

VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	POR NIVEL JERÁRQUICO
1. Aprendizaje continuo 2. Orientación a resultados 3. Orientación al usuario y al ciudadano 4. Compromiso con la organización 5. Trabajo en Equipo 6. Adaptación al cambio	1. Visión Estratégica 2. Liderazgo efectivo 3. Planeación 4. Toma de decisiones 5. Gestión del Desarrollo de las personas 6. Pensamiento Sistémico 7. Resolución de Conflictos
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Acreditar título de formación profesional, de conformidad con lo dispuesto por el Parágrafo 1° del artículo 8 de la Ley 1474 de 2011.	Acreditar experiencia mínima de tres (3) años en asuntos de control interno, de conformidad con lo dispuesto por el Parágrafo 1° del artículo 8 de la ley 1474 de 2011.

ARTÍCULO 2°. Comunicación. Comunicar el contenido de la presente resolución al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD-.

ARTÍCULO 3°. La presente Resolución rige a partir del día siguiente a la fecha de su publicación y deroga las normas que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Bogotá, D.C., a los veintiséis (26) días del mes de marzo de dos mil diecinueve (2019).

LADY JOHANNA OSPINA CORSO
Gerente General (E.)

EMPRESA DE TRANSPORTE DEL TERCER MILENIO
“TRANSMILENIO S.A.”

Resolución Número 107 (Marzo 21 de 2019)

“Por la cual se actualiza el procedimiento P-OP-023 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 1° 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: Actualizar el siguiente procedimiento a la versión registrada a continuación:

Código	Versión	Nombre
P-OP-023	2	Indicadores de Gestión

ARTÍCULO 2º: Derogar en su totalidad la Resolución 059 del 11 de febrero de 2019, mediante la cual se había adoptado la versión 1 del documento “P-OP-023 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 veintiún (21) días del mes de marzo de dos mil diecinueve (2019).

SOFÍA ZARAMA VALENZUELA
Jefe de Oficina Asesora de Planeación

	TÍTULO:			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código:	Versión	Fecha	
	P-OP-023	2	Marzo de 2019	

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	Enero de 2019	Se ajusta la frecuencia de reporte a los indicadores	Jefe Oficina Asesora de Planeación
2	Marzo de 2019	Se realiza la actualización, dado los cambios normativos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG por lo cual se deben actualizar los documentos de referencia. De igual manera se actualiza todo el documento en el marco de la Guía para la construcción y análisis de indicadores de Gestión V4 del DAFP.	Jefe Oficina Asesora de Planeación

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

1. OBJETO

Establecer las actividades necesarias para la formulación, registro y reporte de manera correcta y oportuna, de los resultados obtenidos a partir de 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 formulación, registro, análisis, control y seguimiento de los indicadores de gestión.

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

3. RESPONSABLE

El Profesional Universitario Grado 04 - de Gestión Integral es el responsable por la elaboración y actualización de este documento.

El Jefe de la Oficina Asesora de Planeación será responsable por su cumplimiento, implementación y mantenimiento.

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, de igual manera deberán analizar y documentar los resultados obtenidos y en caso de requerirse establecer acciones, estas se formularán de acuerdo con los resultados obtenidos.

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

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo 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.
- Plan Estratégico de TRANSMILENIO S.A.
- Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión. DAFP. V4. 2018

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 representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso

Los indicadores son utilizados por las entidades en su proceso de gestión para medir el avance o detectar fallas en el logro de los objetivos o cumplimiento de metas en un periodo de tiempo determinado. (DAFP.V4. 2018)

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 evaluación de la gestión y los resultados, de acuerdo con los propósitos del MIPG, busca promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, con el fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico.

Saber cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad:

- Saber permanentemente el estado de avance de su gestión.
- Plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

sus metas.

(iii) Al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos.

La evaluación permite también definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y la resolución de los problemas de los grupos de valor.

La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo". (DAFP.V4.2018).

El indicador deberá estar orientado a medir aquellos aspectos clave o factores críticos en los cuales la institución se encuentra interesada en realizar seguimiento y evaluación.

6.1. Características de los indicadores

Los indicadores que se formulen en la Entidad deben cumplir con las siguientes características:

Pertinencia: deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de los planes, programas y proyectos de la Entidad, así como con las condiciones del contexto institucional.

Independencia: su formulación no debe estar atada a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).

Costo: la obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.

Confiabilidad: los datos deben ser medidos siempre bajo criterios establecidos y deber ser veraces.

Sencillos: deben ser fáciles de entender y comprender, libre de complejidades.

Oportunidad: debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.

Sin redundancia: debe ser único y no repetitivo.

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

Participación: deben participar en su elaboración todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes.

Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.

Sensibilidad: el indicador debe ser capaz de poder identificar los distintos cambios de las variables a través del tiempo.

Objetivos: se deben expresar de manera numérica o cuantitativamente.

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

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

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:

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

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

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.

6.4. 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.

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

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

- Seleccionar y analizar variables relevantes o estratégicas que involucren aspectos como: situación económica, financiera, presupuestal, recursos, calidad del servicio, impacto, necesidades de las partes interesadas entre otros, que se consideren pertinentes al interior de la entidad.
- Seleccionar las variables que apunten a la medición en términos de eficiencia, eficacia y efectividad
- Determinar la frecuencia de medición de acuerdo con las necesidades de cada proceso.

6.5. 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?

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			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

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 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?

6.6. Evaluación de los indicadores de gestión

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.

6.7. 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 reportado, contrastando su cumplimiento 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 que sean pertinentes, en cumplimiento de lo dispuesto en el procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora.

6.8 Reporte de los indicadores de gestión

- El reporte de los indicadores se efectúa a través del Cuadro de Mando Integral (formato R-OP-017), el cual agrupa los indicadores que están asociados al Plan Estratégico Institucional.

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

- Cada indicador debe estar está asociado a un objetivo estratégico para ilustrar el cumplimiento del 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:
<https://transmilenio.sharepoint.com/gerencia-general/oficina-planeacion/SIG/Cuadro%20de%20Mando%20Integral/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fgerencia%2Dgeneral%2Foficina%2Dplaneacion%2FSIG%2FCuadro%20de%20Mando%20Integral%2FCuadro%20de%20Mando%20Integral>
- El reporte deberá ser realizado los primeros diez días hábiles del mes siguiente al período que se reporta y ser remitido por correo electrónico a la Oficina Asesora de Planeación para actualización y seguimiento.
- Cada indicador se debe calcular con base en su respectiva Ficha Técnica 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.
- 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 mismo, 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.

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

7. 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 fórmula de cálculo y la 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. Continuar con la etapa 25	Dueño de Proceso
50	Ingresar al archivo Cuadro de Mando Integral que se encuentra publicado en la Intranet Institucional	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
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

	TÍTULO: INDICADORES DE GESTIÓN			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: P-OP-023	Versión 2	Fecha Marzo de 2019	

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
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 y enviarlo por correo electrónico a la Oficina Asesora de Planeación para actualización y seguimiento.	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	

8. 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