INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

PLAN DE MEJORAMIENTO

ENTIDAD: **SERVICIO AEREO A TERRITORIOS NACIONALES "SATENA"**

NIT: **899999143-4**

REPRESENTANTE LEGAL : **Mayor General (r) JUAN CARLOS RAMIREZ MEJIA**

PERIODO FISCAL : **2013**

MODALIDAD DE AUDITORIA: **AUDITORIA GUBERNAMENTAL CON ENFOQUE INTEGRAL MODALIDAD REGULAR**

Fecha de Subscripción : **2015-01-01**

Fecha de Evaluación : **2015-06-30**

No.	Código Hallazgo	Descripción Hallazgo	Causa del Hallazgo	Efecto del Hallazgo	Acción de Mejoramiento	Propósito de la Acción de Mejora	Descripción de las Actividades	Denominación de la Unidad de medida de la Actividad	Cantidad de Medida de la Actividad	Fecha iniciación de la Actividad	Fecha terminación de la Actividad	Plazo en semanas de la Actividad	Avance físico de ejecución de las Actividades	Porcentaje de Avance físico de ejecución de las Actividades	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)	Puntaje atribuido a las actividades vencidas (PAAVI)	DEPEN DENCIA RESPONSABLE	AREAS DE APOYO	AVANCES A 20 MARZO DE 2015	AVANCES A 30 JUNIO DE 2015
1		**Hallazgo 1. Administrativo - Gestión de las PQRs.** En el documento SAT-P91, se desarrolla el procedimiento para el tratamiento de PQRs, el cual establece los lineamientos necesarios para atender las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, comentarios y derechos de petición presentados por los usuarios a través de los diferentes medios destinados para tal fin (presencial, telefónico, correo electrónico, página WEB y redes sociales). De la información suministrada por el Grupo de Atención al Cliente de la Dirección Comercial de las vigencias 2012 a 2014, y al efectuar un análisis a los datos estadísticos, referente a las quejas y reclamos que presentaron los pasajeros por el servicio prestado por Satena S.A, se determinó lo siguiente Es evidente que la inadecuada gestión de información limita la oportuna y certera toma de decisiones, con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo estratégico de la entidad de "mejorar el servicio al cliente".	La organización ha venido implementado y mejorando los procesos de atención al usuario con las herramientas tecnológicas y estadísticas. Sin embargo existen algunas debilidades sujetas a mejorar.	Descontento en los clientes.	Modificar y mejorar el procedimiento Tratamiento PQRS, SAT-P91.	Prestar un mejor servicio a nuestros clientes en concordancia con el objetivo estratégico "Mejorar el servicio al cliente"	Modificar y mejorar el procedimiento Tratamiento PQRS, SAT-P91; en donde se relacione como SATENA debe administrar y controlar las PQRS incluyendo los aspectos que tienen que ver con : Origen, destino, procedencia, responsables, redes sociales e investigaciones).	Procedimiento modificado y mejorado	1	2015-02-01	2015-03-13	6	1	100%	5,7	5,7	5,7	DIRECCION COMERCIAL SERVICIO AL CLIENTE	DIRECCION COMERCIAL SERVICIO AL CLIENTE	Pendiente. Este procedimiento se envio a Desarrollo Organizacional para su actualización y legalización	Procedimiento SAT-P91 Tratamiento PQRS actualizado 06 de mayo de 2015
					Que los funcionario tengan las habilidades y destrezas para atender los usuarios.	Prestar un mejor servicio a nuestros clientes en concordancia con el objetivo estratégico "Mejorar el servicio al cliente"	Realizar capacitaciones a los funcionarios sobre el Servicio al Cliente	Funcionarios capacitados	100	2015-02-01	2015-12-31	48	53	53%	25,2	0,0	0,0			En el mes de febrero se realizaron capacitaciones en las agencias a 20 funcionarios	Entre el mes de marzo y mayo se realizaron capacitaciones en las agencias a 53 funcionarios
2		**Hallazgo 2. Administrativo - Investigaciones Aerocivil por PQRS.** Conforme a lo establecido en la parte Séptima del Reglamento Aeronáutico de Colombia –RAC-, se sanciona a las empresas de servicios aéreos comerciales por sobreventas de vuelos, retraso de vuelos, entrega de equipaje a los pasajeros, entre otros, por razones imputables a la aerolínea, independiente de las medidas compensatorias que sean adoptados. De lo anteriormente expuesto se tiene, de una parte, que muy probablemente se generarán erogaciones para cubrir las sanciones en contra de Satena S.A producto de las investigaciones que adelanta la Aerocivil, y de otra, que se continúa afectando desfavorablemente la prestación del servicio a los usuarios.	Incumplimiento del contrato de transporte.	Pagos que tenga que hacer SATENA, por sanciones en contra de la Empresa.	Dar respuestas oportunas a los pasajeros y/o a la Aeronáutica civil.	Cumplimiento del contrato de transporte	Responder oportunamente a los pasajeros en las situaciones de afectación de la ejecución del contrato de transporte para evitar que el pasajero recurra a la Autoridad de Aviación Civil.	Porcentaje de las quejas interpuestas por los usuarios	100%	2015-01-01	2015-12-31	52	50%	50%	26,0	0,0	0,0	DIRECCION COMERCIAL SERVICIO AL CLIENTE	JURIDICA	Permanente. A los usuarios y a la Aeronáutica Civil se da respuesta a los quejas, reclamos, y requerimientos dentro de los términos establecidos	
							Responder efectivamente a la Aeronáutica para evitar que a la Empresa le apliquen sanciones económicas.	Porcentaje de las quejas interpuestas por los usuarios	100%	2015-01-01	2015-12-31	52	50%	50%	26,0	0,0	0,0	DIRECCION COMERCIAL SERVICIO AL CLIENTE	JURIDICA		
3		**Hallazgo 3. Administrativo - Información sobre resarcimientos.** El numeral 3.10.2.13, de la resolución 4498 de 2001 y modificada y adicionada por la resolución 2591 de 2013, establecen normas para los incumplimientos y compensaciones a los pasajeros. Se evidenció que la entidad no cuenta con la información específica y desagregada de los resarcimientos pagados por la Aerolínea a los pasajeros por incumplimientos y compensación de las vigencias 2012 y 2013, que indique lugar, ruta, fecha, número de vuelo, causas, agenda o aeropuerto, compensación otorgada y valores cancelados. Con respecto a la respuesta de la entidad a este párrafo, se pudo observar que fueron datos entregados por el área contable , sin incluir todas las variables solicitadas, y que son un insumo necesario para el seguimiento y mejoramiento de la gestión de Satena S.A.	La Entidad no cuenta con información específica y desagregada de los resarcimientos pagados por la aerolínea (lugar, ruta, fecha, número de vuelo, causas, agencias o Aeropuerto, compensación otorgada, valores cancelados, etc.).	SATENA no hace aprovechamiento de la información estadística con la que se cuenta, siendo recurrente en sus pagos de resarmientos.	Efectuar análisis comparativos y tomar acciones oportunas y adecuadas que permitan inducir mejoras en la prestación del servicio.	Realizar análisis a las estadísticas y conocer los motivos recurrentes de los pagos para presentación de la alta dirección.	Consolidar trimestralmente estadística específica y desagregada de los resarcimientos pagados por la aerolínea, que incluya como mínimo las siguientes variables: lugar, ruta, fecha, número de vuelo, causas, agencia y/o aeropuerto, compensación otorgada y valores cancelados.	Estadística de resarcimientos consolidadas	4	2015-01-01	2015-12-31	52	1	25%	13,0	0,0	0,0	DIRECCION COMERCIAL SERVICIO AL CLIENTE	AEROPUERTOS	Se consolida un cuadro en excel alimentado y manejado por los funcionarios de Novedades, el cual incluye las variables:lugar, ruta, fecha, número de vuelo, causas, agencia y/o aeropuerto, compensación otorgada y valores cancelados La oficina de Novedades realizará un informe en forma trimestral, de los resarcimientos y los motivos que los originaron	Se consolida un cuadro en excel alimentado y manejado por los funcionarios de Novedades, el cual incluye las variables:lugar, ruta, fecha, número de vuelo, causas, agencia y/o aeropuerto, compensación otorgada y valores cancelados La oficina de Novedades, presento el informe de enero a marzo de 2015, en reunión de PNC el 17 de junio de 2015
4		**Hallazgo 4. Administrativo - Pago de resarcimientos.** El numeral 3.10.2.13, de la resolución 4498 de 2001 y modificada y adicionada por la resolución 2591 de 2013, establecen normas para los incumplimientos y compensaciones a los pasajeros. Del estudio realizado al tema de los resarcimientos, se evidencia que permanentemente la aerolínea se ve en la obligación de compensar a los pasajeros por situaciones de incumplimiento en la prestación del servicio y perjuicios causados a los usuarios del servicio como: daño, pérdida y saqueo de equipaje y carga; retrasos, anticipos y cancelación de vuelos y mal servicio prestado a los pasajeros, entre otras. Lo expuesto hace evidente las deficiencias existentes en la prestación del servicio ya que las situaciones que dieron origen a los resarcimientos no obedecen ni a casos fortuitos ni fuerzas mayores, y son eventos imputables a la Aerolínea, haciéndose notoria la falta de diligencia, tanto de las personas naturales o jurídicas que operan estos servicios, como de los encargados de supervisarlos.	La Entidad no cuenta con estadística desagregada de los resarcimientos pagados por la aerolínea, siendo recurrente estas novedades.	SATENA esta pagando resarcimientos por causas internas controlables.	Consolidar una estadística específica y desagregada de los resarcimientos pagados por la aerolínea, que incluya como mínimo las siguientes variables: lugar, ruta, fecha, número de vuelo, causas, agencia y/o aeropuerto, compensación otorgada y valores cancelados.	Disminuir las causas internas controlables que están generando los pagos de los resarcimientos.	Desarrollar planes de mejoramiento al interior de las dependencias de SATENA para minimizar las afectaciones a los pasajeros por incumplimiento en el contrato de trasporte.	Plan de Mejora	4	2015-02-01	2015-06-30	21	1	25%	5,3	5,3	21,3	DIRECCION COMERCIAL SERVICIO AL CLIENTE	DIRECCION TECNICA, DIRECCION DE OPERACIONES, DIRECCION COMERCIAL Y PLANEACION	Desde Servicio al Cliente - Novedades trabaja con los aeropuertos, para que se le de a los usuarios los resarcimientos correspondientes, por causas imputables a la compañía. Los motivos internos que generaron el pago de resarcimientos, se trabajan en las reuniones que realizan los jefes de área y Directores en las reuniones de CCO y PNC doinde quedan las diferentes actas.	Desde Servicio al Cliente - Novedades trabaja con los aeropuertos, para que se le de a los usuarios los resarcimientos correspondientes, por causas imputables a la compañía. Los motivos internos que generaron el pago de resarcimientos, se trabajan en las reuniones que realizan los jefes de área y Directores en las reuniones de CCO y PNC doinde quedan los registros en las diferentes actas. Actas de PNC - Desarrollo Organizacional
5		**Hallazgo 5. Administrativo - Estudio de nuevas rutas** En el literal h) del numeral 4.8.2 del Manual de Estructura Organizacional de la entidad, describe la función para el Área de Mercadeo y Publicidad de "efectuar los estudios de mercado necesarios para la apertura y cancelación de rutas, vuelos o ajuste en itinerarios, perfiles de clientes y segmentación". Durante la vigencia 2012 la entidad no realizó estudio para nuevas rutas. De enero a agosto de 2013, se efectuaron estudios para ocho (8) rutas comerciales y para el periodo comprendido entre septiembre de 2013 y a septiembre de 2014, la entidad no generó ningún estudio de mercadeo ; a pesar de contar con la metodología para la evaluación comercial de nuevas rutas e itinerarios generado por el contratista GDS .	A) Cambio del área responsable en la realización de los estudios de nuevas rutas desde la oficina de mercadeo a la oficina de planeación. B) cumplimiento con el plan de negocios de SATENA en cuanto a renovación de flota, lo cual no permitía tener encuenta en su tota las sugerencias de la apertura de nuevas rutas C) Durante la implementación y contratación de GSD (septiembre 2013) se realizaron 19 estudios de rutas para su posible implementación o reapertura	Falta de análisis en el comportamiento del mercado potencial, incursión de nuevos servicios en diferentes rutas que permita focalizar eficientemente los recursos.	1. Realizar a partir de 2015 de forma trimestral análisis de posibles nuevas rutas y/o reapertura teniendo encuentra los mercados potenciales y sugerencias recibidas 2. Realizar los estudios de mercado que correspondan según la viabilidad de los resultados de los análisis trimestrales. 3. Dar cumplimiento al procedimiento SAT-P85. "Estudio y viabilidad de apertura de rutas y frecuencias adicionales"	Mejorar el análisis que permita a SATENA una mejor toma de decisiones en la apertura y/o reapertura de rutas que permita focalizar eficientemente los recursos.	1. Realizar a partir de 2015 de forma trimestral análisis de posibles nuevas rutas y/o reapertura	Informes	4	2015-04-01	2015-12-31	39	2	50%	19,6	0,0	0,0	OFICINA DE PLANEACION	PLANEACION	Los estudios de análisis de apertura y reapertura de rutas de hace permanentemente y se consolida en un	
							2. Realizar los estudios de mercado que correspondan según la viabilidad de los resultados de los análisis trimestrales.	Informes	4	2015-04-01	2015-12-31	39	0	0%	0,0	0,0	0,0	OFICINA DE PLANEACION			
							3. Dar cumplimiento al procedimiento SAT-P85	Informes	100%	2015-04-01	2015-12-31	39	100%	100%	39,1	0,0	0,0	OFICINA DE PLANEACION			
6		**Hallazgo 6. Administrativo - Indagación preliminar Contrato Avianca Services.** Satena S.A suscribió contratos con Avianca Services, cuyo objeto es la prestación del servicio de apoyo en tierra a las aeronaves y pasajeros de Satena S.A en los lugares en los que se requiera de este servicio. En el contrato, PARTE A sección 2 "SERVICIOS A PASAJEROS", numeral 2.1.7 estipula…" (d) Realizar los pagos a Satena S.A de gastos que sean generados en caso de daño, pérdida o saqueo del equipaje que ha manipulado… (e) Coordinar la entrega de equipaje demorado a los pasajeros, pagando a Satena S.A los gastos de indemnización que se generen por descuidos en el envío de los equipajes o su pronta entrega a los pasajeros…" El numeral 8 del contrato establece la aplicación de multas en caso que por causas atribuibles a la compañía asistente, se produzca la demora en la salida de vuelos. Por lo anterior, este contrato será objeto de una indagación preliminar por parte de la Contraloría General de la República, debido a la imposibilidad de cuantificar el daño dentro del proceso auditor.	Se realizaban acuerdos de servicio en contraprestación a las demoras generadas en el servicio mensualmente, como : servicios por horas de planta eléctrica, paymover o servicio de sillas de ruedas para pasajeros enfermos entre ortos. Los informes de supervisión no mostraban la ejecución detallada del contrato mostrando únicamente y a nivel general su cumplimiento y ejecución presupuestal	Falta de seguimiento y control en el efectivo recibo de las compensaciones acordadas	Elaborar mensualmente los informes de supervisión mas detallados, en los que se indicará las labores desarrolladas por el contratista y el resultado de las mismas indicando su relación con lo contratado.	Los informes de Supervisión detallados tiene como propósito hacerle seguimiento y control al contratista para verificar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato, como es el caso de las especificaciones técnicas establecidas por SATENA y así mismo llevar el control de la ejecución del objeto establecido teniendo en cuenta los recursos asignados al contrato.	1. Realizar un informe semanal detallado de las demoras generadas por la compañía asistente	Informe	52	2015-01-01	2015-12-31	52	10	19%	10,0	0,0	0,0	AEROPUERTO		El supervisor del contrato realiza los informes detallado las novedades generadas por la compañía asistente. (Contrato No.074 finalizo el 31 dic 2014, se realiza otrosi No. 02 al mismo contrato para prorroga hasta el 31 de marzo de 2015.)	
							2.Evidenciar en el informe la respectiva vigilancia y control mostrando la correcta ejecución y liquidación presupuestal mediante el formato establecido por SATENA SAT-F54 "SEGUIMIENTO EJECUCION FINANCIERA DEL CONTRATO".	Informe	12	2015-01-01	2015-12-31	52	2	17%	8,7	0,0	0,0	AEROPUERTO			
							3.Cobrar mensualmente a Avianca Service los resarcimientos pagados por SATENA con base en los informes enviados por el área de Servicio al Cliente por daño , perdida o saqueo del equipaje por causas atribuibles a la compañía asistente con el fin de hacer efectiva la cláusula del contrato la cual establece la aplicación de pagos y multas	Informe	12	2015-01-01	2015-12-31	52	0	0%	0,0	0,0	0,0	AEROPUERTO			

No.	Código Hallazgo	Descripción Hallazgo	Causa del Hallazgo	Efecto del Hallazgo	Acción de Mejoramiento	Propósito de la Acción de Mejora	Descripción de las Actividades	Denominación de la Unidad de medida de la Actividad	Cantidad de Medida de la Actividad	Fecha iniciación de la Actividad	Fecha terminación de la Actividad	Plazo en semanas de la Actividad	Avance físico de ejecución de las Actividades	Porcentaje de Avance físico de ejecución de las Actividades	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)	Puntaje atribuido a las actividades vencidas (PAAVI)	DEPEN DENCIA RESPONSABLE	AREAS DE APOYO	AVANCES A 20 MARZO DE 2015	AVANCES A 30 JUNIO DE 2015
7		**Hallazgo 7. Administrativo - Sistema Comercial de Reservas Aeropack** En la revisión al contrato No. 008503 de 2010, suscrito entre Satena S.A y TTI, cuyo objeto es el servicio de sistema comercial de reserva Aeropack, se evidencian varias situaciones que han afectado la prestación del servicio a los usuarios por parte de la Aerolínea. Al respecto, es pertinente indicar que en el documento "Invitación a cotizar N°. 017-Satena S.A-2010", se resumen las observaciones encontradas en la minuta del contrato con TTI. Lo enunciado en los párrafos precedentes evidencia presuntas irregularidades en las gestiones y revisiones que derivaron en la suscripción del contrato, que a la postre se han traducido en inconvenientes en su ejecución y que han afectado la prestación del servicio.	A. La falta de experiencia en este tipo de contrataciones internacionales de la cual se desconocía las múltiples exigencia y caracterización del producto que llevaron a la no exigencia de pólizas de garantía niveles de servicio y penalidades por niveles de servicio lo que generaron las circunstancias y situaciones encontradas por la CGR B. Se realizo una migración desde un sistema in house que no contaba con estándares mundiales C. El atraso de SATENA en sistemas comerciales mundiales de reservas	Inconvenientes en la ejecución del Contrato y afectación de la prestación del servicio. Afecto la imagen corporativa ante nuestro canales de ventas (Agencias de Viajes y usuarios finales)	Adquisición de un sistema de reservas que permitan prestar un buen servicio a los usuarios y que adicionalmente le permitan a la empresa obtener la información necesaria para su funcionamiento.	1. Mejora de las funcionalidades y operatividad del sistema Comercial que permita, a SATENA brindar a los usuarios y clientes, una optima prestación del servicio 2. Blindar a SATENA ante el proveedor por posibles fallas en la prestación del servicio	1. Realizar seguimiento semanal a los incidentes presentados en la funcionalidad del sistema.	Informes	24	2015-01-30	2015-06-30	22	1	4%	100,0	100,0	21,6	OFICINA DE PLANEACION	SISTEMAS/CONTROL INGRESOS	Los seguimientos de hacen cada dos semanas y se consolidan en el informe mensual de supervisión	
							2. Realizar seguimiento riguroso a las novedades que se presentan en la ejecución del contrato actual y futuro presentar el reporte de supervisión mensual por parte de los cuatro supervisores y el lider del proyecto.	Informes de supervisión	12	2015-01-01	2015-12-31	52	3	25%	13	0,0	0,0	OFICINA DE PLANEACION	SISTEMAS/CONTROL INGRESOS		
							3.Efectuar reuniones periódicas con las áreas involucradas para conocer los impactos de la operación y/o generación de la retroalimentación de las mismas acerca del funcionamiento del sistema.	Informes de seguimiento	12	2015-01-02	2015-12-31	52	3	0,25	13	0		OFICINA DE PLANEACION	SISTEMAS/CONTROL INGRESOS		
8		**Hallazgo 8. Administrativo - Supervisión de contratos** Se define la supervisión en el manual de contratación como la actividad realizada "Para llevar un adecuado seguimiento y control de los contratos, Satena S.A deberá designar o contratar personas que posean el conocimiento del objeto contratado, para poder constatar la debida ejecución de los mismos" De acuerdo con lo establecido en el literal A del numeral 8.2.1 del Manual de Contratación y respecto de las funciones del supervisor, no se evidencia que se diera cumplimiento a lo establecido en este documento respecto a… "En evento que el Supervisor sea trasladado, deberá presentar los informes hasta la fecha en que permanezca en la Empresa y realizar la debida entrega de la supervisión a su sucesor"; y lo establecido en el literal B respecto de… "El supervisor o interventor saliente deberá entregar un informe detallado de la ejecución del contrato".	1 - Desconocimiento y omisión por parte de los jefes de oficina, jefes de departamento y directores sobre el perfil o rol del funcionario designado para ejercer la supervisión 2 - Falta de planeación en los cambios de los funcionarios que asumen funciones de supervisión de contratos	1- Estructuración inadecuada de los documentos precontractuales y contractuales 2- No se garantiza la calidad en la prestación del servicio por parte del contratista. 3- SATENA corre el riesgo del que proveedor no suministre el bien y/o servicio con las especificaciones técnicas solicitadas. 4 - La organización se desgasta administrativamente al tener que consultar archivos históricos, sobre la supervisión de un contrato.	Actualización y modificación del formato SAT-F159 en el numeral 2,9	Que se nombren los supervisores con el perfil y el conocimiento adecuado para el desarrollo del la ejecución del contrato	1.Ajustar el formato SAT-F159 en el numeral 2,9	Formato SAT-F159 actualizado	1	2015-01-27	2015-04-15	11	1	100%	11,1	11,1	11,1	VICEPRESIDENCIA-JURIDICA	GRUPO CONTRATOS	El Proceso Jurídico actualizó y modificó el formato SAT-F159 en el numeral 2,9 que se utiliza para legalizar los Estudios Previos.	El Proceso Jurídico actualizó y modificó el formato SAT F159 en el numeral 2,9 que se utiliza para legalizar los Estudios Previos. (8 de junio de 2015)
					Actualización del instructivo SAT-I09 en el numeral 6,2		2.Ajustar el instructivo SAT-I09 en el numeral 6,2	Instructivo SAT-109 actualizado	1	2015-01-27	2015-04-15	11	1	100%	11,1	11,1	11,1			El proceso Jurídico actualizó el instrtuctivo SAT-I09 en el numeral 6,2, este Instructivo hace parte de la elaboración de Estudios Previos	El proceso Jurídico actualizó el instrtuctivo SAT-I09 en el numeral 6,2, este Instructivo hace parte de la elaboración de Estudios Previos y se encuentra publicado en la Intranet de SATENA (junio 8 de 2015)
					Incluir en el formato SAT-F59 la firma del Jefe del Área de Contratos; como también hacer cumplir el diligenciamiento del numeral 5 ítem 5 del mismo formato.	Que el Área de Contratos se entere del cambio de los supervisores de contratos, y que el supervisor que sale este al día con los respectivos informes Que en un cambio del supervisor de contratos no se pierda la trazabilidad respectiva	3.Incluir en el formato SAT-F59 la firma del Jefe del Área de Contratos,.	Actualización	1	2015-01-27	2015-04-15	11	1	100%	11,1	11,1	11,1			Se Agendó una reunion con Gestión Humana para la 4 semana del mes de marzo para legalizar el Formato SAT-F59, (incluir el visto bueno del jefe del area de Contratos)	Gestion Humana realizó la Modificación al Formato SAT-F59, esta pendiente por ser legalizado y publicado por parte de Desarrollo Organizacional (junio 8 2015)
					Incluir en el formato de paz y salvo funcionarios SATENA y de acta de entrega de un cargo, la supervisión de contratos		4.Actualizar el formato SAT-F126 y SAT-F400 con la firma del Jefe Área de Contratos	Formato SAT-F126 y SAT-F400 actualizado	1	2015-01-27	2015-04-15	11	1	100%	11,1	11,1	11,1			El formato SAT-F400 ya se encuentra actualizado y publicado en la intranet de SATENA, donde se evidencia que para el personal militar (SUPERVISORES) se exige que debe llevar la firma del Jefe de Contratos, con el fin que si se van trasladados dejen la supervisión al día	El formato SAT-F400 ya se encuentra actualizado y publicado en la intranet de SATENA, donde se evidencia que para el personal militar (SUPERVISORES) se exige que debe llevar la firma del Jefe de Contratos, con el fin que si se van trasladados dejen la supervisión al día (junio 8 de 2015)
9		**Hallazgo 9. Administrativo - Política de Buen Gobierno para la Administración de Satena S.A. Manual de Contratación.** El documento Políticas de Buen Gobierno para la Administración de Satena S.A código: SAT-D02.1 en su página 14/23, respecto de las Políticas de Dirección establece: "Las políticas de Dirección en la Empresa tienen su origen en las decisiones con la Asamblea General de Accionista, Junta Directiva, el Presidente y los demás funcionarios que la Junta determine, a su vez, es el Presidente con su Grupo directivo el responsable de acatar las políticas de dirección y adelantar las acciones que le permitan a Satena S.A. cumplir su Misión y alcanzar la Visión conforme al Direccionamiento Estratégico adoptado". Sin embargo, no se encontró prueba documental de que en ejercicio de la potestad atribuida a los diferentes estamentos de dirección, haya habido alguna manifestación de la adopción vigencia, divulgación y reforma del manual de contratación que actualmente rige a Satena S.A como sociedad de economía mixta, máxime si de acuerdo al mencionado Código de Buen Gobierno "Satena S.A. para el cumplimiento de sus funciones, podrá celebrar toda clase de actos y contratos, de acuerdo con el Manual de Contratación aplicable a la norma vigente, para lo cual se compromete a observar las disposiciones legales con prontitud, exactitud y diligencia" (sic).	Desactualización de documento	No causó ningún efecto en la administración	Se dará trámite a la actualización de los documentos que afectó dicha situación	Ratificar la creación y adopción del MANUAL DE CONTRATACIÓN del SERVICIO AEREO A TERRITORIOS NACIONALES S.A.	Elaborar la ORDEN PRESIDENCIAL a través del cual se acoge el Manual de Contratación de la entidad y se ratifica una delegación en materia contractual, considerando su naturaleza jurídica de sociedad de economía mixta.	Orden de Presidencia	1	2015-01-27	2015-04-15	11	1	100%	11,1	11,1	11,1	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	GRUPO CONTRATOS	Se elaboró la ORDEN PRESIDENCIAL através del cual se acoge el Manual de Contratación de la Entidad y se ratifica una delegación en materia contractual, considerando su naturaleza juridica de sociedad de economia mixta. Para la primera semana del mes de abril la Oficina de Desarrollo Organizacional, aprobara el Documento de acuerdo al SGC de la Entidad.	Se elaboró la ORDEN PRESIDENCIAL através del cual se acoge el Manual de Contratación de la Entidad y se ratifica una delegación en materia contractual, considerando su naturaleza juridica de sociedad de economia mixta. Para la primera semana del mes de abril la Oficina de Desarrollo Organizacional, aprobara el Documento de acuerdo al SGC de la Entidad. (junio 8 de 2015)
							2.Actualizar los fundamentos del Manual de Contratación	Actualización	1	2015-01-27	2015-04-15	11	1	100%	11,1	11,1	11,1			Una vez legalizada la Orden Presidencial, se actualizara los fundamentos del Manual de Contratación	Se rataoificó la obligatoriedad del Manual de Cointratación mediante la OP No. 67 de 2014.
10		**Hallazgo 10. Administrativo - Comité de Conciliación - Satena S.A.** En Satena S.A existe el Comité de Conciliación y el proceso correspondiente identificado con código SAT P13, reporta cambios a partir de su versión original del 13 de diciembre de 2010; es así como el 13 de diciembre de 2011 se actualizó el formato y documento, y cambió el modelo de Ficha Técnica; posteriormente, el 23 de abril de 2014 se hizo actualización del Proceso de acuerdo al Mapa de Procesos aprobado. En la versión vigente se señala como fundamento legal, entre otros, la Resolución N°. 091 de 2001, lo cual resta claridad de los referentes legales de este Comité, teniendo en cuenta que se sustenta en un acto administrativo expedido por la entidad cuando ostentaba otra naturaleza jurídica; al ser hoy una sociedad de economía mixta, sus manifestaciones o la expedición de actos de administración no pueden tener el nivel de una resolución. Así las cosas, respecto del Comité de Conciliación no se ha evidenciado documentalmente alguna manifestación de la Alta Dirección y/o Administración en cuanto a su conformación, funciones y reglamento. Lo anterior evidencia debilidades en el autocontrol de los estamentos encargados de establecer los lineamientos institucionales, evidenciando debilidades administrativas.	Desactualización de documento	No causo ningún efecto en la administración	Se dará tramite a la actualización de los documentos que afecto dicha situación	Ratificar la creación y adopción del comité de conciliación y defensa judicial del SERVICIO AEREO A TERRITORIOS NACIONALES S.A.	1.Elaborar ORDEN PRESIDENCIA	Orden de Presidencia	1	2015-01-27	2015-02-10	2	1	100%	2,0	2,0	2,0	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	CONTRATOS	Se elaboró la ORDEN PRESIDENCIAL No. 069 del 10 de octubre de 2014 para ratificar la creacion y adopcion del comité de conciliación y defensa judicial del SERVICIO AEREO A TERRITORIOS NACIONALES S.A.	Verificado 8 junio de 2015
							2.Elaborar ACTA ADOPCION DEL COMITÉ DE CONCILIACIÓN	Acta	1	2015-01-27	2015-04-15	11	1	100%	11,1	11,1	11,1			Se elaboró ACTA No. 005 de fecha 27 de occtubre de 2014 para ADOPCION DEL COMITÉ DE CONCILIACIÓN.	Verificado 8 junio de 2015
							3. Actualizar MANUAL DE DEFENSA JURIDICA	Manual Revisado	1	2015-01-27	2015-04-15	11	1	100%	11,1	11,1	11,1			El MANUAL DE DEFENSA JURIDICA se encuentra actualizado, no obstante para la 4 semana del mes de marzo se radicara ante la Oficina de Dersarrollo Organizacional, para su lelalización	Verificado 8 junio de 2015
11		**Hallazgo 11. Administrativo - Contratación bajo la modalidad de cartas de aceptación**. El procedimiento de Cartas de Aceptación (SAT – P124), fue concebido para casos excepcionales y con el fin de priorizar las contrataciones en una situación de urgencia o AOG . De otra parte, el procedimiento Supervisión de las Cartas de Aceptación (SAT-P105) , tiene como objetivo: Establecer los lineamientos para la supervisión por parte del Grupo de Contratos del trámite de elaboración de cartas de aceptación de bienes y servicios de la Dirección Técnica. De la revisión realizada a los documentos mencionados y su correspondiente aplicación, se tiene lo siguiente: • Se observa que la Dirección Técnica no definió unas políticas de planeación adecuadas desde el inicio de las dos últimas vigencias, que permitiera incluir la totalidad de los elementos y componentes previsibles requeridos para el mantenimiento de las aeronaves de Satena, tanto con proveedores nacionales como con proveedores extranjeros, en un único proceso contractual que abarcara la totalidad de los bienes y servicios programados. Lo anterior se sustenta en un incremento sostenido en la expedición de las cartas de aceptación ya que en el año 2012 se suscribieron 1.156, en 2013 se expidieron 1.276 y en lo corrido del año 2014 hasta el 25 de septiembre, se han suscrito 1.528. Las situaciones expuestas se constituyen en riesgos que impactan las labores propias del mantenimiento de aeronaves y su posterior operación, en términos de oportunidad y costo, ante la imposibilidad de acceder a economías de escala y de generar mayores ingresos como resultado de permanencia en tierra de aeronaves en mantenimiento, por encima de los tiempos inicialmente previstos.	Requerimientos imprevistos no contemplados dentro del análisis de stock mínimo. Imprevistos generados durante inspecciones los cuales no fueron requeridos por ser elementos sujetos a cambio por condición.	Requerimientos imprevistos no contemplados dentro del análisis de stock mínimo.	Para la vigencia 2015 se establece una revisión total sobre el análisis del master y stock mínimo de toda la flota, con los antecedentes de requerimientos imprevistos y requerimientos generados durante la ejecución de los servicios que estaban sujetos a condición pero cuya demanda amerita la incorporación dentro del stock mínimo; buscando de este modo minimizar las cartas de aceptación. El proceso de contratación de master y stock mínimo se va a llevar a cabo a principios de enero buscando tener en febrero el contrato establecido y poder minimizar las cartas de aceptación generadas durante este periodo.	Minimizar las cartas de aceptación, con el fin de priorizar las contrataciones	1Efectuar la revisión anual del master y stock mínimo que permita incrementar la cobertura de la cantidad de imprevistos en las aeronaves presentados durante la presente vigencia.	Listado Revisado	1	2015-01-05	2015-01-31	4	1	100%	3,7	3,7	3,7	DIRECCION TECNICA - PROCESOS LOGISTICOS	GRUPO CONTRATOS	Para el mes de febrero se lleva a cabo la contratacion de proveedores para el abastecimiento del master y stock minimo, a fin de cubrir los requerimientos para soportar el mantenimiento programado e imprevisto. A traves de los procesos de contratación relacionados a continuacion; con lo cual se estructuran los siguientes contratos:	
							2.Adelantar el proceso de contratación para el suministro de material aeronáutico cubierto por los contratos abiertos, dando inicio del mismo en el mes de enero.	Contratos abiertos	6	2015-01-05	2015-01-31	4	6	100%	3,7	3,7	3,7				
12		**Hallazgo 12. Administrativo - Garantías frente a proveedores.** A pesar de establecer el Manual de contratación los contratos frente a los que no se exigirán pólizas , no hay suficiente claridad en cuanto a los lineamientos para la constitución de estas garantías que amparen los riesgos del contrato de acuerdo con el tipo de proveedor, situación observada en el proceso de seguimiento por parte del grupo de contratos de la Oficina Jurídica; al respecto existen casos en los que en las cartas de aceptación se solicitan las citadas garantías, sin embargo se el área de abastecimientos se hace caso omiso por cuanto tal requerimiento no opera . Lo que conlleva la generación de observaciones en desarrollo de las actividades de supervisión sin que ellas trasciendan, poniendo en evidencia debilidades de autocontrol de la dependencia a cargo el proceso.	No poseer dentro de nuestro Manual de Contratación los lineamientos para la constitución de las garantías y/o pólizas.	Se generaría un riesgo para la entidad si algún contratista no cumple lo establecido en el contrato, y no se tienen los mecanismos para mitigar el daño causado.	1. Actualización del Manual de Contratación en el numeral 4 PLANEACION DE LA CONTRATACIÓN numeral 4,1 literal b garantías.	Se realiza con el fin, que los supervisores y directores evidencien cual es el proceso para la constitución de las garantías, con el fin de evitar un riesgo en la ejecución del contrato	1.Actualizar el Manual de Contratación en el numeral 4 PLANEACION DE LA CONTRATACIÓN numeral 4,1 literal b garantías.	Actualización	1	2015-01-27	2015-04-15	11	0	0%	0,0	0,0	11,1	OFICINA JURIDICA-	GRUPO CONTRATOS	Se encuentra pendiente por legalizar ante la Oficina de Desarrollo Organizacional el Manual de Contratación en el numeral 4 PLANEACION DE LA CONTRATACIÓN numeral 4,1 literal b garantias.	Se encuentra pendiente por legalizar ante la Oficina de Desarrollo Organizacional el Manual de Contratación en el numeral 4 PLANEACION DE LA CONTRATACIÓN numeral 4,1 literal b garantias.
					2. Creación de instructivo de garantías en los contratos		2.Crear instructivo de garantías en los contratos	Instructivo	1	2015-01-27	2015-04-15	11	0	0%	0,0	0,0	11,1			Se han analizado algunos documentos de otras compañias que guardan cierta similitud con SATENA, con el fin de incluir y especificar como y cuando se deben solicitar dichas polizas	Verificado 8 junio de 2015
13		**Hallazgo 13. Administrativo - Seguimiento a las Cartas de Aceptación.** En el Manual de Estructura Organizacional de Satena S.A, se hace referencia en el numeral 2.2 a que: "La estructura funcional desarrolla a toda la Empresa bajo el esquema de agrupar las especialidades que son similares o relacionadas para minimizar la duplicación de personas y equipo, diseñada de manera clara que permite determinar quien realiza una tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se elimina la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la Empresa". En concordancia con lo anterior, Satena S.A estableció a través del procedimiento SAT-P105, los lineamientos para la supervisión por parte del Grupo de Contratos, del trámite de elaboración de las Cartas de Aceptación de Bienes y Servicios a cargo de la Dirección Técnica, para el soporte de la flota; por lo que el mencionado grupo tomó muestras aleatorias de las cartas suscritas, que se analizaron periódicamente durante la vigencia 2013, y se generaron informes sobre los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la misma. Aun cuando el procedimiento de Supervisión de Cartas de Aceptación, establece que el análisis a los expedientes realizado por el grupo de contratos es netamente jurídico, no se da la contextualización y manejo integral de los formatos, modalidades y conceptos utilizados por la dependencia encargada de llevar a cabo la elaboración de las mismas, con el fin de mitigar la afectación que pueda ocasionarse a la eficiencia en el seguimiento de procedimientos al interior de Satena S.A, consistentes de una parte, en debilidades de supervisión y de otra, en la imposibilidad de establecer mejoras continuas con el fin de fortalecer el crecimiento de la Entidad.	Debilidad por parte de quienes llevan a cabo la supervisión de las cartas de aceptación debido a la falta de conocimiento en cuanto a la particularidad de las operaciones que efectúa el Área de Abastecimientos (Dirección Técnica)	La supervisión no conoce las particularidades de la operación técnica para adquisición de bienes y servicios para las aeronaves	Realizar una supervisión técnica del procedimiento	Supervisar la necesidad de los bienes y servicios que se adquieren en la Dirección Técnica y la correcta aplicación del procedimiento	Modificar el Procedimiento SAT-P105 "Supervisión de las cartas de aceptación"	Proceso Actualizado	1	2015-01-27	2015-04-15	11	0	0%	0,0	0,0	11,1	GRUPO CONTRATOS	Departamento de la Calidad Técnica	Se encuentra en desarrollo el Procedimiento SAT-P105, para lo cual en la 4ta semana de marzo nos reuniremos con el Departamento de Calidad Tecnica, con el fin de estandarizarlo 100% y legalizarlo ante la Oficina de Desarrollo Organizacional.	Actividad que no se ha cumplido.

No.	Código Hallazgo	Descripción Hallazgo	Causa del Hallazgo	Efecto del Hallazgo	Acción de Mejoramiento	Propósito de la Acción de Mejora	Descripción de las Actividades	Denominación de la Unidad de medida de la Actividad	Cantidad de Medida de la Actividad	Fecha iniciación de la Actividad	Fecha terminación de la Actividad	Plazo en semanas de la Actividad	Avance físico de ejecución de las Actividades	Porcentaje de Avance físico de ejecución de las Actividades	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)	Puntaje atribuido a las actividades vencidas (PAAVI)	DEPEN DENCIA RESPONSABLE	AREAS DE APOYO	AVANCES A 20 MARZO DE 2015	AVANCES A 30 JUNIO DE 2015
14		**Hallazgo 14. Administrativo - Formato Solicitud de Cotización** Los términos en que se encuentra establecida la Descripción y Justificación en los formatos de solicitud de cotización para Compañías en el Exterior (Código SAT-F-168) y Compañías Locales (Código SAT-F-169), consistente en un contenido preestablecido, de acuerdo con el Sistema de Calidad, no comportan en este ítem una justificación claramente establecida de acuerdo a la necesidad respecto de cada Carta de Aceptación, aparte que contienen un error, puesto que inicialmente describe a Satena S.A como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, desconociendo su actual naturaleza jurídica, como se pudo evidenciar a manera de ejemplo en las Cartas Nos. SATAB 613-3, 613-4, 613–5, SATAB 1580-2, SATAB 1011-1 y SATAB 1138-1, suscritas en el 2013; seguidamente bajo el mismo ítem, se hace referencia a las funciones asignadas a la Dirección Técnica, lo que tampoco constituye una justificación del requerimiento establecido.	Desactualización de la documentación inherente al proceso de compra de material aeronáutico. La justificación sobre los requerimientos se desarrollaba en forma estándar sin determinar el objetivo preciso de la necesidad.	Desactualización de la documentación	Se efectuará una revisión del formato de solicitud de cotización establecido para compañías del exterior y nacionales, para lo cual se llevo a cabo la corrección y actualización del formato en cuanto a la naturaleza jurídica y a la justificación de la necesidad.	Prevenir desinformación de tipo legal en la emisión de las ofertas para la adquisición de productos o servicios de mantenimiento aeronáutico.	Revisar el formato de solicitud de cotización, actualizando la naturaleza jurídica y el registro del documento donde se genera la necesidad para justificar el documento.	Actualización del Formato	1	2015-01-05	2015-01-30	4	1	100%	3,6	3,6	3,6	DIRECCION TECNICA - PROCESOS LOGISTICOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Se realizo la revision de los formatos de solicitud de cotizacion codigos SAT-F168 y SAT-F169 respectivamente a partir del dia 16 de octubre de 2014, el cual se aplica en los procesos de adquisicion de bienes y servicios aeronauticos, dando cumplimiento a lo establecido en la accion correctiva establecida, actualizando la naturaleza juridica de la Organizacion, asi como el registro de la justificacion puntual para la adquisicion del requerimiento o necesidad.	
15		**Hallazgo 15. Administrativo - Procedimiento Elaboración de Cartas de Aceptación (Código SAT-P124).** En cuanto a las actividades tenidas en cuenta para llevar a cabo la elaboración de las Cartas de Aceptación, las cuales inician con el recibo formal de la necesidad de bienes o servicios para el soporte de mantenimiento, y concluyen con la elaboración de la carta, se estableció que para los requerimientos provenientes de áreas diferentes a Mantenimiento (Técnico Especialista de Aviación) de la Dirección Técnica no aplican los formatos de Requisición y Requerimiento de Material Aeronáutico identificados allí como "entrada" para tramitar la solicitud de cotización; sino que se efectúan los requerimientos a través de oficios que sirven de soportes para la elaboración de la respectiva Carta de Aceptación, denotándose deficiencias en la estructuración del mencionado procedimiento "Elaboración de Cartas de Aceptación", al excluirse entre las actividades el recibo de oficios cuando el requerimiento se origina de áreas que no utilizan dicho formato, lo que permite evidenciar que no opera para todos los aspectos, afectando la fidelidad de lo establecido en el mismo, frente a la realidad del proceso y el concepto de mejora continua a la luz de la observancia de los principios institucionales.	Las acciones de actualización del documento no contemplaron las acciones administrativas desarrolladas por las Áreas de la Dirección Técnica. Dentro del proceso de estandarización de este procedimiento no se consolidaron las entradas de las actividades complementadas por otras Áreas diferentes a Mantenimiento.	Desactualización de la documentación	Efectuar revisión del procedimiento SAT-P124, con el fin de documentar las acciones realizadas actualmente sobre requerimientos generados por las Áreas ajenas a mantenimiento, con el objeto de ampliar la documentación valida de entrada incluyendo los requerimientos documentados de las diferentes áreas que comprendan la dirección técnica y sea generada una necesidad.	Validar actividades documentadas que se están realizando por parte de las diferentes áreas de la Dirección Técnica.	1.Actualizar el procedimiento SAT-P124."ELABORACIÓN DE CARTAS DE ACEPTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA"	Actualización	1	2015-01-13	2015-01-31	3	1	100%	2,6	2,6	2,6	DIRECCION TECNICA - PROCESOS LOGISTICOS	GRUPO CONTRATOS	Se lleva a cabo la actualización correspondiente del procedimiento SAT-P24 en el numeral de desarrollo de actividades, en el cual se referencia el registro documental de requerimientos emitidos por parte de otras dependencias de la Dirección Técnica, dando por concluida la actividad establecida dentro del plan de mejoramiento.	
							2.Socializar el documento ajustado a la Dirección Técnica	Socialización	1	2015-01-13	2015-01-31	3	1	100%	2,6	2,6	2,6				
16		**Hallazgo 16. Administrativo - Gestión de los Analistas de Compras – Área Abastecimientos.** Los Analistas de Compras del Área de Abastecimientos (Procesos Logísticos), desarrollan sus actividades iniciando con la elaboración del formato de solicitud de cotización, evaluación de las mismas y elaboración de las Cartas de Aceptación dentro del procedimiento SAT-P124 de la Dirección Técnica, por tal motivo, y de conformidad con el numeral 6.2.1 del Manual de Contratación aplicable hasta abril 11 de 2013 en su versión 5 y a partir de 12 de ese mismo mes y hasta diciembre 12 del mismo año en su versión 6, que fue modificada posteriormente, los proveedores nacionales deben presentar una serie de documentos, los cuales son objeto de revisión por parte de dichos analistas. Lo descrito implica debilidades en la valoración de los documentos soportes a los procesos de contratación por parte de los Analistas de Compras del Área de Abastecimientos, afectando los principios de responsabilidad y oportunidad en la gestión a su cargo.	No se contaba con la documentación soporte de los requerimientos adicionales para la contratación local al momento de ser generados requerimientos AOG con proveedores locales. Desconocimiento por parte de los analistas de compras de flota del exterior de los requerimientos adicionales para la compra de productos aeronáuticos a nivel local.	Desactualización de la documentación	Establecer acciones que permitan mantener control y actualización permanente de la documentación exigida para el tramite de requerimientos con proveedores locales de acuerdo a la normatividad de contratación de SATENA.	Garantizar el cumplimiento de los requisitos documentales de contratación con proveedores locales	1.Implementar la lista de proveedores con antecedentes de contratación frecuente con SATENA para mantener la documentación vigente archivada en SATENA y de este modo mantener un control sobre la vigencia de los requisitos documentales.	Listado de proveedores	1	2015-01-16	2015-01-31	2	1	100%	2,1	2,1	2,1	DIRECCION TECNICA - PROCESOS LOGISTICOS	GRUPO CONTRATOS	Al momento se tiene archivada y actualizada en forma digital las carpetas por proveedor con la documentacion soporte de los procesos de contratacion, permitiendo de este modo garantizar la disponibilidad permanente de los requerimientos documentales por proveedor al momento de efectuar los procesos de contratación.	
							2.Efectuar socialización documentada sobre los requerimientos exigidos por la normatividad interna para los procesos de contratación con proveedores locales con los analistas de compras.	Socialización	1	2015-01-16	2015-01-31	2	1	100%	2,1	2,1	2,1				
17		**Hallazgo 17. Administrativo - Procedimiento SAT-123.** El documento Elaboración de la Invitación a Cotizar: (con código: SAT-123 vigente a partir del 23 abril 2014, en su versión 2), Establece los lineamientos para la elaboración de la Invitación a Cotizar como punto de partida para adelantar procesos de contratación y aplica cuando una Dirección, Oficina, Departamento, Grupo o Área de Satena S.A. necesita recibir cotizaciones de parte de terceros, respecto del suministro de bienes y/o servicios para la Empresa, bien sea como parte de un estudio de mercado para analizar los precios y determinar el presupuesto estimado para adquirirlos (contratación abierta), o para seleccionar de las cotizaciones recibidas, la más favorable para la Aerolínea (contratación directa).	Fallas de autocontrol, específicamente en la verificación del contenido del procedimiento SAT-123	Genera confusión cuando se aplica el procedimiento SAT-I123	Modificar del formato SAT-I23 en su numeral 6.2 literal J	Aclarar la inconsistencia de la referencia del Instructivo	Modificar del formato SAT-I23 en su numeral 6.2 literal J	FORMATO MODIFICADO	1	2015-01-27	2015-03-30	9	1	100%	8,9	8,9	8,9	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	GRUPO CONTRATOS	Se encuentra pendiente por legalizar ante la Oficina de Desarrollo Organizacional el formato SAT-I123 en su numeral 6.2 literal J	Se verificó el 8 de agosto 2015
18		**Hallazgo 18. Administrativo - Modificación de Itinerarios Base**. El procedimiento de Programación de Itinerarios Base (Código SAT-P12), establece que este resultado se fundamenta en los requerimientos suministrados por la Dirección Técnica en cuanto a la disponibilidad de aeronaves con la que se cuenta en un periodo determinado. Como sustento de lo anterior, se evidenció a manera de ejemplo que el mantenimiento programado mencionado para la aeronave ATR con matrícula FAC 1186, generó del 6 al 24 de marzo 168 demoras y 34 cancelaciones al itinerario base, lo que al parecer se debió a la falta de atención oportuna de los requerimientos suministrados por la Dirección Técnica en cuanto al cronograma de los servicios mayores que establece la disponibilidad de las aeronaves durante un periodo determinado.	A. El procedimiento de registro de Itinerarios ante la entidad Aeronáutica, se encontraba a cargo del área de Ingeniería de Operaciones. B. Ante la autoridad Aeronáutica, únicamente se registraban las programaciones base por temporada (Marzo a Octubre y de Octubre a Marzo) es decir solo dos registros al año. C. No se registraba ante la autoridad aeronáutica, los cambios que sufrían las programaciones registradas por concepto de disponibilidad de aeronaves etc.	Efecto negativo de la percepción de imagen, integridad y eficiencia de SATENA S.A. sobre la prestación del servicio ante los usuarios final y bajos índices de cumplimiento.	1. Modificación del procedimiento SAT-P12 "Programación de Itinerarios Base". 2. Elaboración del Procedimiento de Asignación de Slot y modificación de Programación Base de Itinerarios.	1. Mejorar la comunicación entre SATENA S.A., y la autoridad aeronáutica (Oficina de Slot y Oficina de Transporte Aéreo) para la optimización del índice de cumplimiento. 2. Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes. 3. Mejorar los índices de cumplimiento de la aerolínea SATENA.	1.Modificar y actualizar el procedimiento SAT-P12 "Programación de Itinerarios Base" donde especifique claramente los cambios de la programación de itinerarios de manera mas oportuna y señalando los tiempos de cada actividad	Actualización Procedimiento	1	2015-01-30	2015-03-30	8	0	0%	0,0	0,0	8,4	OFICINA DE PLANEACION	DIRECCION TECNICA DIRECCIÓN COMERCIAL DIRECCION DE OPERACIONES		
							2.Elaborar el Procedimiento de Asignación de Slot y modificación de Programación Base de Itinerarios, para garantizar que la Aeronáutica Civil no afecte los niveles de cumplimiento de SATENA y garantice los Slots históricos de los cuales ha hecho uso SATENA	Elaboración de Procedimiento	1	2015-01-30	2015-03-30	8	0	0%	0,0	0,0	8,4				
19		**Hallazgo 19. Administrativo - Control de Inventarios** Durante la vigencia 2013, Satena S.A contaba con un sistema de información denominado "ICARUS PLUS" , el cual no permitía evidenciar la verdadera rotación y las existencias en almacén de los elementos aeronáuticos, dificultando la operación del manejo de inventarios y de la cadena de soporte logístico en general; elementos directamente incidentes en el desarrollo de las tareas de mantenimiento y el alistamiento de las aeronaves de Satena S.A. El sistema ICARUS se caracterizó por no ser confiable en cuanto a la información emitida sobre las existencias de los elementos, que sumado con el deterioro de las instalaciones locativas en que se encontraba el Almacén Aeronáutico en el 2013, afectó la adecuada conservación, manejo y custodia de los materiales almacenados , ocasionado en parte por: la falta de registro en algunas oportunidades de las salidas de material y el no encontrar los elementos aeronáuticos en la ubicación asignada en el sistema; lo que en consecuencia generaba una respuesta de "No Hay", que comportaba el inicio de un desgaste operativo al realizarse verificaciones físicas y de procesos administrativos para adquirir los elementos a través de Cartas de Aceptación , incrementando así; el costo del mantenimiento y de inventarios, o las remociones temporales de elementos de otros equipos que se encuentran en mantenimiento; mientras se adquiere el material aeronáutico requerido a través de las mencionadas cartas de aceptación, afectándose con lo anterior, la oportunidad en el reinicio de la operación de las aeronaves. Por lo tanto, al momento de verificar de forma aleatoria las Cartas de Aceptación, se evidenciaron diversas debilidades en varios aspectos que sustentan lo expuesto.	Discrepancias en la información proyectada por el sistema de gestión de inventarios anterior, situación generada por cálculos de cantidades, salidas por unidad de medida o administración de sobrantes, etc. Dificultades en la segregación y ubicación del inventario en la infraestructura física y en el sistema de información utilizado anteriormente.	Discrepancias en la información	Modificación de la infraestructura para facilitar los métodos de control y segregación de inventarios. Cambiar el sistema de control de inventarios e implementar control sistematizado de los movimientos de productos aeronáuticos.	Garantizar mecanismos de control de custodia y movimientos de material aeronáutico que permitan asegurar la confiabilidad de inventarios y asegurar un nivel de servicio optimo para la ejecución del mantenimiento programado e imprevisto.	1.Adquirir un nuevo sistema de Gestión de Inventarios y trasladar de la información mediante toma física a un sistema confiable de información.	Implementación software	1	2015-01-15	2015-02-12	4	1	100%	4,0	4,0	4,0	DIRECCION TECNICA - ALMACEN AERONAUTICO	DIRECCION TECNICA - ALMACEN AERONAUTICO	Para el mes de febrero de la presente vigencia se culmina el proceso de estandarización del sistema y su modo de operación dentro de las diferentes areas, realizandose los diferentes ajustes requeridos para la consolidacion a traves del sistema de los cierres contables mensuales, asi como la carga de la informacion correspondiente al inventario fisico general efectuado para el termino de la vigencia 2014. De acuerdo a lo anterior, se cumple en su totalidad con la implementacion de las acciones correctivas planteadas para la presente observación.	
							2.Implementar del control a través de código de barras de los movimientos de material aeronáutico.	Implementación	1	2015-01-07	2015-06-24	24	0	0%	0,0	0,0	24,0				
							3.Alinear los procesos de sostenimiento del stock mínimo con los mecanismos de control del nuevo sistema de gestión de inventarios.	Listado	1	2015-01-09	2015-01-30	3	1	100%	3,0	3,0	3,0				
20		**Hallazgo 20. Administrativo - Control de Costos del Mantenimiento.** Satena S.A no cuenta con un sistema que cuantifique los costos por la actividad de mantenimiento (materiales, repuestos y mano de obra) y que permita realizar un control de la gestión por la ejecución del mismo a las aeronaves que conforman la flota, dificultando la actualización y visualización en tiempo real de la aeronavegabilidad de los equipos. Lo anterior se debe a los problemas de funcionalidad y confiabilidad que presentó el software utilizado por Satena S.A para el control logístico del mantenimiento de sus aeronaves durante la vigencia 2013 y parte del 2014, para el caso "ICARUS PLUS" ahora "ALKYM" , en cuanto a las aplicaciones habilitadas para el mismo, que no integraron en su totalidad los procedimientos que se deben tener en cuenta para la ejecución y seguimiento de los mantenimientos en mención.	No existía la facilidad dentro del sistema de información adoptado anteriormente para consolidar los requerimientos por aeronaves, para cuantificar los consumos y establecer los costos inherentes a los recursos utilizados para el mantenimiento aeronáutico.	Discrepancia entre la proyección de ahorros por el cambio de flota frente al incremento en los costos reales, obedeció a que en el momento de la negociación para el arrendamiento de aviones ATR no existía un amplio portafolio de opciones para el arrendamiento de este tipo especifico de aeronaves.	Segregar los costos generados a partir de las salidas del almacén aeronáutico con el nuevo sistema de Gestión de mantenimiento por cada aeronave para consolidar los costos totales asociados al mantenimiento aeronáutico para una aeronave especifica.	Cuantificar y establecer recursos para la toma de decisiones sobre los costos de mantenimiento por aeronave.	1- Estandarizar los informes de servicio de mantenimiento mayor e incluir la relación de costos correspondiente a cada servicio o actividad de mantenimiento.	Acta de Estandarización	1	2015-01-07	2015-01-30	3	1	100%	3,3	3,3	3,3	DIRECCION TECNICA	DIRECCION TECNICA	A partir de la vigencia 2015 se realiza la segregacion de salidas de material del almacen aeronautico a traves del sistema Alkym, cuantificando por aeronave los consumos reales usados en las actividades de mantenimiento. Se estandariza a traves de Control Produccion la presentacion del balance final del servicio la incorporación de los costos asociados a la ejecucion del servicio para mejorar las proyecciones de recursos y disponer en forma optima de los recursos.	
							Consolidar los costos a partir de los informes emitidos en el sistema Alkym por uso de materiales utilizados en una tarea especifica.	Informe	1	2015-01-07	2015-01-30	3	1	100%	3,3	3,3	3,3				
21		**Hallazgo 21. Administrativo - Consolidación de la Flota.** Satena S.A ha venido contratando desde el año 2010, servicios de asesoría y acompañamiento para el avance del Plan de Flota consistente en la sustitución e incorporación de aeronaves para estandarizar la flota, cambiando su tecnología tipo jet por turbohélice, esto en concordancia con lo propuesto en el Plan de Negocios aprobado por el Gobierno Nacional en el 2010. La Entidad para darle continuidad a lo propuesto en el mencionado Plan de Negocios, contrató un asesor externo para la determinación de la flota turbohélice a incorporar, dando como resultado la recomendación de adquirir aeronaves tipo ATR 42 500 de fabricación francesa, pretendiendo con la misma, que Satena S.A ahorrara en costos de mantenimiento y consumo de combustible. Las asesorías en parte, han sido dirigidas a la búsqueda, negociación e incorporación de las aeronaves ATR 42/72, incluyendo la asesoría en: la estructuración de la contratación para la incorporación de las mismas, la contratación de la reparación de componentes y el establecimiento de la estructura de soporte (en site stock, herramientas, combustible, etc.), entre otros. Lo descrito evidencia que, puede impactarse la conveniencia y oportunidad en la toma de decisiones al momento de concretar la negociación de incorporación de las aeronaves, estableciéndose una contradicción entre la realidad del negocio y uno de los objetivos principales del Plan de Negocio y Plan Estratégico de Satena S.A, que tienen como política del ahorro, la reducción de los costos operacionales, incluidos los costos de mantenimiento, afectándose así la gestión y la posibilidad de innovación y mejora continua de los procesos que desarrollan las áreas operativas de la entidad (Mantenimiento, Operaciones y Comercial).	Discrepancia entre la proyección de ahorros por el cambio de flota frente al incremento en los costos reales, obedeció a que en el momento de la negociación para el arrendamiento de aviones ATR no existía un amplio portafolio de opciones para el arrendamiento de este tipo especifico de aeronaves,	Discrepancia entre la proyección de ahorros por el cambio de flota frente al incremento en los costos reales, obedeció a que en el momento de la negociación para el arrendamiento de aviones ATR no existía un amplio portafolio de opciones para el arrendamiento de este tipo especifico de aeronaves,	Dentro del Procedimiento para la adquisición de aeronaves usadas, debe incluirse la proyección de los costos del mantenimiento (Programado e Imprevisto) en los que se incurriría durante el primer año de servicio.	Conocimiento mayor del total de los costos proyectados de acuerdo a las cartas de intención para no generar déficit presupuestal en la vigencia en que se adquiera la aeronave.	1. Elaborar del procedimiento " Adquisición de Aeronaves Usadas".	Procedimiento establecido	1	2015-01-30	2015-03-30	8	0	0%	0,0	0,0	8,4	DIRECCION TECNICA	DIRECCION TECNICA	NO APLICA ESTE ITEM A LA DIRECCION TECNICA, EL PLAN DE MEJORAMIENTO FUE FORMULADO POR OTRA DEPENDENCIA	
							2. Proyectar los Costos de mantenimiento de acuerdo a las cartas de intención para la operación durante el primer año.	Proyección de Costos	100%	2015-01-30	2015-03-30	8	0	0%	0,0	0,0	8,4				

No.	Código Hallazgo	Descripción Hallazgo	Causa del Hallazgo	Efecto del Hallazgo	Acción de Mejoramiento	Propósito de la Acción de Mejora	Descripción de las Actividades	Denominación de la Unidad de medida de la Actividad	Cantidad de Medida de la Actividad	Fecha iniciación de la Actividad	Fecha terminación de la Actividad	Plazo en semanas de la Actividad	Avance físico de ejecución de las Actividades	Porcentaje de Avance físico de ejecución de las Actividades	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)	Puntaje atribuido a las actividades vencidas (PAAVI)	DEPEN DENCIA RESPONSABLE	AREAS DE APOYO	AVANCES A 20 MARZO DE 2015	AVANCES A 30 JUNIO DE 2015
22		**Hallazgo 22. Administrativo - Plan Estratégico** Tras un análisis selectivo a las metas trazadas en el Plan Estratégico, y en consideración a que se determinó que en el documento " Elaboración del Plan Estratégico y Evaluación de Gestión de la entidad se describe al Plan Estratégico como :"...la determinación de los objetivos estratégicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos". Además de definirse allí también el plan de acción como: "...el conjunto de programas, subprogramas y proyectos que debe ejecutar en una empresa, en el contexto de su plan estratégico, dirigidos a lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo de manera eficiente y eficaz". Se efectuó de manera selectiva el análisis de las metas trazadas en el plan estratégico respecto a los procesos: Comercial, producción operativa. Por lo anterior se puede determinar que en estos procesos la ejecución del Plan Estratégico y el Plan de Acción, no se han constituido en herramienta efectiva para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.	La Comisión Auditora relaciona que: Se efectuó de manera selectiva el análisis de las metas trazadas en el plan estratégico respecto a los procesos: Comercial, producción operativa.	La Comisión Auditora relaciona que: Se puede determinar que en estos procesos la ejecución del Plan Estratégico y el Plan de Acción, no se han constituido en herramienta efectiva para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.	Teniendo en cuenta lo relacionado por la Comisión Auditora y que fue sustentado al ente Auditor, se relaciona como acciones que se desarrollan en la Empresa, la siguientes: 1. Se cuenta con una Guía para el Diseño y Seguimiento de Planes de Acción que es utilizada por los Líderes de Procesos y Gestores para la elaboración de sus Planeamientos en compañía del Grupo de Desarrollo Organizacional. 2. Al final de la vigencia anterior o inicio de la vigencia se lleva a cabo una reunión con los Líderes de Procesos para que plasmen su metas para la vigencia de lo cual se levanta acta. 3. De las metas establecidas, se elaboran los planeamientos por Procesos de acuerdo a lo tratado y sus planes de acción. 4. La evaluación de los planes se lleva a cabo trimestralmente donde los Procesos sustentan sus cumplimiento y de lo cual se levanta acta, y acción correctiva por el incumplimiento de metas. 5. En algunas reuniones como Presidencia y Producto No Conforme, se llevan a cabo seguimiento a algunos indicadores que hacen parte de los Planeamientos y que están directamente relacionados con la operación de la Empresa como son: Ventas, Índice de Cumplimiento, Confiabilidad. 6. Para la vigencia 2015, se establecerá una reunión que permitirá hacer otros seguimientos a indicadores como es las horas de vuelo y asignaciones de la tripulaciones.	Mediante estas acciones se mantiene el seguimiento y control con respecto al cumplimiento de metas del Planeamiento. Razón por la cual, se puede observar la mejora que se ha presentado en los indicadores con respecto a las últimas vigencias. Se puede evidenciar que algunos indicadores no se han alcanzado en un 100%, se observa que su cumplimiento a tenido una mejora permanente; teniendo en cuenta que se han establecido metas retadoras y por ende se mantiene su evaluación anual, teniendo en cuenta que son la fuente de evaluación de las iniciativas de la Empresa y de la operación. En este sentido, los indicadores se elaborar como una herramienta no sólo para la toma de decisiones, sino también para la formulación de iniciativas y acciones para la mejora de los Procesos Empresa.	1.Hacer reunión de Análisis Estratégico donde se definen las estrategias a implementar por los Procesos para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.	Reunión	1	2015-01-05	2015-01-31	4	1	100%	3,7	3,7	3,7	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DIRECCION OPERACIONES - SERVICIO AL CLIENTE	Se realizó de acuerdo a lo establecido por la Alta Gerencia.	
							2.Solicitar la Proyección de los Planeamientos de los Procesos referenciándose la Guía para el Diseño y Seguimiento de los Planes de Acción.	Proyección de Planeamientos	1	2015-01-06	2015-01-31	4	1	100%	3,6	3,6	3,6				
							3.Hacer el seguimiento trimestralmente al cumplimiento de los Planeamientos de cada uno de los procesos.	Actas	4	2015-04-01	2016-03-31	52	2	50%	26,1	0,0	0,0				
							4.Hacer seguimiento a los indicadores en la reunión por la Dirección	Actas	4	2015-04-01	2016-03-31	52	2	50%	26,1	0,0	0,0				
23		**Hallazgo 23. Administrativo - Plan de Acción 2013.** La guía para el diseño y seguimiento de planes de acción de Satena S.A, que "contiene pautas bajo las cuales el personal de la empresa utilizará para el diseño, elaboración, implementación y desarrollo del plan de acción de cada uno de los procesos", es definida como un "Documento que constituye la carta general de navegación de Satena S.A. y es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la Empresa, en especial por los líderes de cada Proceso, conocerlo, comprenderlo, difundirlo y tenerlo en cuenta en su gestión y en el diseño y seguimiento de los planes de acción". Del análisis realizado al Plan de Acción de la vigencia 2013, el cual constituye un proceso continuo, que acompaña el desarrollo de la gestión de la Empresa. Lo anterior refleja debilidades en la internalización de la cultura de autocontrol e impide una adecuada y oportuna toma de decisiones en diferentes niveles de la empresa, que le permita llevar a la entidad al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y a la misión institucional.	La Comisión Auditora relaciona que: Del análisis realizado al Plan de Acción de la vigencia 2013, el cual constituye un proceso continuo, que acompaña el desarrollo de la gestión de la Empresa.	La Comisión Auditora relaciona que: Se refleja debilidades en la internalización de la cultura de autocontrol e impide una adecuada y oportuna toma de decisiones en diferentes niveles de la empresa, que le permita llevar a la entidad al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y a la misión institucional.	Teniendo en cuenta lo relacionado por la Comisión Auditora y que fue sustentado al ente Auditor, se relaciona como acciones que se desarrollan en la Empresa, la siguientes: Se cuenta con una Guía para el Diseño y Seguimiento de Planes de Acción que es utilizada por los Líderes de Procesos y Gestores para la elaboración de sus Planeamientos en compañía del Grupo de Desarrollo Organizacional. Al final de la vigencia anterior o inicio de la vigencia se lleva a cabo una reunión con los Líderes de Procesos para que plasmen su metas para la vigencia de lo cual se levanta acta. De las metas establecidas, se elaboran los planeamientos por Procesos de acuerdo a lo tratado y sus planes de acción. La evaluación de los planes se lleva a cabo trimestralmente donde los Procesos sustentan sus cumplimiento y de lo cual se levanta acta, y acción correctiva por el incumplimiento de metas. En algunas reuniones como Presidencia y Producto No Conforme, se llevan a cabo seguimiento a algunos indicadores que hacen parte de los Planeamientos y que están directamente relacionados con la operación de la Empresa como son: Ventas, Índice de Cumplimiento, Confiabilidad. Para la vigencia 2015, se establecerá una reunión que permitirá hacer otros seguimientos a indicadores como es las horas de vuelo y asignaciones de la tripulaciones.	Mediante estas acciones se mantiene el seguimiento y control con respecto al cumplimiento de metas del Planeamiento. Razón por la cual, se puede observar la mejora que se ha presentado en los indicadores con respecto a las últimas vigencias. Se puede evidenciar que algunos indicadores no se han alcanzado en un 100%, se observa que su cumplimiento a tenido una mejora permanente; teniendo en cuenta que se han establecido metas retadoras y por ende se mantiene su evaluación anual, teniendo en cuenta que son la fuente de evaluación de las iniciativas de la Empresa y de la operación. En este sentido, los indicadores se elaborar como una herramienta no sólo para la toma de decisiones, sino también para la formulación de iniciativas y acciones para la mejora de los Procesos Empresa.	1.Hacer reunión de Análisis Estratégico donde se definen las estrategias a implementar por los Procesos para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.	Reunión	1	2015-01-05	2015-01-31	4	1	100%	3,7	3,7	3,7	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DIRECCION OPERACIONES - SERVICIO AL CLIENTE	Se realizo de acuerdo a lo establecido por la Alta Gerencia.	
							2.Solicitar la Proyección de los Planeamientos de los Procesos referenciándose la Guía para el Diseño y Seguimiento de los Planes de Acción.	Proyección de Planeamientos	1	2015-01-06	2015-01-31	4	2	200%	7,1	7,1	3,6				
							3.Hacer el seguimiento trimestralmente al cumplimiento de los Planeamientos de cada uno de los procesos.	Actas	4	2015-04-01	2016-03-31	52	2	50%	26,1	0,0	0,0				
							4.Hacer seguimiento a los indicadores en la reunión por la Dirección	Actas	4	2015-04-01	2016-03-31	52	1	25%	13,0	0,0	0,0				
24		**Hallazgo 24. Administrativo - Mercadeo y publicidad.** Dada la importancia que actualmente genera la competencia en la oferta de rutas, el mercadeo y publicidad juega un papel importante en las compañías de aviación para lograr contar con un alto índice de fidelización de los clientes. En el Plan Estratégico y Plan de Acción de la Dirección Comercial, no se proponen metas y acciones para mejorar el marketing; no se tiene en cuenta al grupo de mercadeo y publicidad que le permita contar con un instrumento para la evaluación, como contribución al logro de los objetivos de la entidad.	Actualmente el Plan de Acción de la Dirección Comercial, no incluye un indicador directo de medición de las acciones del Área de Mercadeo y Publicidad puesto que no se contaba con herramientas que permitan arrojar estadísticas confiables de este tipo.	Poca disponibilidad de estadísticas propias de Marketing.	Monitorear las estadísticas de pauta digital que permitan analizar cualitativa y cuantitativamente las acciones proyectadas. Para ello la plataforma Google provee de dos herramientas: Google Adwords y Google Analytics, cuyo fin es determinar el "Seguimiento de Conversiones" para arrojar resultados que nos van a permitir una evaluación del ROI (retorno sobre la inversión). Realizar seguimiento a la base de datos estadísticas e información de compras en línea para direccionar la comunicación en medios digitales y optimizar la inversión.	Tomar decisiones estratégicas para dar seguimiento al Plan de Mercadeo y Publicidad, y focalizar las acciones comerciales dentro del mismo plan (imagen, posicionamiento TOM-Top of Mind- y TOH-Top of Heart-, producto y servicio) que determinen un ROI-Retorno a la Inversión- basado en un planteamiento a mediano plazo y para acciones de promociones o eventos puntuales, obtener una respuesta inmediata que pueda generar resultados y conocer su efectividad para tomar correctivos. Lograr una medición de las actividades en el trabajo a realizar dentro de la Estrategia digital	1.Tener estadísticas de los resultados para la pauta digital/anuncios con los diferentes proveedores. Medir su impacto y ejecutar cambios, adiciones o mejoras en las acciones. Basar parte del Plan de Mercadeo y Publicidad en los resultados obtenidos, por conocer ya una tendencia de compra y estilo de vida del comprador en línea.	Informe	4	2015-02-01	2015-12-31	48	2	50%	23,8	0,0	0,0	DIRECCION COMERCIAL - ÁREA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	ÁREA DE VENTAS PRESENCIALES ÁREA DE VENTAS NO PRESENCIALES ÁREA GESTIÓN COMERCIAL	Las acciones planificadas desde la Dirección en conjunto con el Área de Mercadeo se fundamentan en el plan de marketing 2015. PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO (MANTENER LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA) que se encuentra definido dentro del plan de accion del Proceso comercial. La fortaleza al tema digital se está implementando, evidencia es actividades como viveviajar.com que una vez negociadas y aprobadas se ponen en ejecución siempre revisando objetivos relacionados a imagen e ingreso, entre otras acciones muy representativas es el fuerte trabajo digital en redes sociales, el cual gracias al trabajo constante y anuncios pagos logramos metas nuevamente de posicionamiento, ampliación de mercado que finalmente logran Retorno de inversión ROIS satisfactorios. acciones de este tipo se soportan en los archivos entregados al auditor. donde se evidencia los analisi y resultados del seguimiento a los diferentes medios y canales de comunicacion	Las acciones planificadas desde la Dirección Comercial en conjunto con el Área de Mercadeo se fundamentan en un plan de comercial para el año 2015. El trabajo que se viene desarrollando durante el año en curso tiene como objetivo principal hacer el mayor despliegue publicitario en medios digitales de acuerdo a la asignación presupuestal del presente año, lo cual nos permite atacar todos los segmentos, poblaciones, ciudades, regiones etc., al ser un medio que día a día tiene un auge impresionante por ser medios de inmediatez de información. La ampliación de mercado se ha visto reflejado en el comportamiento de ventas que ha tenido la compañía en este primer semestre, con el cual se logra tener un ROI favorable para el área. Actualmente se realiza un continuo seguimiento en el monitoreo de las redes sociales permitiendo de cierta forma poder visualizar el impacto que tiene las publicaciones tanto orgánicas como pagas que se realizan constantemente. El posicionamiento actual de la marca SATENA deriva de todas las acciones publicitarias que se están haciendo desde el área de mercadeo y la gestión comercial mediante la divulgación de promociones, programas, tarifas y apps. *Se anexan registros de comportamiento y pauta
					Trabajar con reportes y análisis de ventas oportunos y certeros para conocer de primera mano la efectividad de la comunicación y a través de qué medio se logró la venta. Así vamos a lograr un enfoque real de todas las campañas de comunicación frente a la competencia.	Evaluar constantemente la respuesta al trabajo publicitario y de mercadeo para tomar acciones dentro de la estrategia y el Plan de Mercadeo y Publicidad, para así alinear la comunicación con las acciones comerciales y su plan de ventas. Contar con los estudios EGM y ECAR nos permite realizar comparativos de acuerdo con, marca, producto y actividades de la categoría. Todas las compañías del sector que invierten en publicidad y comunicaciones, utilizan la misma medición TRP´s (Target Raiting Points) y los GRP´s (Group Raitings Points) cantidad de lecturabilidad por tiraje de impresión, lo cual nos va a permitir estar dentro del mercado con igualdad de información.	2.Realizar comparativos de la categoría en los estudios EGM- Estudio General de Medios- y ECAR-Estudio Continuo de Audiencia Radial- y monitorear las acciones ejecutadas que hacen parte del Plan de Mercadeo y Publicidad, para tener una respuesta en caso de reacción frente a la competencia.	Informe	4	2015-02-01	2015-12-31	48	2	50%	23,8	0,0	0,0				
					Analizar los estudios de EGM y ECAR, que arrojan resultados de Investigación e Inversión en medios y mercado para direccionar estrategias de mercadeo y publicidad en los diferentes medios ATL-Publicidad Sobre la Línea- (contratados).	Soportar las decisiones de mercadeo y publicidad ligadas a las decisiones comerciales para mantener un lineamiento estratégico y trabajar en beneficio de la marca. Trabajar el benchmarking para conocer las actividades de la categoría y lograr canalizar una óptima ejecución del trabajo en mercadeo y publicidad en unión con el plan comercial. Contar con una medición en los medios ATL es básico, para conocer la favorabilidad de estos medios utilizaremos las medidas que manejan los diferentes estudios que permiten la elección del canal de pauta comercial. TRP´s (Target Raiting Points), los GRP´s (Group Raitings Points) y cantidad de lecturabilidad por tiraje de impresión.	3.Analizar permanentemente la competencia a través de los diferentes canales de comunicación y un benchmarking objetivo para lograr respuestas acertadas frente a la competencia, siempre basados en el Plan de Mercadeo matriz proyectado para 2015.	Informe	4	2015-02-01	2015-12-31	48	2	50%	23,8	0,0	0,0				
25		**Hallazgo 25. Administrativo - Estrategia de Gobierno en línea – Política de Comunicación e Información.** Dentro de los objetivos estratégicos de la entidad se establece el de Garantizar la infraestructura tecnológica y los sistemas de información, para lo cual, a través del Código de Buen Gobierno, Satena S.A adoptó una política de comunicación e información orientada a la implementación y aplicación de un Sistema de Información Gerencial efectivo, que comprometiera la totalidad de los procesos productivos y facilitara el acceso a la información. A pesar que la información institucional que se genera es acorde con los objetivos estratégicos de la entidad, su manejo no es eficiente, ya que no existe un sistema que permita la integralidad de todas las dependencias que la procesan, para que de forma oportuna y concreta se puedan valorar los resultados obtenidos, lo que puede limitar y dificultar la toma de decisiones y la implementación de soluciones a problemas que involucren a los grupos de interés y la entidad misma. En consecuencia, la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea, se ve impactada negativamente, por cuanto la articulación e intercambio de información entre dependencias, no se realiza bajo los lineamientos establecidos para la automatización de los procesos y procedimientos internos de la entidad, que puede conllevar a incumplir requisitos de calidad, disponibilidad, accesibilidad, estándares de seguridad y disposición de la información, de forma tal, que no sea fácil de ubicar, consolidar y utilizar. Lo anterior, evidencia debilidades en la implementación de la política de comunicación e información adoptada por la entidad y en el establecimiento de plataformas tecnológicas que ofrezcan integralidad en la información que generan la distintas dependencias en desarrollo de sus actividades misionales.	Debilidad en la implementación de la política de comunicación e información	Impactar el intercambio de información entre dependencias	Integrar las diferentes fuentes de información hasta lograr, reportes únicos y comunes para la totalidad de la organización	Permitir la generación de reportes en tiempo real facilitando a los directivos de la entidad una acertada toma de decisiones	1.Estandarizar las 4 fuentes de información a una única base de datos, A los diferentes aplicativos y transacciones requeridos por SATENA.	Sistemas de Información Estandarizados	4	2015-01-01	2015-08-31	35	0	0%	0,0	0,0	0,0	DIRECCION ADMINISTRATIVA	GRUPO SISTEMAS	Las diferentes transacciones de los aplicativos internos y externos se esta estandarizando a una sola base de datos SQL Server.	
							2.Elaborar estudio de factibilidad técnico y económico donde se analice la implementación de Business Intelligence (BI), recogiendo información de acuerdo a la tendencia del mercado.	Estudio	1	2015-03-01	2015-12-31	44	0	0%	0,0	0,0	0,0				
							3.Solicitar los recursos para el Businnes Inteligent (BI)	Solicitud Presupuesto	1	2015-08-01	2015-12-30	22	0	0%	0,0	0,0	0,0				
							4. Adelantar el proceso contractual respectivo	Contrato Perfeccionado	1	2015-08-01	2015-12-30	22	0	0%	0,0	0,0	0,0			Se tiene un avance en la elaboración del estudio del Bussines Inteligen y en un 12%	
26	18 01 002	**Hallazgo 26. Administrativo - Indicadores Financieros**. Revisado el diseño y elaboración de los indicadores establecidos para medir los objetivos estratégicos orientados a fortalecer el apoyo Social y Económico de las regiones y mantener la sostenibilidad Financiera, no se encuentra ninguno que permita establecer la Eficiencia y Eficacia de las estrategias que garanticen la Gestión de la Empresa, lo que imposibilita hacer seguimiento y determinar la ejecución y cumplimiento real. Como están planteados los indicadores, no permiten determinar si la estrategia Comercial, o Financiera se están cumpliendo, pues solo mide los Ingresos por Pasaje / Pasajeros Transportados. Desconociendo así los objetivos estratégicos y las metas que fueron establecidas al Programar el Presupuesto, lo que dificulta determinar la efectividad real. Lo anterior, de conformidad con lo manifestado por Satena S.A. en el Plan de Acción 2013 dentro de las estrategias referentes a la Dirección Financiera, denota debilidades en la elaboración de los indicadores, debido a que como se encuentran planteados, no facilita establecer si los ingresos generados por los pasajeros y carga transportados, si logran mantener la sostenibilidad financiera de la Empresa, es decir, no mide la eficiencia y la eficacia, lo que a su vez hace que las mediciones no sean confiables para la toma de decisiones.	No se socializo, la totalidad de los indicadores estratégicos y tácticos de SATENA, al equipo auditor de la Contraloría General de la República.	Sensación de falta de seguimiento por parte del equipo auditor de la Contraloría General de la República; al no conocer la totalidad de los indicadores que se manejan en SATENA.	Dar a conocer la totalidad de indicadores que efectúa SATENA, entre los cuales se encuentran los siguientes: Rentabilidad, rendimiento operacional, rendimiento neto, Índice de Ocupación en rutas sociales, Índice de ocupación, Yield, Tarifa Promedio, Ventas, Participación de ventas en web, ejecución de ingresos presupuestales, ejecución de ingresos contables, rotación de cartera, liquidez corriente, ejecución de compromisos, ejecución de gastos, endeudamiento, Z-score, Ebitda, Ebitdar, Fenecimiento de los Estados Financieros.	Dar a conocer los indicadores al equipo auditor de la contraloría, con el objetivo que conozcan el control y el seguimiento que se realiza en SATENA de cada uno de los indicadores y su importancia para el cumplimiento de la misión	1.Entregar el resultado de los Indicadores.	Informe	4	2015-04-30	2016-04-30	52	1	25%	13,1	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Los indicadores se presentaron hasta el 31 de diciemb	Los indicadores de la Dirección Financiera fueron presentados hasta el 30 de marzo, primer trimestre del 2015, y se envio a la oficina de Desarrollo Organizacional los resultados del mes de abril para sacar los indicadores estrategicos(Rentabilidad, rendimiento operacional, rendimiento neto). **Indicadores Tacticos:** ejecución de ingresos presupuestales, ejecución de ingresos contables, rotación de cartera, liquidez corriente, ejecución de compromisos, ejecución de gastos, endeudamiento, Z-
							2.Efectuar reunión presentando el resultado de los indicadores.	Reunión	4	2015-04-30	2016-04-30	52	1	25%	13,1	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA		Los indicadores se presentaron hasta el 31 de diciembre de 2014	Los indicadores se presentaron hasta el 31 de Marzo de 2015, en reunion por la direccion.
	18 01 004	**Hallazgo 27. Administrativo - Cumplimiento de Metas financieras** En Satena S.A. algunas actividades plasmadas no se desarrollaron conforme fueron planteadas; es decir, no se cumplió en su totalidad con las establecidas en el Plan de Acción 2013 y consecuentemente las metas establecidas para el logro del objetivo estratégico, debido a que no ejecutó recursos presupuestados por $8.665,3 millones, de los cuales $1.519,1 millones corresponden a Gastos de funcionamiento, $4.844.9 millones a Operación Comercial, Gastos de Deuda $1 millón y $2.300,3 millones corresponden a Disponibilidad Final (el superávit, excedente o disponibilidad de resultante de la ejecución de cada ejercicio	No se recaudó el ingreso proyectado	No ejecución de la totalidad del	Efectuar una ejecución presupuestal acorde con los ingresos	Garantizar el cumplimiento de la misión de	Elaborar informes de ejecución presupuestal	Informes	12	2015-02-20	2016-02-20	52	5	42%	21,7	0,0	0,0	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DIRECCION FINANCIERA/DIRECCION COMERCIAL	La Oficina de Control interno está realizando los informes de seguimiento de ejecución presupuestal, el último se presentó correspondiiente al mes de enero de 2015, el informe de febrero a la fecha (20 de marzo), no ha sido reportado por la Dirección Financiera	La Oficina de Control interno está realizando los informes de seguimiento de ejecución presupuestal, el último se presentó correspondiiente al mes de abril de 2015.

No.	Código Hallazgo	Descripción Hallazgo	Causa del Hallazgo	Efecto del Hallazgo	Acción de Mejoramiento	Propósito de la Acción de Mejora	Descripción de las Actividades	Denominación de la Unidad de medida de la Actividad	Cantidad de Medida de la Actividad	Fecha iniciación de la Actividad	Fecha terminación de la Actividad	Plazo en semanas de la Actividad	Avance físico de ejecución de las Actividades	Porcentaje de Avance físico de ejecución de las Actividades	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)	Puntaje atribuido a las actividades vencidas (PAAVI)	DEPEN DENCIA RESPONSABLE	AREAS DE APOYO	AVANCES A 20 MARZO DE 2015	AVANCES A 30 JUNIO DE 2015
27		[illegible] fiscal es incorporado como recurso al presupuesto de ingresos de la siguiente vigencia). Así mismo, se observa que a 31 de diciembre de 2013 en el presupuesto de ingresos quedó pendiente por ejecutar $25.633.4 millones, es decir no se recaudó el ingreso proyectado para mantener la sostenibilidad financiera de la Empresa.	[illegible]	[illegible] presupuesto de ingresos y gastos	[illegible] percibidos.	[illegible] manera sostenible.	Efectuar los indicadores de ejecución de ingresos presupuestales y ejecución de compromisos y pagos.	Informe	4	2015-04-20	2016-04-20	52	1	25%	13,1	0,0	0,0			Se encuentran hasta el 31 de diciembre de 2014	Los indicadores de la Direccion Financiera fueron presentados hasta el 30 de marzo, primer trimestre del 2015, entre ellos los indicadores de ingresos presupuestales y ejecución de compromisos y pagos.
28	18 01 002	**Hallazgo 28 Administrativo - Traslados Presupuestales.** Al presupuesto de gastos apropiado para la vigencia 2013 a Satena S.A. por $211.222 millones, se efectuaron modificaciones . No obstante lo anterior, de acuerdo con la experiencia del sector aeronáutico, algunos de los casos que generaron modificaciones presupuestales que pueden ser previsibles y susceptibles de incorporarlos en el proyecto de presupuesto, con el fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos misionales.	realización de modificaciones presupuestales que pueden ser previsibles y susceptibles de incorporarlos en el proyecto de presupuesto	Realización de modificaciones presupuestales dentro del periodo de ejecución del presupuesto	Crear una herramienta dentro del proceso presupuestal que permita reducir el numero de modificaciones presupuestales previsibles	Identificar las causas para controlar y reducir el número de modificaciones al presupuesto que sean previsibles antes de la ejecución.	1.Diseñar una herramienta automatizada	Herramienta	1	2015-02-15	2015-04-30	11	1	100%	10,6	10,6	10,6	DIRECCION FINANCIERA-PRESUPUESTO	DIRECCION FINANCIERA/PRESUPUESTO	Archivo diseñado en hojas en excel. Se verificó que al mes de febrero de 2015 se realizó trasalados presupuestales por $6,693,0766	
							2.Actualizar la herramienta mensualmente con los traslados solicitados	Traslados	12	2015-04-30	2016-01-15	37	5	42%	15,5	0,0	0,0			Esta actualizada al mes de febrero de 2015	
							3. Reportar periódicamente el informe correspondiente	Informe	4	2015-04-30	2016-01-15	37	1	25%	9,3	0,0	0,0			Está pendiente el informe al mes de febrero (20 de marzo 2015), para que sea socializado y reportado a la Presidencia y las áreas de control.	
29	18 01 002	**Hallazgo 29. Administrativo - Conciliaciones Bancarias.** A 31 de diciembre de 2013 el saldo de la cuenta (1110) Disponible - Depósitos en Instituciones Financieras por $1.004.5 millones, es razonable, excepto por el efecto que generaron las 164 partidas pendientes por conciliar a esta fecha por $72.1 millones, de las cuales con base en el trabajo integrado que realizó la Dirección Financiera en enero de 2014 se identificaron 123 partidas por $47.7 millones; de las 41 partidas restantes por $24.4 millones se identificaron 21 por $11.6 millones, de estas no se obtuvo evidencia de su registro contable y 20 por $12.4 millones se encuentran sin identificar. Este hecho genera incertidumbre en la razonabilidad de las cuentas (1470) Otros Deudores - Partidas Conciliatorias - Otros Deudores y (2905) Recaudos a favor de Terceros - Recaudo por clasificar. Al no actualizar estos hechos con corte a 31/12/2013, se crea un riesgo inherente y de control, igualmente no permite ver la realidad económica, financiera y jurídica de los recursos disponibles de la Entidad.	Partidas conciliatorias pendientes. Aplicación del concepto 200812-121931 de la CGN	Incertidumbre en la razonabilidad de las cuentas (1470) Otros Deudores - Partidas Conciliatorias - Otros Deudores y (2905) Recaudos a favor de Terceros - Recaudo por clasificar.	Realizar las conciliaciones bancarias para depurar y reflejar los ajustes contables correspondientes en los Estados Financieros.	Garantizar la depuración de las partidas con el objetivo de garantizar la razonabilidad de los saldos.	1.Verificar las partidas conciliatorias	Conciliaciones	12	2015-01-01	2015-12-31	52	5	42%	21,7	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA-PRESUPUESTO	DIRECCION FINANCIERA-PRESUPUESTO	Las conciliaciones bancarias están con corte al 31 de	Las conciliaciones bancarias están con corte al 31 de mayo de 2015.
							2.Circularizar los Bancos	Circularizaciones	1	2015-01-15	2016-01-15	52	0	0%	0,0	0,0	0,0			Estas se realizan trimestralmente, por lo tanto se puede verificar a finales del mes de abril de 2015	Es pertinente aclarar que al tener depuradas y contoladas las conciliaciones bancarias, la circularización de estas no se requiere de manera trimestral, por tal razón en el primer trimestre del 2015 no fue indispensable elaborar dicha circularización, esta se hara a medida que se requiera aclarar alguna partida que acumule una antiguedad de tres meses y sean montos reqpresentativos.
							3.Circularizar la Cartera	Circularizaciones	4	2015-01-15	2016-01-15	52	1	25%	13,0	0,0	0,0			Estas se realizan trimestralmente, por lo tanto se puede verificar a finales del mes de abril de 2015	Esta actividad se realizo en el mes de abril 2015
							4.Registrar el ajuste contable	Registros de Ajuste	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			Se realizan mensualmente de acuerdo a la conciliació	hay registros contables al mes de mayo de acuerdo a la depuración e identificación de partidas conciliatorias.
							Atender la recomendación del grupo auditor de la CGR. En el sentido de no aplicar concepto de la Contaduría General de la Nación para el registro de partidas conciliatorias, teniendo en cuenta el alto nivel de eficiencia del proceso de conciliación.	Concepto No aplicable	1	2015-01-01	2015-12-31	52	1	100%	52,0	0,0	0,0			Se atendió el rerquerimiento de la CGR, para el cierre definitivo del mes de diciembre de 2014	Se realiza la depuración de cartera y así mismo se registra contablemente los ajustes correspondientes.
30	18 01 004	**Hallazgo 30. Administrativo - Legalización, Recaudo y Control de Recursos** A 31 de diciembre de 2013 el saldo de la cuenta (1407) Deudores Prestación de Servicios por $13.542.3 millones, presenta riesgo inherente y de control, debido a que existen saldos pendientes por legalizar por $687.5 millones; así mismo, se observa que existen algunos saldos antiguos pendientes de recuperación y/o legalización, por ejemplo: La cuenta auxiliar (14070202) Facturación Clientes presenta saldos con vencimientos superiores a 360 días $42.3 millones, entre 181 y 360 días $6.8 millones, entre 91 y 180 días $36.1 millones, entre 61 y 90 días $218.5 millones, entre 31 y 60 días $1.391.4 millones y 30 días $2.977.7 millones. Este hecho incide en la oportunidad del recaudo del Ingreso por Prestación del Servicio de Transporte y por ende en el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Acción de Satena S.A. Lo anterior evidencia que existe riesgo inherente y de control al no contar con un mecanismo de conciliación efectivo que garantice confiabilidad de la información que soporta los derechos de la Entidad; así como la oportunidad en la recuperación de los ingresos causados por el servicio de transporte prestado.	Cartera pendiente de recaudo	Demora en el recaudo de los recursos y su correspondiente afectación en la caja.	Conciliar la cartera de clientes efectuando gestión de cobro oportuno y eficiente	Contar con un mecanismo de conciliación efectivo, para garantizar el oportuno recaudo del ingreso por prestación de servicios	1.Circularizar la Cartera	Circularización	4	2015-01-15	2016-01-15	52	1	25%	13,0	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA-CONTABILIDAD	DIRECCION FINANCIERA-CONTABILIDAD	Estas se realizan trimestralmente, por lo tanto se puede verificar a finales del mes de abril de 2015	Se realizo la circularizacion de cartera en el mes de Abril.
							2.Registrar el ajuste contable	Registros	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			Se realiza la depuración de cartera y así mismo se registra contablemente los ajustes	Se realiza la depuración de cartera y así mismo se registra contablemente los ajustes correspondientes.
31	18 01 004	**Hallazgo 31. Administrativo - Registro Avances y Anticipos Entregados.** A 31 de diciembre de 2013 el saldo de la cuenta (1420) Deudores - Avances y Anticipos Entregados - Anticipo para adquisiciones, con saldo de $599.2 millones, presenta saldos con vencimientos superiores a 30 días, así: el 25% ($149,3) millones con vencimiento superior a 360 días; el 0,32% ($1,8) millones presenta un vencimiento entre 181 y 360 días; el 35% ($208,7) millones con vencimiento entre 91 y 180 días; el 25% ($147,3) millones un vencimiento entre 61 y 90 días y 12,4% ($74,2) millones presenta un vencimiento entre 31 y 60 días. Este hecho evidencia que existe riesgo inherente y de control al mantener recursos de la Entidad en poder de terceros por un tiempo en ocasiones superior seis meses y un año; a la fecha de cierre no se habían legalizado estos recursos, sin que se observe efectividad en la gestión adelantada por Satena S.A. para su recuperación o entrega del bien adquirido: Tal es el caso de vencimientos superiores a 360 días.	Anticipos pendientes de legalizar (recuperación de los recursos y/o legalización del bien o servicio) por un tiempo superior a seis (6) meses.	Incertidumbre en la razonabilidad de la cuenta.	Elaborar y dar cumplimiento a un procedimiento para la solicitud y legalización de anticipos.	Mantener el control de los recursos de la entidad en poder de terceros.	1.Elaborar procedimiento para la solicitud y legalización de anticipos	Procedimiento	1	2015-02-15	2015-04-30	11	1	100%	10,6	10,6	10,6	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION TECNICA	Se evidenció que el procedimiento de anticipos se encuentra en la Dirección Financiera para su revisión y aprobación	El procedimiento fue elaborado y enviado a la oficina de Desarrollo Organizacional para la revision correspondiente inicialmente el dia 22 de mayo, y despues el dia 16 de junio fue enviado de nuevo anexandole los puntos de control correspondientes al
							2.Circularizar directamente a los terceros	Circularización	4	2015-04-15	2016-04-15	52	1	25%	13,1	0,0	0,0			No se ha realizado el procedimiento	Estamos pendientes de que Control Interno realice dicha circularización.
							3.Efectuar seguimiento mensual a las áreas responsables de la legalización del anticipos.	Reporte	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			El señor Lizardo Bermudez realiza periodicamente el seguimiento a los proveedores nacionales, y el Outsorcing financiero realiza los seguimientos a los proveedores del exterior.	El seguimiento y control de los anticipos se hace de manera mensual, por parte de Financiera, enviando a los responsables el listados mesual de anticipos pendientes por legalizar, para su conocimiento .
32	18 01 004	**Hallazgo 32. Administrativo - Subestimación Costos y Gastos.** A 31 de diciembre de 2013 las cuentas Costos y Gastos no muestran la realidad financiera, económica y social, debido a que Satena S.A. no reconoció ni reveló valor alguno por las actividades que desempeñaron el personal militar de la Fuerza Aérea de Colombia -F.A.C- en Comisión Interinstitucional de acuerdo con la información suministrada por la F.A.C. en el año 2013 canceló $9.626.7 millones, discriminados: por salarios $8.818.9 millones y cesantías $807.8 millones; así como el valor correspondiente a la utilización del inmueble entregado por el Ministerio de Defensa Nacional a Satena por ser vinculada a este Ministerio, para que sea destinado a: Parqueadero vehicular, plataforma, hangar, zona verde, talleres, bodega, subestación eléctrica, sala de pilotos, caniles, aulas, área de combustibles, cafetería, casino y oficinas. Con este hecho se evidencia que si bien para Satena S.A. no se generó salida de flujo de efectivo; el Estado si incurrió en costos y gastos asociados con las actividades administrativas, de Operación y Ventas de Satena S.A. desarrolladas para la prestación del servicio de transporte aéreo de pasajeros, correo y carga en el territorio nacional y en el exterior; actividad ésta que le generó ingresos por venta de servicios de transporte causados por Satena S.A. durante el año 2013.	Percepción del equipo auditor de la Contraloría General de la República que se debe reconocer en los estados financieros el valor que la Fuerza Aérea canceló por el personal militar en comisión. No conocimiento del sustento legal, ni de procedimiento contable que permita la revelación de dichos valores en la contabilidad de SATENA.	Ninguno, salvo que exista un pronunciamiento al respecto.	Elevar la consulta a la CGN, con el objetivo que determine si aplica el registro y en cual cuenta de las nominas del personal militar que se encuentra en Comisión del servicio en una entidad descentralizada.	Determinar la obligatoriedad o no del registro de las nominas del personal militar en la contabilidad de SATENA.	1.Elevar la consulta a la CGN	Solicitud Concepto	1	2015-03-01	2015-03-15	2	1	100%	2,0	2,0	2,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Se está realizando conjuntamente con la Dirección Financiera y el Outsorcing financiero,	Se realizo la consulta conjuntamente con la Dirección Financiera.
							2.Aplicar el concepto que se determine, con la información que suministre la Fuerza Aérea Colombiana	Concepto	1	2015-04-01	2015-12-31	39	0	0%	0,0	0,0	0,0				A la fecha no se tienen un concepto definitivo por parte de la CGN.
33	18 01 004	**Hallazgo 33. Administrativo - Sistema de Costos por Cola de Avión.** A 31 de diciembre de 2013 Satena S.A. no contó con un sistema de información que le permitiera registrar las erogaciones o cargos asociadas con los costos y gastos en que incurrió por cola de avión , así como el ingreso que generó cada una de estas Aeronaves. Este hecho se evidencia en el reconocimiento de los Costos Operacionales y Gastos de Administración y Operación , los cuales se registraron por subcuenta, lo que no permite obtener en tiempo real información básica y suficiente para el análisis de los costos incurridos en la generación de ingresos por los servicios prestados por Aeronave, ya que éstos se reconocen en la cuenta como Prestación de Servicio de Transporte. Este hecho evidencia que existen riesgos inherentes y de control para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento de la Gestión Eficiente al no contar con el sistema de costos por cola de avión e ingresos por aeronave que le garantice a la Presidencia y Junta Directiva información oportuna y suficiente para la toma de decisiones.	Percepción del equipo auditor de la Contraloría General de la República que se debe reconocer en los estados financieros a nivel de cola del Avión la información de los costos y gastos, y no por subcuenta como se maneja en la actualidad.	Inversión de más de $4.000 millones en un sistema integrado de información, que permita registrar en la contabilidad, en tiempo real los costos y gastos por cola de Avión. No existiendo obligatoriedad por parte de la CGN de registrar la contabilidad con un nivel mayor de detalle a la de clases, grupos, cuentas y subcuentas.	Adquisición de un sistema integrado de información financiera para la vigencia 2016; posterior a la cancelación de las obligaciones por concepto del servicio de la deuda.	Tener información de los costos de las aeronaves en tiempo real. (respecto a los ingresos de todas maneras se requiere un sistema comercial y de reservas independiente por lo especializado del negocio.)	1.Incluir la compra del sistema integrado de información financiera en el presupuesto de la vigencia 2016.	Sistema	1	2016-06-01	2016-12-31	30	0	0%	0,0	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION TECNICA		
							2.Efectuar la implementación del sistema.	Implementar	1	2020-06-30	2020-12-31	26	0	0%	0,0	0,0	0,0				
34	18 01 004	**Hallazgo 34. Administrativo -Otros Ingresos Ajuste de Ejercicios Anteriores.** Durante el año 2013 Satena S.A. registró en la cuenta (4815) Otros ingresos -Ajuste de ejercicios anteriores $27.6 millones, como ajuste a los ingresos de la vigencia, por hechos relacionados y no reconocidos en vigencias anteriores, tales como: Venta de servicios por $21.9 millones y Otros ingresos $5.7 millones, los cuales no fueron reconocidos oportunamente. Este hecho permite ver que existen riesgos inherentes y de control en el proceso de registro de ingresos que afecta el resultado del ejercicio y consecuentemente el Patrimonio Institucional. Teniendo en cuenta que algunos de estos ajustes corresponden al ingreso generado por venta de servicios que realiza la entidad en cumplimiento de su objeto social , los cuales tienen incidencia con contratos de Agencia Comercial, Agencias de Viaje y Turismo, Puntos de Venta de Satena entre otras; en aras de obtener los documentos soportes idóneos para realizar el registro contable, es importante que Satena S.A. establezca procedimientos efectivos que le permitan llevar un control y reconocimiento en tiempo real de los bienes, derechos y obligaciones; de esta forma mitigar los riesgos inherentes y de control en el proceso contable.	Reconocimiento de otros ingresos de ejercicios anteriores en los términos establecidos por la CGN, y de poca materialidad.	Ninguno	Provisionar los ingresos, que no se hayan alcanzado a registrar antes del cierre de la vigencia fiscal.	Reconocer en el periodo contable correspondiente los ingresos; disminuyendo este tipo de transacciones.	Efectuar un reporte por parte del área de cartera antes del cierre del periodo, de los ingresos que no se hayan alcanzado a facturar en el periodo contable correspondiente.	Informe	12	2015-01-01	2015-12-31	52	5	42%	21,7	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Dentro de las políticas contables se establece que e provisionan los ingresos en el periodo que no se alcance a facturar, siempre cuando se tenga certeza de aceptación sobre la prestación del servicio.	Se ha pasado el informe a mayo.
							Efectuar el registro contable de la provisión	Registros	12	2015-01-01	2015-12-31	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			El registro cotable de la proviisón de ingresos fue de $1,139,937,903 con corte al 31 de enero de 2015	Se han realizado los registros mensuales.
35	19 05 001	**Hallazgo 35. Administrativo -Otros Gastos Ajuste de Ejercicios Anteriores.** Durante el año 2013 el Satena S.A. registró en la cuenta (5815) Otros Gastos -Ajuste de ejercicios anteriores $648.8 millones como ajuste a los gastos de la vigencia, por hechos relacionados y no reconocidos en vigencias anteriores, tales como: Gastos de Administración por $334.2 millones y Gastos de Operación $314.6 millones, los cuales no fueron reconocidos oportunamente; hecho que admite la existencia de riesgos inherentes y de control en el proceso de registro de gastos que afecta el resultado del ejercicio y consecuentemente el Patrimonio Institucional.	Reconocimiento de otros gastos de ejercicios anteriores en los términos establecidos por la CGN, y de poca materialidad.	Ninguno	Provisionar los costos y gastos, que no se hayan alcanzado a registrar antes del cierre de la vigencia fiscal.	Reconocer en el periodo contable correspondiente los costos y gastos; disminuyendo este tipo de transacciones.	1.Efectuar un reporte por parte de los supervisores de los contratos, antes del cierre del periodo, de los costos y gastos que no se hayan alcanzado a recibir las facturas en el periodo contable correspondiente.	Informe	12	2015-01-01	2015-12-30	5	1	8%	0,4	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Las provisiones se realizan mensualmente como son los costos de Combustible que a 31 diciembre arroja una saldo de $531 millones y los gasto recurrentes suna $1,639 millones	
							2.Efectuar el registro contable de la provisión	Registros	12	2015-01-01	2015-12-30	5	1	8%	0,4	0,0	0,0			El registro de la provisión de la provisión mensual del mes de enero de 2015 fue de $423 millones y para los gastos recurrentes fue de $4,459 millones	

No.	Código Hallazgo	Descripción Hallazgo	Causa del Hallazgo	Efecto del Hallazgo	Acción de Mejoramiento	Propósito de la Acción de Mejora	Descripción de las Actividades	Denominación de la Unidad de medida de la Actividad	Cantidad de Medida de la Actividad	Fecha iniciación de la Actividad	Fecha terminación de la Actividad	Plazo en semanas de la Actividad	Avance físico de ejecución de las Actividades	Porcentaje de Avance físico de ejecución de las Actividades	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)	Puntaje atribuido a las actividades vencidas (PAAVI)	DEPEN DENCIA RESPONSABLE	AREAS DE APOYO	AVANCES A 20 MARZO DE 2015	AVANCES A 30 JUNIO DE 2015
36	18 01 003	**Hallazgo 36. Administrativo - Cuentas Recíprocas.** De acuerdo con la respuesta dada por Satena S.A. con oficio SATCIN-106-SATPRE N°. 01423 del 3 de octubre de 2014 respecto de las diferencias más significativas determinadas en las conciliaciones de Operaciones Reciprocas, realizadas trimestralmente por Satena con otros Entes Públicos, se ha detectado que corresponde a los registros contables de las transacciones que se derivan de los contratos interadministrativos en el Marco de Convenio Aviatur. Este hecho permite ver que los controles implementados han sido parcialmente efectivos, por los que se requiere establecer actividades de mejora al interior de Satena S.A. bajo la coordinación de la Contaduría General de la Nación, con el fin de unificar el criterio que le permita mejorar la comunicación y conciliación oportuna de los saldos.	Diferencias en la conciliación de las operaciones reciprocas con otras entidades públicas; generado por los registros de los contratos interadministrativos.	Dar cumplimiento a lo ordenado por la CGN	Solicitar a la CGN, que las transacciones que generen los contratos interadministrativos, sean excluidos como operación reciproca	Demostrar a la CGN que el manejo de este negocio, tiene unas características especiales que ameritan ser excluidos de conciliación por operaciones reciprocas, por aspectos como reembolsos, revisados, anulaciones, y los diferentes tiempos y formas del registro contable.	1. Efectuar y obtener respuesta solicitud a la CGN de excluir de la conciliación de operaciones reciprocas, las transacciones que generan los contratos administrativos y obtener la respuesta	Solicitud	1	2015-03-01	2015-08-01	22	0	0%	0,0	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA		
37		**Hallazgo 37. Administrativo - Política de Administración de Riesgos** Dentro de las Políticas de Buen Gobierno de Satena S.A; la de Administración del Riesgo señala: "La Presidencia del Servicio Aéreo a Territorios Nacionales, consciente de la importancia de la gestión y administración del riesgo se compromete a desarrollar sus capacidades para que los riesgos relevantes que interfieren en el negocio de la Entidad se encuentren adecuadamente identificados, medidos, gestionados, controlados, y establece, a través de esta Política, los mecanismos y principios básicos para una adecuada gestión que permita: … • Alcanzar los objetivos del Plan Estratégico de la Entidad. •Proteger los resultados y la imagen de la marca Satena S.A.". Se observó que no hay plena identificación de algunas de las acciones que deben ser realizadas en desarrollo de los diferentes procesos internos de las dependencias de Satena S.A, lo cual se hace evidente en el hecho que no todos los procedimientos descritos para cada una de ellas, se encuentran establecidos de forma específica y concreta en las respectivas caracterizaciones por dependencia.	No hay plena identificación de algunas de las acciones que deben ser realizadas, como también los controles no se encuentran documentados, posiblemente por la falta de articulación entre las dependencias.	Riesgos potenciales para la prevención o detención y corrección de errores.	1.Controlar las actividades al interior de los procesos definiendo los responsables y el objeto del control sobre la actividad.	Establecer los responsables y el objeto del control sobre la actividad.	Definir los controles en los procedimientos y/o manuales.	Controles Definidos	100%	2015-02-15	2015-06-30	19	36%	36%	6,9	6,9	19,3	GESTORES PROCESOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Desarrollo Organizacional en los procedimientos y manuales de la Entidad en la medida que se vayan actualizado, se incluirá los controles correspondientes. Sin embargo la oficina de Control Interno diseñó una matriz de correlación para que por proceso se diligencie y se consolide según la documentación que administra cada proceso.	Desarrollo Organizacional en los procedimientos y manuales de la Entidad en la medida que se vayan actualizado, se incluirá los controles correspondientes. Sin embargo la oficina de Control Interno diseñó una matriz de correlación para que por proceso se diligencie y se consolide según la documentación que administra cada proceso.
					2.Mejorar la articulación del contenido de la información entre funciones, manuales, procedimientos, controles y riesgos necesarios para el buen desempeño de los procesos.	Realizar un análisis horizontal de la correlación de la información y sus documentos partiendo del Manual de Estructura Organizacional.	2.Consolidar una matriz de correlación de documentos por proceso.	Matriz de correlación consolidada	100%	2015-02-16	2015-06-30	19	100%	100%	19,1	19,1	19,1			La oficina de Control Interno diseñó una matriz de correlación para que por proceso se diligencie y se consolide según la documentación que administra cada proceso.	
					3.Evitar que en el desempeño de los proceso, SATENA atienda y cumpla con el objeto y las funciones para lo que fue creada.	Facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.	3.Monitorear los riesgos de los procesos dejando registro del seguimiento.	Riesgos por proceso monitoreados	100%	2015-02-17	2015-04-30	10	100%	100%	10,3	10,3	10,3			Los gestores de calidad trimestralmente en el sistema integrado dejan registro de los avances sobre los compromisos suscritos en los mapas de riesgos. La Oficina de Control Interno monitorea y elabora	
					4.SATENA atendiendo la metodología de Administración de Riesgos continuará con la identificación y monitoreo de riesgos de mayor probabilidad.	Facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Aprobar el mapa de riesgos por proceso en el formato SAT-F72.	Formato Actualizado y Aprobado SAT-F72	1	2015-02-18	2015-02-28	1	1	100%	1,4	1,4	1,4			Los Directores y los Gestores de Calidad suscriben los riesgos en el formato respectivo y la Oficina de Control Interno, asesora y sube dichos mapas a la Sistema Integrado para que se registre el monitoreo respectivo.	
38		**Hallazgo 38. Administrativo - Establecimiento de Riesgos en Gestión Contractual.** Analizado el mapa de riesgos de la Entidad, se evidencia que la Dirección Técnica no contempla riesgos en lo relacionado con el proceso de Producción Operativa frente al procedimiento interno "ELABORACIÓN DE CARTAS DE ACEPTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA" , aun cuando éste tiene relación directa con la gestión contractual. En cuanto al proceso de contratación a cargo de la Oficina Jurídica, sólo se tiene en cuenta un posible riesgo denominado "Omisión a los principios para la contratación" de acuerdo con el manual de Contratación Satena S.A, que resulta muy general. Así mismo, se observa que los controles establecidos no abarcan o cubren todas las expectativas frente a los posibles riesgos que se puedan presentar durante la actividad contractual, situación que puede tener génesis en fallas en la implementación del autocontrol, lo que afecta el proceso de mejora continua en desarrollo de la misión institucional.	Dentro del mapa de riesgos actual de la Dirección Técnica no se contemplaban riesgos específicos del proceso de compras de material aeronáutico. No se habían determinado los efectos de materialización de riesgos presentes no identificados dentro del proceso de compras a través de cartas de aceptación.	No se contemplaban riesgos específicos del proceso de compras de material aeronáutico.	Evaluar las condiciones sobre las cuales se pueden materializar riesgos inherentes al control de los recursos en los procesos de adquisición de material a través de procesos contractuales con los diferentes proveedores.	Identificar y mantener en niveles aceptables de control los riesgos correspondientes a la Gestión Contractual.	1- Generar el mapa de riesgos correspondiente a la mitigación de factores en la gestión contractual que puedan materializar perdida de recursos o incumplimiento en el alistamiento de la flota.	Mapa de riesgos	1	2015-01-08	2015-02-03	4	1	100%	3,7	3,7	3,7	DIRECCION TECNICA	DIRECCION TECNICA	Con fecha 18 de marzo de 2015 se lleva a cabo la radicacion del mapa de riesgos para la presente vigencia con las tablas de severidad y probabilidad, en el cual se incluyen los siguientes riesgos: INCUMPLIMIENTO EN LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS PARA LA EVALUACION Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES EN LA EMISION DE CARTAS DE ACEPTACION INCUMPLIMIENTO EN LOS TERMINOS PACTADOS CON LOS PROVEEDORES EN LAS CARTAS DE ACEPTACION	
							2- Implementar las tablas para definir los criterios de severidad y probabilidad para los riesgos identificados.	Tabla de valoración de riesgos	1	2015-01-08	2015-02-03	4	1	100%	3,7	3,7	3,7				
							3- Efectuar seguimiento trimestral a la Gestión sobre los riesgos identificados.	Monitoreo riesgos	4	2015-01-08	2015-12-31	51	2	50%	25,5	0,0	0,0				
		ACTIVIDADES NO EFECTIVAS 2010																			
39		**4. Administrativo. Horas Extras.** La liquidación de las horas extras de la nomina de los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de 2010, presentó inconsistencias, debido a que algunos funcionarios les fue liquidado un mayor valor respecto de lo realmente laborado, como lo evidenció el Informe Preliminar de Evaluaciones Independientes, efectuado por parte de la Oficina de Control Interno de la Entidad, el 28 de Enero de 2011.	Falta de seguimiento a lo indicado por la Oficina de Control Interno en lo referente a la liquidación de horas extras.	Afectación de recursos financieros de la Entidad.	Hacer seguimiento al comportamiento de las horas extras con el respectivo análisis de datos en acompañamiento de los Directores y Jefes responsables. Validando la información resultante con el Outsourcing Financiero PWC.	Eliminar el riego de liquidar y cancelar horas extras que no fueron autorizadas	Validar mensualmente las planillas reportadas por las Dependencias, alimentando, la base de datos, para su liquidación y pago.	Cargue de información base de datos.	12	2015-01-25	2015-12-31	49	6	50%	24,3	0,0	0,0	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	Actividad Permanente que se realiza mensualmente iniciando por una reunión con el Vicepresidente y los Directores, con el fin de validar la cantidad de horas extras generadas y sus respectivos pagos.	
							Hacer el informe mensual del control de las horas extras de acuerdo a la normatividad legal vigente y así mismo el control del rubro presupuestal.	Actas	12	2015-01-25	2015-12-31	49	3	25%	12,1	0,0	0,0				
40		**5, Administrativo y Disciplinario. Superación Limite Horas Extras.** Al revisar el acumulado mensual de horas extras laboradas por los empleados de SATENA durante la vigencia 2010 (de enero a noviembre), se observa que la Entidad incumple lo estipulado por el Código Sustantivo del Trabajo en su art. 167 (Adicionado por Art.22 Ley 50/90), referente al límite del trabajo suplementario, que menciona: "En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. (…)", lo que equivale a 48 horas mensuales.	Desconocimiento a lo contemplado en la normatividad del Código Sustantivo del Trabajo.	Por el exceso de las jornadas laborales en el nivel técnico se puede presentar mayor porcentaje de error en los trabajos ejecutados así como fallas en los procesos administrativos.	Realizar control y seguimiento permanente por parte del funcionario responsable del proceso de nómina, al comportamiento de las horas extras, dando cumplimiento a los procedimientos y normatividad Interna y externa, sin superar el límite establecido por Ley.	Garantizar el pago adecuado y oportuno de las horas extras sin superar el límite establecido por Ley, evitando los reprocesos por inconsistencias en el reporte de la información o cálculos inadecuados.	Realizar la liquidación de las Horas Extras y establecer los puntos de control para la verificación de la misma.	Liquidación	12	2015-01-25	2015-12-31	49	6	50%	24,3	0,0	0,0	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	Se estan cancelando las horas extras de ley y el tiempo restante estan siendo compensado. Unicamente esta ocurriendo con dos conductores.	
							Realizar reuniones mensuales con los Directores o Jefes para validar mensualmente los cálculos de las Horas Extras por funcionario, y notificar aquellos que superan el límite con el fin de acordar los compensatorios o plantear acciones de mejora de acuerdo a las necesidades del proceso.	Reuniones	12	2015-01-25	2015-12-31	49	3	25%	12,1	0,0	0,0				
					Optimizar las herramientas que actualmente posee la Empresa para la liquidación de horas extras.	Fortalecer el proceso de reporte, control y liquidación de horas extras, garantizando la efectividad en los resultados obtenidos.	Adquirir un aplicativo para la Gestión del Proceso de Talento Humano.	Aplicativo	1	2015-01-01	2015-12-31	52	0	0%	0,0	0,0	0,0				
41		**12. Administrativo, Disciplinario y Penal**. Fase Precontractual. De los documentos que conforman la etapa precontractual de los citados contratos, se observa que pese a contar con el estudio previo según oficio No. SATAQ -070 del 18/03/10, el mismo no reúne las condiciones que se exige para la elaboración de dicho documento, según las siguientes consideraciones: • La descripción de la necesidad de los elementos no se encuentra debidamente sustentada, al no estar determinada la cantidad de elementos a adquirir para cada área, impreción que motivo a uno de los oferentes a solicitar aclaración respecto a: "…nos informen las cantidades exactas de los elementos a cotizar…", cantidades que efectivamente eran fundamentales, ya que permite realizar de manera real el análisis económico que soporta el valor estimado del contrato y no dejarlo de manera global como se hizo. (...) De otra parte, no se realizó un estudio de mercado de los elementos a contratar para determinar el valor aproximado de los contratos , pues se dejaron valores globales por cada ítem en el estudio previo, valor que sería el tope máximo para asignar el suministro de bienes, pero al momento de realizar la evaluación económica para adjudicar los contratos, no se tuvo en cuenta dicho tope, lo cual denota una presunta incidencia disciplinaria y penal.	Suscripción de contratos para cumplir con el mismo fin.	Afectación recursos financieros de la Entidad.	1. Un funcionario del Área de Contratos - Oficina Jurídica se encarga exclusivamente de la revisión de estudios previos (económico), estudios de mercado, análisis de cotizaciones, informes de supervisión y liquidaciones de contratos. 2. El Grupo de Contratos revisa el componente jurídico los estudios previos. 3. Diseño de formatos para rendir los informes de supervisión y realizar el seguimiento de los contratos. 4. Diseño de formato de estudios previos, instructivo para estudios de mercado y formato para el análisis económico de las ofertas. 5. Se realizan capacitaciones a las dependencias de SATENA que requieren suplir necesidades de su operación y funcionamiento con adquisición de bienes y servicios, y por ende estructuran los estudios previos y de conveniencia que soportan la contratación. Las capacitaciones también se dirigen a los supervisores de contratos y cartas de aceptación. 6. Constantemente, el equipo del Área de Contratos resuelve dudas y presta las asesorías y orientación en temas contractuales a todas los funcionarios de SATENA que buscaban el apoyo del Grupo. Las asesorías incluyen revisión de invitaciones a cotizar, estudios previos, análisis económicos, liquidaciones de contratos, minutas contractuales, solicitudes de otrosí, modalidades de selección, incumplimientos contractuales, uso de formatos, entre otros.	Que los funcionarios de SATENA realicen estudios previos para satisfacer las necesidades de la empresa, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el Manual de Contratación.	1. Revisar los estudios previos, y demás documentos.	Documentos revisados	100%	2015-01-02	2015-12-31	52	90%	90%	46,7	0,0	0,0	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	Para el primer trimestre de 2015, se han verificado los siguientes documentos: Manual de Contratación, Instructivos, Formatos, procedimientos etc, se han ajustado y legalizado el formato SAT-F159 en el numeral 2,9 que se utiliza para legalizar los Estudios Previos, instrtuctivo SAT-I09 en el numeral 6,2, este Instructivo hace parte de la elaboración de Estudios Previos Y el formato SAT-I123 en su numeral 6.2 literal J.	
							Crear de formatos e instructivos	Documentos	1	2015-01-03	2015-04-30	17	1	100%	16,7	16,7	16,7			Desde el mes de diciembre de 2014, se actualizó el Formato SAT-F53 (certificado de cumplimiento y recibo a satisfacción del bien y/o servicio contratado) el cual lo deben presentar todos los supervisores de contratos, es importante señalar que el mismo se encuentra legalizado en la intranet de SATENA.	Verificado 8 junio de 2015
							Hacer una capacitación semestral que cubra la población objetivo	Capacitaciones	2	2015-01-04	2015-12-31	52	0	0%	0,0	0,0	0,0			Para la vigencia 2015 se programarón 2 capacitaciones una en el primer semestre (JUNIO) y la otra a final de la vigencia (NOVIEBRE), las mismas no se han realizado por el cronograma, no obstante es importante señalar que se han realizado 3 reuniones con los directores, jefes de area y supervisores, donde se les informa como deben presentar los informes de supervision, los estudios previos y el tiempo que hay para realizar cada proceso que se encuentra enunciado en el Manual de Contratación.	Verificado 8 junio de 2015
							Dictar asesorías permanentemente al personal de SATENA	Asesorías	100%	2015-01-04	2015-12-31	9	90%	90%	8,1	0,0	0,0				Para la Vigencia 2015 el Proceso Juridco tiene el Indicador de Asesorias, el cual se lleva de manera diaria y permanente y se controla mediante el formato Registro y Consultas de Asesorias (verificado 8 junio de 2015)
42		**13. Administrativo, Disciplinario y Penal.** Estudio de Mercado. Se fijo un valor estimado del contrato en $264 millones, observando del punto 4. SOPORTE TECNICO Y ECONOMICO DEL VALOR ESTIMADO DEL CONTRATO, que no hubo un análisis de mercado el cual pudiera estimar el valor del contrato en lo establecido, pues de esta manera la Entidad no está haciendo buen uso de los recursos públicos a efectos de garantizar el principio de economía de la contratación estatal. Es así como el valor de la oferta fue de $278.4 millones, pero que finalmente el contrato se suscribió por $252.9 millones y al no existir informes puntuales del supervisor no se podría tener la certeza de que se esté cubriendo con el servicio a nivel nacional en los 34 puntos a prestar el servicio. Lo cual denota una presunta incidencia disciplinaria y penal.	Falta de estudio de mercado para establecer el valor estimativo del contrato	No hacer buen uso de los recursos públicos a efectos de garantizar el principio de economía sobre la contratación.	1. Un funcionario del Área de Contratos - Oficina Jurídica se encarga exclusivamente de la revisión de estudios previos (económico), estudios de mercado, análisis de cotizaciones, informes de supervisión y liquidaciones de contratos. 2. El Grupo de Contratos revisa el componente jurídico los estudios previos. 3. Diseño de formatos para rendir los informes de supervisión y realizar el seguimiento de los contratos. 4. Diseño de formato de estudios previos, instructivo para estudios de mercado y formato para el análisis económico de las ofertas. 5. Se realizan capacitaciones a las dependencias de SATENA que requieren suplir necesidades de su operación y funcionamiento con adquisición de bienes y servicios, y por ende estructuran los estudios previos y de conveniencia que soportan la contratación. Las capacitaciones también se dirigen a los supervisores de contratos y cartas de aceptación. 6. Constantemente, el equipo del Área de Contratos resuelve dudas y presta las asesorías y orientación en temas contractuales a todas los funcionarios de SATENA que	Que los funcionarios de SATENA realicen estudios previos para satisfacer las necesidades de la empresa, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el Manual de Contratación.	Revisar de estudios previos y demás documentos .	Documentos revisados	100%	2015-01-04	2015-12-31	52	90%	90%	46,4	0,0	0,0	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	Para el primer trimestre de 2015, se han verificado los siguientes documentos: Manual de Contratación, Instructivos, Formatos, procedimientos etc, se han ajustado y legalizado el formato SAT-F159 en el numeral 2,9 que se utiliza para legalizar los Estudios Previos, instrtuctivo SAT-I09 en el numeral 6,2, este Instructivo hace parte de la elaboración de Estudios Previos Y el formato SAT-I123 en su numeral 6.2 literal J.	Verificado 8 junio de 2015
							Crear de formatos e instructivos	Instructivos	1	2015-01-04	2015-12-31	52	1	100%	51,6	0,0	0,0				
							Hacer una capacitación semestral que cubra la población objetivo	Capacitaciones	2	2015-01-04	2015-12-31	52	0	0%	0,0	0,0	0,0				
							Dictar asesorías permanentemente al personal de SATENA	Asesorías	100%	2015-01-04	2015-12-31	52	90%	90%	46,4	0,0	0,0			Desde el mes de diciembre de 2014, se actualizó el Formato SAT-F53 (certificado de cumplimiento y recibo a satisfacción del bien y/o servicio contratado) el cual lo deben presentar todos los supervisores de	Verificado 8 junio de 2015

No.	Código Hallazgo	Descripción Hallazgo	Causa del Hallazgo	Efecto del Hallazgo	Acción de Mejoramiento	Propósito de la Acción de Mejora	Descripción de las Actividades	Denominación de la Unidad de medida de la Actividad	Cantidad de Medida de la Actividad	Fecha iniciación de la Actividad	Fecha terminación de la Actividad	Plazo en semanas de la Actividad	Avance físico de ejecución de las Actividades	Porcentaje de Avance físico de ejecución de las Actividades	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)	Puntaje atribuido a las actividades vencidas (PAAVI)	DEPEN DENCIA RESPONSABLE	AREAS DE APOYO	AVANCES A 20 MARZO DE 2015	AVANCES A 30 JUNIO DE 2015
43		**16. Administrativo y Disciplinario. Debida planeación**. En la parte precontractual de este proceso se observa que no se cumplió en parte con los requisitos sobre estudio previo , toda vez, que no existe un documento que describa de manera detallada las actividades a desarrollar para satisfacer la necesidad en las condiciones requeridas por la empresa. La relación contractual según respuesta de la Entidad , obedece a estudios previos de septiembre de 2008; al revisar el contrato 8101 de 2010, se evidencia que no existe seguimiento a las actividades inconclusas. En respuesta al informe preliminar, la Entidad aporta un estudio previo realizado el 04/01/10, donde las actividades a realizar son generales y no descriptivas. De otra parte, con la respuesta de la empresa, se evidencia que no hubo informes del supervisor del contrato, al manifestar ésta, que de igual forma, allegó copia del informe rendido por la firma Consultora NEST junto con el supervisor, es decir, valida como informe del supervisor el mismo realizado por el contratista. Para los efectos de determinar la responsabilidad en los supervisores según el Manual de Contratación no quedó contemplado esta acción, no obstante se dará aplicación la norma general Ley 734 de 2002, por una presunta incidencia disciplinaria.	Inadecuada planeación en los estudios previos de la etapa precontractual,	La inversión de los recursos no es acorde a lo programado.	1. Un funcionario del Área de Contratos - Oficina Jurídica se encarga exclusivamente de la revisión de estudios previos (económico), estudios de mercado, análisis de cotizaciones, informes de supervisión y liquidaciones de contratos. 2. El Grupo de Contratos revisa el componente jurídico los estudios previos. 3. Diseño de formatos para rendir los informes de supervisión y realizar el seguimiento de los contratos. 4. Diseño de formato de estudios previos, instructivo para estudios de mercado y formato para el análisis económico de las ofertas. 5. Se realizan capacitaciones a las dependencias de SATENA que requieren suplir necesidades de su operación y funcionamiento con adquisición de bienes y servicios, y por ende estructuran los estudios previos y de conveniencia que soportan la contratación. Las capacitaciones también se dirigen a los supervisores de contratos y cartas de aceptación. 6. Constantemente, el equipo del Área de Contratos resuelve dudas y presta las asesorías y orientación en temas contractuales a todas los funcionarios de SATENA que buscaban el apoyo del Grupo. Las asesorías incluyen revisión de invitaciones a cotizar, estudios previos, análisis económicos, liquidaciones de contratos, minutas contractuales, solicitudes de otrosí, modalidades de selección, incumplimientos contractuales, uso de formatos, entre otros.	Que los funcionarios de SATENA realicen estudios previos para satisfacer las necesidades de la empresa, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el Manual de Contratación.	Revisión de estudios previos, análisis de las cotizaciones, informes de supervisión.	Revisión, creación, capacitación y mejora continúa.	100%	2015-01-30	2015-12-31	48	90%	90%	43,1	0,0	0,0	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	Para el primer trimestre de 2015, se han verificado los siguientes documentos: Manual de Contratación, Instructivos, Formatos, procedimientos etc, se han ajustado y legalizado el formato SAT-F159 en el numeral 2,9 que se utiliza para legalizar los Estudios Previos, instrtuctivo SAT-I09 en el numeral 6,2, este Instructivo hace parte de la elaboración de Estudios Previos Y el formato SAT-I123 en su numeral 6.2 literal J.	Verificado 8 junio de 2015
							Crear de formatos e instructivos	Instructivos	1	2015-01-30	2015-12-31	48	1	100%	47,9	0,0	0,0			**Desde el mes de diciembre de 2014, se actualizó el Formato SAT-F53 (certificado de cumplimiento y recibo a satisfacción del bien y/o servicio contratado) el cual lo deben presentar todos los supervisores de contratos, es importante señalar que el mismo se encuentra legalizado en**	**Verificado 8 junio de 2015**
							Hacer una capacitación semestral que cubra la población objetivo	Capacitaciones	2	2015-01-30	2015-12-31	48	0	0%	0,0	0,0	0,0			Para la vigencia 2015 se programarón 2 capacitaciones una en el primer semestre (JUNIO) y la otra a final de la vigencia (NOVIEBRE), las mismas no se han realizado por el cronograma, no obstante es importante señalar que se han realizado 3 reuniones con los directores, jefes de area y supervisores, donde se les informa como deben presentar los informes de supervision, los estudios	Verificado 8 junio de 2015
							Dictar asesorías permanentemente al personal de SATENA	Asesorías	100%	2015-01-30	2015-12-31	48	90%	90%	43,1	0,0	0,0			El área de Contratos y la Oficina Jurídica estan siempre atentos a asesorar a todo el personal de la entidad en temas precontractuales contractuales y poscontractuales, toda vez que somos una oficina Asesora. Para esta vigancia tenemos un indicador de	Verificado 8 junio de 2015
44		**17. Administrativo y Disciplinario. Control y Seguimiento (Supervisión)**. La Entidad sigue presentando deficiencias en el control y seguimiento oportuno a la ejecución de los contratos, pues no se da estricto cumplimiento a la Resolución No. 023 del 31-01-2008 tal como lo contemplan los ítems (ii) y (iv), del numeral 9 del anexo 1, frente a las diferentes actividades que se tienen que adelantar al respecto, como es el caso de la presentación de informes, situación que se pudo evidenciar en los siguientes contratos: 8798/10 y 8799/10, en los cuales no anexaron informes de junio, julio, agosto, septiembre y octubre y los contratos 8171/10, 8172/109735/10 no presentan informes en ningún mes. En consecuencia, se deduce que no existe control a la ejecución del contrato, que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento del objeto, la ejecución idónea y oportuna del contrato, evidenciando un inadecuado control y seguimiento por parte de la empresa al no existir seguimiento a los recursos públicos, que garantice su inversión y manejo de los mismos. Para efectos de determinar la responsabilidad en los supervisores según el Manual de Contratación no quedo contemplada esta acción, por lo tanto se dará aplicación a la Ley 734 de 2002 por la presunta incidencia disciplinaria.	Falta de seguimiento a la ejecución de los contratos	Entrega de los objetos de los contratos sin cumplimiento de lo pactado contractualmente .	1. Un funcionario del Área de Contratos - Oficina Jurídica se encarga exclusivamente de la revisión de estudios previos (económico), estudios de mercado, análisis de cotizaciones, informes de supervisión y liquidaciones de contratos. 2. El Grupo de Contratos revisa el componente jurídico los estudios previos. 3. Diseño de formatos para rendir los informes de supervisión y realizar el seguimiento de los contratos. 4. Diseño de formato de estudios previos, instructivo para estudios de mercado y formato para el análisis económico de las ofertas. 5. Se realizan capacitaciones a las dependencias de SATENA que requieren suplir necesidades de su operación y funcionamiento con adquisición de bienes y servicios, y por ende estructuran los estudios previos y de conveniencia que soportan la contratación. Las capacitaciones también se dirigen a los supervisores de contratos y cartas de aceptación. 6. Constantemente, el equipo del Área de Contratos resuelve dudas y presta las asesorías y orientación en temas contractuales a todas los funcionarios de SATENA que buscaban el apoyo del Grupo. Las asesorías incluyen revisión de invitaciones a cotizar, estudios previos, análisis económicos, liquidaciones de contratos, minutas contractuales, solicitudes de otrosí, modalidades de selección, incumplimientos contractuales, uso de formatos, entre otros.	Que los funcionarios de SATENA realicen estudios previos para satisfacer las necesidades de la empresa, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el Manual de Contratación.	Revisar estudios previos y demás documentos	Documentos revisados	100%	2015-01-30	2015-12-31	48	90%	90%	43,1	0,0	0,0	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	Para el primer trimestre de 2015, se han verificado los siguientes documentos: Manual de Contratación, Instructivos, Formatos, procedimientos etc, se han ajustado y legalizado el formato SAT-F159 en el numeral 2,9 que se utiliza para legalizar los Estudios Previos, instrtuctivo SAT-I09 en el numeral 6,2, este Instructivo hace parte de la elaboración de Estudios Previos Y el formato SAT-I123 en su numeral 6.2	Verificado 8 junio de 2015
							Crear formatos e instructivos	Instructivos	1	2015-01-30	2015-12-31	48	1	100%	47,9	0,0	0,0			**Desde el mes de diciembre de 2014, se actualizó el Formato SAT-F53 (certificado de cumplimiento y recibo a satisfacción del bien y/o servicio contratado) el cual lo deben presentar todos los supervisores de contratos, es importante señalar que el mismo se encuentra legalizado en la intranet de SATENA.**	**Verificado 8 junio de 2015**
							Hacer una capacitación semestral que cubra la población objetivo	Capacitaciones	2	2015-01-30	2015-12-31	48	0	0%	0,0	0,0	0,0			Para la vigencia 2015 se programarón 2 capacitaciones una en el primer semestre (JUNIO) y la otra a final de la vigencia (NOVIEBRE), las mismas no se han realizado por el cronograma, no obstante es importante señalar que se han realizado 3	Verificado 8 junio de 2015
							Dictar asesorías permanentemente al personal de SATENA	Asesorías	100%	2015-01-30	2015-12-31	48	90%	90%	43,1	0,0	0,0			El área de Contratos y la Oficina Jurídica estan siempre atentos a asesorar a todo el personal de la entidad en temas precontractuales contractuales y poscontractuales, toda vez que somos una oficina Asesora. Para esta vigancia tenemos un indicador de Asesorias donde se lleva un control y seguimiento a los temas solicitados por los empleados de SATENA,	Verificado 8 junio de 2015
45		**18. Administrativo y Disciplinario. Ley General de Archivo.** Reiteradamente la CGR ha expresado que un elemento que dificulta el seguimiento y control a los procesos, a través de la documentación física, es la inadecuada gestión documental, pues no se da estricto cumplimiento a la Ley General de Archivo 594 de 2000 y no aplica de manera adecuada criterios en la organización de los archivos del Acuerdo No. 042 de 2002, sin perjuicio de la responsabilidad señalada en el numeral 5 del artículo 34 de la Ley 734 de 2002 para todo servidor público. Lo cual denota una presunta incidencia disciplinaria. Los contratos deben estar custodiados como archivo histórico, sin embargo al ser consultados, en algunos casos, se evidenció que no guardan una organización documental conforme lo exige la norma, toda vez que en las carpetas contentivas de la información no reposan todos los documentos, se incluyen otros que no corresponden, no existe secuencia en las fechas de los mismos, existen registros repetidos y documentos ilegibles, entre otras deficiencias. Situaciones que afectan la salvaguarda del archivo histórico de la Entidad; esta deficiencia se evidenció entre otros contratos, en los siguientes: 8185/10, 8188/10, 8187/10, 8186/10, 8171/10, 8203/10, 8798/10, 8568/10, 8189/10, 8971/10, 8976/10, 8974/10, 8974/10, 8972/10, 8799/10, 8172 /10, 9735/10.	Inadecuada gestión documental e incumplimiento Ley de archivo.	Que se pierda la memoria institucional	Mantener la información completa, depurada en los archivos de la Entidad.	Controlar la Depuración de las Carpetas y Expedientes	Socializar la Ley 594 de 2000, el Acuerdo 042 de 2002 y su aplicación.	Capacitaciones a las dependencias	43	2015-02-01	2015-12-30	47	20	47%	22,1	0,0	0,0	DIRECCION ADMINISTRATIVA-ARCHIVO	DIRECCION ADMINISTRATIVA-ARCHIVO	Se esta consolidando cronograma de capacitación por dependencia,	Se continúa con la verificación al cumplimiento del Manual de Gestión Documental en las diferentes áreas. (20/43)
							Verificar el proceso de organización y de depuración de las carpetas y expedientes.	Archivo por área verificado	43	2015-02-01	2015-12-31	48	20	47%	22,1	0,0	0,0				
							Nombrar mediante acta representantes que lideren en las dependencias la organización del archivo y que sirva de multiplicador de la información.	Acta	1	2015-02-01	2015-02-28	4	1	100%	3,9	3,9	3,9				
							Verificar el cumplimiento de las directrices impartidas por el AGN al interior de la Organización, mediante la aplicación del formato SAT-F352.	Inspeccionar las dependencias	43	2015-02-01	2015-12-31	48	20	47%	22,1	0,0	0,0				
46	14 05 100	**20. Administrativo, Disciplinario y Fiscal. Contrato No. 8201.** La empresa suscribió el 29 de enero el contrato No.8201, hasta el 31 de diciembre de 2010, con el fin de posicionar a SATENA y generarle valor como MARCA en el mercado actual y potencial, generando reconocimiento e ingresos a la compañía. Pese a que el informe de supervisión del 20 de abril de 2010, le comunica al Director Comercial que: "Durante los meses de febrero y marzo el contratista no ha cumplido con los términos contractuales…", situación que ameritaba en primer lugar hacer efectiva la clausula décima.- PENAL PECUNIARIA, lo cual no sucedió, debido a que mediante comunicación 543 del 19/05/10, el Presidente de SATENA le anuncia al contratista que: "…SATENA carece de fundamento legal para continuar la ejecución del contrato (…) esperamos contar con el visto bueno de Pezeta Publicidad a fin de proceder a elaborar el documento por mutuo acuerdo…". Lo que evidencia, que el incumplimiento que venía presentando el contratista, era causal de terminación unilateral del contrato, a partir de dicha fecha, no obstante, mediante Acta No. 001 del 15/06/10, por mutuo acuerdo se da por terminado el contrato a partir del 30 de junio del mismo año. A su vez, según los comprobantes de pago y demás soportes que allegó la Entidad con ocasión de la respuesta al Informe Preliminar, se observa que el 10 de agosto se pagó al contratista la suma de $9.5 millones, correspondiente a una orden de servicio de fecha 21 de junio de 2010, por la elaboración de piezas publicitarias para la campaña de ANATO, realizada en febrero de 2010; actividades que se encontraban inmersas en el contrato No.8201 y que según oficio SATCM-MP-0198 del 14/05/10, el supervisor precisa la no entrega de tareas fundamentales que eran necesarias para la feria de ANATO. En consecuencia, esta situación se considera como un presunto daño patrimonial al Estado, en cuantía aproximada de $9.5 millones. Lo que denota una presunta incidencia fiscal y disciplinaria.	No hacer exigible las clausulas exorbitantes de los contratos oportunamente.	Afectación de los recursos financieros de la entidad.	1. Un funcionario del Área de Contratos - Oficina Jurídica se encarga exclusivamente de la revisión de estudios previos (económico), estudios de mercado, análisis de cotizaciones, informes de supervisión y liquidaciones de contratos. 2. El Grupo de Contratos revisa el componente jurídico los estudios previos. 3. Diseño de formatos para rendir los informes de supervisión y realizar el seguimiento de los contratos. 4. Diseño de formato de estudios previos, instructivo para estudios de mercado y formato para el análisis económico de las ofertas. 5. Se realizan capacitaciones a las dependencias de SATENA que requieren suplir necesidades de su operación y funcionamiento con adquisición de bienes y servicios, y por ende estructuran los estudios previos y de conveniencia que soportan la contratación. Las capacitaciones también se dirigen a los supervisores de contratos y cartas de aceptación. 6. Constantemente, el equipo del Área de Contratos resuelve dudas y presta las asesorías y orientación en temas contractuales a todas los funcionarios de SATENA que buscaban el apoyo del Grupo. Las asesorías incluyen revisión de invitaciones a cotizar, estudios previos, análisis económicos, liquidaciones de contratos, minutas contractuales, solicitudes de otrosí, modalidades de selección, incumplimientos contractuales, uso de formatos, entre otros.	Que los funcionarios de SATENA realicen estudios previos para satisfacer las necesidades de la empresa, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el Manual de Contratación.	1. Revisar los estudios previos, análisis de las cotizaciones, informes de supervisión.	Revisión	100%	2015-02-01	2015-12-31	48	90%	90%	42,8	0,0	0,0	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	Para el primer trimestre de 2015, se han verificado los siguientes documentos: Manual de Contratación, Instructivos, Formatos, procedimientos etc, se han ajustado y legalizado el formato SAT-F159 en el numeral 2,9 que se utiliza para legalizar los Estudios Previos, instrtuctivo SAT-I09 en el numeral 6,2, este Instructivo hace parte de la elaboración de Estudios Previos Y el formato SAT-I123 en su numeral 6.2 literal J.	Verificado 8 junio de 2015
							2. Crear los formatos e instructivos	Instructivos	1	2015-02-01	2015-12-31	48	1	100%	47,6	0,0	0,0			**Desde el mes de diciembre de 2014, se actualizó el Formato SAT-F53 (certificado de cumplimiento y recibo a satisfacción del bien y/o servicio contratado) el cual lo deben presentar todos los supervisores de contratos, es importante señalar que el mismo se encuentra legalizado en**	**Verificado 8 junio de 2015**
							3. Adelantar las capacitaciones	Capacitación	2	2015-02-01	2015-12-31	48	0	0%	0,0	0,0	0,0			Para la vigencia 2015 se programarón 2 capacitaciones una en el primer semestre (JUNIO) y la otra a final de la vigencia (NOVIEBRE), las mismas no se han realizado por el cronograma, no obstante es importante señalar que se han realizado 3 reuniones con los directores, jefes de area y	Verificado 8 junio de 2015
							4. Adelantar las asesorías	Asesorías	100%	2015-02-01	2015-12-31	48	90%	90%	42,8	0,0	0,0			El área de Contratos y la Oficina Jurídica estan siempre atentos a asesorar a todo el personal de la entidad en temas precontractuales contractuales y poscontractuales, toda vez que somos una oficina Asesora. Para esta vigancia tenemos un indicador de Asesorias donde se lleva un control y seguimiento a	Verificado 8 junio de 2015
47	14 01 015	**22. Administrativo y Disciplinario.** Invitación a cotizar No. 04-SATENA-2009. En la Invitación a cotizar No. 04- SATENA, de enero de 2009, cuyo objeto es contratar bajo la modalidad de outsourcing el apoyo a los diferentes procesos de la Entidad, se invitan tres (3) oferentes, en una segunda publicación, se solicita a uno de los oferentes, presentar oferta en firme para el servicio requerido. Posteriormente mediante oficio No. 0110 del 29 de enero de 2009, suscrito por Presidente de la época se le comunica a éste la aceptación de su oferta, sin que medie ningún acto administrativo debidamente motivado, ni estudio o análisis de la selección realizada. Esta situación evidencia fallas en el cumplimiento del Manual de Contratación de la Entidad que constituye un hallazgo con presunto alcance disciplinario. La Entidad en respuesta al informe preliminar, no presenta el acto administrativo motivado, como tampoco un documento que evidencie el análisis financiero y técnico, de las propuestas presentadas.	Incumplimiento de tramites que garanticen la selección objetiva del contratista.	Obviar reclamaciones posteriores de los demás oferentes sobre la adjudicación del proceso contractual	1. Un funcionario del Área de Contratos - Oficina Jurídica se encarga exclusivamente de la revisión de estudios previos (económico), estudios de mercado, análisis de cotizaciones, informes de supervisión y liquidaciones de contratos. 2. El Grupo de Contratos revisa el componente jurídico los estudios previos. 3. Diseño de formatos para rendir los informes de supervisión y realizar el seguimiento de los contratos. 4. Diseño de formato de estudios previos, instructivo para estudios de mercado y formato para el análisis económico de las ofertas. 5. Se realizan capacitaciones a las dependencias de SATENA que requieren suplir necesidades de su operación y funcionamiento con adquisición de bienes y servicios, y por ende estructuran los estudios previos y de conveniencia que soportan la contratación. Las capacitaciones también se dirigen a los supervisores de contratos y cartas de aceptación. 6. Constantemente, el equipo del Área de Contratos resuelve dudas y presta las asesorías y orientación en temas contractuales a todas los funcionarios de SATENA que buscaban el apoyo del Grupo. Las asesorías incluyen revisión de invitaciones a cotizar, estudios previos, análisis económicos, liquidaciones de contratos, minutas contractuales, solicitudes de otrosí, modalidades de selección, incumplimientos contractuales, uso de formatos, entre otros.	Que los funcionarios de SATENA realicen estudios previos para satisfacer las necesidades de la empresa, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el Manual de Contratación.	1. Revisar los estudios previos, análisis de las cotizaciones, informes de supervisión.	Revisión	100%	2015-02-01	2015-12-31	48	90%	90%	42,8	0,0	0,0	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	OFICINA JURIDICA-CONTRATOS	Para el primer trimestre de 2015, se han verificado los siguientes documentos: Manual de Contratación, Instructivos, Formatos, procedimientos etc, se han ajustado y legalizado el formato SAT-F159 en el numeral 2,9 que se utiliza para legalizar los Estudios Previos, instrtuctivo SAT-I09 en el numeral 6,2, este Instructivo hace parte de la elaboración de Estudios Previos Y el formato SAT-I123 en su numeral 6.2 literal J.	Verificado 8 junio de 2015
							2. Crear los formatos e instructivos	Instructivo	1	2015-02-01	2015-12-31	48	1	100%	47,6	0,0	0,0			**Desde el mes de diciembre de 2014, se actualizó el Formato SAT-F53 (certificado de cumplimiento y recibo a satisfacción del bien y/o servicio contratado) el cual lo deben presentar todos los**	**Verificado 8 junio de 2015**
							3. Adelantar las capacitaciones	Dictar la capacitación	2	2015-02-01	2015-12-31	48	0	0%	0,0	0,0	0,0			capacitaciones una en el primer semestre (JUNIO) y la otra a final de la vigencia (NOVIEBRE), las mismas no se han realizado por el cronograma, no obstante	Verificado 8 junio de 2015
							4. Adelantar las asesorías de contratación por proceso	Asesoría x Proceso	100%	2015-02-01	2015-12-31	48	90%	90%	42,8	0,0	0,0			El área de Contratos y la Oficina Jurídica estan siempre atentos a asesorar a todo el personal de la entidad en temas precontractuales contractuales y poscontractuales, toda vez que somos una oficina Asesora. Para esta vigancia tenemos un indicador de Asesorias donde se lleva un control y seguimiento a los temas solicitados por los empleados de SATENA,	Verificado 8 junio de 2015
48	18 01 002	**29. Administrativo. Amortización de Anticipo** Se observa una sobreestimación de $1.039 millones del saldo de la subcuenta 142012 Anticipo para Adquisiciones, toda vez que no se realizó la amortización y legalización de los anticipos otorgados para la adquisición de bienes y servicios a 31 de diciembre de 2010. Se verificó que al cierre de la vigencia se habían recibido los bienes y/o servicios, pero no se habían entregado los documentos soportes al área financiera, situación que afecta como contrapartida los resultados del ejercicio.	Anticipos pendientes de legalizar (recuperación de los recursos y/o legalización del bien o servicio) por un tiempo superior a seis (6) meses.	Incertidumbre en la razonabilidad de la cuenta.	Elaborar y dar cumplimiento a un procedimiento para la solicitud y legalización de anticipos.	Mantener el control de los recursos de la entidad en poder de terceros.	Elaborar procedimiento para la solicitud y legalización de anticipos.	Procedimiento	1	2015-02-15	2015-04-30	11	1	100%	10,6	10,6	10,6	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Se encuentra el proceso de revisión y aprobación	
							Circularizar directamente a los terceros	Circularización	4	2015-04-15	2016-04-15	52	1	25%	13,1	0,0	0,0				
							Realizar seguimiento mensual a las áreas responsables de la legalización del anticipos.	Reporte	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			Se realiza el seguimiento mensual por parte del señor Lizardo Bermudez a los proveedores nacionales y por parte del Outsorcing financiero a los proveedores del exterior	
49	18 01 004	**30. Administrativo. Saldo cuenta Otros Deudores**. Se presenta incertidumbre de $10.082,5 millones, del saldo a 31 de diciembre 2010 de la cuenta 1470 Otros Deudores, toda vez que en la cuenta auxiliar 14709001 Partidas Conciliatorias–Otros, se registraron las partidas conciliatorias por depurar de las cuentas bancarias, lo que afecta como contrapartida los resultados del ejercicio.			Realizar las conciliaciones bancarias para depurar y reflejar los ajustes contables correspondientes en los Estados Financieros.	Garantizar la depuración de las partidas con el objetivo de garantizar la razonabilidad de los saldos.	Verificar las partidas conciliatorias	Conciliaciones	12	2015-01-01	2015-12-31	52	5	42%	21,7	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Las conciliaciones bancarias están con corte al 31 de enero de 2015	
							Circularizar los Bancos	Circularizaciones	1	2015-01-15	2016-01-15	52	0	0%	0,0	0,0	0,0			Se raliza trimestralmente, es decir que este procedimiento se aplica a partir de medioados del mes de abril de 2015	
							Circularizar la Cartera	Circularizaciones	4	2015-01-15	2016-01-15	52	1	25%	13,0	0,0	0,0			Se raliza trimestralmente, es decir que este procedimiento se aplica a partir de medioados del mes de abril de 2015	
							Registrar el ajuste contable	Registros de Ajuste	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			Se realizan los ajustes contables al cierre del ejercicio mensualmente y se verifica con las conciliaciones. Solamente se ha realizado la de enero/15 por el cierre financiero.	
							Atender la recomendación del grupo auditor de la CGR. En el sentido de no aplicar concepto de la Contaduría General de la Nación para el registro de partidas conciliatorias, teniendo en cuenta el alto nivel de eficiencia del proceso de conciliación.	Concepto No aplicable	1	2015-01-01	2015-12-31	52	1	100%	52,0	0,0	0,0				

No.	Código Hallazgo	Descripción Hallazgo	Causa del Hallazgo	Efecto del Hallazgo	Acción de Mejoramiento	Propósito de la Acción de Mejora	Descripción de las Actividades	Denominación de la Unidad de medida de la Actividad	Cantidad de Medida de la Actividad	Fecha iniciación de la Actividad	Fecha terminación de la Actividad	Plazo en semanas de la Actividad	Avance físico de ejecución de las Actividades	Porcentaje de Avance físico de ejecución de las Actividades	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)	Puntaje atribuido a las actividades vencidas (PAAVI)	DEPEN DENCIA RESPONSABLE	AREAS DE APOYO	AVANCES A 20 MARZO DE 2015	AVANCES A 30 JUNIO DE 2015
50	18 01 002	**31. Administrativo. Sobreestimación saldo de la cuenta Prestamos Banca Comercial.** Se observa una sobreestimación de $10,7 millones del saldo de la subcuenta 230701 Prestamos Banca Comercial, al no efectuarse el registro del pago total de la deuda del AVION FAC 1173 siniestrado en mayo de 2010, evidenciado al verificar el extracto bancario del crédito No.7000821200005993 del Banco Davivienda, donde se refleja que al 29 de octubre de 2010, ya no presentaba saldo pendiente de amortizar; lo que afecta como contrapartida los resultados del ejercicio.	No aplica		No se aplica acción de mejora al hallazgo para la vigencia (2014), en razón a que para la vigencia correspondiente(2010) el hallazgo fue subsanado. A la fecha no existe sobreestimación del saldo de la cuenta prestamos banca comercial, ya que esta cuenta es conciliada de manera oportuna.	No aplica	No aplica	No aplica	1	2015-01-05	2015-01-06	0	1	100%	0,1	0,1	0,1	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Se solicita a la Dirección Financiera de Evaluar esta actividad y justificar el "Concepto No aplicalble"	
51	18 01 004	**33. Administrativo. Saldo cuenta Recaudos a Favor de Terceros**. Se presenta incertidumbre de $14.501 millones, del saldo a 31 de diciembre 2010 de la cuenta 2905 Recaudo a favor de terceros, toda vez que en la cuenta auxiliar 29050302 Partidas por identificar Bancos, se registraron las partidas conciliatorias por depurar de las cuentas bancarias; lo que afecta como contrapartida los resultados del ejercicio.	Partidas conciliatorias pendientes. Aplicación del concepto 200812-121931 de la CGN		Realizar las conciliaciones bancarias para depurar y reflejar los ajustes contables correspondientes en los Estados Financieros.	Garantizar la depuración de las partidas con el objetivo de garantizar la razonabilidad de los saldos.	Verificar las partidas conciliatorias	Conciliaciones	12	2015-01-01	2015-12-31	52	5	42%	21,7	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Las conciliaciones bancarias están con corte al 31 de enero de 2015	
							Circularizar los Bancos	Circularizaciones	1	2015-01-15	2016-01-15	52	0	0%	0,0	0,0	0,0			La circularización se realiza trimestral por lo tanto no tiene avance	
							Circularizar la Cartera	Circularizaciones	4	2015-01-15	2016-01-15	52	1	25%	13,0	0,0	0,0			La circularización se realiza trimestral por lo tanto no tiene avance	
							Registrar el ajuste contable	Registros de Ajuste	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			Los ajustes contables se realizan al cierre mensual de los Estados financieros	
							Atender la recomendación del grupo auditor de la CGR. En el sentido de no aplicar concepto de la Contaduría General de la Nación para el registro de partidas conciliatorias, teniendo en cuenta el alto nivel de eficiencia del proceso de conciliación.	Concepto No aplicable	1	2015-01-01	2015-12-31	52	1	100%	52,0	0,0	0,0				
52		**34. Administrativo. Aportes al Fondo de Pensiones y a Seguridad Social.** Se observa una sobreestimación del saldo a 31 de diciembre de 2010 de las subcuentas 242518 y 242519 de $62,2 y $67,4 millones respectivamente, toda vez que no se registró en la contabilidad el pago de los aportes al fondo de pensiones y a seguridad social, correspondientes al mes de octubre de 2010, cuyo pago se realizó el 04 de noviembre de 2010; afectando como contrapartida la cuenta de bancos.	No aplica		No se aplica acción de mejora al hallazgo para la vigencia (2014), en razón a que para la vigencia correspondiente(2010) el hallazgo fue subsanado. A la fecha no existe sobreestimación del saldo de la cuenta Aportes al Fondo de Pensiones y la Seguridad Social, en razon a que esta cuenta es conciliada de manera oportuna.	No aplica	No aplica	No aplica	1	2015-01-05	2015-01-10	1	1	100%	0,7	0,7	0,7	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Se solicita a la Dirección Financiera de Evaluar esta actividad y justificar el "Concepto No aplicalble"	
53	18 01 004	**35. Administrativo. Parafiscales (SENA, ICBF Y CCF).** Se observa una sobreestimación de $37,7 millones del saldo a 31 de diciembre de 2010 de la subcuenta 240101 Cuentas por pagar - Bienes y Servicios, toda vez que no se registro en la contabilidad el pago de parafiscales al SENA, ICBF y CCF, correspondientes al mes de octubre de 2010 que se realizó el 04 de noviembre de 2010. A su vez se encuentra sobreestimada como contrapartida la cuenta bancos.	No aplica		No se aplica acción de mejora al hallazgo en esta vigencia (2014), ya que para la vigencia correspondiente del hallazgo (2010) fue subsanado. No se evidencia ningún caso nuevo, en consecuencias a que las acciones realizadas en la vigencia correspondientes (2010) han sido efectivas.	No aplica	No aplica	No aplica	1	2015-01-05	2015-01-06	0	1	100%	0,1	0,1	0,1	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Se solicita a la Dirección Financiera de Evaluar esta actividad y justificar el "Concepto No aplicalble"	
54	18 01 004	**36. Administrativo. Diferencias Contrato AVIATUR** Se observan diferencias por $1.694,2 y $417.4 millones, en los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar a AVIATUR, respectivamente, a 31 de diciembre de 2010, con respecto a los saldos que certifica AVIATUR, afectando como contrapartida los resultados del ejercicio.	No aplica		No se aplica acción de mejora al hallazgo en esta vigencia (2014), ya que para la vigencia correspondiente del hallazgo (2010) fue subsanado.	No aplica	No aplica	No aplica	1	2015-01-05	2015-01-06	0	1	100%	0,1	0,1	0,1	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Se solicita a la Dirección Financiera de Evaluar esta actividad y justificar el "Concepto No aplicalble"	
55	18 01 100	**Hallazgo No.10 - Administrativo. Depósitos en Instituciones Financieras (Acciones no efectivas, vigencia 2009)** La cuenta "1110 Depósitos en Instituciones Financieras" representado por 22 cuentas bancarias, se encuentra afectada por partidas conciliatorias sin identificar que al cierre de la vigencia presentan valores por registrar en libros y pendientes en Extractos, en cuanta de $32.806 millones, lo que incluye partidas conciliatorias de cuatro cuentas canceladas. **37. Administrativo. Conciliaciones Bancarias** Al revisar las conciliaciones bancarias del mes de diciembre de 2010, se observó que se ajusto el saldo de las cuentas bancarias igualándolos a los saldos de los extractos bancarios, utilizando como contrapartida las cuentas Otros Deudores y Recaudos a Favor de Terceros, lo cual es improcedente, toda vez que la conciliación bancaria no tiene como objetivo hacer coincidir los saldos de bancos y de los extractos, su objetivo es identificar con claridad qué ha generado la diferencia, pero no pretende anular las diferencias. Lo anterior tiene como consecuencia la omisión de la causación de las notas debito y crédito bancarias, tales como, retenciones en la fuente practicadas a la Entidad, rendimientos financieros y gastos financieros, entre otras.	Partidas conciliatorias pendientes. Aplicación del concepto 200812-121931 de la CGN		Realizar las conciliaciones bancarias para depurar y reflejar los ajustes contables correspondientes en los Estados Financieros.	Garantizar la depuración de las partidas con el objetivo de garantizar la razonabilidad de los saldos.	Verificar las partidas conciliatorias	Conciliaciones	12	2015-01-01	2015-12-31	52	5	42%	21,7	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Las conciliaciones bancarias están con corte al 31 de enero de 2015	
							Circularizar los Bancos	Circularizaciones	1	2015-01-15	2016-01-15	52	0	0%	0,0	0,0	0,0			La circularización se realiza trimestral por lo tanto no tiene avance	
							Circularizar la Cartera	Circularizaciones	4	2015-01-15	2016-01-15	52	1	25%	13,0	0,0	0,0			La circularización se realiza trimestral por lo tanto no tiene avance	
							Registrar el ajuste contable	Registros de Ajuste	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			Los ajustes contables se realizan al cierre mensual de los Estados financieros	
							Atender la recomendación del grupo auditor de la CGR. En el sentido de no aplicar concepto de la Contaduría General de la Nación para el registro de partidas conciliatorias, teniendo en cuenta el alto nivel de eficiencia del proceso de conciliación.	Concepto No aplicable	1	2015-01-01	2015-12-31	52	1	100%	52,0	0,0	0,0			Se solicita a la Dirección Financiera de Evaluar esta actividad y justificar el "Concepto No aplicalble"	
56	18 01 004	**38. Administrativo. Manejo Cuentas Bancarias** Se observa riesgo en la información y manejo de las cuentas bancarias de la Entidad, por cuanto no existe consistencia y uniformidad en el control aplicado, debido a que de las 20 cuentas bancarias de SATENA, la firma PWC aceptó únicamente el manejo de 12 de ellas, quedando a cargo de SATENA las 8 restantes, situación irregular a la luz del contrato firmado en septiembre de 2010, el cual contempla que la firma PWC a partir de noviembre de 2010, asumiría como Contador de SATENA y realizaría la gestión total de registro y control de las actividades de, contabilidad, control presupuestal, facturación y recaudo, pagos a terceros, nómina y control de activos; situación que genera dualidad de funciones en la preparación de los Estados Contables, la cual debe fundamentarse en la aplicación homogénea de principios, normas técnicas y procedimientos.	Partidas conciliatorias pendientes. Aplicación del concepto 200812-121931 de la CGN		Realizar las conciliaciones bancarias para depurar y reflejar los ajustes contables correspondientes en los Estados Financieros.	Garantizar la depuración de las partidas con el objetivo de garantizar la razonabilidad de los saldos.	Verificar las partidas conciliatorias	Conciliaciones	12	2015-01-01	2015-12-31	52	5	42%	21,7	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	Los ajustes contables se realizan al cierre mensual de los Estados financieros	
							Circularizar los Bancos	Circularizaciones	1	2015-01-15	2016-01-15	52	0	0%	0,0	0,0	0,0			La circularización se realiza trimestral por lo tanto no tiene avance	
							Circularizar la Cartera	Circularizaciones	4	2015-01-15	2016-01-15	52	1	25%	13,0	0,0	0,0			La circularización se realiza trimestral por lo tanto no tiene avance	
							Registrar el ajuste contable	Registros de Ajuste	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0			Los ajustes contables se realizan al cierre mensual de los Estados financieros	
							Atender la recomendación del grupo auditor de la CGR. En el sentido de no aplicar concepto de la Contaduría General de la Nación para el registro de partidas conciliatorias, teniendo en cuenta el alto nivel de eficiencia del proceso de conciliación.	Concepto No aplicable	1	2015-01-01	2015-12-31	52	1	100%	52,0	0,0	0,0			Se solicita a la Dirección Financiera de Evaluar esta actividad y justificar el "Concepto No aplicalble"	
58	1801004	**Hallazgo No. 9 - Administrativo. Saldos Pendientes por Depurar**. Se presenta incertidumbre en cuantía de $28.854 millones, correspondiente a las cuentas pendientes por depurar del Balance a 31 de diciembre de 2009.	Partidas conciliatorias pendientes. Aplicación del concepto 200812-121931 de la CGN		Realizar las conciliaciones bancarias para depurar y reflejar los ajustes contables correspondientes en los Estados Financieros.	Garantizar la depuración de las partidas con el objetivo de garantizar la razonabilidad de los saldos.	Verificar las partidas conciliatorias	Conciliaciones	12	2015-01-01	2015-12-31	52	5	42%	21,7	0,0	0,0	DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA		
							Circularizar los Bancos	Circularizaciones	1	2015-01-15	2016-01-15	52	0	0%	0,0	0,0	0,0				
							Circularizar la Cartera	Circularizaciones	4	2015-01-15	2016-01-15	52	1	25%	13,0	0,0	0,0				
							Registrar el ajuste contable	Registros de Ajuste	12	2015-01-15	2016-01-15	52	5	42%	21,7	0,0	0,0				
							Atender la recomendación del grupo auditor de la CGR. En el sentido de no aplicar concepto de la Contaduría General de la Nación para el registro de partidas conciliatorias, teniendo en cuenta el alto nivel de eficiencia del proceso de conciliación.	Concepto No aplicable	1	2015-01-01	2015-12-31	52	1	100%	52,0	0,0	0,0				
57		**44. Administrativo. Propiedad Base de datos Aeropack.** De acuerdo con la verificación realizada se observa que la Entidad no tiene claramente identificada la cláusula contractual que establece la propiedad de SATENA sobre la base de datos del sistema AEROPACK. Adicionalmente no se evidenció un procedimiento formal para el seguimiento y control al cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicios pactados contractualmente, lo que impacta en la eficacia de la gestión de la Entidad frente al cumplimiento y calidad de los servicios tercerizados.	• Omisión en algunos Ítems definidos en la minuta de dicho contrato.	En su momento SATENA no tenia la certeza de la propiedad de la Base de Datos	• Solicitar que a todo contrato que implique manejo datos e información de Satena, se debe incluir en las especificaciones técnicas la obligación al proveedor a: Entregar la información manejada en el formato y estructura que SATENA solicité. Aceptar que la información manejada durante la vigencia del contrato es propiedad de SATENA y no podrá ser utilizada sin previa autorización. Entregar toda la información en las fechas y formatos requeridos.	1.Contar con la fuente de información e identificar la propiedad de datos	1.• Coordinar la inclusión de una clausula con el área contratos donde se le exija al proveedor la forma entregar los datos e información.	Inclusión cláusula	1	2015-02-02	2015-05-29	17	1	100%	16,6	16,6	16,6	OFICINA DE PLANEACION	CONTRATOS, TELEMATICA	Esta pendiente el ajuste del contrato.	
			• No se evidenció un procedimiento formal para el seguimiento y control al cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicios	Impacto en la eficacia de la gestión de la Entidad frente al cumplimiento y calidad de los servicios tercerizados.	SATENA elaborará un modelo para el seguimiento, control y el cumplimiento de los acuerdos de servicio, por parte de los supervisores del contrato	2. Controlar que los proveedores cumplan con los acuerdo de niveles de servicios establecido en el contrato	2• Coordinar con el área de contratos la inclusión de los acuerdos de servicio en los estudios previos y los contratos	Inclusión acuerdo	1	2015-02-02	2015-05-29	17	1	100%	16,6	16,6	16,6				
												5.400,6			**2.536,2**	**397,0**	**434,4**				

Puntajes base de evaluación

Puntaje base evaluación de cumplimiento	**PBEC =**	**434**	PUNTAJE ATRIBUIDO A LAS ACTIVIDADES VENCIDAS
Puntaje base evaluación de avance	**PBEA =**	**5.401**	Plazo en semanas de la Actividad
Avance Cumplimiento del plan	**CPM = POMMVi/PBEC**	**91%**	Puntaje Logrado por las Actividades Vencidas (PLAVI)/PUNTAJE ATRIBUIDO A LAS ACTIVIDADES VENCIDAS
Avance del plan de mejoramiento	**AP= POMi/PBEA**	**47%**	Puntaje Logrado por las Actividades (PLAI)/Plazo en semanas de la Actividad

ANA JUDITH IZQUIERDO DIAZ

Jefe oficina Control Interno