte, y del desarrollo de programas de seguridad en la operación del transporte.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

Por lo tanto, la participación del Distrito en la Terminal de Transporte en su condición de entidad pública, obedece a la necesidad de ejecutar la política pública, dentro del objetivo de solucionar el problema del transporte público urbano y como instrumento de integración regional, debiendo impulsar los proyectos de los terminales satélites, lo cual no riñe con el objeto social de la Terminal de Transporte S.A., el cual reza: *“1. La contribución a la solución de los problemas de tránsito y transporte de todo el país, en especial de la ciudad de Bogotá y su área metropolitana. 2. La construcción y explotación de terminales de transporte tendientes a asegurar un adecuado control y mejoramiento del servicio de transporte terrestre automotor. 3. La construcción, enajenación o explotación de áreas comerciales o residenciales. La entidad, en desarrollo de su objeto social, de conformidad con las normas legales vigentes, podrá además. a) Estudiar, promover, construir y explotar los diversos sistemas de transportes;”*

Para lo cual se debe disponer de varios terminales de transferencia o satélites destinados al transporte público urbano con el fin de agilizar la movilización de usuarios y garantizar el desarrollo integral de la ciudad. Donde se debe integrar al sistema tronco alimentador de Transmilenio y con el transporte urbano.

En este orden, los objetivos básicos que deben contemplar tanto la Terminal de Transporte S.A., como el Distrito dentro del sistema integral de transporte y en coordinación con las autoridades regionales y nacionales, con relación a los terminales satélites, son los aspectos que permitan el uso eficiente de los mismos, estructurado sobre la base de:

- Consolidar la integración del Sistema de Transporte intermunicipal a la Red Integrada de transporte masivo y extender a los demás municipios, en especial a los municipios de la sabana de Bogotá.
- Construir obras viales para viabilizar la extensión del sistema de bus para los municipios limítrofes.
- Realizar intervenciones complementarias y mejoramiento de las vías por donde pasan los buses.

Por lo cual se requiere proyectar la extensión de Sistema Transmilenio, como es el caso de Soacha, como la extensión natural del sistema de transporte integral, considerando la infraestructura necesaria para la integración con el transporte intermunicipal; con la consecuente implantación de estaciones en terminales de integración, las cuales deben estar conectadas físicamente; la adecuación y mejoramiento de los Sistemas de Transporte Municipales y la construcción de vías alimentadoras locales que componen los itinerarios de acceso del bus convencional de los municipios limítrofes de Bogotá.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

Otra dificultad de la movilidad dentro del perímetro urbano y que debe considerarse, corresponde a los recursos de información pública para ubicarse y conocer los medios disponibles para desplazarse en busca de destinos remotos o los destinos de emergencia, no se ofrece esta información al viajero, mostrando así la ausencia de coordinación entre las entidades. Una ciudad de la magnitud de Bogotá, debería beneficiarse de los recursos tecnológicos existentes (GIS, ITS) para ofrecer información en tiempo real a los usuarios de los grandes centros de trasbordo y terminales.

Es entonces la elaboración del proyecto de terminales periféricos para el área metropolitana de Bogotá, una de las opciones que hoy se perfilan para empezar a resolver la congestión en el tránsito, pero sobre todo para definir lo que debe ser una política en materia de transporte extraurbano.

Por cuanto, la actual Terminal de Transporte no ha demostrado la capacidad de solucionar las necesidades de viaje interurbano, sino por el contrario su ubicación y operación, son factores que inciden en los problemas que se han venido detectando como son los terminales piratas, esta situación se enmarca, en el comportamiento de la demanda de pasajeros que presenta la terminal de Transporte, para el periodo 1993 al 2002, como se observa en la tabla 5, el cual ha sido crítico, por cuanto durante el periodo, fue disminuyendo la cantidad de pasajeros, hasta completar un 36% menos que el año de 1993, tan solo en ultimo año, es decir el 2002, se presentó un ligero repunte del 2.6%.

**Tabla 5**  
COMPORTAMIENTO DE PASAJEROS EN EL TERMINAL DE TRANSPORTE 1992-2002

<b>Año</b>	<b>Pasajeros</b>	<b>variación</b>	<b>acumulado</b>
	7.488.933		
1.993	7.484.001	-0,1%	-0,1%
1.994	7.416.137	-0,9%	-1,0%
1.995	7.150.956	-3,6%	-4,5%
1.996	6.456.470	-9,7%	-13,8%
1.997	5.838.266	-9,6%	-22,0%
1.998	5.577.020	-4,5%	-25,5%
1.999	4.864.031	-12,8%	-35,1%
2.000	4.943.655	1,6%	-34,0%
2.001	4.760.959	-3,7%	-36,4%
2.002	4.884.828	2,6%	-34,8%

Fuente: Información suministrada el Terminal de Transporte. Elaborado por Subdirección de Análisis Sectorial dirección de Infraestructura y Transporte

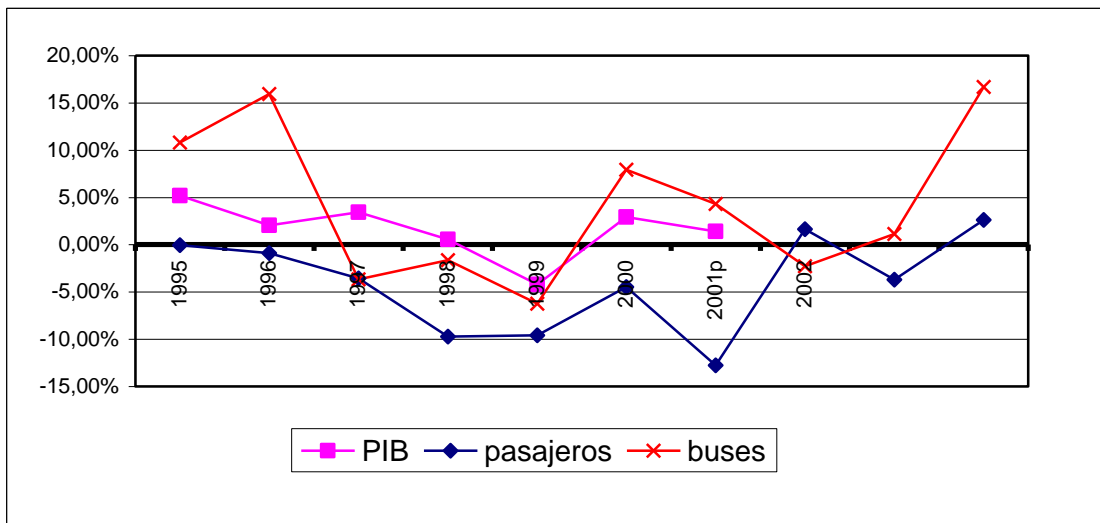


## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

Esta situación, puede tener varias causas, entre las cuales hay que considerar el comportamiento de la economía del país, la cual ha incidido correlativamente con la demanda de viajes de la gente, situación que se demuestra en el gráfico 3, donde se observa como el número de pasajeros ha variado en el mismo sentido a la tasa del PIB; por lo tanto, en la medida que empeora o mejora la economía, se disminuye o aumenta la demanda del terminal.

Gráfica 3

### RELACIÓN ENTRE PASAJEROS, BUSES Y EL PIB, DE LA TERMINAL DE TRANSPORTE



Fuente: Información suministrada el Terminal de Transporte. Elaborado por Subdirección de Análisis Sectorial dirección de Infraestructura y Transporte

Sin embargo, existe un escenario contrario en los buses que salen del Terminal, el cual aunque no aumentó, sino solamente en el 2002, no tiene la tendencia del PIB; por lo tanto, al relacionar estos con los pasajeros, muestra que durante el periodo analizado ha bajado el número de pasajeros por bus, pasando de 10,8 a 5,3, lo cual se ve en la tabla 6, lo que no explica por que ante disminuciones significativas de pasajeros, se ha mantenido e inclusive aumentado la Flota de buses, contrariando el principio de rentabilidad y de generación de riqueza que persiguen los operadores privados, situación que puede ser explicada por las paradas a recoger pasajeros fuera del terminal, incentivando la existencia de terminales piratas, la evasión y elusión del pago de la tasa de uso.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

**Tabla 6**  
RELACION DE PASAJEROS POR BUS EN EL TERMINAL DE TRANSPORTE 1992-2002

AÑOS	Buses	Pasajeros	pas/bus
1.993	693.481	7.484.001	10,8
1.994	804.027	7.416.137	9,2
1.995	774.460	7.150.956	9,2
1.996	761.725	6.456.470	8,5
1.997	714.053	5.838.266	8,2
1.998	770.576	5.577.020	7,2
1.999	803.681	4.864.031	6,1
2.000	785.255	4.943.655	6,3
2.001	794.120	4.760.959	6,0
2.002	926.684	4.884.828	5,3

Fuente: Información suministrada el Terminal de Transporte. Elaborado por Subdirección de Análisis Sectorial dirección de Infraestructura y Transporte

### Conclusiones

La situación de la Terminal de Transporte evidencia que su gestión operativa y financiera esta relacionada directamente al avance de la economía y del desarrollo de la política del distrito frente a los terminales satélites y de integración con el resto del Sistema de Transporte. Los cuales presentan atrasos y deficiencia en el desarrollo de la infraestructura, como son las estaciones cabeceras del sistema Transmilenio, por lo tanto el cumplimiento de las metas en política publica de la entidad están condicionadas a estas variables.

De otra parte, la administración Distrital dirige todos sus esfuerzos, por la rigidez de sus recursos, a un solo componente del sistema de transporte<sup>21</sup> dejando en rezago de la gestión otros componentes prioritarios que dan la integralidad y la eficiencia al sistema como son: el tren de cercanías, los Estacionamientos Públicos y en particular los Terminales de Transporte (interurbanos de pasajeros y mercancías). Lo que sin duda alguna puede estar generando perdida de beneficios por no darse la evaluación bajo aspectos técnicos de funcionalidad entre los diferentes sistemas: De transporte, Vial y de Espacio Público.

Lo anterior, vislumbra un alto riesgo en no lograr las metas del POT, asumidas en el Plan de Desarrollo, en cuanto a mejorar la movilidad de la Ciudad, en razón de que un solo componente del sistema integral de transporte no puede otorgar la capacidad suficiente para cubrir las necesidades de Transporte público en Bogotá

<sup>21</sup> Sistema Integrado de Corredores Troncales de Buses y Rutas Alimentadoras\*,



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

y por ende para mejorar las condiciones de movilidad en general y en especial aportar al proceso de integración regional.

La organización del transporte a través de terminales estratégicos permitiría aumentar los ingresos por derechos de uso de los terminales, generando una rentabilidad de los 31.983 millones de pesos que el Distrito tiene de participación accionaría en el patrimonio, convirtiéndose en fuente de recursos que a su vez apalanquen dicha inversión, en procura de mejorar las condiciones de movilidad en Bogotá.

En cuanto a la capacidad financiera de la entidad, se vislumbra que los ingresos de la Entidad de mantener una proyección de crecimiento con base al aumento de buses y considerando una mejora de su rentabilidad operacional, con un incremento en el valor patrimonial, permitirán constituir su capacidad financiera.

## 2. HECHOS RELEVANTES DEL PERIODO AUDITADO

El Terminal de Transporte S.A. garantiza la óptima movilidad, seguridad y control sobre el tránsito y transporte intermunicipal para la ciudad; para ejecutar este compromiso sus erogaciones se reflejan en su planeación estratégica.

La Sociedad Terminal de Transportes ha tenido en cuenta los lineamientos y prioridades que surgieron a lo largo del año, a raíz de los informes de la Contraloría sobre el control de Gestión, los fijados en los actuales estatutos, las nuevas condiciones de seguridad, la atención especial a los asuntos del Terminal de Bogotá Copropiedad y las nuevas disposiciones del Ministerio del Transporte

En el área operativa se pudo establecer que durante el año el número de vehículos despachados presentó un incremento al pasar de 794.120 a 926.684 en el 2002, este resultado modifica la situación de bajo crecimiento registrado en los años anteriores. Así mismo el número de pasajeros despachados que presentaba una tendencia decreciente en los últimos años, registro un aumento del 2.6% al pasar de 4.760.959 en los años de 2001 a 4.884.828 en el año de 2002.

En cumplimiento del Decreto 2762 de 2001, el Terminal de Transportes presentó los estudios técnicos y la documentación requerida al Ministerio del Transporte, el cual mediante Resolución 19342 del 27 de diciembre de 2002, homologó al Terminal. Estos estudios determinaron que la capacidad instalada esta proyectada para cubrir la oferta del transporte durante los próximos 20 años.

Con relación a las tasas de uso al inicio de la vigencia de 2002 el Ministerio del Transporte incremento las tarifas en el 11% y para la vigencia de 2003 un 8.99%.

Respecto de la capacidad operativa de la Entidad, esta cuenta con 109 bahías que se han asignado a las Empresas de transporte situación que limita la capacidad de operación. Para el segundo semestre se implantó el sistema de bahías flexibles por medio de la cual a los vehículos se les asigna las rampas que en el momento estén desocupadas. Este cambio fue posible gracias a la cooperación de los jefes de rodamiento de las empresas de transportes y su efecto fue un altísimo aumento de la capacidad de operación del Terminal, que tuvo su mayor exigencia en el pasado mes de diciembre.

Se evidencia la existencia de 83 empresas de transportes que prestan el servicio intermunicipal las cuales presentaron un balance positivo como consecuencia del incremento en la venta de tiquetes.





## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

Con el fin de mejorar las vías y parqueaderos en el año de 2002 se rehabilitó la vía que bordea las bahías de la zona de ascensos y la mitad del parqueadero del modulo azul; estos trabajos tuvieron un costo de \$1.729 millones de pesos. Del total de los 29.200 metros cuadrados de vías, se han intervenido en los dos últimos años el 90%. Para el año 2003 se desea terminar las vías 6 y 8. En cuanto a parqueaderos, solo hace falta rehabilitar la mitad del parqueadero del modulo azul y el parqueadero del modulo amarillo. El primero se ha programado para el 2003 y el segundo para el 2004.

Además el sistema eléctrico de alumbrado público del Terminal se encontraba en deficientes condiciones, por lo cual se hizo necesario contratar el mantenimiento de este sistema con la empresa Codensa. S.A.

Con en fin de reforzar el sistema de seguridad de la Terminal de Transporte se instalaron cinco arcos detectores de metales en las puertas principales y se adjudico la licitación de la primera fase del circuito cerrado de televisión, con 36 cámaras. Este sistema entró en servicio el 30 de abril de 2003.

Mediante Acta No. 11 de 2002, los miembros de Junta Directiva aprobaron la reforma de la Planta de Personal de la Entidad y en consecuencia solicitan que se diseñe un nuevo organigrama en el cual solo se dejen dos niveles directivos; el primero a nivel gerencial, en el que permanecen las dos subgerencias, que serán denominadas Gerencia Administrativa y Gerencia Operativa, incorporando en este mismo nivel a la Secretaría General y al Gerente de Planeación y Control; y el segundo a nivel Ejecutivo, conformado por los Jefes de Departamento quedando eliminado el nivel intermedio.

Según Acta No. 035 la Asamblea General de Accionistas, en el numeral 21 Reservas, hace mención a que la Asamblea General de accionistas según Acta No. 30 de junio de 2000, procedió a hacer la reserva con el fin satisfacer los requerimientos legales o estatutarios; adicionalmente, se registra una Reserva Técnica por el año 2000 del 50% de las utilidades obtenidas en el año 2000, y que por decisión de la Asamblea General extraordinaria de accionistas según acta 032 del 13 de julio de 2001 se autorizo como apalancamiento de los compromisos contractuales adquiridos por la empresa, de igual forma en la Asamblea General de accionistas según acta No 33 del 31 de enero de 2002 aprobó destinar una parte de la reserva técnica año 2000 para la compra de acciones y reservar el 100% de la utilidad arrojada en la vigencia de 2001 para cubrir los proyectos de Inversión.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

**3. DICTAMEN DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL CON ENFOQUE  
INTEGRAL – MODALIDAD ABREVIADA**



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

Doctor  
**CARLOS RAMIRO ARBELAEZ SANCHEZ**  
Gerente General  
Terminal de Transportes S.A.  
Ciudad

La Contraloría de Bogotá con fundamento en los artículos 267 y 272 de la Constitución Política y el Decreto 1421 de 1993, practicó Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral - Modalidad Abreviada al TERMINAL DE TRANSPORTE S.A., a través de la evaluación de los principios de economía, eficiencia, eficacia y equidad con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión, el examen del Balance General a 31 de diciembre de 2002, y el Estado de Actividad Financiera, Económica y Social por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2002; (cifras que fueron comparadas con las de la vigencia anterior), comprobación de que las operaciones financieras, administrativas y económicas se realizaron conforme a las normas legales, estatutarias y de procedimientos aplicables, la evaluación y análisis de la ejecución de los planes y programas de gestión ambiental y de los recursos naturales y la evaluación al Sistema de Control Interno.

Es responsabilidad de la administración el contenido de la información suministrada y analizada por la Contraloría de Bogotá. La responsabilidad de la Contraloría de Bogotá consiste en producir un informe integral que contenga el concepto sobre la gestión adelantada por la administración de la entidad, que incluya pronunciamientos sobre el acatamiento a las disposiciones legales, la calidad y eficiencia del Sistema de Control Interno, y la opinión sobre la razonabilidad de los Estados Contables.

El informe contiene aspectos administrativos, financieros y legales que una vez detectados como deficiencias por el equipo de auditoría, serán corregidos por la administración, lo cual contribuye al mejoramiento continuo de la organización y por consiguiente en la eficiente y efectiva gestión del control y vigilancia del tránsito y transporte de Bogotá D.C, en beneficio de la ciudadanía, fin último del control.

La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental Colombianas, compatibles con las de General Aceptación, así como las políticas y procedimientos de auditoría establecidos por la Contraloría de Bogotá, por lo tanto, requirió, acorde con ellas, de la planeación y ejecución del trabajo de manera que el examen proporcione una base razonable para fundamentar los conceptos y la opinión expresada en el informe integral. El control



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

incluyó el examen, sobre la base de pruebas selectivas, de las evidencias y documentos que soportan la gestión de la entidad, las cifras y presentación de los Estados Contables y el cumplimiento de las disposiciones legales, así como la adecuada implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno.

### **Concepto sobre la Gestión y Resultados**

Los resultados del examen nos permiten conceptualizar que en desarrollo de su objeto, el Terminal de Transporte S.A. ejecuta sus hechos y operaciones con acatamiento de las disposiciones que la regulan, excepto por lo enunciado en el Sistema de Control Interno, que le ofrezca garantía adecuada al manejo de los recursos puestos a su disposición, empleando en su administración acertados criterios de economía, eficiencia y equidad, lo cual le permitió cumplir con los planes, programas, metas y objetivos propuestos.

### **Opinión a los Estados Contables**

Analizadas las cifras presentadas en los estados financieros por el Terminal de Transporte S.A., y luego de evaluado el Sistema de Control Interno Contable, se pudo observar que existen deficiencias en los canales de comunicación, lo cual no permite que a la oficina de contabilidad lleguen en forma oportuna los documentos e información relacionada con los registros de operaciones y transacciones efectuadas por la entidad. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierte en un mecanismo de control útil.

La Resolución 400 de 2000 de la Contaduría General de la Nación - Plan General de Contabilidad Pública, establece que las entidades deben efectuar oportunamente la Depuración de Saldos, en cumplimiento al principio de Revelación antes del cierre de los Estados Financieros.

Se evidencia que el Terminal de Transportes S.A. presenta deficiencias en las siguientes cuentas:

**Deudores:** Al analizar los saldos contables de la subcuenta Otros deudores – (Servicio de Llamadas Telefónicas de los funcionarios otros conceptos y otros conceptos) por valor de \$988.629 valor que se encuentra subestimado; se estableció que existen cuentas de 30, 180 y 360 días que no han sido canceladas y que por lo tanto la entidad debe tomar medidas para prevenir el crecimiento de estas deudas.

Los saldos de la cuenta Deudas de Difícil Cobro presentan una subestimación de \$2.017.062, frente a sus soportes, debido a la falta de conciliación de las cifras.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

**Provisión:** Las Deudas de Difícil Cobro por concepto de arrendamientos en cuantía de \$97.592.573, fue provisionada por \$ 27.269.484, que representa 28%; para la cuenta intereses por valor de \$36.944.722 provisionado en \$6.386.234, representan 17.3% de su valor total, se observa que estas provisiones están subestimadas como consecuencia que la mayoría de estas corresponden al año 1998 y anteriores. Por lo tanto, es necesario realizar una provisión en mayor proporción con el fin de evitar su posible afectación a la utilidad del ejercicio.

**Propiedad Planta y Equipo:** Se evidenció sobreestimación en el saldo Propiedad, Planta y Equipo - subcuenta edificaciones frente al Sistema de Información de Bienes de propiedad del Terminal de Transporte con corte a 31 de diciembre de 2002, soportado en la relación de bienes por valor de \$61.787.738

En el libro mayor y balances, cuenta edificaciones, se observó que el rubro, bodegas comerciales, está discriminado en: Adición 1, Adición 2, Adición 3 y en la información reportada por la oficina de bienes estas bodegas se clasifican en 36 bodegas que compone el lote 65 y el lote 66; lo cual hace que la información no sea comparable entre las dos oficinas, hecho que hace que la información emitida por el área contable no refleje de manera clara la venta de cuatro bodegas pertenecientes al lote 65.

**Cuentas por Pagar - Subcuenta Acreedores** presenta una subestimación de \$ 52.397.814; lo anterior, debido a que no se han depurado valores de los años 1999, 2000, 2001 y 2002, pendientes de legalizar en contabilidad.

**Provisión para Contingencias.-**, Revisada la cuenta Contingencias código 2710 por valor de \$ 9.886.719.480, por concepto de litigios que adelanta el Terminal de Transporte S.A. se evidencia que no se han adelantado acciones para establecer con exactitud el Pasivo Estimado generando una incertidumbre en sus Estados Financieros.

En nuestra opinión, excepto por lo expresado en los párrafos precedentes, los Estados Contables del Terminal de Transporte S.A. presentan razonablemente la situación financiera, en sus aspectos más significativos por el año terminado el 31 de diciembre de 2002, de conformidad con las normas de contabilidad generalmente aceptadas prescritas por la Contaduría General de la Nación.

En desarrollo de la presente auditoría tal como se detalla en el Anexo No. 1 se establecieron trece (13) hallazgos administrativos, un (1) hallazgo con incidencia disciplinaria. Con el fin de identificarlos claramente, en el anexo mencionado se han codificado los hallazgos de conformidad con la numeración que les correspondió en el capítulo cuarto "Resultados de la Auditoría", de este informe.



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

**Concepto sobre fenecimiento**

Por el concepto favorable emitido en cuanto a la gestión realizada, el cumplimiento de la normatividad vigente, excepto por las deficiencias y debilidades detectadas en el Sistema de Control Interno el cual arrojó una calificación final de 3.91 y la opinión excepto por lo expresado sobre la razonabilidad a los Estados Contables, la cuenta rendida por el Terminal de Transporte S.A., correspondiente a la vigencia 2002, **se fenece**.

A fin de lograr que la labor de auditoría conduzca a que se emprendan actividades de mejoramiento de la gestión pública, el Terminal de Transporte S.A., debe diseñar un Plan de Mejoramiento, que permita solucionar las deficiencias puntualizadas, en el menor tiempo posible, documento que debe ser remitido a la Contraloría de Bogotá, dentro de los quince días siguientes al recibo del informe por parte de la Entidad.

Bogotá, D.C., Septiembre de 2003

**JUAN FERNANDO GÓNGORA ARCINIEGAS**  
Director Sector Infraestructura y Transporte



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

#### **4. RESULTADOS DE LA AUDITORIA**



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

#### 4.1 SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación se describen los resultados por cada uno de los ítem contenidos en el Plan de Mejoramiento suscrito con la Entidad, en virtud de la Auditoria Gubernamental con Enfoque Integral - Modalidad Regular Vigencia 2001-2002.

<b>Acciones Comprometidas</b>	<b>Acciones de Seguimiento</b>	<b>Calif.</b>
1. ANALISIS SECTORIAL: Acciones insuficientes en la solución de problemas de Transito y Transporte y falta de coordinación entre las entidades del sector.	El terminal de transporte forma parte del comité de movilidad y espacio publico quien es el encargado de articular las políticas del transporte del distrito. El DAPD es la entidad encargada para financiar los estudios de los terminales satélites.	2
2. Gestión de Resultados: Incumplimiento objeto social de la sociedad.  . Rezago frente a las demás entidades Distritales del sector	Consolidación del Comité Proformalidad creado a iniciativa del Terminal de Transporte, presidido por la Superintendencia de Transporte e integrado además por Secretaria de Transito, El Ministerio de Transporte, las Alcaldías de Kennedy y Fontibón, la Policía de Carreteras, gremios y empresas del sector transportador  Formulación de políticas de carácter interinstitucional orientadas a disminuir la informalidad en la prestación del servicio público intermunicipal, a través del Comité Proformalidad el cual sesiona mensualmente  Realización de 42 operativos externos orientados a controlar la evasión y elusión en el pago de tasa de uso en las vías Bogotá-Girardot, Bogotá- Honda, Bogotá-Tunja, Bogotá-Villavicencio y Bogotá-La Vega, así mismo se detectaron 17 casos de vehículos que no portaban tasa de uso, dando lugar a los procesos sancionatorio por parte de la Superintendencia de Puertos y Transporte, a las Empresas a los que estos se encuentran afiliados.  Comunicación a las Empresas de Transporte sobre los fraudes en el pago de tasa de uso y en la prestación del transporte informal cometidos por conductores de sus vehículos afiliados, generando las acciones correctivas correspondientes  Análisis técnico y legal para la adopción de medida de sellamiento de las puertas de los buses intermunicipales despachados del Terminal, para evitar recoger pasajeros en jurisdicción del Distrito Capital, evitar la presencia de paraderos ilegales y erradicar los existentes.  Socialización del proyecto de Resolución que implementará la medida de sellos de control de buses a expedirse por parte de la Secretaria de Transito, la cual se tiene previsto entrará en vigencia a partir del 1 de octubre de 2003. La celebración de 6 reuniones con conductores, jefes de rodamiento, propietarios, gerentes regionales y nacionales de empresas de transporte, gremios y autoridades del sector, para el análisis de los procedimientos operativos una vez entre en vigencia la medida de sellos de control	2





**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

	<p>Creación del Grupo de Control Operativos Externos del Terminal de Transporte de Bogotá conformado por 4 funcionarios con dedicación exclusiva a este tipo de actividades y debidamente dotados de los uniformes e implementos de seguridad vial e industrial.</p> <p>Incremento de la planta de personal para las áreas de Servicio al Ciudadano, Servicio al Transportador y Controles Externos de tasa de uso, para mejorar el servicio y las actividades de control.</p> <p>Con la Secretaria de Tránsito de Bogotá se controló el transporte informal con el apoyo de agentes y guías de tránsito en desarrollo de la campaña Todos al Terminal y el control de paraderos ilegales en el área de influencia cercana al Terminal, así mismo se celebró convenio inter administrativo para la contratación de guías de tránsito</p> <p>Todas las medidas antes enunciadas contribuyeron en buena medida a sobrepasar las metas previstas, al cumplirse de manera satisfactoria con los siguientes indicadores de gestión:</p> <p style="text-align: center;">Metas</p> <table border="0"> <tr> <td>Resultado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumentar</td> <td>en</td> <td>17%</td> <td>el</td> <td>número</td> <td>de vehículos</td> </tr> <tr> <td>21.5%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumentar</td> <td>en</td> <td>5%</td> <td>el</td> <td>número</td> <td>de pasajeros</td> </tr> <tr> <td>18.2%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumentar</td> <td>en</td> <td>20%</td> <td>los</td> <td>ingresos</td> <td>por tasa de uso</td> </tr> <tr> <td>34.0%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumentar</td> <td></td> <td></td> <td>los</td> <td>ingresos</td> <td>operacionales</td> </tr> <tr> <td>36.7%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Se registro una excelente temporada durante el mes de junio con cifra record en despacho de vehículos en el denominado puente de San Pedro, al registrarse la salida oficial de 4.551 vehículos del Terminal de Transporte</p>	Resultado						Aumentar	en	17%	el	número	de vehículos	21.5%						Aumentar	en	5%	el	número	de pasajeros	18.2%						Aumentar	en	20%	los	ingresos	por tasa de uso	34.0%						Aumentar			los	ingresos	operacionales	36.7%						
Resultado																																																								
Aumentar	en	17%	el	número	de vehículos																																																			
21.5%																																																								
Aumentar	en	5%	el	número	de pasajeros																																																			
18.2%																																																								
Aumentar	en	20%	los	ingresos	por tasa de uso																																																			
34.0%																																																								
Aumentar			los	ingresos	operacionales																																																			
36.7%																																																								
<p>3. Opinión sobre los estados contables: Incumplimiento de las normas conceptuales, técnicas y procedimentales del Plan General de Contabilidad Pública (PGCP)</p>	<p>Aplicación y cumplimiento del manual de procedimientos administrativos y contables para el manejo y control de los bienes de los entes públicos del Distrito, establecido en la Resolución No. 001 de la Dirección Distrital de Contabilidad. Así mismo, se viene cumpliendo con los procesos y procedimientos de conciliación y confrontación de existencias y obligaciones, a la validación y registro adecuado de operaciones, remitiendo informes trimestrales a la Contaduría General de la Nación y a la Dirección Distrital de Contabilidad.</p>	1																																																						
<p><b>SISTEMA CONTROL INTERNO CONTABLE</b></p>																																																								
<p>4. Ambiente de Control: Incumplimiento procedimientos de conciliación y confrontación de las existencias y obligaciones del PGCP.</p>	<p>El dictamen del Revisor Fiscal presentado a la Asamblea de Accionistas celebrada en marzo de 2003, establece que las notas a los estados financieros cumplen con el PGCP; de igual manera, la Dirección Distrital de Contabilidad de la Secretaria de Hacienda resaltó la oportunidad y calidad en la presentación de informes financieros presentados a esa entidad y la disminución de saldos de operaciones recíprocas</p> <p>Actualización del avalúo técnico de los bienes a 31 de diciembre de 2002, el cual incluye estudios topográficos y soporta los estudios de saneamiento correspondientes, en cumplimiento de la Circular No. 045 de la C.G.N.</p>	2																																																						



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

	Adquisición del hardware e implementación del software para el control de inventarios, mediante el uso de tecnología de código de barras, adquisición de carpetas para la estructuración del archivo y control de inventarios valorizados	
5. Administración del Riesgo: No se identifican ni establecen los riesgos contables y financieros. Las transacciones de propiedades, planta y equipo y litigios no se registran conforme al PGCP.	Con el propósito de revelar en forma consistente y razonable, los estados financieros de la entidad fueron objeto de saneamiento contable, los bienes inventariados por el almacén	2
6. Operacionalización de los Elementos: Incumplimiento del PGCP en cuanto a validación y registro adecuado de operaciones.	Se conciliaron los saldos de almacén frente a la contabilidad en los siguientes casos:  Bienes dados de baja por obsolescencia Bienes totalmente depreciados Bienes no ubicados Bienes para dar de baja por obsolescencia y daño Legalización de la situación de los bienes y elementos con orden de salida del almacén a junio 30 de 2003	2
7. Documentación: Manuales de procesos y procedimientos desactualizados en la emisión de estados contables e inexistencia de indicadores de gestión y resultados.	Para la vigencia del año 2003, quedan pendientes por legalizar unos porcentajes de locales y legalizar por Cuentas de Orden Bienes Inmuebles.	0
8. Retroalimentación: No se adoptaron mecanismos de gestión para generar las recomendaciones realizadas por la Revisoría Fiscal.	Para la vigencia del año 2003, quedan pendientes por legalizar unos porcentajes de locales y legalizar por cuentas de orden bienes inmuebles	1
<b>RESULTADOS DE AUDITORIA CORRESPONDIENTES AL DICTAMEN</b>		
9. El inventario de propiedad, planta y equipo no cumple con las Resoluciones 052 y 502 de 2000. No se practico en debida forma el inventario físico de bienes.	Esta situación se saneo dentro del nuevo Reglamento de Propiedad Horizontal de la Terminal Bogotá Copropiedad, el cual fue aprobado por la Asamblea General, lográndose de esta forma el reconocimiento de la titularidad de los 60 inmuebles llamados bienes privados de uso público.	2
10. El movimiento de almacén no refleja el valor de los elementos devolutivos	Con el propósito de que los estados financieros se revelara en forma consistente y razonable la realidad económica, financiera y patrimonial de la sociedad se legalizaron los siguientes bienes inmuebles: Locales 1-101 y 2-201 Restaurante Picaflor Local 1-212 Flota Magdalena Local 2-236 Nancy de Lemus Local 3-102 Luis Guaqueta Local 2-108 Ricardo Pinilla Legalización e incorporación de bienes inmuebles en los inventarios: Local 5-132 el 25% Local 5-112	0
11. El inventario de	Saneamiento de inmuebles registrados en Cuentas de Orden	



# CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

edificaciones no discrimina las bodegas del lote N° 65	desde 1984: Corresponden a los inmuebles que en los libros contables de la sociedad aparecen registrados en Cuentas de Orden desde el año de 1984, debido a que no tenían el soporte jurídico de la negociación contractual que dio origen al contrato de compraventa, minuta o escritura mediante la cual se realiza la tradición del inmueble.	1
12. Deficiencias en el Acta final de toma física de inventarios a Diciembre 31 de 2001 Local Comercial S-132	Saneamiento para incorporación de inmueble: Se realizó el estudio de título al inmueble 5-132, constatando que no obstante figuran en el Certificado de Libertad y Tradición como propietario de 100% del bien el Terminal de Transporte, se determinó que la titularidad pertenece a tres propietarios más que de acuerdo con la escritura pública de compraventa son dueños de 75%, reservándose el Terminal el 25% de propiedad sobre el inmueble, situación que en la actualidad aparece registrada en los estados financieros de la sociedad.	2
13. Inexistencia del 25% del local S-132 de propiedad del Terminal registrado en la escritura No. 990 de 1996.	Saneamiento de gravámenes hipotecarios de predios: Estos bienes fueron saneados a pesar de tener el Terminal de Transporte S.A., la titularidad de los bienes descritos, sobre ellos pesaban gravámenes hipotecarios que limitan la libertad del inmueble, por cuanto aún figuran registradas sus obligaciones hipotecarias para con entidades bancarias.	2
14. Bodegas Comerciales: Venta de cuatro bodegas del lote N° 65 sin que se haya procedido a desenglobar el predio.	Del lote 65 se produjo el desenglobe predio inicial o matriz. Resultado 5 predios totalmente independientes e identificados jurídicamente por matrícula inmobiliaria.	2
15. Litigios y demandas: La contabilidad no muestra el valor de las pretensiones originadas en actos procesales y extraprocesales.	La Administración con base en el informe presentado por la Secretaria General reconoce las contingencias por proceso tanto en contra como a favor de la Empresa registrándolas en las cuentas de orden deudoras y acreedoras.	2
16. CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO: Suscripción de contratos de arrendamiento sin número, reflejado en inadecuados procesos de Control Interno. Crecimiento de la Cartera de difícil recaudo en un 53% por falta de garantías a favor de la sociedad en la celebración de contratos.	Se implementaron mecanismos de control en cabeza del Departamento de Bienes y Cartera, para la legalización y actualización de contratos de arrendamiento, unificando criterios para la minuta contractual; así mismo, se enviaron cartas de terminación según la fecha de vencimiento de cada contrato. Además se estableció el reglamento de requisitos de suscripción y se han firmado 9 contratos, con la exigencia de nuevos requisitos, como póliza de cumplimiento, deudor solidario por inmueble y/o copia de estados financieros. Cartera arriendos Los arrendatarios que habían manifestado su desacuerdo en la cuantía de las cuentas de cobro, se han acogido a la normatividad legal aplicable para estos casos, en la que faculta al arrendatario efectuar los pagos de la suma que considere sea su obligación contractual a través de pagos por consignación en el Banco Agrario, así:  Con base en lo anterior se puede resumir que la gestión de cartera en la siguiente cuantificación: Acuerdo de pago \$119.218 (miles de pesos)  Cobro cartera contratos concesión de baños: P.A.S. \$ 28.150 (miles de pesos) A.C.S. \$ 24.012 (miles de pesos)	1



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

	<p>Subtotal \$ 52.162 (miles de pesos)          Depósitos judiciales \$ 13.655 (miles de pesos)          Total recuperado \$185.035 (miles de pesos)</p>																																																																					
	<p>Durante el primer semestre de 2003, la cartera ha aumentado producto del proceso de incremento al canon de arrendamiento autorizado por la Junta Directiva y la facturación del IVA del 7%, conforme lo establecido en la Ley 788 de 2002, lo que exige que casos que se estaban registrando en Cuentas de Orden, dado su difícil recuperación, fueran registrados en cuentas de balance</p> <p>La cartera presentó una tendencia creciente desde 1996 a 2001, en el año 2002 comenzó a controlarse y disminuyó en forma satisfactoria de 365 millones a 217 millones, como consecuencia de la gestión de cobro y el establecimiento de nuevas políticas para su recuperación, de igual forma se creó el Departamento Jurídico Comercial, hoy Departamento de Bienes y Cartera, se creó el comité de conciliación al igual que el comité de cartera, se elaboró el manual de procedimiento, se elaboró el sistema de información de cartera, como política se estableció la estratificación.</p> <p>Durante el año 2002 se suscribieron 8 acuerdos de pago por la suma de \$200.614.090 con las empresas relacionadas a continuación:</p>																																																																					
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DEUDOR</th> <th style="text-align: left;">VALOR ACORDADO</th> <th style="text-align: left;">RECAUDO EFECTIVO</th> <th style="text-align: left;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Transportes</td> <td></td> <td></td> <td>Morichal</td> </tr> <tr> <td>\$15.861.150</td> <td></td> <td>\$15.861.150</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alba</td> <td>Lucia</td> <td></td> <td>Rodríguez</td> </tr> <tr> <td>\$10.516.028</td> <td></td> <td>\$17.190.200</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Auto</td> <td>líneas</td> <td>Las</td> <td>Acacias</td> </tr> <tr> <td>\$20.210.355</td> <td></td> <td>\$23.181.783</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Autollanos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>\$11.033.721</td> <td></td> <td>\$11.033.721</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hernando</td> <td></td> <td></td> <td>Lafaurie</td> </tr> <tr> <td>\$29.109.973</td> <td></td> <td>\$29.109.973</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Transportes Olimpia</td> <td></td> <td></td> <td>\$</td> </tr> <tr> <td>4.695.900</td> <td></td> <td>\$ 4.695.900</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Consorcio</td> <td>Aditt</td> <td></td> <td>Asotrans</td> </tr> <tr> <td>\$27.790.994</td> <td></td> <td>\$28.101.104</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rápido</td> <td>Duitama</td> <td>(Cruce con</td> <td>acciones)</td> </tr> <tr> <td>\$71.440.259</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DEUDOR	VALOR ACORDADO	RECAUDO EFECTIVO		Transportes			Morichal	\$15.861.150		\$15.861.150		Alba	Lucia		Rodríguez	\$10.516.028		\$17.190.200		Auto	líneas	Las	Acacias	\$20.210.355		\$23.181.783		Autollanos				\$11.033.721		\$11.033.721		Hernando			Lafaurie	\$29.109.973		\$29.109.973		Transportes Olimpia			\$	4.695.900		\$ 4.695.900		Consorcio	Aditt		Asotrans	\$27.790.994		\$28.101.104		Rápido	Duitama	(Cruce con	acciones)	\$71.440.259				
DEUDOR	VALOR ACORDADO	RECAUDO EFECTIVO																																																																				
Transportes			Morichal																																																																			
\$15.861.150		\$15.861.150																																																																				
Alba	Lucia		Rodríguez																																																																			
\$10.516.028		\$17.190.200																																																																				
Auto	líneas	Las	Acacias																																																																			
\$20.210.355		\$23.181.783																																																																				
Autollanos																																																																						
\$11.033.721		\$11.033.721																																																																				
Hernando			Lafaurie																																																																			
\$29.109.973		\$29.109.973																																																																				
Transportes Olimpia			\$																																																																			
4.695.900		\$ 4.695.900																																																																				
Consorcio	Aditt		Asotrans																																																																			
\$27.790.994		\$28.101.104																																																																				
Rápido	Duitama	(Cruce con	acciones)																																																																			
\$71.440.259																																																																						
	<p><b>Cartera prejudicial</b>          Se realizaron reuniones con los diferentes representantes de los deudores en busca de acuerdos de pago, se tramitaron diferentes solicitudes escritas y reuniones ante el Ministerio de Transporte para definir el valor a cobrar por el no pago oportuno de unas tasas de uso, reportadas como cartera morosa de la empresa Palmira, se recalculo el estado de cuenta y esta para pago.</p> <p>Se dio oportuna contestación a la Copropiedad sobre el cobro de las obligaciones dejadas de cancelar por parte de nuestros arrendatarios y se obtuvo el pago de la cartera de la mayoría de ellos en la Copropiedad.</p> <p>Se enviaron nuevas comunicaciones con el respectivo cobro</p>																																																																					



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

	<p>prejuicio a los deudores morosos, a efectos de cumplir con los cobros mínimos de ley, previos a un cobro jurídico.</p> <p>Se agotaron las reuniones en pro de un acuerdo de pago con Flota Paz del Rio, que pese a sus intenciones de pago por más de 7 meses, nunca concretaron un acuerdo. El caso fue remitido para etapa de cobro jurídico.</p> <p>Se realizaron varias reuniones, comunicaciones tanto escritas como telefónicas con funcionarios de la Dirección Jurídica de Telecom, facilitando los medio para el pago de la deuda, agotando la posibilidad de arreglo en la etapa prejudicial, por lo tanto se entregó a Secretaria General para el cobro jurídico</p> <p>En el caso de Carros del Sur y Ricardo Pinilla son deudores que no han podido ser localizados para efectuar la gestión de cobro, sin embargo, se les han enviado las comunicaciones de requerimiento de pago conforme la ley, en las direcciones reportadas en los archivos de la Sociedad.</p> <p>Los deudores de Rápido Ochoa y Expreso Bolivariano son empresas que entraron en Ley 55, por ende las deudas que registraban antes de acogerse a esa Ley quedan congeladas, para ser pagadas posteriormente conforme a esa normatividad.</p> <p>En el último mes del semestre se asumió para cobro prejudicial las 31 cuentas existentes desde 1984 de cartera a castigar, realizando los requerimientos de Ley. De los cuales se recuperaron 4 casos que representan la suma de \$928.717</p> <p><b>Cartera Ordinaria</b> En cumplimiento del procedimiento de cartera existente, el Departamento Financiero continúa con las estrategias de cobro, procurando el cumplimiento en los pagos de la cartera categorizada como ordinaria, realizando la siguiente gestión: En promedio mensualmente se están realizando 27 llamadas a los arrendatarios que no cumplen con sus obligaciones oportunamente, se envían comunicaciones personales y escritas solicitando a los deudores morosos el pronto pago de sus obligaciones.</p> <p>Con la gestión mencionada anteriormente se ha logrado que la cartera ordinaria disminuya en 6 millones con relación a diciembre de 2002, del total clasificado como cartera ordinaria cuya suma es \$22 millones, el 64% no supera los 30 días de mora.</p> <p>Se continúa trabajando en los casos de cartera de difícil cobro con el Departamento de Bienes y Cartera con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 716/2000 y el Decreto 1282 de 2002 y proceder a su posible recuperación y/o castigo.</p>	
<p><b>AUDITORIA DE GESTION Y RESULTADOS</b></p>		
<p>17. FACTORES INTERNOS: La sociedad no cuenta con programas promocionales y</p>	<p>Se definió que el servicio al transportador era definitivo para prestar un excelente servicio al ciudadano, razón por</p>	



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

<p>publicitarios para aumentar el número de usuarios de sus instalaciones. Falencias en los procesos administrativos al no contar con personal con responsabilidad definida para la custodia y manejo para los inmuebles de propiedad, planta y equipo.</p> <p>Ejecución de proyectos de inversión en rehabilitación de vías internas sin contar con Plan de Desarrollo estructurado en objetivos, programas y metas.</p> <p>Inexistencia de procesos de planeación estratégica sin soporte en análisis DOFA y Planes Operativos. No realización de evaluaciones y ajustes sobre recursos humanos, físicos, técnicos y financieros. No se realizó el ajuste pertinente por la sociedad para la readquisición de las oficinas vendidas al Banco Popular.</p>	<p>la cual se fortalecieron dichas áreas de apoyo mediante la creación de los Departamentos de Servicio al Ciudadano y Servicio al Transportador.</p> <p>Circulación de información inmediata a través de Termiflash (11 ediciones).</p> <p>Se adelantó el proyecto de servicio de transporte gratuito de pasajeros en los puentes de mayo y junio, dando como resultado el traslado de 8.913 usuarios hacia el Terminal, desde la Avenida Boyacá con 13 y la Urbanización Carlos Lleras.</p> <p>Actualmente, se viene desarrollando el convenio denominado "Red Capital de Servicio al Ciudadano (Línea 195)", mediante una participación activa, donde los ciudadanos obtienen información clara, veraz y oportuna sobre el Terminal de Transporte.</p> <p>Plan de Mejoramiento 2003: Se elaboraron y realizaron muestreos operativos de llegada de pasajeros al módulo de descensos, con el fin de proyectar y establecer el Reglamento Operativo y Manual de Convivencia para la zona de taxis.</p> <p>Se rediseñó el procedimiento para la recepción y trámite de quejas y reclamos. Se atendieron y tramitaron 299 quejas radicadas por los ciudadanos, durante el primer semestre del año.</p> <p>Se brindó información y orientación a 175.693 ciudadanos que requirieron de dicho servicio en los puntos de información.</p> <p>Se realizó la campaña "Todos al Terminal", durante el mes de mayo en City TV, para promocionar al terminal durante la temporada de mitad de año así:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* 24 menciones al aire en los programas Arriba Bogotá y Bravisimo</li><li>* 6 roll o texto en pantalla</li><li>* Free Press para cubrir y divulgar temas estratégicos de la Terminal de Transporte, como las rutas circulares, seguridad con el circuito cerrado de T.V.</li></ul> <p>Se diseñó la metodología para el desarrollo del premio a la calidad y servicio al ciudadano, de igual forma se diseñó la estrategia de divulgación del mismo, del cual hacen parte 20 pendones de expectativa ubicados en la zona de pasajeros y zona operativa del Terminal de Transporte.</p> <p>Se elaboró el documento estrategia de comunicación para la Terminal de Transporte S.A., este documento se encuentra en revisión por parte de la Gerencia y el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Atención a medios de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Televisión 56</li></ul>	<p>2</p>
---	---	----------



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

	<ul style="list-style-type: none"><li>* Radio 42</li><li>* Prensa 5</li></ul> <p>Se reportó un cubrimiento masivo de los servicios, seguridad, estadísticas e información relacionada con la operación del Terminal, lo que contribuyó al aumento del 21% en el despacho de vehículos y 22% de pasajeros, durante el primer semestre de 2003</p> <p>Comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* 34 Termiflash</li><li>* 4 Zona Operativa (auxiliares y conductores)</li><li>* 4 Panorama (empresas transportadoras)</li><li>* 2 Engranaje (empleados del Terminal)</li><li>* 4 Integración (comerciantes)</li><li>* 4 Edición Zona Operativa</li><li>* 5 Avance (empleados terminal)</li></ul> <p>Comunicación externa:</p> <p>Se enviaron 8 comunicados de prensa a 47 periodistas de 23 medios de comunicación, para el cubrimiento de los medios masivos de comunicación en los puentes festivos, Semana Santa y temporada de mitad de año, con el fin de divulgar las diferentes gestiones de la Terminal de Transporte.</p> <p>Página WEB</p> <p>Se han desarrollado 7 reuniones en coordinación con el Comité de Progreso de la Página Web, con el objetivo de fijar parámetros de coordinación y tareas específicas que den como resultado una página web actualizada y dinámica, en estas actividades se estableció:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Publicar semanalmente en la página Web, la información noticiosa relevante y de interés común para la ciudadanía, aprobada por la gerencia.</li><li>* Actualización diaria de las estadísticas y datos importantes de la operación de la Terminal.</li><li>* Manejo noticioso de la sección Contratación a la vista.</li></ul> <p>Situación de seguridad</p> <p>Las condiciones de seguridad en el Terminal de Transporte, durante el primer semestre del 2003, se pueden calificar de excelente, gracias a la colaboración prestada por la Policía Nacional en todas sus especialidades, el Departamento de Servicio al Ciudadano, el Departamento de Servicio al Transportador y la vigilancia privada tanto del Terminal de Transporte S.A., como de la zona de pasajeros.</p> <p>En razón a lo anterior, no se presentaron en el primer semestre actividades delictivas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Actos de terrorismo</li><li>* Hurto de vehículos</li><li>* Hurto calificado</li></ul>	
--	--	--



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

	<p>* Hurto a locales</p> <p>Plan de Actualización y Modernización (Seguridad) Arcos detectores de metales: Con este servicio se logró en primer lugar un impacto psicológico, en segundo lugar la incautación de un significativo número de armas blancas y de fuego, como se puede apreciar en el cuadro del sistema de control interno de seguridad.</p> <p>Circuito Cerrado de Televisión: Se puso en funcionamiento el circuito cerrado de televisión, compuesto por 36 cámaras, 6 monitores y 3 mandos de control, controlado con personal mixto de la Policía Nacional y personal de vigilancia privada contratada, durante las 24 horas, lo cual ha permitido reducir considerablemente la acción de revoleadores, hurto a vehículos, presencia de personal no autorizado en la zona operativa, hurto en oficinas de empresas de transporte y se redujo la acción de vándalos en los cajeros automáticos.</p> <p>Se contrató estudio de auditoria de servicios por parte de la firma Yankelovich, para la evaluación del nivel de satisfacción del servicio del Terminal entre sus diferentes segmentos, obteniendo índices perceptuales e identificación de las necesidades y expectativas de los mismos dirigidos a clientes externos, clientes internos, usuarios del Terminal y no usuarios del Terminal Se inicio el proceso de formulación del Plan Maestro de servicio al ciudadano y servicio al transportador orientado a implementar estrategias y acciones de mejoramiento para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes y usuarios, de acuerdo con los estudios de auditoria de servicios</p>	
<p>18. FACTORES EXTERNOS El PDD no cuenta al TT en especial frente a la problemática de los Terminales piratas.</p>	<p>Como ventaja competitiva a mediano plazo (2006) se determino la ubicación que apunta a que bajo los postulados de desarrollo integrados con la expansión de la ciudad y en especial por lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial, se ubiquen y reserven predios aptos para el diseño y construcción de terminales interurbanos junto con la respectiva infraestructura vial y urbana que sea establecida por la entidad competente que es el Departamento Administrativo de Planeación Distrital.</p> <p>La Gerencia General presentó a la Junta y a la Asamblea General de Accionistas el Plan de Desarrollo 2002-2003 el cual fue aprobado por unanimidad, se estableció que se requiere la articulación de la gestión de las diferentes entidades Distritales, Regionales y Nacionales, para</p>	<p>2</p>





CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

	<p>decidir reglamentar y ejecutar los diferentes proyectos de terminales interurbanos</p> <p>Para unificar criterios interinstitucionales con los transportadores y ciudadanos se crearon los siguientes grupos de reflexión como el grupo Alcaldía, integrado por el Instituto de Desarrollo Urbano, el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, Transmilenio, la Secretaría de Tránsito y Transporte y el Grupo Sector Transporte integrado por el Ministerio de Transporte, la Superintendencia de Puertos y Transporte, las empresas transportadoras y los gremios del transporte</p> <p>En coordinación con el Departamento Administrativo de Planeación Distrital se presentaron a empresarios del transporte y gremios del sector, los lineamientos generales de los estudios de consultoría para la ubicación de terminales interurbanos en Bogotá D.C.. Se determinó que su financiación está a cargo del DAPD con recursos del BID, estudios que se desarrollarán durante el segundo semestre del 2003</p> <p>El Departamento Administrativo de Planeación Distrital inició proceso de contratación de los estudios que definan la reserva y ubicación de los predios en donde se ubicarán los terminales interurbanos, conforme a lo establecido en el Artículo 188 del POT, con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo BID</p>	
<p>19. AUDITORIA EVALUACION SISTEMA DE CONTROL INTERNO: Inexistencia de código de ética y de procesos de divulgación e interiorización de valores corporativos</p>	<p>Se dictaron conferencias a los empleados del Terminal de Transporte en materia del desarrollo del sistema de control interno y procesos de inducción y reinducción administrativa, Plan Estratégico, Plan de Actualización y Modernización y Plan de Desarrollo</p> <p>Dentro de las políticas de la empresa de establecer mecanismos de comunicación y retroalimentación inmediata con el personal para fortalecer el sistema de control interno las relaciones empresa-trabajadores y dando cumplimiento a lo establecido en el Plan Estratégico, se adelantaron reuniones con los trabajadores para interiorizar los contenidos del Código de Ética y el Código de Conducta, así mismo se elaboró la cartilla de Código de Ética y Conducta para ser entregada a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa</p> <p>En cumplimiento con las directivas de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se coordinan actividades dentro del programa de Equipos Transversales dirigido por la Secretaría General de la Alcaldía, de igual forma conforme los lineamientos emanados del Comité de Movilidad y Espacio Público, se ha participado activamente en las reuniones y actividades</p>	<p>2</p>



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

	establecidas dentro del programa de Evaluación Organizacional del Sector Movilidad coordinado por el IDU, en coordinación con la Gerencia de Planeación y Control	
20. No elaboración del mapa de riesgos, identificación de procesos con debilidades y factores representativos. Inexistencia de mecanismos para la identificación y evaluación de posibles riesgos. Ausencia de políticas de control del inventario real de bienes sin títulos y levantamiento de hipotecas. Deficiente gestión de Cartera y ausencia de políticas para su recuperación. Ausencia de mecanismos de control para legalización y actualización de contratos de arrendamiento.	<p>Respaldo y compromiso de la Gerencia en la interiorización de la cultura de autocontrol para disminuir el riesgo de error en la ejecución de procesos, bajo los postulados de probidad y transparencia y publicación en la página de contratación a la vista de la Alcaldía Mayor de Bogotá y del Terminal de Transporte los procesos de contratación que se adelantan</p> <p>Realización de jornadas de reflexión sobre temas jurídicos con los Directivos y Trabajadores de la Entidad y suministro de herramientas efectivas de verificación y control en relación con los procesos contractuales, avances en el cumplimiento del contrato</p> <p>Verificación de listados de chequeo y autocontrol previo establecimiento de procesos y procedimientos y cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Decreto 2170 de 2002, reglamentario de la Ley 80 de 1993.</p> <p>Se contrato con la Universidad Nacional estudios que garanticen la estabilidad de obras contratadas por el Terminal de Transporte S.A.</p> <p>Implementación del SIEC, Sistema de Información de Ejecución de Contratos para la verificación del cumplimiento de formalidades precontractuales, contractuales, post contractuales</p>	1
<b>ADMINISTRACION DE RIESGO</b>		
21. OPERACIONALIZACION DE LOS ELEMENTOS: Ausencia generalizada de manuales de procedimientos. No hay integración de información entre áreas para soportar la toma de decisiones y desactualización del software financiero.	Se capacito el 25% del recurso humano de la entidad como auditores en procesos de gestión de calidad ISO 9000	1
22. DOCUMENTACION: Ausencia de archivo individualizado para cada uno de los inmuebles de propiedad del Terminal y para el manejo de deudores.	Dando cumplimiento a las directrices del Archivo Distrital, se adelanta el proceso de contratación de un especialista en tablas de retención documental	1
23. RETROALIMENTACION: No se atendieron las recomendaciones realizadas por la Revisoría Fiscal sobre deficiencias del Sistema de Control Interno.	<p>En cumplimiento de los Estatutos, se implementaron las medidas correctivas recomendadas por la Revisoría Fiscal en cuanto a la disminución de fraudes en la evasión y elusión de pago de tasa de uso, así mismo se realizan reuniones semanales de seguimiento por parte de la Gerencia General y Gerencia Administrativa con la Revisoría Fiscal.</p> <p>Se auditaron los servicios de guarda equipaje, parqueadero y baños públicos encontrando falencias en los sistemas de registro, los cuales se han corregido</p>	2



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

	<p>En coordinación con la Policía de Carreteras se realizaron 42 operativos de control externo de evasión y Elusión de tasas de uso, arrojando como resultado 17 vehículos que no portaban el comprobante de pago, lo que originó el proceso sancionatorio correspondiente por parte de la Superintendencia de Puertos y Transporte, situación que también fue puesta en conocimiento de las respectivas empresas.</p> <p>La cultura de pago que han asumido las empresas de transporte, se demuestra con un número cada vez menor de vehículos despachados fuera del Terminal de Transporte, sin el pago de la tasa de uso, aumentando los ingresos por este concepto durante el primer semestre de 2003.</p> <p>Se adelantaron auditorías a los sistemas de seguridad y vigilancia del Terminal de Transporte. De igual forma se reactivaron los frentes de seguridad y se sensibilizó a todos los estamentos sobre la necesidad de mejorar estos procesos.</p> <p>Con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan Estratégico y en el Plan de Actualización y Modernización se realizaron labores de seguimiento continuo a los procesos de inversión en sus etapas contractuales, precontractuales y post contractuales, a través de cronogramas de actividades y desarrollo de procesos.</p> <p>En materia de control de gestión se cumplieron actividades orientadas a evaluar su desarrollo de acuerdo con la priorización de asuntos críticos y urgentes, prioritarios, importantes y básicos, cuyo desempeño se verificó semanalmente en los distintos comités que existen al interior de la organización.</p> <p>Se verificó el seguimiento de los trámites y publicaciones en la página web, de los diferentes procesos de contratación presentados por las áreas observando que se cumplan los términos establecidos en los cronogramas de actividades de cada uno de los proyectos.</p> <p>Se verificó el cumplimiento de las formalidades legales y que los contratos estén amparados por las pólizas exigidas.</p> <p>Se presentó a consideración de la Junta Directiva en sesión de mayo 29 de 2003 los avances y logros de la ejecución del Plan de Mejoramiento con resultados significativos de la gestión institucional. En desarrollo de la Auditoría Gubernamental con enfoque integral para la vigencia de 2002 por parte de la Contraloría de Bogotá se cumplió con el proceso auditor, evidenciando los avances en el fortalecimiento del sistema de control interno. Elaboración y presentación a la Contraloría de Bogotá del informe especial cuantificado de las medidas de control en la elusión, evasión y fraude en el pago de tasas de uso, arrojando como resultado una efectiva gestión, que no solo superará la meta de recaudo prevista a junio de 2003, sino que permite inferir que serán superadas las proyecciones por este concepto al final del año.</p>	
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>

Total Actividades 23  
Cumplimiento  
**Porcentaje de Cumplimiento**

Total Calificación 35  
Parcial  
**76%**



## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

Por lo anterior, se concluye que la entidad cumple con las actividades contenidas en el Plan de Mejoramiento, presentando un cumplimiento de ejecución total del 76%, siendo satisfactorio por el tiempo de ejecución que tiene el plan, lo cual demuestra el valor agregado realizado por la Contraloría Distrital frente a las políticas y objetivos trazados por la Administración del Terminal de Transporte S.A

Como resultado de las auditorías anteriores realizadas por la Contraloría Distrital ante el Terminal de Transporte S.A., esta última ha venido desarrollando una gestión eficiente mejorando cada vez más varios de sus procesos y procedimientos administrativos y realizando esfuerzos para subsanar ciertas irregularidades, que por su complejidad aun se siguen presentando; tal es el caso de Propiedad Planta y Equipo (Bienes Inmuebles) que fue revisada aproximadamente en un 90%, saneando la identificación de titularidad con certificación de tradición y libertad; el control a la Cartera para su recuperación, saneamiento de gravámenes hipotecarios y la recuperación y celebración de los contratos de arrendamiento de los inmuebles.

### 4.2 EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Con el fin de determinar el nivel de riesgo de la Terminal de Transporte S.A. se evaluó el Sistema de Control Interno Institucional, a partir de la evaluación de las Líneas Básicas de Auditoría definidas en el Plan de Auditoría Sectorial – PAS 2002.

La evaluación al Sistema de Control Interno de la Terminal de Transportes S.A. se abordó a partir de la valoración y medición de las cinco fases fundamentales del sistema: el Ambiente de Control, la Administración del Riesgo, la Operacionalización de los Elementos, la Documentación y la Retroalimentación.

#### 4.2.1 Fase: Ambiente de Control

El ambiente de control interno, entendido como la forma de ser y de operar de una empresa o como la expresión de la filosofía del estilo de dirección en cuya responsabilidad recae la implementación del sistema de control interno, presentó un **nivel de riesgo bajo**. y una escala de valoración de excelente.

Esta fase está caracterizada por la actitud y compromiso de la alta dirección en el Sistema de Control Interno, así como por las pautas de comportamiento de los empleados en la empresa que obran como regulación para que sus actuaciones sean consecuentes con los valores adoptados para el cumplimiento de los objetivos misionales del Terminal de Transporte S.A.



## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

Los principios y valores presentan como factores de valoración la identificación y sensibilización, la difusión e interiorización de compromisos. Al respecto, el terminal de transporte adoptó el código de ética.

En cuanto al compromiso y respaldo, la alta dirección se observa que ha rediseñado los métodos y procesos definidos en su Plan Estratégico, para socializar el Código de Ética y comprometer en el ámbito institucional en este proceso, orientando la formación de los valores organizacionales y humanos y midiendo el compromiso de los funcionarios con los principios y valores allí expresados.

La cultura de autocontrol abarca como factores de valoración la sensibilización, capacitación e interiorización y compromiso; observándose que únicamente se divulga a nivel gerencial.

El diálogo y comunicación dentro de la organización, fundamental en la articulación del sistema, se articula a través de los Comités de Control Interno, se considera formal.

La evaluación a esta fase de ambiente de control, arrojó una calificación promedio de **4.54** ubicando la misma, en un nivel de riesgo bajo y una escala de valoración de excelente.

### 4.2.2 Fase: Administración del Riesgo.

Esta fase comprende la identificación, análisis y administración del riesgo a la que está expuesta la empresa, partiendo del nivel estratégico en cuanto a factores económicos, sociales, políticos, legales y tecnológicos; de los riesgos del entorno inmediato que tienen que ver con los competidores, proveedores, clientes y por último, los riesgos basados en factores internos frente a los sistemas de información (vulnerabilidad), personal vinculado (calidad y motivación), naturaleza de los procesos, entre otros.

Al respecto, los resultados de la evaluación confirman que el Terminal de Transporte S.A., identificó los factores internos de riesgo, mediante el levantamiento de los procedimientos en cada una de las dependencias a través de una matriz Dofa, diagrama causa - efecto y mapas de riesgos a nivel Gerencial, Financiera y Contratación, pero carece de un mapa de riesgos al nivel de los departamentos de Bienes y Cartera, Recursos Humanos, Gerencia Administrativa y Gerencia Operativa y en especial el Departamento de Sistemas, que permita determinar su nivel de riesgo, descripción, posibles consecuencias, impacto, probabilidad de ocurrencia, control existente y nivel de riesgo final a fin de que se mitigue cumpliendo con su objetivo.



## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

La evaluación a esta fase, arrojó una calificación promedio de **3.65** ubicándola en un nivel de **riesgo medio** y una escala de valoración de bueno. su calificación obedece más a la identificación de las debilidades que realizan los funcionarios en el accionar diario de las actividades, garantía que no justifica la inconsistencia, existiendo aún, la necesidad de elaborar y cumplir con el esquema que se implanta en un mapa de riesgos.

### 4.2.3. Fase: Operacionalización de los Elementos.

Esta fase hace referencia a la articulación e interrelación del esquema organizacional, planeación, los procesos y procedimientos, el desarrollo del talento humano, los sistemas de información, la democratización de la administración pública y los mecanismos de verificación y evaluación, factores de valoración a tener en cuenta en el sistema de control interno.

#### 4.2.3.1 Esquema organizacional:

El Terminal de Transporte S.A., presenta un esquema organizacional funcional con líneas de autoridad definidas en pocos niveles, encaminadas al cumplimiento de funciones y metas rígidas, con la debida armonización, coherencia y articulación entre departamentos; sin embargo, en el organigrama de la entidad, los cajeros de tasa de uso se encuentran dependiendo de la Gerencia Operativa y no de la Gerencia Administrativa y Financiera como debiera corresponder. De igual manera se observa que el Departamento de Sistemas actualmente depende del Departamento de Planeación y que en años anteriores dependía de la Sub-Gerencia Operativa y posteriormente de la Sub-Gerencia Administrativa. Lo anterior, nos permite concluir que este departamento dentro del organigrama de la empresa no se ha basado en un estudio serio que permita demostrar que el Departamento de Sistemas es más una oficina asesora que le facilite a la Gerencia General la toma de decisiones, así como a las demás dependencias de la empresa.

#### 4.2.3.2 Planeación:

Cuenta con herramientas de planeación que orientan sus acciones al cumplimiento de su misión, representadas en su Plan Estratégico que estructura los planes de acción por dependencia, complementado con el Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos e indicadores de gestión.



## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

### 4.2.3.3 Procesos y Procedimientos:

El terminal de Transporte actualizó el Manual de Funciones en el mes de noviembre de 2002, a través de labores que desarrollaban cada uno de los empleados. Al momento de la evaluación se detectó que se ha difundido al interior de cada departamento los procesos y procedimientos mediante mesas de trabajo y talleres, siendo el más estructurado el correspondiente a contratación; sin embargo, existen algunas áreas donde los funcionarios responsables de ejecutar los procesos y procedimientos no los conocen de manera escrita, como es el caso del Departamento Operativo.

Es de anotar que actualmente se adelanta la implementación de la norma ICONTEC para la actualización de los manuales de procesos y procedimientos.

### 4.2.3.4 Desarrollo del Talento Humano:

Se observa que el Terminal de Transporte S.A. cuenta con programas de capacitación, bienestar social, recreativo y culturales; sin embargo carece de un plan de capacitación específico acorde con las necesidades de cada dependencia. En cuanto al recurso humano y directivo se ha implementado la evaluación del desempeño por el sistema de 360° lo que permite mayor objetividad en la misma

### 4.2.3.5 Sistemas de Información:

El Terminal de Transporte S.A. cuenta con un sistema de información para las áreas de Cartera, Presupuesto y Almacén que operan de manera independiente; situación que dificulta la depuración y actualización de la información que produce el almacén y el departamento de Bienes, observándose que no se encuentra integrado con contabilidad para evitar inconsistencias y tener una información más confiable.

Existen sistemas de información dentro de la empresa, los cuales se están manejando por áreas, actualmente la empresa esta realizando gestiones para unificar todos los Departamentos en un a sola red y de esta manera facilitar aún más la toma de decisiones.

Lo anterior, ha generado un riesgo medio al contar la empresa con un sistema de información el cual debe integrarse a través de la red para la toma, exacta y oportuna de decisiones.

#### 4.2.3.6 Democratización de la Función Pública:

Este elemento está relacionado con la participación de los diferentes sectores sociales en el diseño, planeación, ejecución y evaluación de la gestión, con el objeto de vigilar que los resultados beneficien a usuarios, transportadores y ciudadanía, El Terminal de Transporte creó el Departamento de Servicio al Ciudadano y el Departamento de Servicio al Transportador los cuales han permitido la participación activa de usuarios, transportadores y ciudadanía en la toma de decisiones a través de mecanismos como Internet-página web, encuestas de opinión con la Firma Jankelovich.

Es de anotar que el Terminal de Transportes ha permitido la participación activa de la comunidad como es el caso de los habitantes de la Urbanización Carlos Lleras.

#### 4.2.3.7 Mecanismos de Verificación y Evaluación:

El Terminal de Transporte S.A. cuenta con una oficina de auditoria interna que a pesar de realizar seguimiento al cumplimiento de objetivos institucionales no cuenta con un plan general de evaluación para el correspondiente seguimiento que contribuya al mejoramiento de la gestión institucional a través de recomendaciones,. De otra parte, no fomenta la cultura de autocontrol o auto evaluación sino que está implementada a nivel gerencial.

Se evidencia que el Terminal de Transporte cuenta con una serie de comités que permiten el seguimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo cual se genera un riesgo medio con calificación buena gracias a los controles establecidos por la Gerencia General a través de comités debidamente constituidos donde toman parte tanto los directivos como demás empleados de la empresa.

La evaluación a la fase de Operacionalización de los Elementos, arrojó una calificación promedio de **3.90**, ubicando a la misma, en un nivel de riesgo medio y una escala de valoración de bueno.

#### 4.2.4 Fase: Documentación.

Entendida ésta fase como la descripción y existencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos e información y documentación de la planeación, esquema organizacional, normas, principios y valores y memoria institucional documentada.





## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

La evaluación obtuvo una calificación promedio de **3.87** ubicada en un nivel de **riesgo medio**, con calificación buena, lo cual obedece a que la empresa cuenta con Manuales de Funciones y de procedimientos; sin embargo estos últimos se encuentran por actualizar. De otra parte la empresa cuenta con la memoria institucional y herramientas como Intranet, Internet y correo electrónico lo que permite la adecuada toma de decisiones y consulta oportuna, sin embargo en materia de bienes, en la reconstrucción documental, se ha visto en la necesidad de recurrir a Notarias, Catastro, Planeación e Instrumentos Públicos.

### 4.2.3.5 Fase: Retroalimentación.

La Retroalimentación es la fase final y dinamizadora del Sistema de Control Interno; con ella se busca básicamente generar una evaluación que permita establecer el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas programadas en el período y a su vez sirve para iniciar y retroalimentar el nuevo proceso ya que permite efectuar el diagnóstico para determinar fortalezas y debilidades y manejar las amenazas tanto internas como externas.

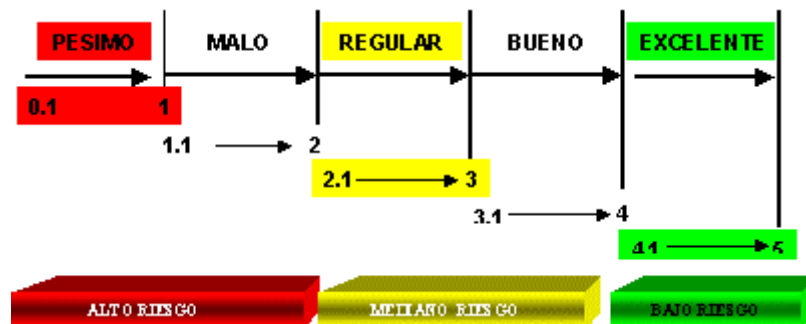
A través de los diferentes comités la Gerencia General lleva un control permanente de los procesos y procedimientos para el logro y cumplimiento de los objetivos en cada una de las dependencias que conforman la empresa.

Para el seguimiento del plan de mejoramiento la empresa tiene en cuenta las observaciones efectuadas por los Entes de Control lo que le ha permitido efectuar una retroalimentación al interior del terminal de transporte y por ende la optimización en la solución de todas las inconsistencias presentadas.

La evaluación a la fase de retroalimentación, arrojó una calificación promedio de **4.34**, ubicando esta fase en un nivel de riesgo bajo y una escala de valoración de excelente.

### Síntesis de la evaluación y calificación del sistema de control interno.

La calificación del Sistema de Control Interno se obtiene de la sumatoria de las fases, dividida por el número de ellas, el resultado se clasifica en los siguientes rangos:



Como se observa, el resultado de la aplicación del cuestionario tipo y consolidada su información en la Tabla de Agregación General de Resultados, la evaluación preliminar al Sistema de Control Interno del Terminal de Transporte S.A., obtuvo una calificación de **4.06**, es decir, la entidad está expuesta a un nivel de Riesgo medio, con una escala de valoración de Excelente en un rango de 1 a 5.

Para subsanar algunas de las debilidades señaladas en cada una de las fases del Sistema de Control Interno del Terminal de Transporte S.A., durante el año 2002, la administración deberá implementar los mecanismos que coadyuven a establecer las estrategias necesarias para subsanarlas, determinando los responsables, el tiempo y los recursos para su implementación.

Es de resaltar la gestión de la administración durante la vigencia 2002 en cuanto al Sistema de Control Interno, mediante la implementación de una serie de comités que han permitido detectar posibles riesgos y falencias al interior de la empresa permitiendo que la solución se dé en tiempo real y de esta manera se haya mejorado la calificación obtenida con respecto al año 2001, la cual fue de 3.3 y para el año 2002 de 3.91.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

**TABLA 07**  
**CALIFICACION FINAL SISTEMA CONTROL INTERNO -**

ITEM	FASES	CALIF.	%	TOTAL
1	AMBIENTE DE CONTROL	4.54	20%	0.91
2	ADMINISTRACION DEL RIESGO	3.65	20%	0.73
3	OPERACIONALIZACION DE LOS ELEMENTOS	3.90	20%	0.78
4	DOCUMENTACION	3.87	20%	0.774
5	RETROALIMENTACION	4.34	20%	0.87
	<b>TOTAL</b>	<b>4.06</b>	<b>100%</b>	<b>4.06</b>

### 4.3 RESULTADOS POR LINEA DE AUDITORIA

#### 4.3.1 Estados Contables

Una vez evaluadas las cifras presentadas en el Balance General a 31 de diciembre de 2002 y en el Estado de Actividad Económica y Social del Terminal de Transporte se encontraron las siguientes situaciones:

El Terminal de Transporte S.A., posee Activos por valor de \$53.238.176 miles de pesos, clasificados en Activos Corrientes \$11.117.655 miles de pesos, equivalentes al 21%, siendo el rubro de mayor representación el Efectivo \$ 9.910.823 miles de pesos, equivale al 18.62% del total de activo; Activos No Corrientes \$42.120.521 miles de pesos equivalentes al 80%, siendo el más representativo la cuenta Otros Activos \$ 29.870.624 miles de pesos equivalente al 56.11% del total de Activo.

El Total del Pasivo más Patrimonio ascendió a \$53.238.176 miles de pesos clasificados en Pasivos por \$3.092.666 miles de pesos equivalentes al 6% y Patrimonio con \$50.145.510 miles de pesos el cual es equivalentes al 94% del total de Patrimonio.

El Activo total del año 2002 \$53.238.176 miles de pesos, frente al de año inmediatamente anterior \$48.444.827 miles de pesos, presenta una incremento de \$4.793.349 equivalentes al 9.89%, dado básicamente en efectivo por \$9.910.823 y Otros Activos con \$29.870.624 miles de pesos fundamentalmente por el rubro valorizaciones.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

El Pasivo \$3.092.666, frente al del año 2001 \$2.091.358 miles de pesos, presenta un incremento de \$1.001.308 miles de pesos, dada principalmente en cuentas por Pasivos Estimados de \$1.973.827 miles de pesos, esencialmente por incremento en la cuenta provisión para obligaciones fiscales (Declaración de renta), provisión para contingencias y provisiones diversas.

El patrimonio con un saldo de \$50.145.510 miles de pesos, frente al del año 2001 \$46.353.469 miles de pesos, arroja un incremento por valor de \$3.792.041 miles de pesos, generado por las reservas, el superávit por valorización y revalorización del patrimonio.

En los Estados Contables examinados se observan las siguientes inconsistencias:

#### 4.3.1.1 Deudores.

Analizados los saldos contables de la subcuenta Otros deudores – (Servicio de Llamadas telefónicas de los funcionarios y otros conceptos) se registra por valor de \$988.629, se estableció que existen cuentas de 180 a 360 días y de 0 a 30 días que no han sido canceladas, por lo tanto la entidad debe tomar medidas para prevenir el crecimiento de estas deudas.

#### 4.3.1.2. Deudas de Difícil Cobro.

Tabla 8  
DEUDAS DE DIFÍCIL COBRO

Proveedor	SOPORTES - AÑOS					Saldo Según Libro Mayor a 31 de Dic/2002	Diferencias
	2002	2001	2000	1999	1998		
Teresa Giraldo	0	0	0	221.831	663.865	816.038	(69.568)
<b>TOTAL</b>							<b>(69.568)</b>

Fuente: Información suministrada por Financiera

De acuerdo con el cuadro anterior, se presenta una diferencia de \$69.568 a nombre de Teresa Giraldo entre el soporte y el saldo contable.

#### 4.3.1.3. Provisión.

Las cuentas Deudas de Difícil Cobro por concepto de arrendamientos por valor de \$97.592.573 provisionado por \$ 27.269.484 la cual representa el 28%; y para la cuenta intereses por valor de \$36.944.722 provisionado en \$6.386.234, representa 17.3%; se observa que estas provisiones están subestimadas, debido a que la mayoría de las deudas corresponden al año 1998 y anteriores.



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

De conformidad con lo anteriormente enunciado la administración argumenta *que*:

Respecto subcuenta Otros Deudores - Arrendamientos se encuentran en procesos de cobro ordinario, prejurídico y jurídico. Según oficio No. 2003EE5348 del 4 de agosto del 2003.

Revisados 15 contratos de arrendamientos se estableció que algunos de estos no se encuentran firmados entre las partes, se envió comunicación al gerente de la entidad sobre estas inconsistencias mediante oficio el 22 de agosto de 2003. La administración según oficio de No. 2003EE58886 de 25 de agosto de 2003 manifiesta que la legalización de los documentos que sirve de soporte para adelantar estos procesos son adelantadas por abogados externos - Consultores Jurídicos y Cía. Ltda. Mediante comunicación No. 2003EE5265 del 4 de agosto del 2003, la entidad nos informó que con respecto a la empresa Tax Meta SA. Dentro del archivo no reposa soporte alguno.

Referente, a la subcuenta Otros Deudores - intereses la "administración argumenta la mayor parte de los casos por concepto de energía e intereses debido a la materialidad de las cifras y a la falta de un soporte válido jurídico y después de haber agotado la gestión *financiera* y prejudicial serán sometidos al Comité de Saneamiento de Estados Financieros y a la Junta Directiva para que apruebe su castigo", según oficio No. 2003EE5348 del 4 de agosto del 2003.

No se acepta la respuesta de la empresa, pues es necesario realizar una provisión en forma gradual con el fin de evitar que se afecte la utilidad del ejercicio de una sola vigencia.

#### 4.3.1.4. Propiedad Planta y Equipo.

En el libro Mayor y Balances, cuenta Edificaciones, se observó que el rubro Bodegas Comerciantes está discriminado en: Adición 1, Adición 2, Adición 3 y en la información reportada por la oficina de bienes estas bodegas se clasifican en 36 bodegas que componen el lote 65 y el lote 66; lo cual hace que la información no sea comparable entre las dos oficinas. Es necesario que el saldo en la cuenta edificaciones en lo correspondiente a las 36 bodegas sea discriminado para cada una de ellas.

4.3.1.4.1. Se observa diferencia en los informes detallados de Propiedad Planta y Equipo con respecto a los saldos contables. La administración informa que el sistema de información de inventarios constituye un anexo a los Estados Financieros el cual es conciliado con almacén y contabilidad para evidenciar las adquisiciones realizadas en el último mes del año y que el sistema de información



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

no asume sino hasta el inicio de su depreciación. Es importante que el Terminal de Transporte actualice su software para el área Financiera, a fin de establecer mejores autocontroles. El anterior hecho transgrede lo normado en la resolución 1201 del 2001, capítulo para el manejo de bienes muebles subtítulo recibo de bienes muebles en almacén.

4.3.1.4.2. En la relación de bienes inmuebles reportada por contabilidad y no incluidos en el sistema de la oficina de bienes, se observa que la administración no dio respuesta al numeral donde se relaciona el Local No 5 "Luis E. Guerrero" por valor de \$13.394.825.00, por lo tanto dicha inconsistencia queda en firme.

#### 4.3.1.5. Cuentas de Orden.

De los 26 bienes inmuebles registrados en las Cuentas de Orden, subcuenta Deudoras y Acreedoras de Control, se pudo establecer que a 31 de diciembre de 2002 sólo se han legalizado los locales 1-106, 1-107, 1-201, 1-212 y 2-236 que corresponde al 19.21% del total de bienes por legalizar, incumpliendo con lo normado en el Plan general de Contabilidad Pública numeral 1.1.3.5 "depuración de saldos antiguos". Quedando por legalizar a diciembre 31 de 2002 los relacionados a continuación:

Tabla 10  
BIENES INMUEBLES POR LEGALIZAR  
Registrados en cuentas de orden según contabilidad

No.	Tipo	Número Cuenta	Denominación del bien	Nombre Registrado según Financiera	Valor en libros
1	Terrenos	833005	Lote 15	Sin información	2.693.475.000
2	Terrenos	833005	Lote 16	Sin información	1.842.750.000
3	Terrenos	833005	Lote 20	Sin información	117.000.000
4	Edificaciones	939001	Oficina 2-224	Rapido Tolima S.A.	637.000
5	Edificaciones	939001	Local 2-108	Ricardo Pinilla	600.000
6	Edificaciones	939001	Local 3-102	Luis Guillermo Guaqueta	5.075.000
7	Edificaciones	939001	Local 3-206	Cooperativa Omega Ltda.	910.000
8-10	Edificaciones	939001	Local 3-225/6/7	Rapido Duitama Ltda.	3.685.500
11	Edificaciones	939001	Local 4-147	Gustavo Alfonso Quintana Romero	2.828.500
12	Edificaciones	939001	Local 4-128	José del Carmen Lievano	4.640.000
13	Edificaciones	939001	Local 4-122	Mantilla de Salazar Julieta	2.320.000
14	Edificaciones	939001	Local 5-139	Transportes Purificación S.A.	900.000
15-16	Edificaciones	939001	Local 5-145/154	Rápido Tolima S.A.	7.312.500
17	Edificaciones	939001	Local 5-112	Sin información	500.000
18	Edificaciones	939001	Bodega 22	Autofusa	550.000



CONTRALORÍA  
DE BOGOTÁ, D.C.

19	Edificaciones	939001	Bodega 09	Hugo Augusto Gaona	500.000
20	Edificaciones	939001	Bodega 07	Guillermo Sagra Serrano	100.000
21	Edificaciones	939001	Bodega 07	Gonzalo Caucaí	63.805
Total					\$4.683.847.305

Fuente: Libros auxiliares de contabilidad

#### 4.3.1.5.1. Litigios y Demandas

Se registra el valor reportado por la Secretaria General a 31 de diciembre de 2002, de las pretensiones originadas en actos procesales por medio de las demandas en contra del Terminal de Transporte S.A.

CIVILES	\$530.288.333
PENALES	4.360.000
ADMINISTRATIVAS	7.829.511.831

Es necesario que la administración mantenga un seguimiento permanente a los procesos mencionados y una vez exista el fallo en primera instancia se proceda a realizar el registro de la provisión para contingencias, y en consecuencia con la norma general de la prudencia.

#### 4.3.1.6. Evaluación al Sistema de Control Interno Contable

En ejercicio del control fiscal establecido en el numeral 5 del artículo 268 de la Constitución Política, en concordancia con los artículos 12,18 y siguientes de la Ley 42 de 1993, las resoluciones 196 de 2001 y 420 de 2002 de la Contaduría General de la Nación, le pertenece a la Contraloría de Bogotá, efectuar la evaluación al Sistema de Control Interno de los sujetos de control.

El objetivo de la auditoría es evaluar el Sistema de Control Interno Contable con el fin de determinar, el nivel de confianza y confiabilidad de la Estructura que tiene implementado el Terminal de Transporte S.A., considerando sus características propias, la naturaleza de sus operaciones y cada una de sus actuaciones tendientes a proteger los recursos de la entidad, garantizando eficiencia, eficacia y economía en cada uno de ellos y que finalmente se ve reflejado en las cifras presentadas a 31 de diciembre de 2002.

Finalmente se procedió a redactar el informe que contiene la Evaluación al Sistema de Control Interno Financiero Contable, mencionando las deficiencias encontradas, las cuales han sido clasificadas como se relacionan a continuación:



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

### 4.3.1.6.1. Ambiente de Control Interno

El Ambiente de Control dentro de una entidad no-solo está encaminado a crear métodos procedimientos y/o mecanismos de control, sino que por el contrario, representa la forma de ser y de operar de una organización, determinada por la actitud y respaldo que la administración otorga al Sistema de Control Interno, consiste también en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

El Terminal de Transporte S.A. no desconoce lo establecido en la Ley, por lo que ha procurado fortalecer el sistema, fundamentalmente en el dialogo y comunicación con todas las gerencias y departamentos a través de comités, la cual ha venido efectuado evaluaciones y seguimiento en las diferentes áreas de la empresa, sin embargo en el área Contable se detectaron debilidades en el manejo de la información.

A lo anterior se suma, la falta de comunicación entre las áreas, ya que presentan deficiencias que afectan los saldos de los Estados Contables.

### 4.3.1.6.2. Administración de Riesgo

Toda entidad enfrenta unos niveles de riesgos derivados de fuentes tanto internas como externas, que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos organizacionales. El nivel directivo se debe centrar cuidadosamente en los riesgos de todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias, con el propósito de recuperar cartera por edades de difícil cobro, identificando, valorando y controlando los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de confiabilidad y utilidad de la información contable, por tanto se requiere de una adecuada administración y tomar las medidas necesarias para evitar que se convierta en un riesgo.

Se evidenció que la empresa a través del grupo de contabilidad esta pendiente de “depurar sus saldos contables” manifestando que están en proceso de saneamiento contable ala falta de un soporte, afectando las cifras de los Estados Financieros.

Sin embargo, en esta vigencia se presentaron inconsistencias desglosé de las cuentas, unificación de criterios, y depuración de los saldos presentados en sus Estados Contables; casos concretos como: Deudores, Deudas de Difícil Cobro, Propiedad, Planta Equipo - Edificaciones etc.; conllevando a la razonabilidad excepto por expresado en el dictamen a los Estados Financieros.



Lo anterior, transgrediendo el artículo 1 de la resolución 196 de 2001, expedido por el Contador General de la Nación.

#### 4.3.1.6.3. Operacionalización de los Procesos Administrativos

En la verificación realizada a las cifras que genera el área contable se evidencia que el software financiero de la entidad, no está en red o interfaces con los departamentos de nómina, cartera, presupuesto, tesorería, almacén y Bienes que operan independiente.

Lo anterior no contribuye a establecer sistemas integrados de información financiera para garantizar la calidad del sistema del control interno, contraviniendo presuntamente lo dispuesto en el artículo 4 de la resolución 196 de julio 23 de 2001, expedido por el Contador General de la Nación.

#### 4.3.1.6.4. Actividades de Control Específicas para el Proceso Contable

La Administración del Terminal viene aplicando las normas generales de contabilidad establecidas en la Resolución 400 de 2000 Plan General de Contabilidad Pública, sin embargo, no aplicó las técnicas de valuación, registro y revelación de provisión para contingencias, específicamente para los procesos y demandas, al no efectuar los registros para esta provisión, incumplió los requisitos de la información Contable Pública referente a la objetividad y los principios de reconocimiento y causación, contempladas en el P.G.C.P.

#### 4.3.1.6.5. Sistemas de Información y Documentación

Los canales de comunicación no son oportunos ocasionando que no se cumplan los principios de contabilidad Pública, en especial lo referente a la revelación, depuración y tener información más confiable.

Lo anterior incumple el literal a) del artículo 1 de la resolución 196 de julio 23 de 2001, expedido por el Contador General de la Nación.

#### 4.3.1.6.6. Retroalimentación y Mejoramiento Continuo

Gerencia General, lleva un control A través de los diferentes comités permanentes de los procesos y procedimientos para el logro, cumplimiento de los objetivos y metas programadas en el período y a su vez sirve para iniciar y retroalimentar el nuevo proceso ya que permite efectuar el diagnóstico para determinar fortalezas y debilidades y manejar las amenazas tanto internas como externas en cada uno de los departamentos que conforman la empresa.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

La Gerencia del Terminal de Transporte, brinda el apoyo necesario para que las áreas que tienen ingerencia con la parte contable corrijan cada una de las observaciones presentadas por la Contraloría de Bogotá, situación que se ve reflejada al dar cumplimiento en las metas propuestas en el Plan de Mejoramiento suscrito por la empresa.

La evaluación al Sistema de Control Interno Contable arrojó una calificación final de 3.69 ubicando el área contable en un nivel de riesgo medio.

### 4.3.2. EVALUACION CONTRATOS

Para el año 2002 el Terminal de Transportes suscribió un total de 57 contratos por valor de \$4.614.602.478.00; de los 57 contratos se suscribió el contrato de obra pública TT-023-2002 por valor de \$1.737.820.000 cuyo objeto consistió en la rehabilitación de las vías internas y parqueaderos de la zona operativa del Terminal de Transportes, la interventoría del contrato de obra pública se llevó a cabo mediante el contrato TT-024-2002 cuyo valor ascendió a la suma de \$123.124.720.00.

Para la presente auditoria se tomaron los contratos anteriores como muestra selectiva dado que el valor contratado corresponde al 45 % respecto del total contratado, siendo esto representativo para el examen de la presente auditoria.

Evaluados y analizados los contratos de obra y consultoría se plantean las siguientes observaciones:

#### CONTRATO TT-023-2002

Contrato suscrito entre Terminal de Transporte S.A. y el Consorcio Construicol, con el objeto de ejecutar las obras de rehabilitación de vías internas y parqueaderos operacionales del Terminal de Transportes, por un valor inicial de \$1.737.820.000. con un plazo de ejecución de siete meses.

#### HALLAZGO DISCIPLINARIO

Analizado el pliego de condiciones de la licitación TT-004-2002, se establece en el numeral 1.23.3 "VISITA OBLIGATORIA A LA ZONA OBJETO DE LA REHABILITACION Y MEJORAMIENTO" que: *"Los proponentes deberán visitar e inspeccionar obligatoriamente la zona objeto de la presente LICITACION PROGRAMADA PARA EL 06 DE Marzo del 2002 a la 08.00 A.M en TERMINAL DE TRANSPORTE Diagonal 33B No. 69 A-60, Oficina 502, Bogotá D.C.*



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

*Adicionalmente deberá solicitar la respectiva certificación, la cual se anexa a la propuesta. El incumplimiento de este requisito es motivo de rechazo.*

Cabe anotar que los proponentes que lleguen a la visita de obra después de la hora señalada no se les expedirá la certificación de asistencia.

El hecho de que los proponentes no se familiaricen debidamente con los detalles y condiciones bajo las cuales serán ejecutados los trabajos, no se considerará como excusa válida para posteriores reclamaciones."

Además de lo anterior el pliego en su numeral 2.3 "MODIFICACIONES DE LOS DOCUMENTOS DE LA LICITACIÓN" contiene expresamente que: *"Toda modificación se hará mediante ADENDOS numerados, los cuales formarán parte integral del pliego. Una copia del Adendo será remitida a cada una de las personas que hayan adquirido pliegos y otra copia será agregada a cada ejemplar de los mismo que se venda con posterioridad a la emisión del Adendo."*

Tendiendo en cuenta lo anterior y dado que dentro de los documentos soportes del contrato a folio 482 se encontró el oficio del 6 de marzo de 2002 identificado con número de radicación 2002ER1386, mediante el cual 16 firmas solicitan explicación al Terminal de Transporte, sobre el porque no se les permitió su participación en la visita de obra, teniendo en cuenta que el aviso de prensa no fijaba hora determinada y el Auditorio o sitio de reunión fue cerrado antes de las 8.AM. y solicitan una nueva visita en virtud del principio de transparencia al Terminal de Transporte.

Con oficios que reposan del folio 493 al 543 remitidos por el Terminal de Transporte a los interesados vía Fax, según cuadro adjunto, la Administración comunica la visita de obra para el día 11 de marzo a las 8:30 a.m. en el Auditorio, de acuerdo y en respuesta a la solicitud de los interesados mediante oficio 2002ER1386.

Con oficio No. ER3659 del 22 de Agosto de 2003, el Equipo de Auditoría solicitó al Gerente del Terminal de Transporte, copia del Adendo mediante el cual se modificó el pliego de condiciones, tal y como lo exige el mismo.

Mediante oficio del 25 de Agosto de 2003, El Gerente del Terminal dio respuesta, argumentando entre otros puntos lo siguiente: *"El comité técnico de la licitación pública en comento, determinó que no se programará una nueva visita obligatoria, sino que tendiendo en cuenta el elevado numero de interesados en participar que asistieron a la visita obligatoria se les contestará mediante respuesta escrita que dando alcance a la misma visita realizada y en razón a la solicitud escrita radicada, los firmantes del oficio serían incluidos en el registro de asistencia y que*



## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

*para ellos se programaría una ampliación de dicha visita la cual tendría por objeto responder las solicitudes realizadas solamente de los interesados en participar que firmaron el oficio radicado bajo el número 2002ER1386, ya que se tuvo en cuenta que por el elevado número de participantes a la visita pudo haberse dejado de incluir a dichos interesados en el registro inicial, pues se trataba de 16 empresas que firmaron la misma carta aduciendo las mismas razones."*

De lo expuesto se observa, que la entidad fijó una nueva fecha de visita al Terminal de Transportes, sin que se haya surtido el proceso establecido en el pliego de condiciones para efectuar la modificación a través del ADENDO correspondiente para tal fin.

Lo anterior teniendo en cuenta, que una vez verificados los documentos soportes, se observa que en acta de visita que reposa a folios 453 al 458, no se registra en la misma a quienes en oficio de Marzo 6 de 2002 y radicado en el Terminal con No. 2002ER1386 segunda, solicitaron la realización de la visita. Igualmente se encuentra que los argumentos esgrimidos para la realización de la nueva visita no son de recibo, toda vez que los firmantes expusieron que no se les había permitido participar en la visita, por cuanto en el aviso de prensa no se establecía la hora de la visita y que la puerta de acceso al auditorio fue cerrada antes del tiempo fijado (8:AM), circunstancia que desvirtúa el hecho de que se tratara de la misma visita, tal y como lo expone en su escrito el Gerente. Por lo tanto se debió negar la solicitud de quienes en principio no llegaron a tiempo, en virtud de preservar los principios de transparencia y selección objetiva contenidos en la Ley 80 de 1993.

El Equipo de auditoria considera que pese a las explicaciones rendidas por el Gerente General en su comunicación 2003EE5886 del 25 de agosto de 2003, contraviniendo lo presuntado en la Ley 80 en sus artículos 24 numeral 5 literales a y b, artículo 29 y 30, expresa el cumplimiento estricto para las partes del contenido de los pliegos, ña Administración incurrió en una clara violación a lo promulgado por la Ley cuando por solicitud de los oferentes que no asistieron a la visita obligatoria del día 6 de Marzo de 2002, se estableció para ellos una nueva visita para el día 11 de Marzo de 2002, según se desprende de los diferentes oficios cursados por la administración, sin que se hubiera efectuado el ADENDO correspondiente, al respecto se argumenta que: el pliego de condiciones regula la convocatoria pública para la presentación de ofertas, las cuales deben sujetarse para la selección del contratista, por lo tanto el pliego se constituye en ley para las partes que intervienen en el proceso licitatorio y es garantía de transparencia y selección objetiva para la suscripción del contrato, por que establece las cláusulas que son fuente de derecho y obligaciones de las partes. Es por esto que su desconocimiento por quien tiene a su cargo el proceso de selección, vulnera el principio de igualdad de las partes en el mismo, por consiguiente, a criterio de este



## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

equipo de auditoría, esta circunstancia amerita la correspondiente solicitud de investigación disciplinaria,

### 4.3.3. Evaluación a la Gestión y Resultados

El Terminal de Transporte S.A. creada para contribuir en la solución de problemas de tránsito y transporte de la ciudad de Bogotá, ha desarrollado una deficiente gestión en anteriores administraciones y solo hasta ahora se ha consientizado de la importancia que tiene dentro del desarrollo integral de la ciudad al trabajar de una manera engranada con las diferentes entidades Distritales y nacionales del sector transporte.

El anterior informe realizado por la Contraloría Distrital y presentado en noviembre del 2002, se desarrolló básicamente sobre el año 2001, haciendo un minucioso análisis entre otras a las cuentas terrenos y edificios (activos fijos) de la empresa, enfatizando sobre el cumplimiento de los objetivos corporativos, el cual fue de gran ayuda para las políticas a desarrollar por la nueva administración de la misma.

Mediante Acta No 08 de Junta Directiva del 19 de octubre de 2001, se eligió como Gerente General del Terminal de Transporte S.A. al Doctor Ramiro Arbelaez Sánchez para un período de dos (2) años, a partir del 1 de Noviembre del 2001. En ese mismo mes ya presenta el proyecto del Plan Estratégico 2002, sustentado en la formulación de estrategias como cultura del servicio al transportador y al ciudadano, planificación estratégica, procesos de calidad, desarrollo de competencias de directivos y empleados y una nueva estrategia cultural y mental.

#### 4.3.3.1. Aspectos Positivos

Se ha observado que la actual administración ha implementado mecanismos de planeación que le permiten unificar los esfuerzos de todo un equipo de trabajo al cumplimiento de la misión, visión y objetivos en el 2002, como fueron la incorporación dentro de las funciones del Gerente General la elaboración y presentación ante la Junta Directiva de las políticas generales el Plan de desarrollo y el Plan Estratégico así como la dirección, coordinación ejecución y control de los mismos.

Los objetivos propuestos para el año 2002 en el Plan Estratégico fueron:

- Aumentar el número de vehículos despachados en 15% con respecto al año anterior.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

- Incremento de los Ingresos en un 13%.
- Disminución en los eventos de Inseguridad.
- Aumento del nivel de satisfacción de las empresas transportadoras y de los ciudadanos.

El primer objetivo está íntimamente relacionado con los ingresos del Terminal de Transporte S.A., el cual se comportó, así:

El número de vehículos despachados en el 2002 fue de 926.684 contra 794.120 en año inmediatamente anterior (2001), lo que equivale a un incremento del 16.7%, gracias a varios factores implementados por esta administración entre los cuales se destacan, el servicio al transportador, el control para reducir la evasión, las campañas publicitarias denominada "Todos al terminal", el servicio de transporte gratuito para ingresar al Terminal y la elusión de las tasas de uso. Un factor externo que influyó considerablemente fue la seguridad en las carreteras generadas por el Gobierno Nacional.

Como consecuencia de lo anterior los ingresos operacionales del Terminal de Transporte se incrementaron en un 24%, superando la meta fijada para ese año, estimada en un 13%, lo cual generó una mayor utilidad operacional, mejorando la posición de solidez financiera, frente a las diferentes entidades del orden Distrital y en especial las entidades financieras, de manera que aumentan las posibilidades de apalancar inversiones, como la construcción de los terminales satélites necesarios para la ciudad y para el crecimiento de la empresa.

Es importante destacar que los ingresos por tasas de uso representan más del 80% de los ingresos operacionales de la sociedad.

Comparando el año 2001 donde los ingresos totales de la sociedad ascendieron a la suma de \$ 9.614 millones, correspondiendo a tasas de uso (71%) arrendamientos (15%) intereses financieros (11%), donde no hubo incrementos en los ingresos por tasas de uso. Mientras en el 2002, los ingresos totales aumentaron a \$ 10.334 millones, con una mayor participación de las tasas de uso con un 77%, arrendamientos 13% y rendimientos financieros 8%, por lo tanto, los ingresos por tasas de uso pasaron de \$6.431 millones a \$7.994 millones, registrando un incremento del 24% (grafica 4).

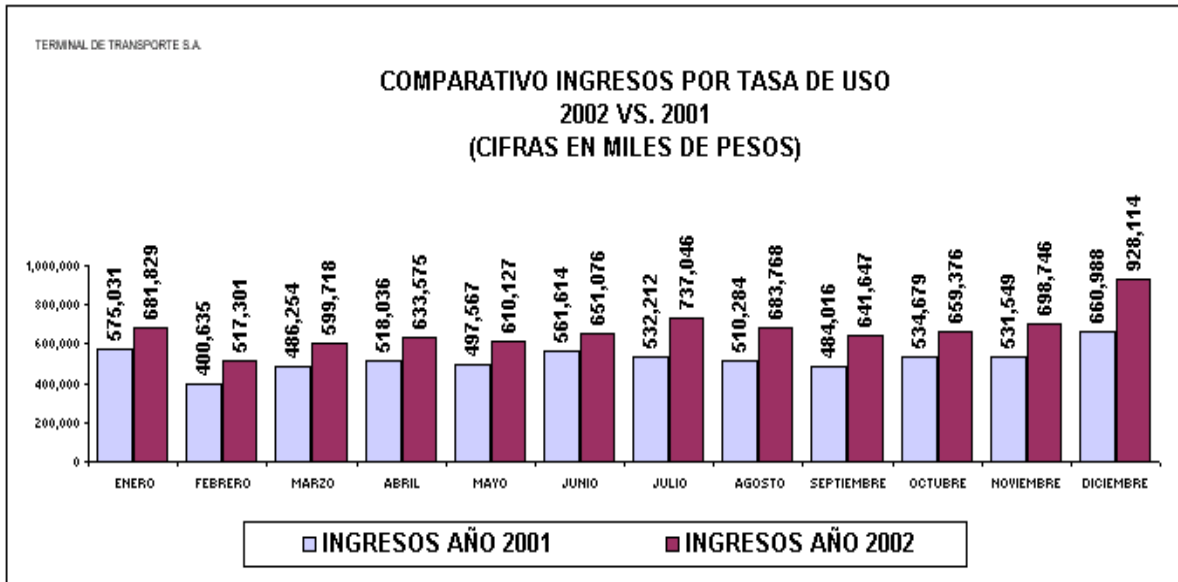
Durante el 2002 el total de los ingresos operacionales ascendió a la suma de \$9.339 millones, superando en un 19% los \$7.835 millones registrados en el 2001, como se observa en grafica 5.



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

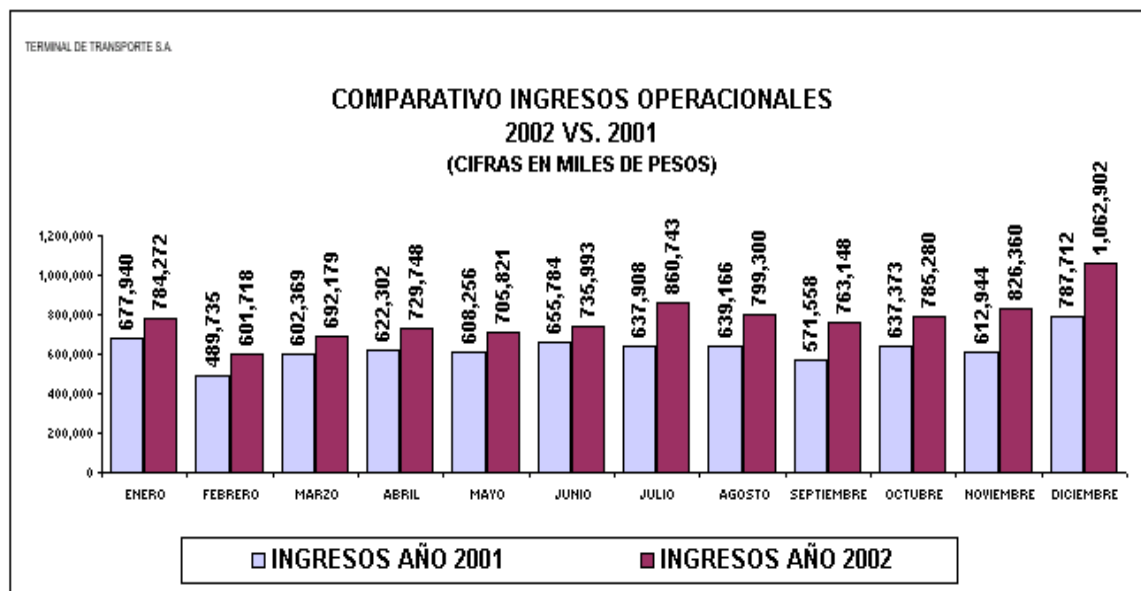
De otra parte, se presentó una consolidación de la efectividad de las acciones de control interno y externo, logrando un incremento del 16% en el despacho de vehículos y del 28 % en los ingresos por concepto tasas de uso.

**Gráfica 4**



Fuente: Informe de Gestión año 2002, del Terminal de Transporte

**Gráfica 5**



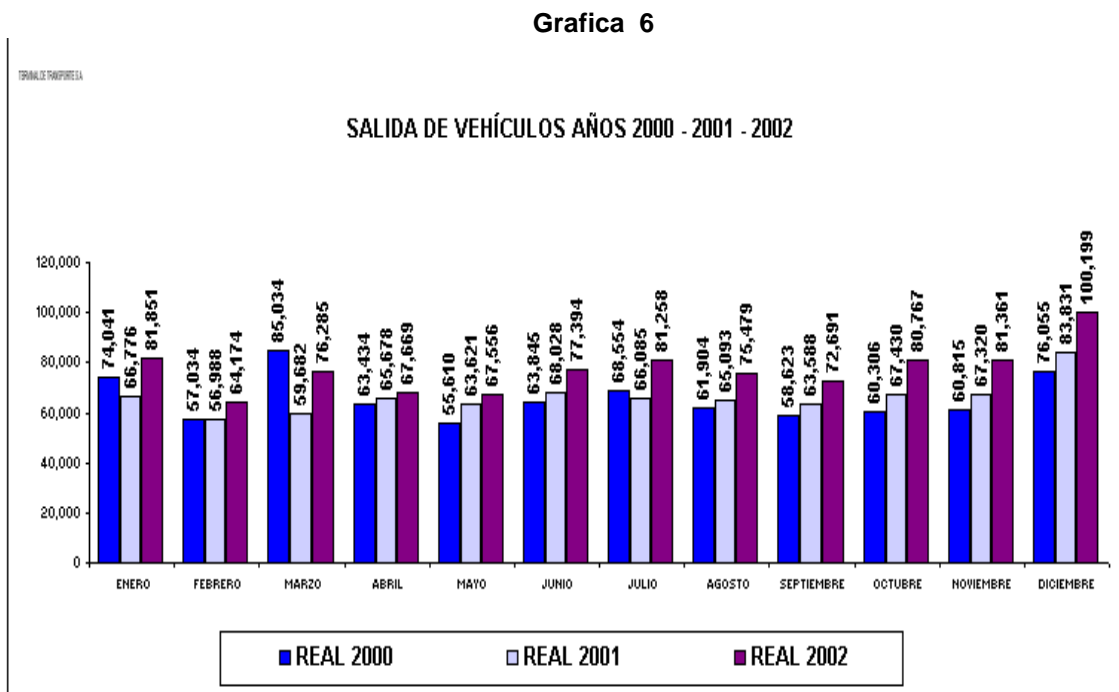
Fuente: Informe de Gestión año 2002, del Terminal de Transporte

Las siguientes estadísticas permiten demostrar el avance realizado por la actual administración quien se ha caracterizado por realizar un seguimiento a cada uno de los procesos y procedimientos en las diferentes áreas de la empresa en especial aquellas que tienen relación directa con el objeto social de la misma que el de la prestación del servicio del terminal de transporte.

Durante el año 2001, según la gráfica 6, el número de vehículos despachados aumento en un 1% al pasar de 785.255 en el año 2000 a 794.120, para el año 2002 se registra un importante incremento del 16.7% pasado de 794.120 en el 2001 a 926.684, es decir 132.000 vehículos mas, superando la meta prevista del 15% de incremento anual.

El número de pasajeros despachados que mantenía una tendencia decreciente en los últimos años, registro un aumento del 2.6% al pasar de 4.760.959 en 2001 a 4.888.828 en 2002, como se ve en la gráfica 7.

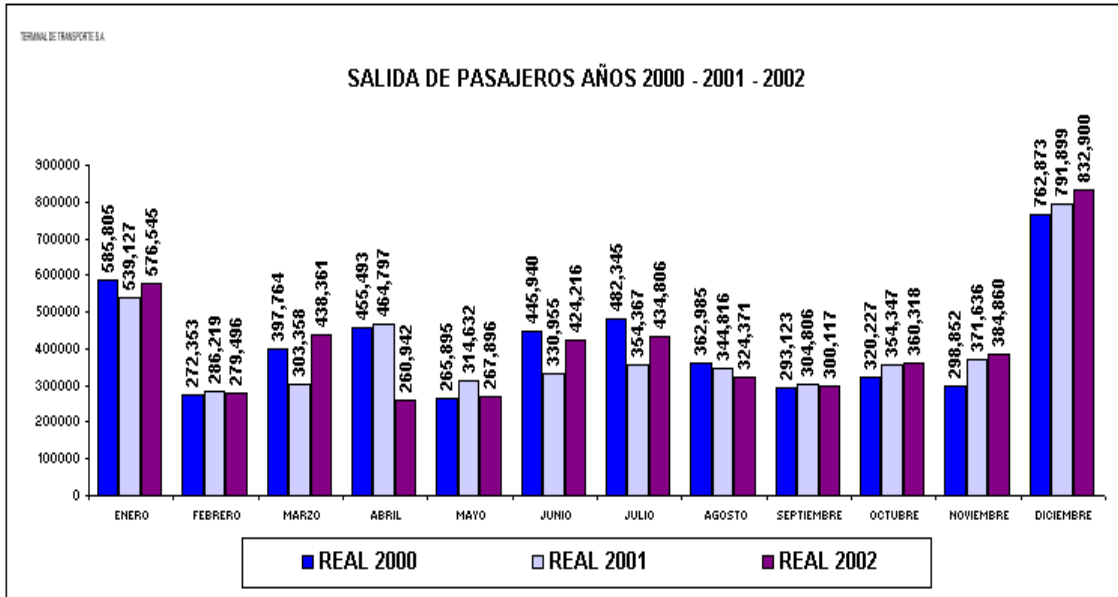
El desarrollo de una nueva cultura de servicio al ciudadano y las actividades de publicidad y comunicación han impulsado el mayor flujo de pasajeros auspiciando el aumento en el número de vehículos despachados.



Fuente: Informe de Gestión año 2002, del Terminal de Transporte



Grafica 7



Fuente: Informe de Gestión año 2002, del Terminal de Transporte

Esta situación favoreció también al sector del Transporte Urbano gracias al incremento de pasajeros recibidos que demandaban un mayor servicio de transporte urbano (Buses, Taxis y Colectivos) y a los Comerciantes del Terminal.

Uno de los problemas álgidos del Terminal ha sido el de la inseguridad que allí se ha venido presentando. Dentro del Plan Estratégico presentado por la actual administración define como ventajas competitivas la seguridad y el servicio, orientada esta última a garantizar que el Terminal de Bogotá sea uno de los lugares más seguros de la ciudad. Para tal efecto la empresa ha venido realizando acciones que permitan mejorar los sistemas de vigilancia y la modernización del servicio mediante la Implementación de infraestructura tecnología, con equipos detectores, circuito cerrado de televisión y sistemas de comunicación.

Adicionalmente la empresa coordina actividades con la policía nacional, los organismos de seguridad del estado y con las asociaciones de vecinos y la alcaldía local. Así la empresa facilita unas instalaciones adecuadas, seguras y confortables al ciudadano, generando también mayor acceso a dichas instalaciones lo cual repercute en mayores ingresos tanto para el Terminal como para los transportadores y los comerciantes. Para llevar a cabo satisfactoriamente este objetivo, la empresa realizó inversiones como:



## CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

### 4.3.3.2. Proyectos Ejecutados

Suministro, instalación y puesta en funcionamiento de los arcos y bastones detectores de metales por 69.46 y 4.82 millones respectivamente, módulo de ingreso a la oficina 502 por 12.36 millones, implementación de sistema de seguridad oficinas 502 y recaudos por 4.24 millones.

### 4.3.3.3. Proyectos de Inversión

Participación de dos (2) proyectos denominados, circuito cerrado de televisión y dispositivos de detección con un presupuesto de 517 millones de pesos.

### 4.3.3.4. Consultorías Ejecutadas

Sistema de circuito cerrado de televisión y equipos de detección por 8.12 millones de pesos incluido IVA.

### 4.3.3.5. *Proyectos en proceso de ejecución*

Suministro, instalación y puesta en funcionamiento de sistema de circuito cerrado de televisión por 436.45 millones.

Gracias a estas nuevas políticas de administración desarrolladas por el Terminal con una visión de futuro, permitió que el Sector de transporte Intermunicipal, tuviera un servicio de 24 horas de atención en cuanto a la validación de tasas de uso, solicitudes de actualización y modificación del parque automotor, trámite de convenios de colaboración empresarial, respuesta a las quejas y reclamos y solicitudes de información de conductores; esto se facilitó por la creación de una nueva oficina de Servicio al Transportador, que en el año 2002 atendió, 7.667 solicitudes de servicio.

En lo que tiene que ver con el servicio al ciudadano, El Terminal de Transporte ha realizado diferentes actividades algunas ya mencionadas y otra como el caso de la consolidación del servicio prehospitalario de emergencias y urgencias prestado las 24 horas del día.

Para desarrollar este Plan Estratégico la Terminal de Transporte S.A. necesitó reforzar la estructura administrativa transformando antiguos cargos de supervisores a jefes de operación y servicios de las zonas de ascensos y descensos y así cubrieron las áreas críticas de la operación del Terminal: Adicionalmente se crearon los departamentos de Servicio al Ciudadano ofreciendo el servicio de orientación, información, y atención a pasajeros y usuarios del Terminal, Servicio al Transportador encargado del control de la Zona Operativa y atención de empresas de transporte.

Actualmente el Terminal de Transporte S.A. viene capacitando el personal, en una nueva herramienta gerencial que les permitirá implementar el sistema de gestión de calidad bajo los parámetros establecidos en la Norma ISO 9001 versión 2000, en procesos relativos a la Zona Operativa y Contratación Administrativa.

Como iniciación de este proceso, la empresa realizó contratos con INCONTEC, para capacitar 30 empleados como auditores internos. Implementación de procesos de House Keeping Curso de capacitación en la 5S (descarte, orden, mantenimiento, limpieza y Autodisciplina), dirigido a mandos, personal administrativo y personal operativo. Sensibilización en procesos de House Keeping a todo el personal de la sociedad e Implementación de proceso en la zona operativa y sede administrativa del Terminal de Transporte.

#### 4.3.3.6. Plan De Desarrollo

El Plan de Desarrollo respectivo fue presentado a consideración de la Junta Directiva de la entidad en Noviembre de 2001, siendo aprobada su metodología en la Asamblea General de accionistas realizada en Enero 31 de 2002.

En cumplimiento de la metodología aprobada en la última Asamblea General Ordinaria de Accionistas de la Terminal de Transporte S.A. para llevar a cabo el Plan de Desarrollo de la Sociedad y su integración con la ciudad, se conformaron dos grupos de reflexión: el Grupo de la Alcaldía, integrado por la Secretaria de Tránsito, el DAPD, Transmilenio, el IDU y la Terminal y el Grupo Sector Transporte, integrado por los transportadores, representantes del Ministerio de Transporte y los gremios del sector.

Se encuentra listo el proyecto de términos de referencia “Sistemas de Terminales de Transporte Interurbano de Pasajeros para Bogotá D.C.”, tema que también ha sido tratado con el Comité de Movilidad y Espacio Público, integrado por los representantes de las entidades Distritales que conforman este sector.

Para la financiación de los estudios para el “Sistema de Terminales Interurbanos”, se exploró la celebración de un Convenio Interadministrativo de Cooperación Técnica entre la Terminal y el Departamento Administrativo de Planeación Distrital.

Durante la presente vigencia se gestiona una nueva alternativa de asignación de recursos financieros para el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, a través de la Secretaria de Hacienda, para la realización de los respectivos estudios.



## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

En rueda de prensa realizada el 26 de febrero de 2003 convocada por el Comité de Movilidad y Espacio Público, con la participación del IDU, la STT, el DAPD y el Terminal de Transporte, informó a la opinión pública sobre el proyecto de terminales interurbanos. Se ratificó además que este Terminal es el único autorizado por el Distrito y debidamente homologado por el Ministerio de Transporte, para operar en Bogotá.

Es importante que la Junta Directiva del Terminal de Transporte S.A. le de continuidad a las políticas de gestión y calidad que se iniciaron a finales del 2001 para preparar a la sociedad en su crecimiento y desarrollo previsto para los siguientes años.

### 4.3.3.7. Control Interno

#### Departamento de Recursos Humanos

Revisadas algunas de las hojas de vida que reposan en este departamento se observó que en estas de algunos empleados que han sido ascendidos no existe el contrato individual de trabajo en ese nuevo cargo y actualmente se desconoce si es a término fijo o indefinido.

Además se observó que las solicitudes del jefe de personal a los empleados para que adjunten determinada documentación faltante en la hoja de vida, no es suministrada oportunamente por el empleado.

Se observa además que en un trabajo realizado por este departamento en cuanto al análisis de puestos, descripción de cargos y funciones de la empresa suministrados al grupo auditor carecen de validez toda vez que estos no se encuentran firmados por quien los elaboró, revisó y aprobó.

### 4.3.3.8. Departamento de Sistemas

Este departamento es el responsable entre otras; de la dirección, desarrollo, control y puesta en funcionamiento de las aplicaciones necesarias para que la información de la empresa y de cada una de las dependencias se encuentre en red y fluya de una manera eficiente y eficaz, tal situación persiste a pesar de los esfuerzos y de las inversiones realizadas en software y hardware en años anteriores.

### 4.3.3.9. Auditoría

Este departamento quien es el encargado de realizar controles en cada uno de los procesos y procedimientos administrativos en las diferentes dependencias de la



## CONTRALORÍA

DE BOGOTÁ, D.C.

empresa a través de auditorías es indispensable que sea reforzado con personal para desarrollar eficientes controles en las diferentes áreas de la empresa generando la cultura del autocontrol y la transparencia en la ejecución de los recursos y la consecución de los ingresos.

Además es importante tener en cuenta que esta dependencia realice por lo menos una vez al año auditorías definidas en cada una de las dependencias a fin de mejorar y subsanar inconsistencias antes del cierre de las vigencias.

### 4.3.3.10. Departamento de Cartera.

Las deudas de difícil cobro de la vigencia 2002 reflejan un valor de \$142.320 comparado con el año de 2001 por valor de \$148.207 muestra un recaudo de \$5.8 millones que representa el 0.96% con relación al año inmediatamente anterior, denotando la deficiente gestión realizada por la entidad

Con relación a la Cartera de Difícil cobro se pudo establecer que. no se han iniciado las acciones ante las autoridades competentes de restitución y cobro de las obligaciones insolutas no obstante de haberse entregado los soportes correspondientes en febrero de 2000.

### 4.3.3.11. Oficina de Tesorería

Es de anotar que el Terminal de Transportes ha realizado inversiones por un valor de \$ 9.500.000 en certificados de depósito a término a 31 de diciembre de 2002, con tasas nominales que oscilan entre el 7.46% y 8.36% con períodos entre 64 y 94 días. Al comparar las cifras con el año inmediatamente anterior se observó un incremento de \$2.100.0 millones equivalente a un 28%. Es importante que el Terminal de Transporte S.A. incremente sus ingresos con el propósito de generar mayor rentabilidad, si se tiene en cuenta otras expectativas que le ofrece el mercado financiero en el país.



**CONTRALORÍA**  
DE BOGOTÁ, D.C.

**ANEXO No. 1**

**CUADRO DE HALLAZGOS DETECTADOS**

<b>TIPO DE HALLAZGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>NUMERACION DE HALLAZGOS</b>
Administrativos	<b>13</b>		4.3.1.1 4.3.1.2 4.3.1.3 4.3.1.4 4.3.1.4.1 4.3.1.4.2 4.3.3.1.5 4.3.1.5.1 4.3.1.6 4.3.1.6.2 4.3.1.6.3 4.3.1.6.4 4.3.1.6.5
Fiscales			
Disciplinarios	<b>1</b>		<b>4.3.2</b>
Penales			