

**MEMORANDO INTERNO**

**1050001-2019-0368**

**Bogotá, D.C., 14 de noviembre de 2019**

**PARA:** Dra. LADY JOHANNA OSPINA CORSO – Gerente General

**DE:** Oficina de Control Interno y Gestión

**ASUNTO:** 02. Auditoría Gestión de Mantenimiento / Mantenimiento Automotores - Informe Ejecutivo de Auditoría

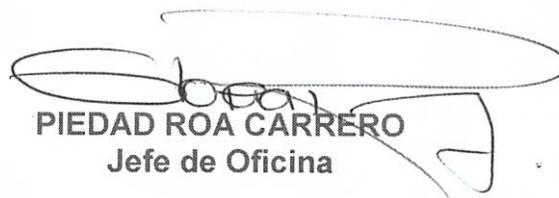
**Respetada Doctora:**

En cumplimiento del Plan Anual de Auditoría 2019, la Oficina de Control Interno y Gestión – OCIG, remite Informe Ejecutivo con los resultados de la Auditoría 02. Gestión de Mantenimiento / Mantenimiento Automotores.

Este informe fue dado a conocer a los directivos responsables para que se tomen de las medidas necesarias y se asegure el cumplimiento del subproceso MPC02 Mejoramiento continuo en lo relacionado a la formulación del respectivo Plan de Mejoramiento.

*Mony S.*  
EAB 2019 NOV15 10:58  
GERENCIA GENERAL

**Cordialmente,**

  
**PIEDAD ROA CARRERO**  
Jefe de Oficina

Anexo: Lo enunciado en (3) folios  
Elaboro: Equipo Auditor



SC701-1

MPFD0801F01-01



**INFORME EJECUTIVO**

|  |  |     |      |                   |                               |     |                   |  |
|--|--|-----|------|-------------------|-------------------------------|-----|-------------------|--|
| Nombre de la Auditoría Interna   | 02. Gestión de Mantenimiento – Mantenimiento Automotores |     |      |                   |                               |     | 1050001-2019-0368 |  |
|  | N° Consecutivo   |     |      |                   |                               |     |                   |  |
| Destinatario   | Dra. Lady Johanna Ospina Corso                           |     |      |                   |                               |     |                   |  |
|  | GERENTE GENERAL DE LA EAAB-ESP                           |     |      |                   |                               |     |                   |  |
| PROCESO:   | Gestión de Mantenimiento                                 |     |      | SUBPROCESO        | Mantenimiento Automotores     |     |                   |  |
| Dependencia / Área / Unidad Auditable  | Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa  |     |      | Responsable       | Juan Camilo Motta Ospina      |     |                   |  |
|  | Dirección de Servicios Administrativos                   |     |      | Responsable       | Cesar Dimas Padilla Santacruz |     |                   |  |
| Reunión de Apertura  | 28   | 08  | 2019 | Reunión de Cierre | 12                            | 11  | 2019              |  |
|  | DIA  | MES | AÑO  |                   | DIA                           | MES | AÑO               |  |
| Equipo Auditor   |  |     |      |                   |                               |     |                   |  |
| Auditor Líder OCIG   | Piedad Roa Carrero                                       |     |      |                   |                               |     |                   |  |
| Auditor Líder de Grupo   | Edwin Fernando Bermudez Mahecha                          |     |      |                   |                               |     |                   |  |
| Auditor  | Eduardo Pinto Romero                                     |     |      |                   |                               |     |                   |  |
| Auditor  | Jorge Enrique Flórez Riveros                             |     |      |                   |                               |     |                   |  |
| Dificultades del Proceso Auditor   | Ninguna  |     |      |                   |                               |     |                   |  |
| <i>Este "Informe Ejecutivo", solo relaciona información de interés para la Gerencia General de la EAAB-ESP, los resultados detallados de este proceso auditor (Resultados de la Auditoría), se ha puesto en conocimiento del(os) auditado(s) para que den inicio a la gestión correspondiente de acciones de mejora.</i> |  |     |      |                   |                               |     |                   |  |

**1. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.**

Evaluar la eficacia de la Gestión del subproceso Mantenimiento de Automotores y la solidez del ambiente de control, buscando incentivar el mejoramiento continuo en pro del logro de los objetivos proyectados.

**2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA.**

Determinar los niveles de gestión del subproceso evaluado durante el periodo comprendido entre el 1 de mayo al 31 de julio de 2019 en cumplimiento de los objetivos de auditoría definidos.

**3. CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA.**

**3.2 Aspectos Generales.**

La auditoría realizada logró el cumplimiento de los objetivos generales y específicos definidos, se encontraron diversas situaciones que merecen por parte del área auditada atención para garantizar el mejoramiento continuo del subproceso Mantenimiento de Automotores.



**3.3 Fortalezas.**

- ✓ Se registra competencia técnica del talento humano involucrado en la gestión del subproceso evaluado dentro de las actividades propias del mantenimiento de vehículos livianos.
- ✓ Se observó un adecuado control y seguimiento por parte del personal de apoyo de la supervisión de los contratos:
  - 2-05-14500-0627-2019 Servicio de Lavado.
  - 2-06-14500-0797-2019 Suministro de Baterías.
  - 2-06-14500-0897-2019 Suministro de llantas.
  - 2-05-14500-0544-2019 Revisiones Técnico-Mecánicas

**3.4 Observaciones.**

*“Las OBSERVACIONES, deben ser objeto de Plan de Mejoramiento en el marco del procedimiento de “Mejoramiento Continuo” de la EAAB-ESP, con el fin de eliminar las causas que les dieron origen. La OCIG analizará y verificará la efectividad de las acciones formuladas y gestionadas en el marco de los seguimientos a los Planes de mejoramiento o en próximas auditorías del proceso o tema en cuestión”.*

| <b>OBSERVACION 1</b>  |  |
|---|--|
| <b>Condición</b>  | <p><b><i>Alineación de los elementos de control del Subproceso “ Mantenimiento de Automotores</i></b></p> <p>Evaluada la alineación de los objetivos, actividades clave del ciclo PHVA, procedimientos asociados, entre otros, del subproceso Mantenimiento de Automotores con la Caracterización del Proceso Gestión de Mantenimiento, se evidenció deficiencia en la fase de PLANEAR, ya que no se incluyen las actividades claves en la operación que garanticen el ejercicio de Planeación: Por otra parte, el formato MPFM0301F03 “<i>Plan de Mantenimiento Vehículos Livianos</i>”, que a criterio del equipo auditor corresponde más un programa, presenta un diseño que no cuenta con información clave como identificación del parque automotor, kilometraje para realizar el mantenimiento preventivo, fechas de programación y responsable entre otros datos, elementos que restan eficacia al instrumento, pues no permite ejercer un control en la ejecución del Mantenimiento Preventivo de Vehículos de manera adecuada; situación que genera debilidad en el ciclo PHVA definido en la caracterización de Proceso de Gestión de Mantenimiento.</p> |
| <b>Efecto / Impacto</b>   | <p>Deficiente prestación de servicio, gestión de recursos y talento humano.</p> <p>Generación de cuellos de botella en la ejecución de actividades de mantenimiento.</p>   |
| <b>Responsable</b>  | -Gerencia Corporativa de Gestión Humana /Dirección de Servicios Administrativos  |
| <b><u>Recomendaciones de la OCIG a la Observación.</u></b>  | <p>Documentar las actividades de planeación que se desarrollen en relación al subproceso evaluado.</p> <p>Revisión de caracterización del Subproceso de Mantenimiento Automotores.</p> <p>Consolidar las políticas, estrategias y tácticas necesarias para la gestión del mantenimiento de la flota de vehículos livianos de EAAB - ESP</p>  |
| <p><i>NOTA: Los análisis de causas y recomendaciones a las observaciones del presente informe son indicativas y no eximen del análisis de causa y formulación de planes de mejora que le corresponden al responsable en el marco del procedimiento de Mejoramiento Continuo de la EAAB-ESP.</i></p> |  |

**OBSERVACION 2**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Condición</b></p>   | <p>- <b>Ineficacia del Indicador “Oportunidad en la Prestación del Servicio” y en los resultados del desempeño.</b></p> <p>Efectuadas las pruebas de auditoría, no se evidenció documento de Acuerdos de Niveles de Servicio definidos para la prestación del servicio de mantenimiento de automotores livianos, lo cual no permite realizar un cálculo idóneo del indicador OPORTUNIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO MPFA02OK022019, ya que no se cuenta con un tiempo máximo de atención o información referente para la medición de la oportunidad; tal como está planteado se orienta más a la atención en sí, que a la oportunidad. Así mismo, los resultados del indicador de oportunidad reportado por el área en el aplicativo APA son: 47.30% para mayo de 2019, 63.30% para junio de 2019, 69.9% para julio de 2019 y 63.30% para agosto de 2019; resultados inferiores a la meta establecida del 100% y considerados insatisfactorios de acuerdo con la ficha de diseño del indicador.</p> |
| <p><b>Efecto / Impacto</b></p>  | <p>El indicador no refleja la realidad de la oportunidad en la prestación del servicio. El indicador no es un instrumento idóneo para la toma de decisiones.</p>   |
| <p><b>Responsable</b></p>   | <p>Gerencia Corporativa de Gestión Humana / Dirección de Servicios Administrativos</p>   |
| <p><b>Corresponsables</b></p>   | <p>Dirección Rentabilidad, Gastos y Costos<br/>Dirección de Resultados Corporativos</p>  |
| <p><b>Recomendaciones de la OCIG a la Observación.</b></p>  | <p>Definir los tiempos máximos de atención para las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.</p>  |
| <p><i>NOTA: Los análisis de causas y recomendaciones a las observaciones del presente informe son indicativas y no eximen del análisis de causa y formulación de planes de mejora que le corresponden al responsable en el marco del procedimiento de Mejoramiento Continuo de la EAAB-ESP.</i></p> |  |

**OBSERVACION 3**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Condición</b></p>   | <p><b>-Incumplimiento al procedimiento MPFM0301P- actividad 11 Y control CTFM01</b></p> <p>De la muestra seleccionada (294 de un universo de 1247) de avisos SAP generados para solicitudes de mantenimiento y sus órdenes de trabajo (OT) de la base de información suministrada por la Dirección de Servicios Administrativos, se realizó análisis de la misma, estableciéndose que de la muestra, 199 avisos se les abrió OT, de éstos aproximadamente el 28%, carecen de un costeo adecuado; es decir, no se relacionan los costos asociados a la intervención del mantenimiento de vehículos livianos discriminándose repuestos, insumos y mano de obra como se evidencia en los avisos 3000066458 y 3000066654, no siendo los únicos casos; incumpléndose con la actividad 11 del Procedimiento “Gestión de Mantenimiento Automotores Livianos” MPFM0301P y el control CTFM01 estipulado en la matriz de riesgos de corrupción del proceso de Gestión de Mantenimiento.</p> |
| <p><b>Efecto / Impacto</b></p>  | <p>Propiciar posibles actos de corrupción.<br/>No contar con información adecuada sobre los costos de mantenimiento.</p>  |
| <p><b>Responsable</b></p>   | <p>Gerencia Corporativa de Gestión Humana / Dirección de Servicios Administrativos</p>  |
| <p><b>Recomendaciones de la OCIG a la Observación.</b></p>  | <p>Cumplir con los controles en relación al costeo y liquidación de las OT.<br/>Revisar las actividades de control actuales y ajustar de ser necesario.</p>   |
| <p><i>NOTA: Los análisis de causas y recomendaciones a las observaciones del presente informe son indicativas y no eximen del análisis de causa y formulación de planes de mejora que le corresponden al responsable en el marco del procedimiento de Mejoramiento Continuo de la EAAB-ESP.</i></p> |   |



**OBSERVACION 4**

|   |  |
|---|--|
| <b>Condición</b>  | <p><i>Deficiencias en la aplicación de los controles de la Matriz de riesgos del Proceso – Control CTM06 causa 4.</i></p> <p>En el desarrollo de la auditoría no se evidenció aplicación adecuada de los controles establecidos en la Matriz de Riesgos de Corrupción como es el caso del control CTFM06 “Inspección visual y visto bueno (DSA)” la causa 4 “Cambio de repuestos o partes nuevas de los vehículos propiedad de la EAAB por repuestos usados o remanufacturados.” del evento FMRC01 “Utilización de recursos para labores de mantenimiento en actividades no propias del proceso, con el fin de favorecer intereses particulares”. Los repuestos suministrados a los técnicos por el contratista no cuentan con una trazabilidad documentada que evidencie que efectivamente los repuestos son instalados y a su vez, no existe control adecuado y documentado en la devolución y disposición final de los repuestos usados o reemplazados.</p> |
| <b>Efecto / Impacto</b>   | <p>Alta probabilidad de materialización del riesgo.<br/>Propiciar actos de corrupción</p>  |
| <b>Responsable</b>  | <p>Gerencia Corporativa de Gestión Humana / Dirección de Servicios Administrativos</p>   |
| <b>Recomendaciones de la OCIG a la Observación.</b>   | <p>Fortalecer el diseño, aplicación y documentación de los controles necesarios en relación al uso de los insumos y repuestos, así como el control en la disposición final de los mismos.</p>  |
| <p><i>NOTA: Los análisis de causas y recomendaciones a las observaciones del presente informe son indicativas y no eximen del análisis de causa y formulación de planes de mejora que le corresponden al responsable en el marco del procedimiento de Mejoramiento Continuo de la EAAB-ESP.</i></p> |  |

**OBSERVACION 5**

|   |   |
|---|---|
| <b>Condición</b>  | <p><b><i>Inexistencia de Hoja de Vida del mantenimiento de los vehículos</i></b></p> <p>Realizadas las pruebas de recorrido al área auditada se evidenció que se cuenta con carpetas físicas de cada vehículo, se revisó la carpeta del vehículo con placa OBB 510 y en ella se encuentran carta de propiedad, pago de impuestos y novedades de accidentes de tránsito.</p> <p>Se evidencia que no se cuenta con hoja de vida de los vehículos que permita identificar la trazabilidad de las intervenciones de mantenimiento, incumpliendo el Artículo vigésimo octavo de la Resolución 0829 de 2012 de la EAAB-ESP.</p> |
| <b>Efecto / Impacto</b>   | <p>Gestión deficiente de los recursos de mantenimiento.</p>   |
| <b>Responsable</b>  | <p>Gerencia Corporativa de gestión Humana / Dirección de Servicios Administrativos</p>  |
| <b>Corresponsables</b>  |   |
| <b>Recomendaciones de la OCIG a la Observación.</b>   | <p>Construir hoja de vida de cada vehículo liviano en los términos estipulados en la Resolución 829 de 2012 de la EAAB-ESP.</p>   |
| <p><i>NOTA: Los análisis de causas y recomendaciones a las observaciones del presente informe son indicativas y no eximen del análisis de causa y formulación de planes de mejora que le corresponden al responsable en el marco del procedimiento de Mejoramiento Continuo de la EAAB-ESP.</i></p> |   |

**OBSERVACION 6**

|   |   |
|---|---|
| <b>Condición</b>  | <p><b>-Debilidades en la oportunidad de la entrega de los repuestos.</b></p> <p>De acuerdo con el análisis de la base de datos de control de suministro de repuestos aportada por el supervisor del contrato, archivo "Maestro Jul-Ago-Sep.xls", se observa que se presentan demoras en las entregas de repuestos que superan los tiempos establecidos contractualmente.</p> <p>Se revisaron elementos de alta rotación y de disponibilidad en el mercado como filtros de aire, que deben ser entregados por el contratista en el almacén de manera inmediata y se observaron 22 registros de estos elementos con demoras en la entrega superiores a 2 días. Se tomó como muestra para seguimiento, el caso más extremo con una demora de 25 días en la entrega, de un filtro de aire del vehículo Chevrolet Vitara de placas OBE 898, aviso No. 3000066986 creado el 23 de septiembre 2019, el 14 de agosto 2019 se autorizó el mantenimiento para el 16 de agosto 2019; se realizó el mantenimiento y el vehículo se entregó al operador con un pendiente del cambio del filtro de aire; el contratista de suministro de repuestos entregó el 10 de septiembre de 2019 el filtro al técnico del taller automotriz y el filtro se instaló el día 15 de octubre 2019, día en que se puso en conocimiento el caso por parte del grupo auditor.</p> <p>Se evidencia debilidad en la oportunidad en la entrega de repuestos correspondiente a la ejecución del contrato de suministro de repuestos, insumos y accesorios para el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos livianos de la EAAB-ESP 2-06-14500-0841-2019, incumpléndose los tiempos de entrega de repuestos, definidos contractualmente y con la ejecución del control CTFM06 "Inspección visual y visto bueno (DSA)".</p> |
| <b>Efecto / Impacto</b>   | <p>Inadecuada Gestión de recursos<br/>Facilitar posibles actos de corrupción</p>  |
| <b>Responsable</b>  | <p>Gerencia Corporativa de Gestión Humana / Dirección de Servicios Administrativos</p>  |
| <b>Recomendaciones de la OCIG a la Observación.</b>   | <p>Fortalecer la función de supervisión de contratos.</p>   |
| <p><i>NOTA: Los análisis de causas y recomendaciones a las observaciones del presente informe son indicativas y no eximen del análisis de causa y formulación de planes de mejora que le corresponden al responsable en el marco del procedimiento de Mejoramiento Continuo de la EAAB-ESP.</i></p> |   |

**OBSERVACION 7**

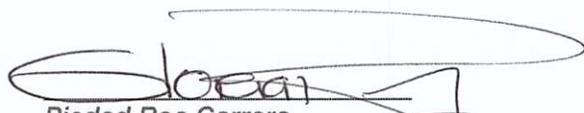
|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Condición</b>        | <p><b>Incumplimiento de las actividades 2,4,5,6,7,8 y 10 procedimiento MPFM0301P</b></p> <p>Durante las pruebas de recorrido se revisaron los formatos MPFM0301F01-03 Recepción y entrega de vehículos y MPFM0301F02-02 Información Transito de mantenimiento, asociados al subproceso; encontrándose que no se diligencian en su totalidad, como es el caso de los formatos relacionados con los avisos 3000067535 y 3000067571, incumplimiento con la documentación y registro de las actividades 2, 4, 5, 6, 7, 8 y 10 del procedimiento "Gestión de Mantenimiento Automotores Livianos" MPFM0301P.</p> |
| <b>Efecto / Impacto</b> | <p>Inadecuada Gestión de recursos</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Responsable</b>   | Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa - Dirección de Servicios Administrativos  |
| <b>Recomendaciones de la OCIG a la Observación.</b>  | Sensibilizar a los funcionarios involucrados con la aplicación de los controles sobre la importancia de la documentación de los mismos. |
| <i>NOTA: Los análisis de causas y recomendaciones a las observaciones del presente informe son indicativas y no eximen del análisis de causa y formulación de planes de mejora que le corresponden al responsable en el marco del procedimiento de Mejoramiento Continuo de la EAAB-ESP.</i> |   |

**4. OPORTUNIDADES DE MEJORA**

*Las "Oportunidades de mejora" si bien no requieren plan de mejoramiento, si deberán ser analizadas y en caso de ser procedentes, deberán ser atendidas por los responsables en el marco de la gestión propia del área o dirección a cargo, ya que serán objeto de monitoreo en próximas auditorías, y su desatención en más de dos oportunidades será comunicada al superior inmediato o escalado a la alta dirección según consideración de la Jefatura OCIG.*

|   | OPORTUNIDADES DE MEJORA   | RESPONSABLE  |
|---|---|--|
| 1 | Evaluado el riesgo FMR2 "Fallas en la atención técnica de mantenimiento" y en particular la causa 3 "Falta de competencia técnica del personal que realiza labores técnicas de mantenimiento" se encontró que se definió el control CTFM27 Periodo de acompañamiento a personal nuevo por personal experto; dicho control, en su diseño no contempla documentación de su ejecución, situación que incrementa la probabilidad de materialización del riesgo. Así mismo, no se evidenció capacitación técnica para los técnicos de mantenimiento; por lo tanto se recomienda estructurar y ejecutar periódicamente un programa de capacitación técnica que tenga en cuenta los avances tecnológicos del parque automotor nuevo adquirido por la EAAB-ESP, así como revisar el diseño del control. | Gerencia Corporativa de Gestión Humana<br>Dirección de Servicios Administrativos         |
| 2 | Se recomienda construir una política de renovación del Parque Automotor, teniendo en cuenta que en la actualidad la Empresa no cuenta con una política en ese sentido.  | Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control<br>Gerencia Corporativa de Gestión Humana |



Piedad Roa Carrero  
Jefe Oficina de Control Interno y Gestión.