



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
MOVILIDAD  
Metro de Bogotá S.A.

**MEMORANDO**  
CÓDIGO: GD-FR-018-V2

<b>Fecha</b>	25 de febrero de 2019	<b>Consecutivo</b>	GGE-OCI-ME-2019-0018
<b>Para</b>	Andrés de Jesús Escobar Uribe Gerente General		
<b>De</b>	Julián David Pérez Ríos Jefe Oficina de Control Interno		
<b>Asunto</b>	Informe de Evaluación de la Gestión por Dependencias Vigencia 2018 – EMB. Versión 2		

Respetado Dr. Escobar,



En cumplimiento de los roles de liderazgo estratégico y seguimiento y evaluación establecidos en el Decreto 648 de 2017, con toda atención anexo al presente, pongo a su disposición los resultados de la evaluación de la gestión por dependencias de la Empresa Metro de Bogotá correspondiente a la vigencia 2018, efectuada por la Oficina de Control Interno en cumplimiento del artículo 39 de las [Ley 909 de 2004](#).

Los resultados aquí presentados Incluyen la retroalimentación dada por la administración de la EMB.

Cordialmente,

**JULIÁN DAVID PÉREZ RÍOS**  
**JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO**

Con copia: Gerente Administrativo y Financiero  
Gerente Técnico  
Gerente de Comunicaciones y Ciudadanía  
Gerente de Estructuración Financiera  
Gerente de Riesgos y Seguridad  
Gerente de Contratación  
Gerente de Desarrollo Inmobiliario  
Jefe Oficina Asesora Jurídica  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

### PROCESO(S):

Procesos del Modelo de Operación Código PE-DR-002, Versión 02 del 2 de enero de 2018

### EQUIPO AUDITOR:

Julián David Pérez Ríos – Jefe Oficina de Control Interno

Juan Sebastián Jiménez Castro – Profesional Grado 2

### OBJETIVO(S):

1. Realizar la medición de la gestión institucional de las dependencias de la Empresa Metro de Bogotá a partir de los resultados obtenidos en el Plan de Acción y los proyectos de inversión en la vigencia 2018.
2. Presentar recomendaciones orientadas a fortalecer la planeación y cumplimiento de las actividades a desarrollar por parte de las dependencias en la vigencia 2019.

### ALCANCE:

Gestión institucional de la vigencia 2018 desarrollada en cumplimiento de los planes de acción de dicha vigencia.



### CRITERIOS:

Artículo 39 de la [Ley 909 de 2004](#)

Artículos 2.2.5.1.3, 2.2.8.1.3, 2.2.30.1.1, capítulo 2 Artículo 2.2.30.4.3, capítulo 4 título 30 [Decreto 1083 de 2015](#)

Artículos 65,69 y 71 de la Resolución 044 de 2017 de la Empresa Metro de Bogotá

Rad No. CR-CA-2018-0158 del 21 de febrero de 2018 - Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

## METODOLOGÍA:





## RESULTADOS:

En este apartado, es importante indicar que en ejercicio del principio de autocontrol de la gestión<sup>1</sup> que debe regir las actuaciones desarrolladas en la administración pública, la Oficina de Control Interno realizó una autoevaluación de su gestión institucional con el propósito de identificar posibles desviaciones y efectuar los correctivos pertinentes para la vigencia 2019 en aplicación del principio de la mejora continua. Para ello, atendiendo el concepto emitido por el DAFP a la Empresa Metro de Bogotá, con radicado DAFP 201850000335641 del 28 de diciembre de 2018<sup>2</sup>, se tomará el Plan Anual de Auditoría 2018, como el plan de acción 2018 de la Oficina de Control Interno.

<sup>1</sup>Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política. [Tomado del Documento Glosario del Sistema de Gestión – Modelo Integrado de Planeación y Gestión \(MIPG\), Versión 3. agosto de 2018 – DAFP.](#)

<sup>2</sup> Al respecto el concepto DAFP dirigido a la EMB con radicado DAFP 201850000335641 del 28 de diciembre de 2018, indica “la Oficina de Control Interno debe estructurar el Plan Anual de Auditorías, (..) el cual debe incluir no solamente las auditorías internas para la vigencia, sino también todas aquellas actividades que cubren los roles ya citados, es decir que el plan cubre todas las actividades a realizar en el año para la Oficina de Control Interno, convirtiéndose en el Plan de Acción de dicha Oficina”

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

## METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL



De conformidad con la información relacionada con los resultados cuantitativos en materia de ejecución y cumplimiento de los Planes de Acción de la vigencia 2018, suministrada por la Oficina Asesora de Planeación Institucional; la Oficina de Control Interno realizó el análisis de los mencionados resultados, teniendo en cuenta los siguientes pasos metodológicos:

1. Dado que el sistema de seguimiento y monitoreo diseñado por la Oficina Asesora de Planeación Institucional no contempla diferenciar por peso ponderado las metas de los planes de acción por dependencias; la Oficina de Control Interno para la medición de la gestión institucional, sigue este lineamiento para la medición de la gestión institucional y asigna el mismo peso ponderado a cada meta del plan de acción de cada dependencia.
2. En aras de realizar una medición de la gestión que tome en cuenta los esfuerzos realizados por los equipos de trabajo y que además mantenga la coherencia entre los resultados cuantitativos, la Oficina de Control Interno toma como máxima ejecución por meta el 120%. Los resultados mayores a este dato cuantitativo serán tomados como el 120% para el cálculo final del cumplimiento del plan de acción por dependencia para la vigencia 2018.
3. En dado caso, que el cálculo del resultado cuantitativo de la totalidad del plan de acción supere el 100%, se tomará a efectos de la evaluación de la gestión institucional, como 100% de cumplimiento del Plan de Acción.
4. Para el cálculo del cumplimiento de los objetivos estratégicos para la vigencia 2018, se tomaron los resultados en materia de gestión e inversión de las metas de los procesos que aportan a cada objetivo.

## METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Ahora bien, como parte de la evaluación de la gestión institucional de la vigencia 2018 y a fin de presentar las recomendaciones pertinentes, la Oficina de Control Interno realizó un análisis de los elementos técnicos de los indicadores de gestión de la Empresa Metro de Bogotá, tomando como guía metodológica, la [Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión Versión 4 de Mayo de 2018](#) emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Para ello, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

1. **Coherencia entre la fórmula del indicador y la actividad programada:** En este punto, la OCI contrastó si, la fórmula diseñada en cada indicador permite calcular los algoritmos que darán los valores obtenidos por el indicador<sup>3</sup>.
2. **Coherencia del Nombre del Indicador con la Fórmula:** La OCI, analizó y comparó el nombre del indicador con la respectiva fórmula, en aras de establecer la coherencia en términos de lo que se quiere medir, el objeto a cuantificar y que el algoritmo a calcular se exprese en el nombre del indicador<sup>4</sup>.
3. **Coherencia de la Unidad de Medida con el Indicador:** Aquí, la OCI realizó un análisis entre lo registrado en el campo de unidad de medida (porcentaje, cantidad, índice o razón), con la fórmula diseñada y el nombre del indicador.
4. **Coherencia del avance registrado con el registro de ejecución:** En este punto, se contrastó el avance registrado en términos cuantitativos con los registros de avance en términos cualitativos. Esto, a fin de identificar posibles debilidades presentadas en los reportes de seguimiento, tomando como referencia lo descrito en el numeral 5.8. Monitoreo y Evaluación de la [Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión. Versión 4 - mayo de 2018. DAFP](#)

Para complementar el análisis, se tomaron los resultados en materia de inversión obtenidos durante la vigencia 2018 y se articularon con los resultados de las metas de gestión, a fin de realizar una evaluación de la gestión por dependencias de forma íntegra, incluyendo tanto los planes de acción como los proyectos de inversión. En este punto, es relevante indicar que lo importante en el proceso de planeación es tener una mirada panorámica de la gestión institucional, de tal manera que todas las acciones y recursos de la entidad estén alineadas al direccionamiento estratégico y al cumplimiento del propósito fundamental del Plan Distrital de Desarrollo<sup>5</sup>. Es por ello, que la Oficina de Control Interno realizó la evaluación de la gestión institucional tomando estos dos instrumentos de planeación, (i) el plan de acción por dependencia y (ii) los proyectos de inversión.



## RESULTADOS GLOBALES EN MATERIA DE GESTIÓN

Al realizar el cálculo de los resultados en materia de gestión, se evidenció que la Empresa Metro de Bogotá tuvo un nivel de cumplimiento del 94,1% de las metas programadas para la vigencia 2018. Este porcentaje de cumplimiento responde al promedio de ejecución de la totalidad de las metas programadas por las dependencias en la vigencia 2018 en el plan de acción institucional.

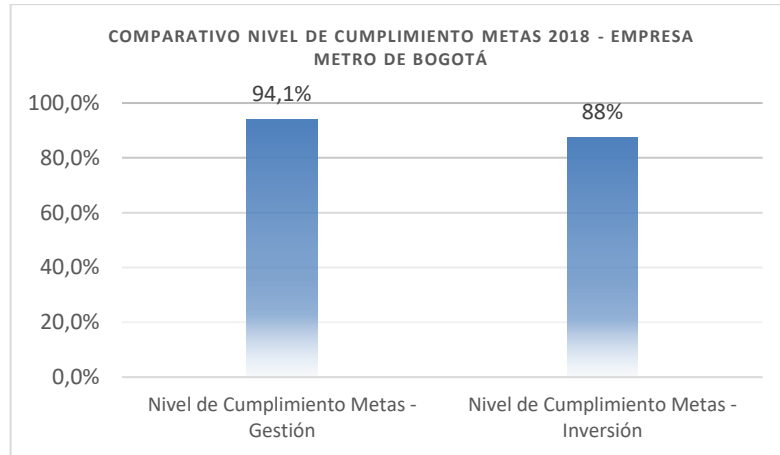
<sup>3</sup> Tomado del numeral 5.3-Definir el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo- de la [Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión. Versión 4 - mayo de 2018. DAFP](#)

<sup>4</sup> Variables tomadas del numeral 5.3-Definir el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo- ibidem.

<sup>5</sup> Con base en el numeral 2.1.1. Política de Planeación Institucional del [Manual Operativo Sistema de Gestión – MIPG – Versión 2- Agosto 2018 DAFP.](#)

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

Ahora bien, para el caso de los resultados en materia de inversión, se evidenció un promedio del 87,6% de cumplimiento de las metas programadas de los proyectos de inversión de la EMB para la vigencia 2018<sup>6</sup>.





## RESULTADO DE GESTIÓN POR DEPENDENCIAS

La Oficina de Control Interno realizó el cálculo del nivel de cumplimiento de las metas de forma desagregada por dependencia. Previo a ello, es importante recordar que existen dependencias que lideran dos (2) o más procesos, por lo cual, su nivel de cumplimiento corresponde al promedio de ejecución de las metas de los procesos que lidera. Como ejemplo de ello, se observa la Gerencia Administrativa y Financiera, que, de conformidad con el modelo de operación institucional versión 2, código PE-DR-002, versión 2 del 2 de enero de 2018, lidera los procesos de Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano, Gestión Administrativa y Logística, Gestión Documental, Administración de Recursos IT, Gestión de Seguridad de la Información y Administración de Asuntos Disciplinarios. Por lo anterior, el porcentaje de cumplimiento de esta dependencia corresponderá al promedio de cumplimientos de las metas de estos procesos.

A continuación, se presenta el nivel de cumplimiento de las metas propuestas, desagregadas por cada dependencia ejecutora:

Dependencia	% Cumplimiento
Gerencia Administrativa y Financiera	97,8%

<sup>6</sup> Cálculo realizado con base en los porcentajes de ejecución física de las metas de los proyectos de inversión 7501-PLMB y 7502- Fortalecimiento Institucional, con corte 31 de diciembre de 2018 según el reporte de SEGPLAN. Para mayor detalle de análisis, se recomienda revisar el informe de seguimiento a metas PDD a corte 31 de diciembre de 2018, realizado por la Oficina de Control Interno en cumplimiento del artículo 3 del Decreto 215 de 2017. Disponible en la [página web de la EMB](#).

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

Dependencia	% Cumplimiento
Gerencia de Comunicaciones y Ciudadanía	99,7%
Gerencia de Contratación	100,0%
Gerencia de Desarrollo Inmobiliario	72,0%
Gerencia Ejecutiva y Estructuración Financiera	100,0%
Gerencia Técnica	92,1%
Oficina Asesora de Planeación Institucional	100% <sup>7</sup>
Oficina Asesora Jurídica	99,5%
Oficina de Control Interno	100% <sup>8</sup>



En este punto, es importante indicar que, aunque no se evidencia formulación de metas de responsabilidad de la Gerencia de Riesgos en el Plan de Acción Institucional 2018, ello no implica que no se hayan adelantado gestiones por parte de esta. Similar situación se presentó con el proceso de Administración de Asuntos Disciplinarios.

## RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR PROCESO

En aras de facilitar la identificación de los resultados de acuerdo a las temáticas que lidera cada dependencia, la Oficina de Control Interno realizó el cálculo del nivel de cumplimiento de las metas programadas en el plan de acción institucional para la vigencia 2018. Para ello, y considerando que el sistema de medición de la EMB no cuenta con pesos ponderados tal como se indicó en el numeral 1 del apartado de Metodología de Medición de la Gestión Institucional; se realizó el cálculo, tomando el promedio de cumplimiento de las metas clasificadas por proceso. A continuación, se presentan los resultados en materia de gestión, clasificadas por proceso.

<sup>7</sup> La Oficina Asesora de Planeación presentó sobreejecución de metas en relación con lo programado y planeado para la vigencia 2018, obteniendo un nivel de cumplimiento del 102,9%. De acuerdo con el numeral 3 del apartado de metodología de medición de la gestión institucional del presente informe; a efectos de la medición realizada por la Oficina de Control Interno, se tomará el 100% como porcentaje de cumplimiento de la totalidad del Plan, en cumplimiento de la recomendación para la formulación de indicadores y metas del numeral 2.1.1.1- Política de Planeación Institucional- del [Manual Operativo MIPG V2 DAFP 2018](#), el cual indica que se debe *“formular las metas de largo plazo, tangibles, medibles, audaces y coherentes con las necesidades que deben atender o satisfacer, evitando proposiciones genéricas que no permitan su cuantificación”*.

<sup>8</sup> Cifra correspondiente al porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Auditoría de la vigencia 2018, autoevaluado y documentado en el numeral 5-balance estadístico de la Oficina de Control Interno de la EMB- del Informe de Gestión de la Oficina de Control Interno CBN 1038 – Vigencia 2018.

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

Proceso	% Cumplimiento
Administración De Recursos De IT	100%
Comunicación Corporativa	99%
Construcción Del Sistema Metro	93%
Estructuración Proyecto Metro	100%
Explotación Y Gestión De Negocios	94%
Gestión Administrativa Y Logística	100%
Gestión Ambiental	100%
Gestión Contractual	100%
Gestión De PQRS	100%
Gestión Del Talento Humano	100%
Gestión Documental	100%
Gestión Financiera	50%
Gestión Legal	99%
Gestión Social	100%
Gestión Y Adquisición Predial	45%
Planeación Estratégica	100% <sup>9</sup>
Planeación Proyecto Metro Y Urbanísticos	75%
Evaluación y Mejoramiento de la Gestión	100%

Al realizar el análisis de los resultados en materia de gestión desagregada por proceso se evidenció que además del proceso de Planeación Estratégica liderado por la OAPI, el proceso de Gestión Administrativa y Logística presentó una sobreejecución del 5%, obteniendo un porcentaje de ejecución del 105%. A efectos de la medición de la gestión institucional, este se tomará como el 100% de ejecución. Aquí es importante indicar, que los procesos de Gestión de Riesgos, Gestión y Articulación Sectorial, Administración de Asuntos Disciplinarios y Operación y Mantenimiento del Sistema Metro no contaban con metas programadas en el Plan de Acción Institucional de la vigencia 2018. Lo cual, como se indicó anteriormente, no necesariamente implica que no se hayan adelantado gestiones tendientes a contribuir con el logro de los objetivos de la Empresa.



## RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA INVERSIÓN

En este punto, la Oficina de Control Interno tomando como insumo los reportes de seguimiento de los proyectos de inversión y de las metas del PDD<sup>10</sup> con corte a 31 de diciembre de 2018,

<sup>9</sup> Nota 7 Ibidem

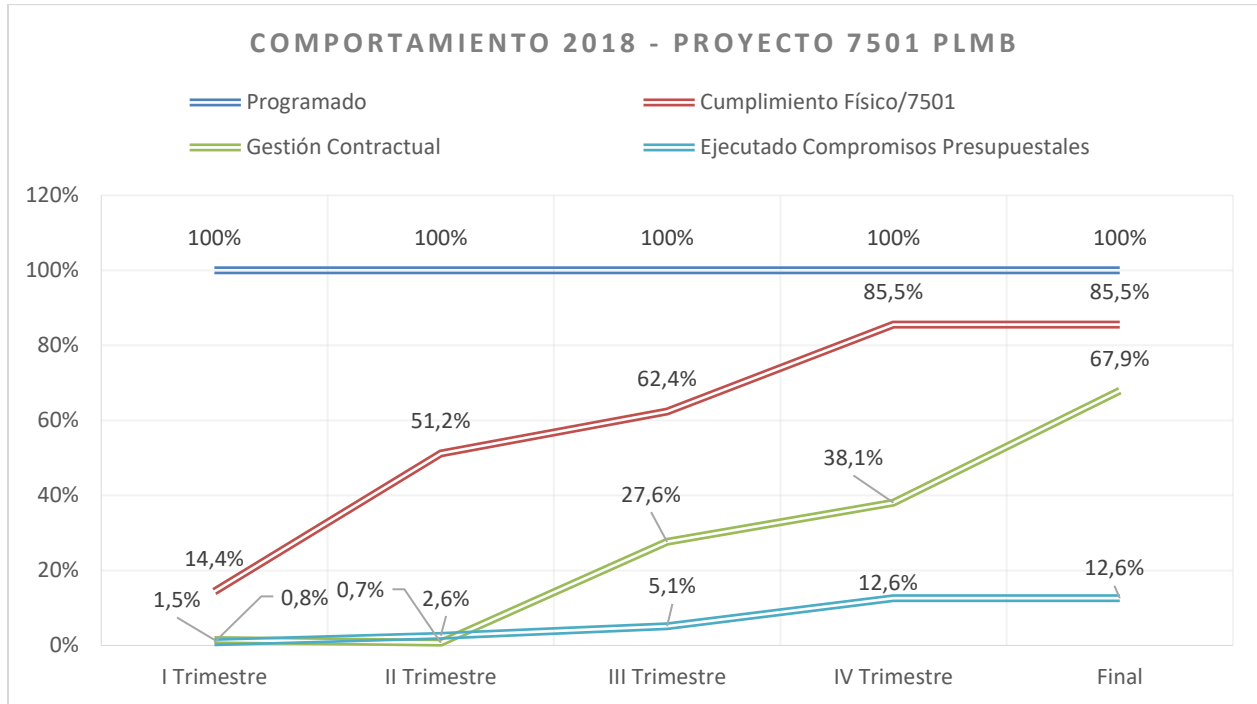
<sup>10</sup> Reporte emitido por el aplicativo SEGPLAN con corte a 31 de diciembre de 2018. Publicado en la [página web de la EMB.](#)



	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

realizó un análisis de los resultados en materia de metas de Proyectos de Inversión. Estos, se presentan a continuación:



### PROYECTO DE INVERSIÓN 7501



En este gráfico, se puede evidenciar el comportamiento de la gestión contractual, la ejecución de los compromisos presupuestales y el cumplimiento de las metas físicas del proyecto de inversión durante lo transcurrido del 2018. Se presenta la evolución de estas variables, de acuerdo con el respectivo trimestre del año 2018.

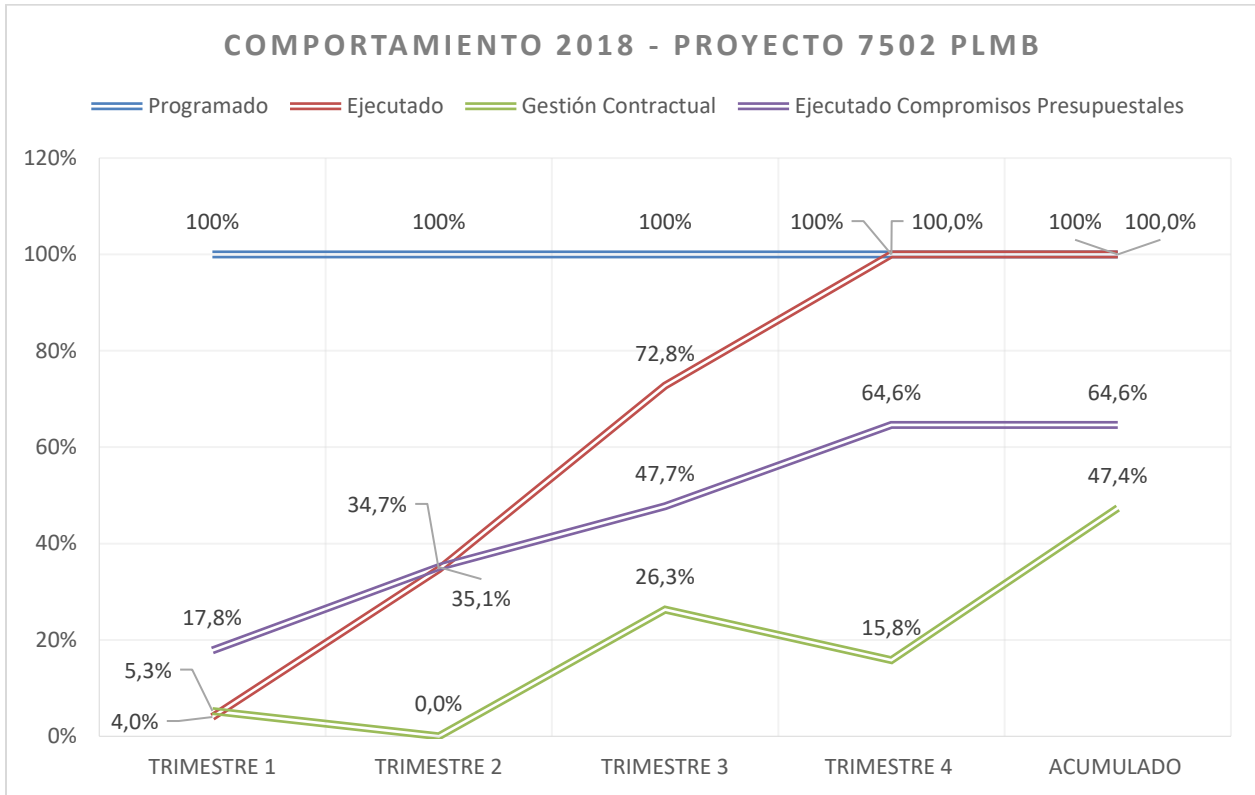
Los resultados del proyecto de inversión 7501 PLMB, desagregados por dependencia, fueron los siguientes:

Proyecto de Inversión	Dependencia	Porcentaje de Cumplimiento
<b>7501 - PLMB</b>	Gerencia Técnica y Gerencia Estructuración Financiera	94,1%
	Líder Traslado de Redes (TAR)	73,3%
	Gerencia de Desarrollo Inmobiliario	52%
	Gerencia de Comunicaciones y Ciudadanía	100%

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

	<b>Proyecto de Inversión 7501</b>	<b>85,5%<sup>11</sup></b>
--	-----------------------------------	---------------------------

### PROYECTO DE INVERSIÓN 7502





Proyecto de Inversión	Dependencia	Porcentaje de Cumplimiento
<b>7502- Fortalecimiento Institucional</b>	Gerencia Administrativa y Financiera	100%
	<b>Proyecto de Inversión 100%</b>	<b>100%</b>

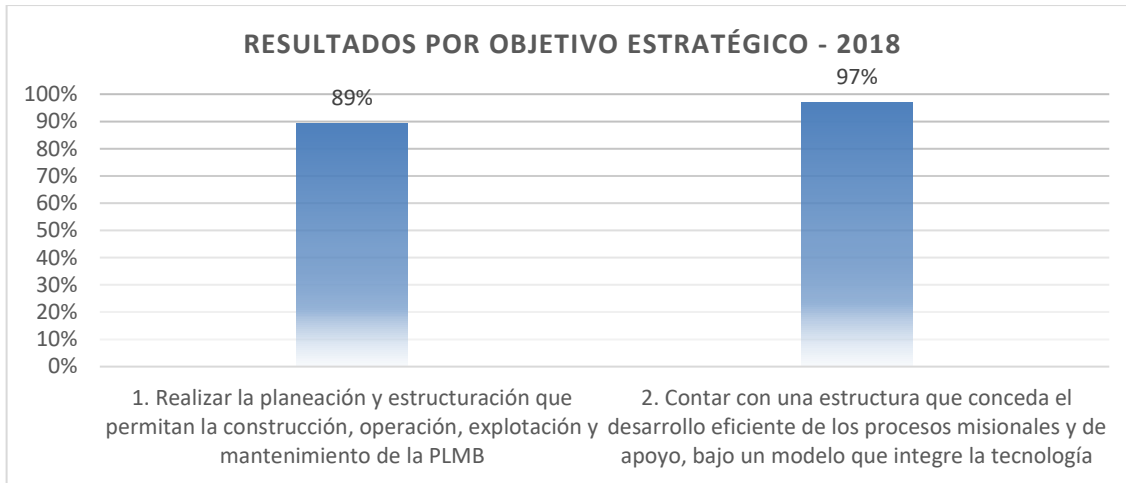
### RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Ahora bien, teniendo en cuenta los lineamientos que ha emitido el DAFP, relacionados con la articulación de la Planeación Institucional y las modalidades de la planeación en las entidades

<sup>11</sup> Cifra que corresponde al promedio de cumplimiento de las metas del proyecto de inversión 7501 obtenido en la vigencia 2018.

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

de la rama ejecutiva<sup>12</sup>; a continuación, se presentan los resultados de ejecución de los objetivos estratégicos de la Empresa Metro de Bogotá en la vigencia 2018.





Al respecto, es importante indicar que, el porcentaje de cumplimiento de cada objetivo estratégico corresponde al promedio de ejecución de las metas del plan de acción de los procesos asociados y el promedio de cumplimiento de las metas del respectivo proyecto de inversión, ambas cifras con el mismo peso ponderado. Como ejemplo, para el objetivo estratégico número 1, se tomó el promedio de cumplimiento de las metas del plan de acción 2018 de los procesos de Gestión Social, Comunicación Corporativa, Gestión Ambiental, Planeación Proyecto Metro y Urbanísticos, Estructuración Proyecto Metro, Construcción del Sistema Metro, Operación y Mantenimiento del Sistema Metro, Explotación y Gestión de Negocios y Gestión de Adquisición Predial; los cuales están orientados a realizar la planeación y estructuración que permitan la construcción, operación, explotación y mantenimiento de la PLMB, en los términos del objetivo estratégico número 1.

Para garantizar una integralidad en la medición de la planeación estratégica<sup>13</sup>, se incluye en la medición del objetivo estratégico número 1, además de las metas de los procesos mencionados en el párrafo anterior, los resultados de las metas del proyecto de inversión 7501-PLMB- de cual se han programado y ejecutado recursos de inversión<sup>14</sup> en la vigencia 2018, orientados al cumplimiento de este objetivo.

<sup>12</sup> Tomado del apartado-Atender los lineamientos previstos en las normas para la formulación de los planes estratégicos- del numeral 2.1.1- Política de Planeación institucional- del [Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG, agosto de 2018. DAFP](#)

<sup>13</sup> Según el numeral 2.1.1 Política de Planeación Institucional del [Manual Operativo MIPG agosto 2018. DAFP](#) “a través de una planeación integral se busca orientar las capacidades de las entidades hacia el logro de los resultados y simplificar y racionalizar la gestión de las entidades en lo referente a la generación y presentación de planes, reportes e informes.”

<sup>14</sup> Nota 13. Ibidem

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

En el mismo sentido, el cálculo del porcentaje de cumplimiento del objetivo estratégico número 2 correspondió al promedio de cumplimiento de las metas del plan de acción institucional 2018 de los procesos de Gestión Administrativa y Logística, Gestión Documental, Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano, Gestión de Seguridad de la Información, Administración de Recursos IT, Gestión Contractual, Gestión Legal, Gestión de PQRS y Planeación Estratégica. Aquí, es importante indicar que en el cálculo del porcentaje de cumplimiento del objetivo estratégico número 2, se incluyó el porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Auditoría<sup>15</sup> de la vigencia 2018 calculado por la Oficina de Control Interno, en el marco del ejercicio de autoevaluación documentado en el Informe de Gestión de la Oficina de Control Interno CBN 1038 – Vigencia 2018<sup>16</sup>.

## ANÁLISIS DE ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

En este apartado, se presenta el resultado del análisis técnico de los indicadores de gestión de la vigencia 2018 realizado por la Oficina de Control Interno, a fin de presentar las recomendaciones pertinentes para el diseño de indicadores de la vigencia 2019. Para ello, se toma como guía metodológica, la [Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión Versión 4 de Mayo de 2018](#) emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Para realizar este análisis, la Oficina de Control Interno (OCI), con un nivel de confianza del 95%, tomó como muestra estadística un total de 58 indicadores de gestión diseñados para la vigencia 2018. A continuación, se presentan los resultados:



### Coherencia entre la fórmula del indicador y la actividad programada

En los siguientes indicadores se evidenció incoherencia entre la fórmula del indicador y la actividad programada:



Nombre del Indicador		Fórmula	Análisis de Coherencia
Cierre de predios ofertados.	de	Porcentaje de predios cerrados /predios	No se evidencia coherencia entre la actividad y la fórmula del indicador, dado que la fórmula del indicador tiene en el numerador un porcentaje, mientras que el denominador está en términos de

<sup>15</sup> Según la [Guía de Auditoría para Entidades Públicas Versión 3 del DAFP](#), i el Plan Anual de Auditoría es el documento “cuya finalidad es planificar y establecer los objetivos a cumplir anualmente para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de operación, control y gobierno”

<sup>16</sup> Nota 2 Ibidem

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

Nombre del Indicador	Fórmula	Análisis de Coherencia
	programados para cierre	cantidades, lo cual refleja debilidades metodológicas en el acompañamiento en el diseño de este.
<b>Modificaciones para la localización y buen funcionamiento de la estación calle 26 dentro del plan parcial estación central.</b>	Porcentaje de modificaciones realizadas /modificaciones Programadas.	No se evidencia coherencia entre la fórmula del indicador y la actividad programada, dado que la fórmula se encuentra en términos de porcentaje de modificaciones realizadas, mientras que la actividad se encuentra en términos de gestionar las modificaciones necesarias, lo cual no permite determinar si la actividad hace referencia a cantidad de modificaciones o porcentaje de modificaciones.
<b>Cupo de endeudamiento aprobado</b>	Cupo de endeudamiento aprobado	No se evidencia coherencia entre la fórmula del indicador y la actividad programada, toda vez que el verbo del indicador está en términos de "aprobado", mientras que la actividad programada está en términos de "obtener".
<b>Operaciones de crédito con Banca Multilateral autorizadas por parte de la Nación.</b>	Porcentaje de actividades realizadas /Actividades Programadas	Dado que la actividad no cuenta con un dato cuantitativo de programación, no es posible determinar si se tiene programado un porcentaje o una cantidad. Lo cual, no permite determinar el dato que se desea calcular con la fórmula del indicador, incumpliendo con los lineamientos establecidos en el numeral 5.3 de la Guía de Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión V4 de fecha mayo de 2018 del DAFP. Así mismo, se evidencia que el numerador de la fórmula está en términos de porcentajes y el denominador está en términos de actividades programadas.
<b>Diseño de la transacción</b>	Diseño de transacción aprobada	No se evidencia coherencia entre la actividad y la fórmula del indicador, dado que la fórmula no se refiere a una operación matemática que permita calcular el avance en la gestión relacionada con la actividad programada, como lo indica el numeral 5.3 de la Guía de Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión V4 DAFP de fecha mayo de 2018.



	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

Nombre del Indicador	Fórmula	Análisis de Coherencia
<b>Concepto positivo.</b>	Obtener el concepto Positivo de la Banca	No es coherente, dado que el nombre del indicador hace referencia a dos palabras generales que no permiten identificar la medición que se desea realizar con el indicador. En este punto es importante recordar que, según la guía de construcción y análisis de indicadores de gestión V4 de fecha mayo de 2018, en su numeral 5.3 indica que en la formulación del indicador se debe incluir tanto el verbo como el sujeto de la meta programada.
<b>Cumplimiento del cronograma asociado al documento.</b>	Porcentaje de actividades ejecutadas / actividades programadas	No se evidencia coherencia entre la actividad y la fórmula del indicador, dado que la fórmula del indicador tiene en el numerador un porcentaje, mientras que el denominador está en términos de cantidades, lo cual refleja debilidades metodológicas en el acompañamiento en el diseño de indicadores de gestión de la Empresa Metro de Bogotá.

### Coherencia del Nombre del Indicador con la Fórmula

A continuación, se presentan los indicadores en los cuales se evidenciaron debilidades en la coherencia entre el nombre del indicador y la fórmula:



Nombre del Indicador	Fórmula	Análisis de Coherencia
<b>Redes trasladadas sobre la línea del trazado del metro.</b>	Porcentaje de avance de Ejecución de diseño de detalle y obras - Telefónica para el traslado de redes (4 interferencias por infraestructura propia	Se evidencia incoherencia entre el nombre del indicador y la fórmula, dado que la fórmula se encuentra en términos de porcentaje "porcentaje de avance de ejecución" mientras que el nombre hace referencia a cantidades "redes trasladadas sobre la línea del trazado del metro".
<b>Diseños y construcción de canalización y cables - ETB.</b>	Porcentaje de avance de diseños Tramo 1 de canalización y cables - ETB	Se evidencia incoherencia entre el nombre del indicador y la fórmula, dado que la fórmula se encuentra en términos de porcentaje "porcentaje de avance de diseños" mientras que el nombre hace referencia a cantidades "diseños y construcción de canalización y cables -ETB" (cantidades)

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

Nombre del Indicador	Fórmula	Análisis de Coherencia
<b>Convocatoria a precalificación publicada para la ejecución del proyecto.</b>	Porcentaje de actividades realizadas para la convocatoria a precalificación publicada para la ejecución del proyecto/actividades programadas para la convocatoria a precalificación publicada para la ejecución del proyecto	Se evidencia incoherencia entre el nombre del indicador y la fórmula, dado que en la fórmula se tiene una división entre un porcentaje y una cantidad, mientras que el nombre del indicador hace referencia a una actividad la "convocatoria a precalificación publicada para la ejecución del proyecto"
<b>Apertura de convocatoria formal del proceso de selección.</b>	Porcentaje de actividades realizadas para la apertura de convocatoria formal del proceso de selección /No. Actividades programadas para la apertura de convocatoria formal del proceso de selección	Se evidencia incoherencia entre el nombre del indicador y la fórmula, dado que en la fórmula se tiene una división entre un porcentaje y una cantidad, mientras que el nombre del indicador hace referencia a una actividad la "apertura de convocatoria formal del proceso de selección"
<b>Publicación de pliego de condiciones.</b>	Porcentaje de actividades realizadas para publicación de pliego de condiciones de la interventoría / actividades programadas para Publicación de pliego de condiciones de la interventoría	Se evidencia incoherencia entre el nombre del indicador y la fórmula, dado que en la fórmula se tiene una división entre un porcentaje y una cantidad, mientras que el nombre del indicador hace referencia a una actividad la "publicación del pliego de condiciones"



#### Coherencia de la Unidad de Medida con el Indicador:

En este punto, se presentan los indicadores en los cuales se evidenciaron debilidades en la coherencia entre la unidad de medida y los elementos del indicador (nombre y fórmula).

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

Nombre del Indicador	Fórmula	Análisis de Coherencia
<b>Publicación de pliego de condiciones.</b>	Porcentaje de actividades realizadas para publicación de pliego de condiciones de la interventoría / actividades programadas para Publicación de pliego de condiciones de la interventoría	Se evidencia incoherencia entre la unidad de medida y el indicador, dado que, en primer lugar, en la fórmula se tiene una división entre un porcentaje y una cantidad, en segundo lugar, el nombre hace referencia a una cantidad y la unidad de medida a un porcentaje.
<b>Diagnóstico de la movilidad urbana sostenible</b>	Actividades ejecutadas para establecer el Diagnóstico/ Actividades programadas para establecer el Diagnóstico	No es coherente dado que la unidad de medida registrada corresponde a porcentaje, mientras que la fórmula del indicador está diseñada para calcular un índice entre 0 y 1 dada la ausencia en la fórmula de la operación de multiplicación por 100. Esto, de acuerdo con el apartado de tipos de fórmulas del numeral 5.3 de la Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión V4 DAFP de fecha mayo de 2018
<b>Estructura de planta de cargos de acuerdo a las necesidades operativas de EMB.</b>	Número de modificaciones realizadas a la estructura de la planta de cargos	La unidad de medida es coherente con la fórmula del indicador, pero no con el nombre. Lo anterior, dado que la fórmula está asociada a un cálculo de cantidades de "modificaciones" mientras el nombre hace referencia a la "estructura de planta de cargos".
<b>Cumplimiento en la presentación de los Estados financieros a la resolución 414 de la CGN</b>	No. de transmisiones realizadas en el periodo correspondiente/No. transmisiones programadas en el periodo.	No es coherente dado que la unidad de medida registrada corresponde a cantidad, mientras que la fórmula del indicador está diseñada para calcular un índice entre 0 y 1 dada la ausencia en la fórmula de la operación de multiplicación por 100. Esto, de acuerdo con el apartado de tipos de fórmulas del numeral 5.3 de la Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión V4 DAFP de fecha mayo de 2018



	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

### Coherencia del avance registrado con el registro de ejecución:



En este apartado, se presentan los indicadores que presentaron debilidades en la coherencia entre el avance cualitativo registrado y el dato cuantitativo de ejecución:

Nombre del Indicador	Fórmula	Análisis de Coherencia
<b>Modelo de captura de valor alrededor de las estaciones de la PML.</b>	Modelo de captura de valor alrededor de las estaciones de la PML aprobado	No se evidencia coherencia entre el avance registrado y el dato cuantitativo de ejecución, ya que el dato cuantitativo da cuenta del cumplimiento de la meta, mientras que el análisis del indicador señala que "Se viene adelantando con la FDN, la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) y el Banco Mundial (BM), el apoyo económico para realizar los estudios pertinentes para desarrollar modelos pilotos de Captura de Valor" lo cual, no da cuenta del cumplimiento total de la meta de "identificar los modelos de captura de valor (...)"
<b>Incremento de las Interacciones de la ciudadanía en la página web y redes sociales.</b>	Interacciones en el periodo actual - Interacciones del periodo anterior	No es coherente, dado que el avance registrado está en términos de cantidades y el dato cuantitativo está en términos porcentuales. En este punto, también es importante indicar que, dado que no hay una línea base, no hay un criterio que permita identificar a qué corresponde el 10%

## RECOMENDACIONES

### EN MATERIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. Para la vigencia 2019, propender por que todas las dependencias de la EMB formulen metas e indicadores de gestión en el Plan de Acción Institucional, con el propósito de contar con instrumentos de monitoreo, medición y evaluación de la gestión institucional, que permita tomar de decisiones en torno al cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad.
2. Considerar la reprogramación de metas e indicadores, en el momento en que se materialicen riesgos que amenacen o impidan el cumplimiento de las magnitudes programadas para la vigencia 2019.
3. Articular la medición de los instrumentos de los niveles de planeación estratégica (objetivos estratégicos), planeación táctica (proyectos de inversión) y planeación operativa (POA), a fin de fortalecer los informes trimestrales tal que se constituyan como insumo para la toma de



	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

decisiones por parte de la alta dirección y reorientar la gestión en aquellos casos que se identifiquen desviaciones que dificulten el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

4. Para la vigencia 2019, articular las metas de los niveles estratégicos, tácticos y operativos que establezca la entidad, con los compromisos laborales o metas de desempeño asignadas a los servidores públicos de la EMB.
5. Socializar al interior de la EMB, la importancia del cumplimiento de las metas de gestión y de inversión en la evaluación de la gestión individual de los servidores públicos. Esto, a fin de afianzar el papel del servidor público de la EMB en el cumplimiento de las metas planteadas en los distintos niveles de planeación (Planeación estratégica, táctica y operativa).

#### EN MATERIA DE ELEMENTOS TÉCNICOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

1. Para la vigencia 2019, fortalecer la coherencia entre elementos de los indicadores como fórmula, nombre y unidad de medida, con la actividad programada, el dato cuantitativo y los avances registrados en los seguimientos realizados por la OAPI. Esto, de conformidad con los numerales 3.1, 3.2 y 5 de la [Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión V4 del DAFP](#).
2. Para la vigencia 2019, se asocien las líneas base de los indicadores de gestión a fin de que puedan ser comparables los avances presentados en la gestión por dependencias en la vigencia 2019 con los resultados obtenidos en la vigencia 2018, de conformidad con la función valorativa de los indicadores de gestión descrita en el numeral 3.2 funciones de un indicador- de la [Guía de Construcción y Análisis de Indicadores versión 4 del DAFP](#).
3. Para la vigencia 2019, diseñar indicadores de eficiencia y de efectividad que facilite la medición de la gestión en términos de recursos e impactos en el cumplimiento de las metas programadas. Esto, de conformidad con el numeral 4-Tipología de los indicadores- de la [Guía de Construcción y Análisis de Indicadores versión 4 del DAFP](#).
4. Para la vigencia 2019, fórmulas metas que estén articuladas con los objetivos estratégicos de la entidad, propendiendo por que cuenten con datos cuantitativos verificables, programaciones precisas y que el verbo y el complemento reflejen la situación que se desea alcanzar con la gestión realizada en cada dependencia. Lo anterior, teniendo en cuenta los lineamientos descritos en el numeral 5.6 -Establecer las Metas- de la [Guía de Construcción y Análisis de Indicadores versión 4 del DAFP](#).
5. Identificar los riesgos y supuestos que tengan alta probabilidad y cuya materialización pueda incidir en el cumplimiento de las metas programadas de la vigencia 2019. Para ello, se recomienda tener en cuenta los lineamientos del numeral 5.7-Supuestos- de la [Guía de Construcción y Análisis de Indicadores versión 4 del DAFP](#).
6. Realizar ejercicios de medición de la coherencia de los indicadores. Para ello, se sugiere considerar alguna de las siguientes metodologías: [CREMA del Banco Mundial](#), , [indicadores](#)

	PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN		 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. MOVILIDAD Metro de Bogotá S.A.
	INFORME DETALLADO DE AUDITORIA		
	CODIGO: EM-FR-006		
	FECHA DE VIGENCIA: 02-03-2018	VERSIÓN: 02	

[inteligentes de la CEPAL](#), [KPI](#) , [mapas estratégicos](#) de Kaplan y Norton y [Sistemas de Seguimiento del DNP. Lo anterior, en el marco de la aplicación de buenas prácticas de gestión por parte de la EMB.](#)

Finalmente, es importante indicar que los resultados presentados en el presente informe, relacionados con la gestión de la EMB, pueden ser tomados como criterio orientador por parte de los líderes de proceso para la evaluación del desempeño laboral de la vigencia 2018 y/o para la formulación y concertación de compromisos laborales de la vigencia 2019.

Bogotá D.C., 25 días del mes de febrero del 2019.



**JULIÁN DAVID PÉREZ RÍOS**  
**JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO**

Proyectó: Juan Sebastián Jiménez Castro/Profesional Grado 2 Oficina de Control Interno

*Fs 11*