



**TERMINAL METROPOLITANA**  
de Transportes de Barranquilla S.A.  
*VOY SEGURO, USO LA TERMINAL*



**ALCALDÍA DE BARRANQUILLA**  
Distrito Especial, Industrial y Portuario

# **POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS**

## **TERMINAL METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE BARRANQUILLA S.A.**

### **AÑO 2018**



Carrera 14 #54- 186 Módulo C 2do Piso, Soledad – Atlántico NIT 890.106.084-4.  
Teléfonos: 3230034 – 3230043- 3230086 [www.ttbaq.com.co](http://www.ttbaq.com.co) Email: [contacto@ttbaq.com.co](mailto:contacto@ttbaq.com.co)

BARRANQUILLA  
CAPITAL  
DE VIDA





## 1. PRESENTACIÓN

La presente política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos de la Terminal Metropolitana de Transportes de Barranquilla S.A. cumple los parámetros para el desarrollo de esta política contemplados en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión “MIPG”, y tiene como propósito principal optimizar la gestión de la organización a partir de la identificación de oportunidades de mejora, de análisis de políticas, planes y operaciones en general, y la transformación de las formas de operación de la entidad hacia pasos, procedimientos y mecanismos más simples y efectivos.

Fortalecer la organización y simplificar sus procesos requiere de un ciclo permanente de análisis de la organización y de identificación de lo que se puede mejorar, a partir del rediseño de cualquier aspecto de la entidad que así lo amerite.

La implementación de la Política de Fortalecimiento Organizacional y de Simplificación de Procesos **debe estar articulada con la planeación estratégica** y debe contar con el **respaldo de la alta dirección**, debe tener en cuenta los resultados de los seguimientos de la planeación estratégica y la evaluación interna (control interno) y externa (organismos de control, calidad, PQRS).

A través de esta política se contemplan las actividades que se deben surtir para intervenir, suprimir, reemplazar, modificar, implementar, corregir y/o rectificar lo necesario para mejorar las operaciones de modo que redunde en mejores procedimientos y servicios, en términos de políticas, manuales, planes, objetivos corporativos; o de recursos humanos, técnicos, tecnológicos, físicos y/o económicos.





## 2. METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA

De conformidad con los lineamientos establecidos en la segunda versión del Manual Operativo de Implementación del **MIPG** emanado de la Función Pública, la presente Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos cumple el siguiente esquema:



### 2.1. REPENSAR EN LA ORGANIZACIÓN

Este primer componente tiene por propósito entender la situación actual de la entidad, saber dónde se encuentra y para dónde va, saber qué insumos, procesos y actividades requiere para poder ejecutar lo planeado; de allí la importancia de definir con claridad cuáles son los resultados que como entidad desea conseguir en un periodo concreto, y expresarlos en términos de productos, efectos e impactos.

Con este insumo fundamental del Direccionamiento Estratégico y la Planeación existen **dos** grandes acciones que son necesarias abordar para llevar a cabo el fortalecimiento organizacional: por un lado, comprender muy bien la situación por la que atraviesa una entidad; y por el otro, hacer un ejercicio de diseño o rediseño en





el cual se reconozcan los esfuerzos y condiciones en los que se ha incurrido en el tiempo. Explícitamente, esto es:

### 2.1.1. Entender la situación

El objetivo de esta acción, enmarcada en el análisis de capacidades y entornos del Direccionamiento Estratégico y la Planeación, está en la necesidad de recaudar información e identificar los puntos críticos que expliquen **por qué la institucionalidad actual no es adecuada** para la entrega de productos y servicios sintonizados con las necesidades de los ciudadanos. Con esto claro, será posible identificar y resolver las tensiones y actividades necesarias para lograr un real fortalecimiento organizacional.

En este sentido, para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión **el diagnóstico es la base principal** sobre la cual se construye todo proceso de fortalecimiento. Siempre se da a partir de un análisis interno y autocrítico de toda la institucionalidad involucrada, para luego plantear una situación actual desde distintos puntos de vista, identificando en ella tanto problemáticas por resolver, como alternativas con el fin de mejorar su desempeño y fortalecer sus capacidades organizacionales para la entrega de productos y servicios públicos.

#### **En este sentido, es necesario hacer énfasis en tres cosas principalmente:**

- ❖ ¿Qué información se necesita recaudar (la correcta)?
- ❖ ¿Qué hacer con esa información?
- ❖ ¿Cómo sacarle el mejor provecho?

Para entender la situación es necesario describir y abordar como mínimo las siguientes características como complemento al análisis de capacidad institucional y de entornos de la dimensión de **Direccionamiento Estratégico y Planeación**:

- ❖ **Identidad organizacional:** En este punto es importante hacer una breve reseña de la “identidad” de la organización o la institucionalidad que se esté abordando en el ejercicio de diseño o rediseño. Para ello es relevante tener en cuenta los principales rasgos que se mantienen vigentes en el tiempo y que además la definen como organización, a la vez que se identifican esas características macro que marcan su rumbo.





- ❖ **Propósito organizacional:** Se hace necesario levantar el mapa de actores que directa o indirectamente tienen que ver con el objeto de fortalecimiento, identificar sus objetivos comunes, y entender cuáles son las dinámicas macro – organizacionales en las que se mueven
- ❖ **Prospectiva organizacional:** Una mirada al entorno para identificar oportunidades puede ser importante para complementar, argumentar y justificar con mayor objetividad cualquier decisión de diseño que se tome.

En este sentido, ninguna institucionalidad del Estado es ajena de ser impactada positiva o negativamente por alguna particularidad externa o interna. De hecho, esto determina en muchos casos la manera como se prestan los servicios, pues en la medida en que se interpreten adecuadamente este tipo de factores y el Estado se adapte a ellos, mayores serán las probabilidades de ser eficiente en la entrega de bienes y servicios por parte de las entidades públicas.

- ❖ **Capacidades organizacionales:** Para seguir abordando de manera adecuada un proceso de comprensión de la situación objeto de diseño o rediseño, se hace necesario analizar las capacidades con las que cuenta la institucionalidad para entregar bienes y servicios de calidad, parte integral de la definición de MIPG.

Estas capacidades **pueden ser estratégicas o funcionales**. Las primeras (Direccionamiento Estratégico y Planeación) enfocadas justamente al ciclo de gestión: si se poseen o no sistemas de seguimiento y evaluación, sistemas de información estadística, si existen evaluaciones de la gestión gubernamental, entre otras, pueden dar cuenta de cuán robusta puede ser la institucionalidad. De otro lado, las capacidades funcionales (Gestión con Valores para Resultados) se refieren a los recursos que tiene a disposición una organización para entregar productos y servicios en unas condiciones de calidad predeterminadas. Entre ellas encontramos *la infraestructura física, la tecnología existente, los equipos, la misma planta de personal e, incluso, el talento* (competencias de las personas) que la compone, entre muchas otras.

P





Para potenciar a una entidad se requiere una mirada de 360° y analizarla. Para ello es necesario trabajar con la información, elementos y características que proveen “los procesos”, que son la principal fuente de análisis de las capacidades funcionales. Dicho análisis prevé mapear esos procesos, identificar y determinar cuáles son las capacidades con que cuenta para entregar los resultados previstos, y calcular la eficiencia operacional actual que permita identificar cuál(es) capacidades son necesario fortalecer para conseguir lo planificado.

- ❖ **Fuentes alternas de información:** Dar una mirada por fuentes alternas de información que están en poder de las entidades puede servir para identificar aspectos que a lo mejor se han podido pasar por alto en el ejercicio de comprensión. Algunas de estas fuentes adicionales de análisis pueden ser: informes de gestión, estudios técnicos, informes de auditorías practicadas, resultados de medición de indicadores, resultados de medición de servicio al ciudadano o satisfacción, análisis de riesgos, etc., que hacen parte de la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

### 2.1.2. Diseñar o rediseñar lo necesario

Con toda la información de contexto que provee el entendimiento de la situación, es posible trabajar en el diseño o rediseño adecuado que realmente requiere la institucionalidad, esto implica determinar técnicamente si la arquitectura institucional es la más adecuada, bajo los preceptos de la eficiencia, la productividad y la generación de valor público.

Dos aspectos que conviene poner de relieve en materia de ajustes a las estructuras de las entidades son, en **primer lugar**, la necesidad de medir el impacto que en materia presupuestal puedan generar dichos procesos, y, en segundo lugar, la necesidad de tener en cuenta las prioridades definidas por el plan estratégico y otros instrumentos de Direccionamiento Estratégico, y que definen los responsables de la ejecución de políticas, programas o proyectos de trascendental importancia, y los cuales deberán tener prioridad en los ajustes realizados.

Entre algunas de las acciones de “*rediseñar lo necesario*” tenemos las siguientes:





- ❖ **Estructura orgánica:** hacer los ajustes necesarios cuando hay lugar a ello, en relación con los preceptos técnicos que rigen la entidad. Esto es, la determinación de la naturaleza jurídica más adecuada, y la definición de los regímenes patrimonial, administrativo, presupuestal, financiero, de contratación, de personal, y disciplinario.
- ❖ **Esquema de negocio:** aun cuando el término “negocio” parece no aplicable a lo público, las variables aquí señaladas pueden apoyar de manera muy concreta la forma como las entidades se enfrentan estratégicamente a la entrega eficiente de productos y servicios públicos. Saber en dónde centrar la promesa de valor, saber a qué grupos de valor dirigir la oferta, cómo relacionarse con ellos, por qué canales, en qué condiciones, cómo ofrecer servicios diferenciales, qué recursos utilizar, y cómo medirlos, entre otras; hacen de este modelo un elemento valioso a la hora de fortalecer capacidades organizacionales.
- ❖ **Cadena de valor:** el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG promueve determinar claramente la(s) cadena(s) de entrega (actuales mapas de procesos) más adecuada(s) para generar los resultados previstos en el Direccionamiento Estratégico y Planeación.

Esta definición o redefinición es relevante y determinante a la hora de decidir en dónde es necesario fortalecer las capacidades de una organización. No siempre se trata de cambiar estructuras o aumentar plantas de personal, pues las respuestas pueden estar en el fortalecimiento de otro tipo de capacidades.

- ❖ **Estructura funcional o administrativa:** dependiendo de los ajustes y cambios adelantados en las etapas anteriores, se debe revisar la pertinencia de cambios en la estructura de la entidad. La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con sus propósitos fundamentales para generar resultados.

Su diseño debe estar soportado en una correcta definición de procesos. De allí que cualquier cambio deba estar expresa y técnicamente justificado a partir de la cadena de valor definida y los procesos que la componen, pues





son la principal unidad de análisis a la hora de determinar y fortalecer capacidades en las entidades.

- ❖ **Planta de personal:** es importante determinar las necesidades de personal en cuanto a número de empleos, para concluir si hay déficit o excedente que permita el cumplimiento de los objetivos y de la misión institucional. De allí que la relación “procesos – estructura – planta”, tenga un punto de encuentro en instrumentos de análisis como las cargas de trabajo.

Este análisis debe estar atado a la definición, ajuste o modificación de los perfiles de los empleos que requiera el proceso de fortalecimiento. Describir las funciones y competencias laborales, y definir las características de remuneración, lo que permite culminar adecuadamente un proceso de fortalecimiento.

Para más información se podrá consulta la Guía de rediseño institucional de entidades públicas en el orden territorial, disponible en la Función Pública

## 2.2. TRABAJAR POR PROCESOS

Uno de los pilares de los modelos de gestión de calidad es el trabajo por procesos. De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Calidad (CLAD: 2008) la adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados. Los procesos, entendidos como la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor, deben tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la gestión pública (CLAD: 2008).

Los procesos se pueden clasificar en **estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación**, lo que permitirá la adecuada gestión y prestación del servicio de la organización.

En este punto, los aspectos mínimos que una entidad debe tener en cuenta para trabajar por procesos son los siguientes:





- ❖ Identificar los procesos necesarios para la prestación del servicio y la adecuada gestión, a partir de las necesidades y expectativas de los grupos de valor identificadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y de Planeación (es posible agrupar procesos afines en macro procesos).
- ❖ Definir el objetivo de cada uno de los procesos.
- ❖ Definir la secuencia de cada una de las diferentes actividades del proceso, desagregándolo en procedimientos o tareas.
- ❖ Definir los responsables del proceso y sus obligaciones.
- ❖ Identificar los riesgos del proceso, así como establecer los controles correspondientes.
- ❖ Definir los controles de medición y seguimiento correspondientes.
- ❖ Definir estrategias que permitan garantizar que la operación de la entidad se haga acorde con la manera en la que se han documentado y formalizado los procesos.
- ❖ Revisar y analizar permanente el conjunto de procesos institucionales, para actualizarlos y racionalizarlos (recorte de pasos, tiempos, requisitos, entre otros).
- ❖ Documentar y formalizar los procesos para identificar el aporte que cada uno hace a la prestación del servicio y la adecuada gestión (comúnmente conocido como mapa de procesos)

### **2.3. GESTIONAR RECURSOS FÍSICOS Y SERVICIOS INTERNOS**

Los recursos físicos hacen referencia a los bienes muebles (mobiliario de las oficinas, vehículos, entre otros) e inmuebles (edificios y/o espacios de trabajo) de los que dispone la entidad. Los recursos físicos “parecen temas menores a los que no se les suele dar mucha relevancia, tienen una vinculación muy importante, en positivo y en negativo, con el rendimiento institucional de la administración pública





en términos de eficacia, de eficiencia e incluso de cultura administrativa y de imagen social” (Ramio, 2014).

Su adecuada gestión le permite a la organización identificar y disponer de aquellos recursos requeridos para la generación de los productos o prestación de los servicios, en las cantidades y cualidades necesarias, así como las condiciones de ambiente y seguridad laboral propicias para que los riesgos de salud ocupacional asociados no se materialicen.

Es importante que se **asigne un responsable** (*ya sea en una dependencia o en una persona, dependiendo de las capacidades de la entidad*) de establecer los mecanismos para ejercer el control legal y técnico de los bienes y servicios con que se cuenta. De igual manera, es importante identificar, caracterizar, dar el mantenimiento requerido, custodiar (si aplica) y disponer apropiadamente de los bienes materiales.

Por su parte, los servicios internos son aquellos que se deben realizar dentro de la entidad para facilitar y agilizar el cumplimiento de la misión institucional. Si bien, este tipo de servicios no resultan ser una preocupación directa de MIPG, sí se precisa de su adecuada gestión, la cual es de autonomía propia de cada entidad.

Entre estos servicios están: mantenimiento, ingreso y salida de elementos, aseo y cafetería, servicios públicos, eventos y logística, impresos y publicaciones, almacén y suministros, administración de vehículos, caja menor.

Adicionalmente, para garantizar una adecuada provisión de recursos físicos y servicios internos, la entidad debe atender, entre otros, los siguientes aspectos:

- ❖ Mantener una permanente comunicación entre la gestión de recursos físicos y la gestión contable, para conciliar mensualmente la información registrada en la base de datos del área de almacén e inventarios. Es decir, que el control administrativo y físico de los bienes esté acorde con su control contable.
- ❖ Tener en cuenta las disposiciones previstas en el Plan General de la Contabilidad Pública de la CGN, las directrices dadas por Colombia Compra Eficiente y las establecidas por cada entidad, en sus manuales internos de contratación.





**TERMINAL METROPOLITANA**  
de Transportes de Barranquilla S.A.

*VOY SEGURO, USO LA TERMINAL*



**ALCALDÍA DE  
BARRANQUILLA**  
Distrito Especial, Industrial y Portuario

- ❖ Verificar las disposiciones dadas por el Gobierno Nacional o los gobiernos locales en materia de políticas de austeridad en el gasto público (consumo de servicios públicos, de combustibles, compras, viáticos gastos de personal, entre otros), y por las autoridades competentes (igualmente, nacionales y locales), en temas de gestión ambiental.

