

Resolución Número 059 (Febrero 11 de 2019)

“Por la cual se actualiza el documento “P-OP-023 Procedimiento Indicadores de Gestión” de la Oficina Asesora de Planeación”

**EL JEFE DE LA OFICINA ASESORA
DE PLANEACIÓN DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTE DEL TERCER MILENIO
“TRANSMILENIO S.A.”,**

**En ejercicio de sus facultades conferidas
mediante la Resolución 143 del 2 de marzo de
2016, y**

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo señalado en el artículo segundo del Acuerdo 4 de 1999, corresponde a TRANSMILENIO S.A., la gestión, organización y planeación del servicio de transporte público masivo urbano de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor.

Que cumpliendo con lo ordenado en el parágrafo único del artículo 1º de la Ley 87 de 1993, se adoptó el Manual de Procedimientos de TRANSMILENIO S.A.

Que siendo TRANSMILENIO S.A., el ente gestor del Sistema Integrado de Transporte Público, considera

necesario actualizar los Manuales de Procedimientos de las diferentes dependencias de la Entidad, con el objeto de ajustarlos a los nuevos parámetros documentales, necesidades y desarrollo del Sistema.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º: Derogar en su totalidad la Resolución 031 del 18 de enero de 2016, mediante la cual se había adoptado la versión 0 del documento “P-OP-023 Procedimiento Indicadores de Gestión”

ARTÍCULO 2º: Actualizar los siguientes procedimientos a la versión registrada a continuación:

Código	Versión	Nombre
P-OP-023	1	Procedimiento Indicadores de Gestión

ARTÍCULO 3º: La presente Resolución rige a partir de su publicación en la Gaceta Distrital.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

**Dada en Bogotá, a los once (11) días del mes de
febrero de dos mil diecinueve (2019).**

SOFÍA ZARAMA

Jefe de Oficina Asesora de Planeación

	TÍTULO:		
	INDICADORES DE GESTIÓN		
	Código:	Versión	Fecha
	P-OP-023	1	Febrero de 2019
	 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ		

TABLA DE CONTENIDO

1. **OBJETO**
2. **ALCANCE**
3. **RESPONSABLE**
4. **DOCUMENTOS DE REFERENCIA**
5. **DEFINICIONES**
6. **CONDICIONES GENERALES**
7. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**
8. **TABLA DE FORMATOS**

MODIFICACIONES

VERSION	FECHA	CAMBIO	SOLICITÓ
0	Enero de 2016	Primera versión Oficial del documento	N/A
1	31 Enero de 2019	Se ajusta la frecuencia de reporte a los indicadores	Jefe Oficina Asesora de Planeación

	TÍTULO:			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	INDICADORES DE GESTIÓN			
	Código: P-OP-023	Versión 1	Fecha Febrero de 2019	

1. OBJETO

Establecer las actividades necesarias para registrar de manera correcta y oportuna los resultados de las mediciones correspondientes a los indicadores de gestión de la Entidad, como insumo para evaluar el desempeño de cada uno de los procesos y la gestión institucional.

2. ALCANCE

Este procedimiento es para conocimiento y aplicación en todos los procesos de la entidad, incluye las actividades de registro, análisis y control de los indicadores de gestión.

Inicia con la recopilación de la información fuente de los indicadores y termina con la formulación de las acciones de mejora que sean necesarias, según los resultados obtenidos.

3. RESPONSABLE

El responsable por la elaboración y actualización de este procedimiento es el Profesional Universitario de Gestión Integral y por su estricto cumplimiento, implementación y mantenimiento velará el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación.

Los responsables de la aplicación de este procedimiento son los dueños de procesos, los cuales deben aportar la información de los indicadores de manera oportuna, veraz, consistente y coherente con el desempeño de los procesos a su cargo, la formulación de acciones de acuerdo con los resultados obtenidos y el análisis permanente de la medición para evaluar su pertinencia.

La revisión y/o actualización de este procedimiento deberá realizarse cuando se considere pertinente por parte de los responsables de su aplicación y cumplimiento.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Constitución Política de Colombia
- Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
- Decreto 4485 de 2009: Por medio de la cual se adopta la actualización de la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2009
- Decreto 176 de 2010 de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.: Por medio del cual se definen los lineamientos para la conformación articulada de un Sistema Integrado de gestión en las entidades del Distrito capital y se asignan unas funciones

	TÍTULO:			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	INDICADORES DE GESTIÓN			
	Código: P-OP-023	Versión 1	Fecha Febrero de 2019	

- Ley 1474 de 2011: Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- Decreto 651 del 28 de 2011: Por medio del cual se crean el Sistema Integrado de Gestión Distrital -SIGD- y la Comisión Intersectorial del -SIGD-, y se dictan otras disposiciones
- Acuerdo 489 de 2012: Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2012-2016
- Decreto 652 de 2011: Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales
- Acuerdo 004 de 2015: Por medio del cual se adopta el Plan Estratégico de TRANSMILENIO S.A.

5. DEFINICIONES

Cuadro de Mando Integral: Herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. (Dávila Antonio. 1999).

Indicador: es una herramienta que nos permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación.

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Jesús M. Beltrán J. 1998).

Perspectiva: Son dimensiones para describir el desempeño estratégico de la entidad en la forma de construir la promesa de valor hacia la comunidad y la ciudadanía

6. CONDICIONES GENERALES

“La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados, dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes para que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo.

Como premisas antes de decidir sobre cuáles indicadores utilizar es importante tener en cuenta:

- Evitar el diseño de indicadores que inducen a resultados no esperados o incentivos perversos.

	TÍTULO:			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	INDICADORES DE GESTIÓN			
	Código: P-OP-023	Versión 1	Fecha Febrero de 2019	

- No se debe medir atendiendo el criterio de “quedar bien”
- Medir no garantiza el éxito de una actividad sino que evidencia los atributos que hemos decidido monitorear.
- La esencia y existencia de un indicador solo se da y justifica si este sirve para la toma de decisiones.” (DAFP.V2.2012)

6.1. Objetivo de los Indicadores

- Generar información útil para la toma de decisiones
- Evaluar y monitorear el cumplimiento de metas, objetivos, acuerdos y compromisos
- Determinar de manera cuantitativa los cambios en una situación que se considera problemática
- Realizar seguimiento a los planes, programas y proyectos para detectar e implementar a tiempo las medidas correctivas para el mejoramiento de la gestión Institucional.

6.2. Clasificación de los indicadores

Los indicadores deben ser contruidos teniendo en cuenta el contexto interno y externo de la Entidad, la plataforma estratégica, así como los procesos, planes, programas y proyectos, que serán sujetos de evaluación.

Pueden ser simples (cuando se refieren a dos variables) o complejos (cuando se refieren a una relación de más de dos variables.

Los indicadores pueden ser:

- Cualitativos: Describen una variable, su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades por ej: bueno, aceptable, regular, malo.
- Cuantitativos: Son la representación porcentual, numérica o un promedio, de la situación objeto de medición.

La Entidad ha determinado utilizar indicadores cuantitativos para medir el avance de cumplimiento de las metas de los planes de acción y de los proyectos de inversión de la entidad.

Todo indicador cuantitativo puede ser presentado como:

	TÍTULO:		
	INDICADORES DE GESTIÓN		
	Código:	Versión	Fecha
	P-OP-023	1	Febrero de 2019
	 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ		

- Cifra absoluta: refleja características particulares en un momento dado.
- Porcentaje: Se refiere a aspectos de distribución
- Promedios y otras medidas estadísticas.

6.3. Tipos de indicadores

6.3.1. Eficacia o resultado:

Se define como el logro de los objetivos propuestos, metas y resultados de un plan, programa o proyecto e indican si se cumple o no el resultado que se programó.

6.3.2. Eficiencia o gestión:

Se define como la utilización de los recursos de acuerdo con el programa establecido. Estos recursos son financieros, técnicos, humanos y tiempo. La eficiencia se relaciona con el grado de aprovechamiento de los recursos.

6.3.3. Efectividad o Impacto:

Este indicador mide los cambios o modificaciones positivas o negativas que se han producido en el entorno o sobre la población objetivo como consecuencia de la ejecución del plan o el cumplimiento de las funciones asignadas. Ser efectivos significa que se logran objetivos a través del mejor método y el más económico.

7. Características de los indicadores

Oportunos: deben permitir obtener información en tiempo real, adecuada, oportuna y medir con un grado aceptable de precisión de los resultados

Objetivos: Se expresan de manera numérica o cuantitativamente.

Sencillos: Ser comprensibles para las diferentes partes.

Finalidad: Ser útiles para la toma de decisiones, tienen un fin que justifica su diseño.

Verificables: Que permite comprobar su verdad y examinar el método por el que se ha alcanzado.

	TÍTULO:		
	INDICADORES DE GESTIÓN		
	Código:	Versión	Fecha
	P-OP-023	1	Febrero de 2019
			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto, así como con las condiciones del contexto

8. Formulación de los indicadores

La responsabilidad de formulación de los indicadores es de los líderes de cada proceso, para lo cual deberán tener en cuenta:

- Plan Estratégico de la Entidad
- Los objetivos, programas, proyectos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo vigente.
- Los proyectos de inversión específicos que son ejecutados por la entidad y en particular por cada dependencia.
- Las funciones establecidas en la normatividad aplicable a cada área.
- Las variables que son manejadas como insumos y las metas establecidas para la vigencia del plan de desarrollo y para cada año de gestión.
- El mapa de procesos y procedimientos establecidos en la entidad.

El diseño de los indicadores varía de acuerdo a las características de cada dependencia, las actividades que sean desarrolladas, los proyectos o procesos a evaluar.

Los principales parámetros de elaboración que deben tenerse en cuenta son:

- a. Selección y análisis de variables relevantes o estratégicas que involucren aspectos como: situación económica, financiera y presupuestal y otras que se consideren pertinentes al interior de la entidad.
- b. Las variables seleccionadas deben apuntar a la medición de los principios de eficiencia, eficacia y efectividad por proceso.
- c. Determinación de la frecuencia de medición, debe ser llevada a cabo por el líder de cada proceso de acuerdo con las necesidades del mismo,

	TÍTULO:			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	INDICADORES DE GESTIÓN			
	Código:	Versión	Fecha	
	P-OP-023	1	Febrero de 2019	

9. Cuadro de Mando Integral. ¹.

Esta herramienta de gestión permite agrupar los indicadores de tal forma, que facilita la medición de la gestión de la Entidad. El punto de partida para el seguimiento y evaluación son los objetivos, las estrategias y las metas que la Entidad se ha propuesto al inicio de cada vigencia. La medición deberá ser agrupada en cuatro perspectivas principales:

Perspectiva del Ciudadano: Permite medir las expectativas que los ciudadanos tienen sobre los bienes y servicios que ofrece la entidad. La pregunta que ayuda a precisar el alcance de esta perspectiva es:

¿Cuáles son las necesidades prioritarias de los ciudadanos que debemos atender o satisfacer?

Perspectiva de procesos: Esta perspectiva agrupa los procesos requeridos para hacer realidad la propuesta de valor de cara a la obtención de la satisfacción del ciudadano. La pregunta que ayuda a delimitar esta perspectiva es:

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los ciudadanos?

Perspectiva Conocimiento/Aprendizaje: Esta perspectiva identifica las necesidades de capital organizacional, capital intelectual y capital tecnológico necesarios para adelantar los procesos, productos y servicios que brinda la entidad, para el caso de Transmilenio se denominará perspectiva de desarrollo organizacional. Esta perspectiva busca responder la pregunta:

¿Cómo debe nuestra entidad aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva refleja los objetivos asociados al financiamiento de la entidad, sus costos e ingresos, la rentabilidad con el propósito de asegurar y garantizar la las propuestas de valor ofrecidas. Esta perspectiva busca responder las preguntas:

¿De qué manera podemos garantizar el manejo eficiente y transparente de los recursos financieros y la capacidad de generar excedentes para transferir al Distrito? (para las entidades que aplique)

¿Qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

10. Evaluación de los indicadores de gestión

¹ Guía para la construcción de indicadores de control de gestión para las entidades del Distrito. Veeduría Distrital. Pág 10-11. Bogotá D.C.2007

	TÍTULO:		
	INDICADORES DE GESTIÓN		
	Código:	Versión	Fecha
	P-OP-023	1	Febrero de 2019
			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Los dueños de cada proceso deben evaluar permanentemente los indicadores en aspectos como medición, forma de cálculo o periodicidad, con objeto de determinar si su cálculo realmente se asocia con el desarrollo del proceso, si los resultados permiten el alcance de los objetivos propuestos o si representan metas de mejora para el proceso.

En caso de identificar que el indicador no aporta información asociada con el proceso, que los resultados no permiten evidenciar el alcance de los objetivos o que no representen metas de mejora, deben ser revisados por los líderes de los procesos para que se replanteen total o parcialmente, a través del formato Solicitud de Creación o Modificación de Documentos.

11. Seguimiento de los indicadores de gestión

Para el seguimiento a los resultados de los indicadores de gestión, cada líder de proceso involucrado debe realizar un análisis de los resultados obtenidos en el periodo de análisis en contraste con las metas establecidas para cada uno de ellos.

A partir de ese análisis debe tomar las decisiones que sean requeridas que permitan el mantenimiento, crecimiento o mejora de los resultados según la situación y en caso de que no se hayan alcanzado las metas propuestas, se deben documentar las acciones correctivas o preventivas que sean pertinentes, en cumplimiento de lo dispuesto en el procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora del SIG.

12. Reporte de los indicadores de gestión

- El reporte de los indicadores se efectúa a través del Formato del Cuadro de Mando Integral, que agrupa todos los indicadores del Sistema Integrado de Gestión de la Entidad.
- Cada indicador debe estar asociado a un objetivo estratégico para ilustrar el cumplimiento al Plan Estratégico de la entidad.
- La operación y actualización periódica debe ser efectuada por los líderes de proceso generadores de cada indicador. El archivo para el reporte de los Indicadores de Gestión estará disponible en la siguiente ruta:

\\ serverseg \ Oficina Asesora de Planeación \ Gestión Corporativa \ Cuadro de Mando Integral

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 1	Fecha Febrero de 2019	

- El reporte deberá ser realizado los primeros diez días hábiles del mes siguiente al período que se reporta posterior a este tiempo, el archivo será retirado.
- Cada indicador se debe calcular con base en la respectiva Ficha Técnica de Indicadores que se encuentra en el Cuadro de Mando Integral, al acceder al hipervínculo creado para cada uno de ellos. El valor obtenido se verá reflejado en la celda respectiva de la hoja consolidada.
- Las celdas del periodo evaluado en la hoja consolidada, ofrecen la posibilidad de ilustrar el cumplimiento de la meta, por ejemplo, si la meta es de 100% y el valor observado fue inferior, la celda se tornará en rojo; por el contrario, si la expectativa se cumplió la celda será matizada en verde, así se determina fácilmente si la meta se cumplió o no y en tal caso los dueños de procesos podrán generar las acciones correctivas pertinentes.
- Los resultados de los indicadores generan una **Acción Correctiva** en caso de estar por debajo de los valores mínimos y no cumplir la meta; **Acción Preventiva** en caso de que los resultados se ubiquen entre el valor mínimo y el máximo; y una **Acción de Mejora** discrecionalmente a cargo de los responsables, en caso de querer aumentar o mejorar los resultados.
- Una vez reportado el resultado del indicador se debe registrar en el espacio destinado para tal fin la interpretación del resultado, es decir, una breve explicación en términos cualitativos del resultado alcanzado.
- La Oficina Asesora de planeación consolidará la información de los resultados de los indicadores y generará los archivos para los respectivos reportes que se requieran. El estado de los indicadores deberá ser incluido en los informes de Revisión por la Dirección.

	TÍTULO:			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	INDICADORES DE GESTIÓN			
	Código:	Versión	Fecha	
	P-OP-023	1	Febrero de 2019	

13. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
10	Inicio	
20	Recopilar la información fuente de los indicadores identificando su veracidad, consistencia y coherencia con el desempeño del proceso que mide.	Profesional Asignado por el dueño del proceso
30	Aplicar la medición de los indicadores teniendo en cuenta la forma de cálculo y periodicidad establecida para cada uno de ellos.	Profesional Asignado por el dueño del proceso
¿15? 	¿Se encuentra dentro del plazo máximo establecido para el reporte del indicador (10 días hábiles posteriores al período de medición calculado)? Si: Ir a etapa 50 No: Ir a etapa 40	Dueño de Proceso
40	Remitir el resultado de los indicadores a través del correo electrónico a la Oficina Asesora de Planeación explicando las razones del retraso en el reporte de los indicadores. Ir a etapa 25	Dueño de Proceso
50	Ingresar al archivo Cuadro de Mando Integral que se encuentra en la dirección: \\serverseg\OFICINA ASESORA PLANEACION\Gestión Corporativa\Cuadro de Mando Integral	Profesional Asignado por el dueño del proceso
60	Identificar el proceso del cual se va a efectuar el registro de los indicadores, aplicando filtro en el campo denominado Proceso.	Profesional Asignado por el dueño del proceso
70	Una vez aplicado el filtro, identificar cada indicador a reportar ubicando el nombre completo del indicador, objetivo, meta, periodicidad, tipo y grupo. Nota: En caso de requerir la Ficha completa de clic en el hipervínculo	Profesional Asignado por el dueño del proceso

	TÍTULO:			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	INDICADORES DE GESTIÓN			
	Código: P-OP-023	Versión 1	Fecha Febrero de 2019	

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
80	Ubicar el periodo de medición del indicador y registrar el valor calculado, previa revisión y aprobación por parte del Dueño del proceso Nota: (Para aquellos indicadores expresados en porcentaje ingrese el valor porcentual; por ejemplo, si el indicador registró un valor de 80%, ingrese solamente el valor 80, y no 0,8).	Profesional Asignado por el dueño del proceso
90	Una vez registrados los valores, se debe incluir en el espacio para tal fin la interpretación o análisis del resultado	Profesional Asignado por el dueño del proceso
100	Una vez registrados los valores, guardar el archivo Cuadro de Mando Integral .	Profesional Asignado por el dueño del proceso
¿25? 	¿Se cumplió la meta establecida para el indicador? Si: Ir a etapa 120 No: Ir a etapa 110	Dueño de Proceso
110	Formular acciones correctivas, preventivas o de mejora respecto de los resultados descritos utilizando la matriz de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora en cumplimiento del procedimiento establecido para tal fin y reportar la información a la Oficina Asesora de Planeación	Dueño de Proceso
120	Fin	

14. TABLA DE FORMATOS

CODIGO	NOMBRE	UBICACION	RESPONSABLE
R-OP-016	Ficha Técnica de Indicadores	Intranet	Profesional Universitario G4 Gestión Integral
R-OP-017	Cuadro de Mando Integral	Intranet	Profesional Universitario G4 Gestión Integral