



MEMORANDO CÓDIGO: GD-FR-018-V4		
Para	Dr. Andrés Escobar Uribe Gerente General Empresa Metro de Bogotá	Consecutivo  METRO DE BOGOTÁ S.A. FECHA: 2020-09-24 15:32:32 SDQS: FOLIOS: 11  Asunto: Recomendaciones en Materi
De	Julián David Pérez Ríos Jefe Oficina de Control Interno	Anexos: N/A Dep: Oficina de Control Interno RAD: OCI-MEM20-0081
Asunto	Recomendaciones en Materia de Planeación para la EMB en Desarrollo del Rol de Liderazgo Estratégico.	

Respetado Dr. Escobar

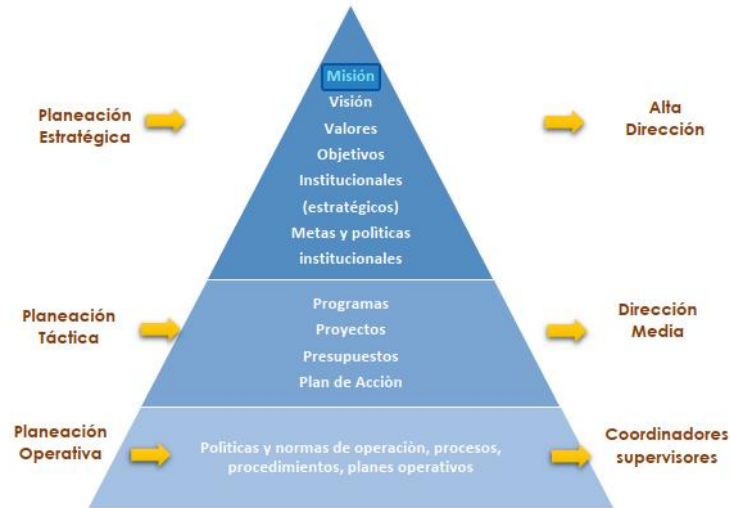
En desarrollo del rol de liderazgo estratégico asignado a las Oficinas de Control Interno en el artículo 17 del Decreto 648 de 2017 y considerando que mediante Acuerdo Distrital 761 del 11 de junio de 2020 se adoptó el Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 “*Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI*”, esta Oficina presenta a continuación, una serie de recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la planeación en los niveles estratégico, táctico y operativo en la Empresa Metro de Bogotá.

Planeación Estratégica

Como lo establece el Manual Operativo MIPG versión 3 de diciembre de 2019 en su numeral 2.1. “*Un requisito básico para emprender un adecuado ejercicio de direccionamiento estratégico y de planeación, es que cada entidad tenga claro cuál es el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada y que enmarca lo que debe o tiene que hacer*”. En este sentido, teniendo en cuenta que el artículo 96 del Acuerdo 761 de 2020 modifica el objeto de la Empresa Metro de Bogotá, es importante considerar la modificación de la actual misión de la entidad.

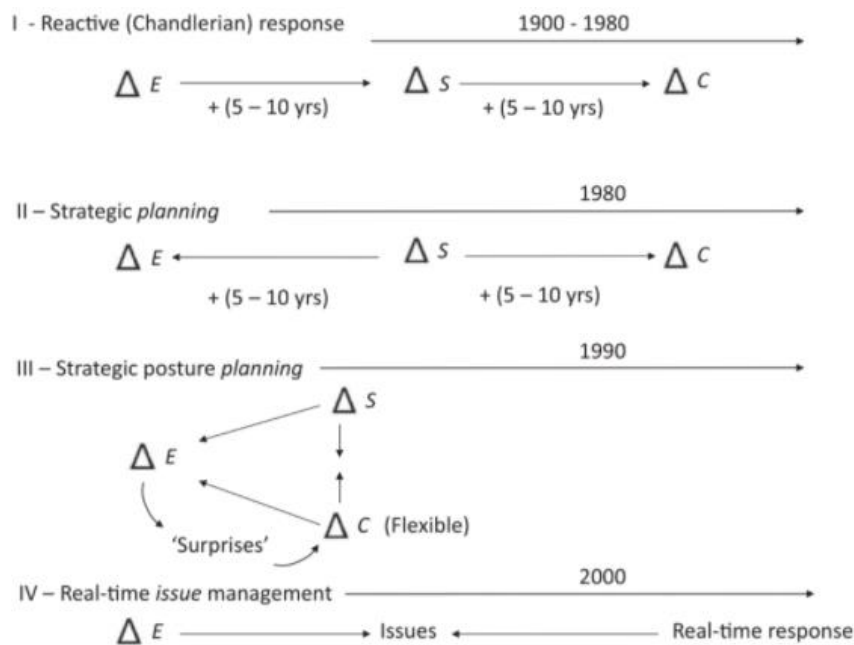
De acuerdo con la figura -pirámide de la planeación- de la Guía Distrital para la Planeación de la Gestión Distrital, la Misión corresponde al primer elemento de la planeación estratégica de dónde se desprenden los demás ítems de la planeación (Ver gráfico 1).

Gráfico 1. Pirámide de la Planeación



Fuente: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá

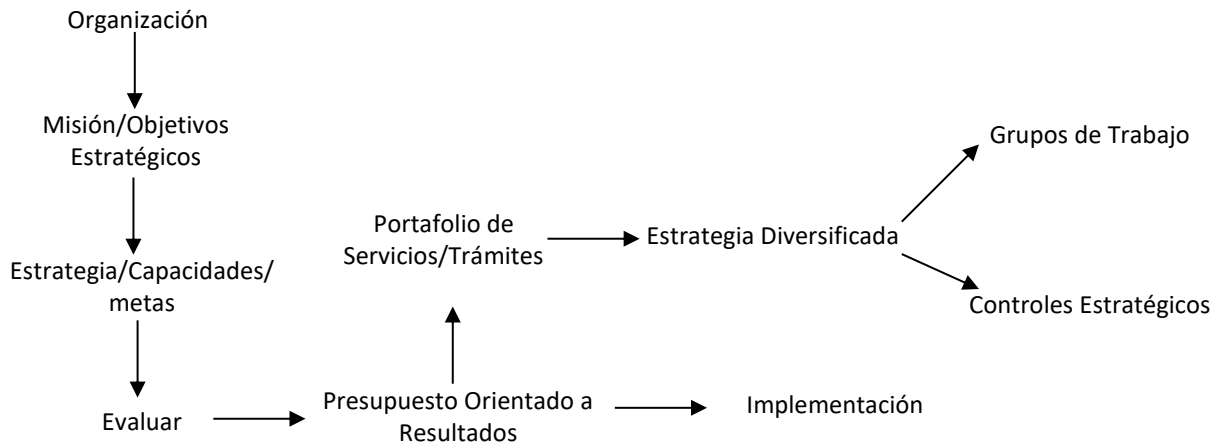
Como punto de partida para la definición de la misión, es importante considerar que las metodologías actuales de definición de las estrategias organizacionales coinciden en que la gestión estratégica de una organización pasa por cuatro etapas, las cuales, se presentan en el siguiente gráfico:



Fuente y reconocimiento de derechos de autor: Ansoff I, Kipley D. & Lewis A.O (2017). *Implanting Strategic Management*. Third Edition. Alliant International University.

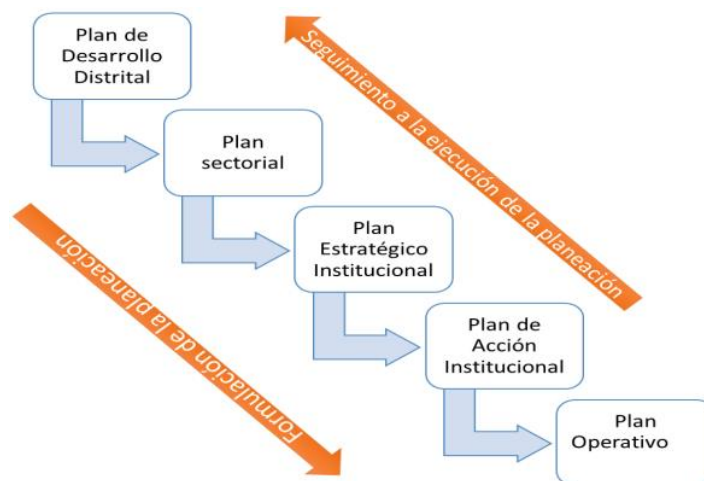
Estas cuatro etapas tienen como objetivo principal garantizar una consistencia y articulación entre todos los elementos de la planeación estratégica. Esto, a través de la administración en tiempo real de los asuntos de la Empresa. Con esto, si se presentan modificaciones en el contexto interno y externo de la organización, la hoja de ruta previamente definida en el direccionamiento estratégico mantiene su orientación hacia el cumplimiento de los fines para los cuales fue creada la organización.

En este contexto, es la misión la que da inicio al flujo de la planeación estratégica en las organizaciones tal y como se expone en el texto metodológico *Implanting Strategic Management*, así:



Fuente: Elaboración propia con base en Ansoff I, Kipley D. & Lewis A.O (2017). *Implanting Strategic Management*. Third Edition. Alliant International University.

Para las entidades públicas de la administración distrital, este flujo de la planeación en cascada se expresa a través de las herramientas de la planeación de gestión distrital así:



Fuente: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá

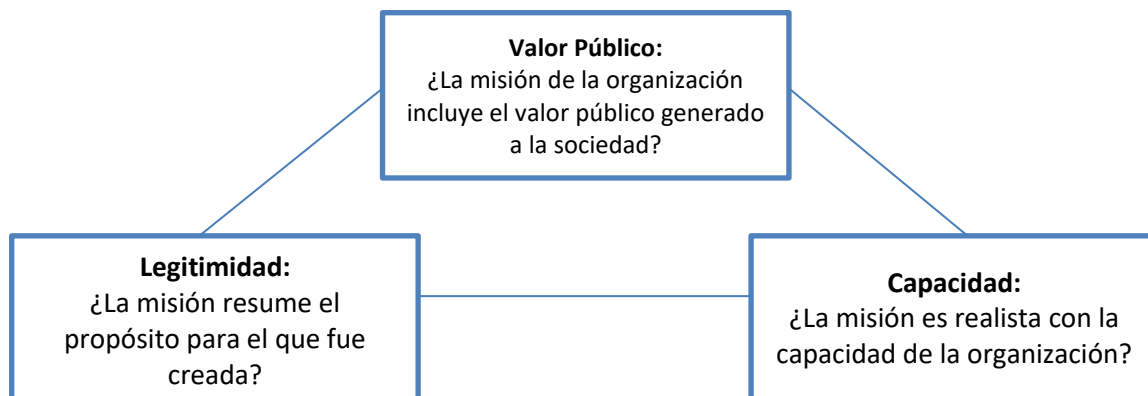
Allí, la importancia de propender por garantizar la articulación de la planeación en todos los niveles, comenzando desde la misión organizacional. Así las cosas, para la modificación y/o ajuste de la misión de la Empresa Metro de Bogotá, se recomienda considerar la metodología de la CEPAL, que incluye:

1. Análisis de la normatividad
2. Prioridades gubernamentales
3. Identificación de la contribución de la organización a las prioridades del Plan Distrital de Desarrollo
4. Cultura organizacional

Con estos insumos, se puede actualizar la formulación de la misión en una descripción concisa y específica de la razón de ser de la entidad considerando el propósito fundamental de la EMB. Para ello, se recomienda las siguientes preguntas orientadoras:

N°	Preguntas Orientadoras
1.	¿Quiénes somos?
2.	¿Qué hacemos y para quiénes?
3.	¿Dónde estamos?
4.	¿cuáles son nuestras prioridades?
5.	¿Si se cambia el objeto normativo de la organización, cambian nuestras prioridades?

La respuesta a estas preguntas, facilitarán el diseño de algunas propuestas de misión organizacional. Generalmente, se recomienda diseñar entre tres (3) y cuatro (4) propuestas de misión. Una vez se cuente con las propuestas de misión organizacional, se recomienda realizar una prueba de consistencia a través de las variables del triángulo estratégico de Mark Moore, como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia basado en Moore, M (2015). Recognizing Public Value, Harvard University Press.

Una vez sea definida la misión de la organización, se recomienda socializarla en todos los niveles de la entidad a fin de construir una cultura de apropiación de este elemento del direccionamiento estratégico.

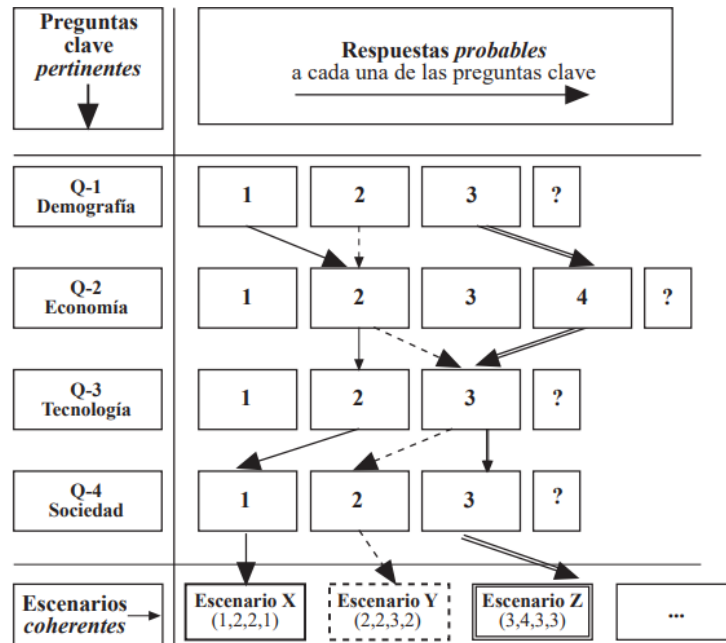
Visión

En caso que se decida por parte de la alta dirección modificar la visión de la entidad, se recomienda utilizar la herramienta de planeación prospectiva, por escenarios o método Mactor. Este se implementa a través del análisis de la relación de los escenarios posibles y su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la organización, así:

N°	Entorno	¿En qué medida afecta el cumplimiento de los objetivos de la organización?	¿Esta afectación es a corto, mediano o largo plazo?
1.	Económico	1 = Alta 2= Media 3= Baja	1=Corto Plazo 2=Medio Plazo 3=Largo Plazo
2.	Social	1 = Alta 2= Media 3= Baja	1=Corto Plazo 2=Medio Plazo 3=Largo Plazo
3.	Político	1 = Alta 2= Media 3= Baja	1=Corto Plazo 2=Medio Plazo 3=Largo Plazo
4.	Cultural	1 = Alta 2= Media 3= Baja	1=Corto Plazo 2=Medio Plazo 3=Largo Plazo

Fuente: Elaboración propia con base en Godet. M (2007). Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

Una vez realizado el análisis de la afectación de los objetivos de la organización según el tipo de entorno, se recomienda que aquellos entornos que queden en los niveles (Alto, Largo Plazo) sean considerados previamente al ejercicio de definición de la visión, debido a que existen potenciales escenarios que, de presentarse, podrían afectar la capacidad de la organización y por ende el posicionamiento a largo plazo (visión) (Ver gráfico).



Fuente y reconocimiento de derechos de autor: Godet. M (2007). Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

En cuanto a la redacción de la visión de la entidad, se recomienda que esta sea de tipo inspirador y se constituya la guía para los servidores públicos y contratistas de todos los niveles de la organización. Se sugieren las siguientes preguntas orientadoras:

N°	Preguntas Orientadoras
1.	¿cuál es la imagen deseada de la organización a futuro?
2.	¿cómo queremos ser reconocidos a corto, mediano y largo plazo?
3.	¿cuáles son las prioridades de la organización a corto, mediano y largo plazo?
4.	¿Cómo perciben los niveles operativos a la EMB?
5.	¿Cómo perciben los niveles tácticos a la EMB?
6.	¿Cómo es la percepción del nivel estratégico de la EMB?

Fuente: Elaboración propia basado en Cowley, M., & Domb, E. (1997). Beyond strategic vision: Effective corporate action with Hoshin Planning. Routledge.

Tomando como insumo lo anterior, se recomienda poner a consideración máximo (3) propuestas de visión de la entidad para análisis y aprobación.

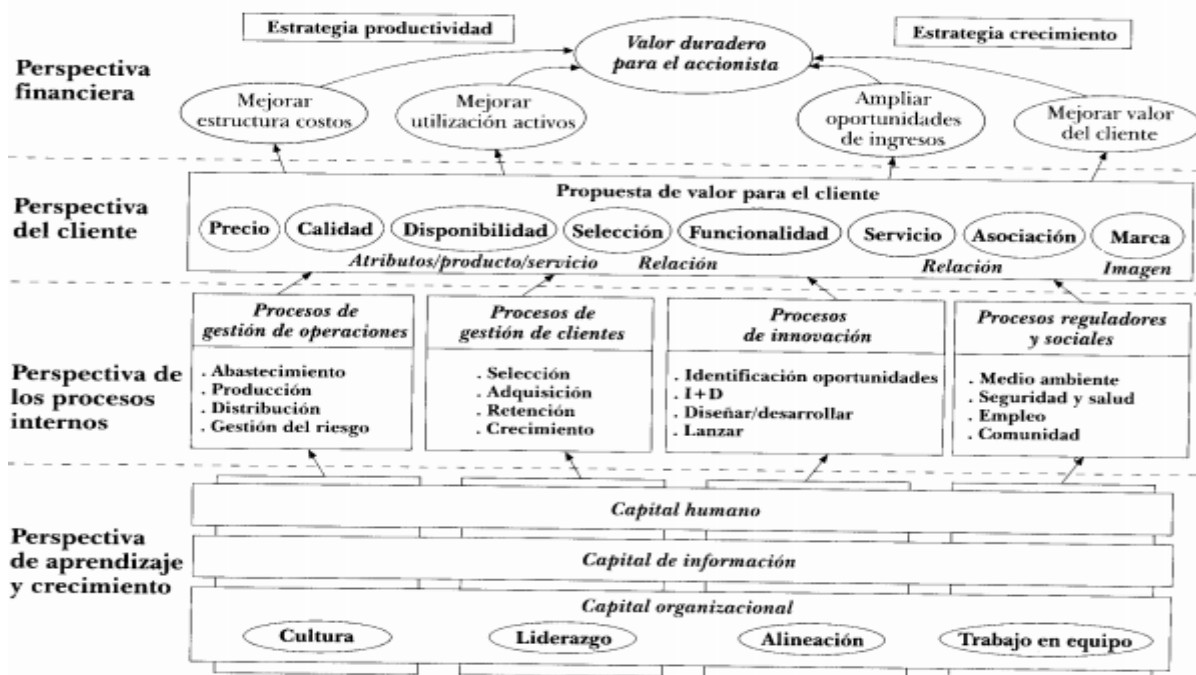
Objetivos Estratégicos

Para el diseño de objetivos estratégicos se recomienda, en primer lugar, desagregar el objeto de la entidad según ítems de gestión. A modo de ejemplo, con base en el objeto de la Empresa Metro de Bogotá definido en el artículo 96° del Acuerdo 761 de 2020, se propone la siguiente desagregación:

N°	Temáticas
1.	Planeación y estructuración de las líneas férreas y de metro que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá.
2.	Operación y mantenimiento de las líneas férreas y de metro que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá.
3.	Explotación de las líneas férreas y de metro que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá
4.	Adquisición y administración del material rodante
5.	Operación, mantenimiento y explotación del material rodante.
6.	Fortalecimiento institucional

Fuente: Propuesta elaboración propia basado en el objeto de la EMB definido en el artículo 96° del Acuerdo 761 de 2020.

Una vez se tenga este nivel de desagregación, se recomienda realizar una clasificación de las temáticas definidas por la alta dirección bajo la metodología de perspectivas según la metodología de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton (2004).



Fuente y reconocimiento de derechos de autor: Kaplan R. & Norton. D (2004). Mapas Estratégicos. Harvard Business School.

Se sugiere que el planteamiento de objetivos estratégicos se realice de forma articulada con la misión que se defina para la entidad.

En términos de redacción, se recomienda que el objetivo estratégico atienda la metodología SMART, y que sea:

- a. Específico
- b. Medible
- c. Alcanzable
- d. Relevante
- e. Con definición de horizonte temporal.

Plan Estratégico Institucional

En este punto, se recomienda tener en cuenta lo definido en el numeral 2.2.1 del Manual Operativo MIPG versión 3 de diciembre de 2019, que sobre el plan estratégico institucional se precisa:

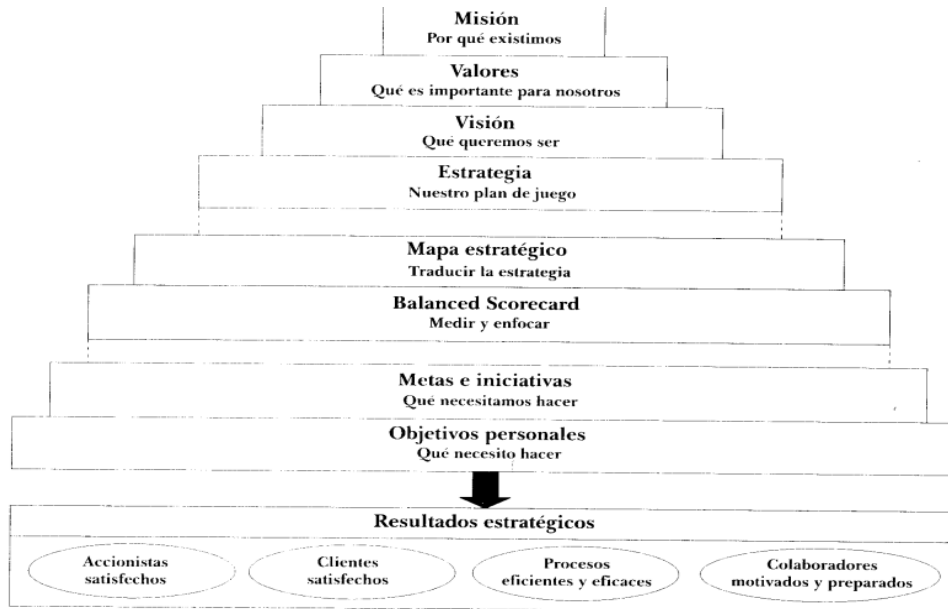
“la planeación se constituye entonces en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual. Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios.”

Por lo cual, se recomienda consultar con la Secretaría Distrital de Movilidad, como entidad cabeza del sector movilidad, los lineamientos respecto a la formulación del plan estratégico sectorial. Esto, con el propósito de articular la formulación del plan estratégico institucional de la EMB con el potencial plan estratégico del sector movilidad.

En línea con la guía para la planeación de la gestión distrital, para la formulación del plan estratégico institucional, se recomienda considerar los siguientes elementos:

N°	Elementos
1.	Metas del Plan de Desarrollo Distrital
2.	Plan indicativo cuatrianual
3.	Plan Plurianual de Inversiones
4.	Objetivos estratégicos sectoriales
5.	Metas del plan estratégico sectorial
6.	Misión y visión institucional
7.	Objetivos estratégicos institucionales
8.	Metas Estratégicas de Gran Alcance (MEGA).

Con lo anterior, se recomienda formular metas e indicadores que su programación supere una (1) vigencia y cuyo insumo de información sean las metas de los planes de acción por dependencia. Esto, garantizando la coherencia y consistencia entre los niveles de planeación (Ver gráfico).



Fuente y reconocimiento de derechos de autor: Kaplan R. & Norton. D (2004). Mapas Estratégicos. Harvard Business School.

La herramienta del Plan Estratégico Institucional facilita la traducción de la estrategia organizacional, en metas, indicadores y actividades concretas.

Planeación Táctica

Planes de Acción

Para la formulación de los planes de acción, se recomienda en primer lugar que cada dependencia realice un ejercicio de identificación del aporte que cada una de estas genera hacia el cumplimiento de la misión de la entidad, la visión y los objetivos estratégicos. Una vez realizado ese ejercicio, se recomienda seguir los lineamientos de la guía para la planeación de la gestión distrital, en cuanto a que los planes de acción incluirían los siguientes elementos:

N°	Elementos
1.	Objetivo estratégico al que le aporta
2.	Meta del plan estratégico al que le aporta
3.	Proyecto de inversión asociado
4.	Metas anuales
5.	Productos
6.	Responsables
7.	Programación trimestral
8.	Indicadores
9.	Proceso

Ahora bien, en relación con el diseño de indicadores de gestión, se recomienda considerar las recomendaciones emitidas en [el informe de evaluación de la gestión por dependencias de la vigencia 2019 comunicado mediante memorando con radicado OCI-MEM20-0015 del 31 de enero de 2020](#), en lo relacionado con las siguientes variables:

- a. Coherencia entre la fórmula del indicador y la actividad programada
- b. Coherencia del nombre del indicador con la fórmula
- c. Coherencia de la unidad de medida con el indicador
- d. Coherencia del avance registrado con el registro de ejecución

Así mismo, se recomienda aplicar los lineamientos en materia de diseño de indicadores contenidos en la [Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión - Versión 4 - Mayo 2018](#). De manera complementaria, se recomienda diseñar un tablero de control de indicadores orientado a consolidar los resultados del seguimiento trimestral en la ejecución de las metas de los planes de acción, con el propósito de identificar puntos de mejora como insumo para la toma de decisiones oportunas que faciliten el cumplimiento de las metas planteadas.

Planeación Operativa

Se recomienda articular los datos cuantitativos obtenidos de los indicadores de gestión con la implementación del eje de analíticas institucionales de la dimensión de gestión del conocimiento. Esto, considerando que según el numeral 6.3 del manual operativo MIPG versión 3 de diciembre de 2019 establece que:

“Este eje permite el seguimiento y la evaluación de la gestión que se realiza al interior de la entidad y es utilizado especialmente por las siguientes dimensiones del MIPG: Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano y Control Interno. “

Finalmente, se recomienda consolidar la información cuantitativa de ejecución del plan estratégico institucional, los proyectos de inversión y los planes anuales de acción en una herramienta que permita su visualización, análisis y presentación. A manera de ejemplo, se puede hacer uso de la herramienta Microsoft PowerBi. Según el referido numeral 6.3 del manual operativo MIPG versión 3 de diciembre de 2019 establece que:

“Los análisis y la visualización de los datos e información por medio de softwares especializados se convierten en herramientas que permiten determinar qué acciones son requeridas para el logro de los resultados esperados”

La anterior recomendación, de índole preventivo, se enmarca en el objetivo del programa 56-gestión pública efectiva- de Plan Distrital de Desarrollo contenido en el artículo 15 del [Acuerdo 761 de 2020](#) que establece que las entidades públicas deben *“Tomar decisiones basadas en datos, información y evidencia, haciendo uso de la tecnología y la transformación digital”*.

Atentamente,



JULIÁN DAVID PÉREZ RÍOS
Jefe Oficina de Control Interno

Con copia: Dra. Claudia Marcela Galvis/ Jefe Oficina Asesora de Planeación Institucional

Proyectó: Juan Sebastián Jiménez Castro/ Profesional Grado 2 OCI