



## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS 2009

PERSP.	OBJETIVOS			PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	META			
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN									2009	META MARZO 2009	LOGRO MARZO 2009	
ESTADO	1	FORTALECER EL APOYO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LAS REGIONES.	COMERCIAL	Fortalecer la presencia estatal, el servicio social y el desarrollo económico a la comunidad a través del transporte aéreo a las regiones estratégicas.	P4. Comercial	Cobertura Aérea Regional Social	El indicador mide la participación de los pasajeros en rutas sociales, frente al total de pasajeros transportados en la operación aérea, con el propósito de mantener el equilibrio en la operación social frente a la comercial.	$(\text{Número de Pasajeros en Rutas Sociales Actuales (Itinerarios sin Tránsitos)} / \text{Total de Pasajeros Abordados (Itinerarios sin Tránsitos)}) * 100$	Estratégico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	29,0%	29,0%	29,1%
						Crecimiento en Pasajeros	Mide el crecimiento en la cantidad de pasajeros transportados frente al periodo anterior.	$((\text{No. Pasajeros Actuales} / \text{No. Pasajeros Anteriores}) - 1) * 100$	Estratégico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	16,0%	13,0%	-7,2%
						Índice de Ocupación	Mide el nivel de ocupación de pasajeros sobre las sillas ofrecidas en los vuelos y aeronaves de SATENA.	$(\text{Pasajeros Transportados (Abordados-Idrinesos)} / \text{Total Sillas Ofrecidas}) * 100$	Estratégico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	69,3%	64,9%	62,8%
						Cobertura Social en Carga	Mide la cantidad de kilos transportados a bordo de las aeronaves de la Empresa en los destinos que son considerados sociales.	$(\text{Kg. Carga en Rutas Sociales} / \text{Kg. Carga Totales}) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	47,8%	47,8%	52,2%
	2	ASEGURAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	Generar excedentes de capital que permitan subsidiar los destinos sociales, la operación y el desarrollo empresarial, mediante el apalancamiento de las rutas comerciales.	P8. Administrativo Financiero	Rentabilidad	Hace referencia al beneficio obtenido frente a unos recursos invertidos. Este indicador se mide periodo a periodo en forma acumulada.	$(\text{Ventas} - \text{Costos Ventas}) / \text{Costo Ventas}$	Estratégico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	22,3%	22,9%	1,4%
						Redimiento Operacional	Representa el Porcentaje de Utilidad Operacional obtenido frente a las Ventas Totales; es decir, expresa el margen de beneficio por cada peso vendido. Este indicador se mide periodo a periodo en forma acumulada.	$\text{Utilidades de Operación} / \text{Ventas}$	Estratégico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	12,7%	13,3%	-10,5%
						Rendimiento Neto	Representa el Porcentaje de Utilidad Neta obtenido frente a las Ventas Netas. Este indicador se mide por las metas establecidas Periodo a Periodo de la Utilidad Neta y las Ventas.	$\text{Utilidad Neta del Periodo} / \text{Ventas del Periodo}$	Estratégico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	0,8%	1,1%	-17,6%
						Autosostenibilidad Financiera	Se aplica el total de ingresos sobre el total de egresos disminuyendo a éste, la utilidad o pérdida acumulada según el caso, con el fin de determinar la capacidad con que cuenta la Entidad para cubrir los costos a través de los recursos.	$\text{Total Ingresos Mensuales} / (\text{Total Egresos Mensuales} - \text{Utilidad Acumulada})$	Efectividad - Táctico	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	101,6%	102,2%	74,4%
						Balance Fiscal	Se define como la utilidad de la Empresa descontando las Depreciaciones, se interpreta como la Caja Operativa.	$\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas sin Depreciaciones} - \text{Gastos Operativos sin Depreciaciones}$	Efectividad - Táctico	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	1.970	700	-7.924
						Ebitda	Mide la utilización de recursos para la Cobertura de Costos Financieros dada la situación de la Empresa. Entendiéndose que el FCL = (Utilidad Antes de Intereses e Impuestos - Impuestos sobre la Utilidad Antes de Intereses e Impuestos + Depreciaciones - Inversiones en Activos Fijos - Inversiones en KTNO)	$\text{Flujo de Caja Libre} / \text{Intereses}$	Efectividad - Táctico	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	19.516	5.087	-4.560
						Liquidez Corriente	Este índice determina la capacidad con que cuenta la Empresa para pagar las deudas a Corto Plazo.	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	Eficiencia - Táctico	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	1,1	1,4	1,0
						Margen Ebitda	Muestra el remanente de efectivo que por cada peso de ingresos queda disponible para pago de impuestos, inversiones, atención del servicio de la deuda y reparto de utilidades.	$\text{Ebitda} / \text{Ventas}$	Efectividad - Táctico	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	7,6%	7,8%	-10,1%
						Productividad del KTNO	Mide la capacidad de generar ventas con respecto a un volumen determinado de Capital de Trabajo. Entendiéndose como $\text{KTNO} = (\text{Cx} \cdot \text{C} - \text{Provisiones Cx} + \text{Inventarios} - \text{CxP} - \text{Acreedores} - \text{CxP} - \text{Provisiones})$	$\text{KTNO} / \text{Ventas}$	Eficiencia - Táctico	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	49,2%	214,6%	298,3%
						Rentabilidad del Activo	Muestra la eficiencia en el uso de los recursos operativos totales para compensar el costo de financieros.	$(\text{Utilidad Operativa} - \text{Impuestos Aplicados}) / \text{Activos Netos de Operación}$	Eficiencia - Táctico	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	18,3%	4,9%	-2,9%
						Rentabilidad del Patrimonio	Este indicador se aplica con el fin de medir la rentabilidad en las inversiones en el patrimonio, determinando el porcentaje de Utilidad sobre el Patrimonio menos la valoración y muestra el grado de eficiencia de la administración.	$\text{Utilidad Neta} / (\text{Patrimonio} - \text{Valoración})$	Eficiencia - Táctico	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	14,0%	5,5%	-528,1%
						Rentabilidad Neta Antes de Impuestos	Este indicador representa el margen de Utilidad que queda después de pagar los Costos de Ventas, los Gastos Operacionales y Administrativos.	$\text{Resultado Antes de Impuestos} / \text{Ventas Totales}$	Eficiencia - Táctico	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	0,8%	1,1%	-17,6%



## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS 2009

OBJETIVOS				INDICADORES								META			
PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	2009	META MARZO 2009	LOGRO MARZO 2009	
FINANCIERA	3	OPTIMIZAR LOS COSTOS OPERACIONALES	COMERCIAL, OPERACIONES AÉREAS Y TÉCNICA	Reducir los costos operativos y gastos de funcionamiento.	P5. Técnico	Nivel de Ejecución Logística	Mide la cantidad de compras de elementos aeronáuticos que se han comprado sin ser afectadas por imprevistos y/o AOG	$NEL = (1 - (CMAI + CMAA) / CTMA) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	36,1%	35,5%	56,9%
						Índice de Alistamiento de Aeronaves.	Es un promedio del porcentaje de alistamiento (aeronavegabilidad) de la flota SATENA, durante un periodo establecido.	$A = \sum PAE / NTA$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	87,8%	85,5%	87,8%
						Índice de Cumplimiento de Programación de Vuelo	Mide la cantidad de itinerarios que no sufren demoras y/o cancelaciones por causas asociadas al mantenimiento de las aeronaves.	$ICPV = (1 - (INCH / TIP)) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	98,8%	99,1%	98,8%
					P7. Operación Aérea	Análisis de Pistas y Aeropuertos	Mide la elaboración de Runway y Route solicitados.	$(No. Runway y Route Analysis Elaborados / No. Runway y Route Analysis Requeridos) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	96,6%
						Elaboración del Manual de Fuel Conservation	Mide la elaboración del Manual de Fuel Conservation para los equipos de la Empresa.	$(No. Actividades Realizadas / No. Actividades Programadas) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
						Aprobación del Manual de Fuel Conservation	Mide la aprobación del Manual de Fuel Conservation por parte de la Aeronáutica Civil.	$(Manual Aprobado / Manual Presentado) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
					P8. Administrativo Financiero	Ejecución de Costos	Permite mantener el control y equilibrio de los Costos Ejecutados frente a los Costos Proyectados. Este indicador se mide periodo a periodo.	$(Costos Reales del Periodo / Costos Presupuestados del Periodo) - 1$	Estratégico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	0,0%	0,0%	-18,1%
						Variación de los Costos Totales Presupuestados	Mide la variación de los Costos Ejecutados Acumulados por Periodo frente a los Costos Presupuestados Acumulados por Periodo con respecto al Total de los Costos Presupuestados para la Vigencia.	$(Costos Reales - Costos Presupuestados) / Total Costo Presupuestado$	Estratégico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	0,0%	0,0%	-4,6%
						Cobertura de Intereses	Mide la utilización de recursos para la Cobertura de Costos Financieros dada la situación de la Empresa. Entendiéndose que el FCL = (Utilidad Antes de Intereses e Impuestos - Impuestos sobre la Utilidad Antes de Intereses e Impuestos + Depreciaciones - Inversiones en Activos Fijos - Inversiones en RTND)	$Flujo de Caja Libre / Intereses$	Táctico - Efectividad	Mensual	Número - Disminución	SI	0,75	0,82	0,77
						Costo de Ventas	Es el costo en que se incurre la Empresa para comercializar un bien, o para prestar un servicio.	$Costo / Venta$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	81,8%	81,4%	98,6%
						Costo Laboral	Este indicador mide el porcentaje de incidencia que tiene el Personal del Área Operativa sobre el Costo de Ventas.	$Gastos de Personal Operativos / Costo de Ventas$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	6,7%	6,6%	8,7%
						Costo Pensional	Indica el Grado de Participación de Pasivo Pensional con respecto de las Obligaciones de la Empresa.	$Pensiones y Jubilaciones / Total de Obligaciones$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	71,9%	66,3%	66,3%
						Ejecución de Compromisos.	Mide el porcentaje de recursos comprometidos del total de la apropiación asignada.	$Compromisos / Apropiaciones$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	100,0%	100,0%	222,2%
						Ejecución de Gastos.	Evalúa el comportamiento de los pagos con relación a las obligaciones adquiridas.	$Pagos / Compromisos$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	97,4%	205,2%	35,8%
						Endeudamiento	Muestra la capacidad que tiene la Empresa para responder por las deudas a largo plazo.	$Pasivo / (Pasivo + Patrimonio)$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	93,1%	93,6%	99,3%
Factor Salarial	Mide la Carga Prestacional Adicional Asociada a los Costos de Nómina.	$(Servicios Personales Asociados a la Nómina + Contribuciones de Nómina) / Sueldos de Nómina$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	43,6%	43,6%	75,4%						



## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS 2009

OBJETIVOS				INDICADORES								META			
PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	2009	META MARZO 2009	LOGRO MARZO 2009	
FINANCIERA	4	INCREMENTAR LOS INGRESOS OPERACIONALES	COMERCIAL	Aumentar los Ingresos Producto de la Operación.	P4. Comercial	Cumplimiento del Plan de Mercadeo 2009	Mide la cantidad de kilos transportados a bordo de las aeronaves de la Empresa en los destinos que son considerados sociales.	$(\text{No. Actividades Cumplidas} / \text{No. Actividades Programadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	100,0%	64,2%
						Logro de Ingresos de Explotación	Desarrollar una efectiva campaña de promoción, publicidad y un sistema de incentivos por venta, optimizando los recursos económicos disponibles, para lograr los presupuestos de Ingresos en la vigencia.	$(\text{Ingresos Explotación Reales} / \text{Ingresos Explotación Presupuestados}) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	96,8%	96,8%	63,6%
						Logro de Ingresos por Carga y Correo	Desarrollar una efectiva campaña de promoción y comercialización de carga y correo.	$(\text{Ingresos Reales Fletes} / \text{Ingresos Presupuestados Fletes}) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	97,4%	102,0%	103,1%
					P8. Administrativo Financiero	Ejecución de Ingresos por Periodo	Mide el cumplimiento de los Ingresos Reales frente a los proyectados para el Periodo.	$\text{Ingresos Reales en el Periodo} / \text{Ingresos Presupuestados para el Periodo}$	Estratégico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	69,0%
						Ejecución de Ingresos	Permite establecer la eficiencia por alcanzar los Ingresos por Ventas de Servicios con respecto a lo Presupuestado para el año. Este indicador se mide acumulando periodo a periodo con respecto al Total de los Ingresos Presupuestados.	$\text{Ingresos Reales} / \text{Total Ingresos Presupuestados}$	Estratégico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	25,5%	17,6%
						Crecimiento Ingresos Corrientes	Evalúa el comportamiento de los ingresos corrientes con relación a la vigencia anterior.	$(\text{Ingresos Periodo} / \text{Ingresos Periodo Anterior}) - 1$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	8,1%	15,7%	-26,4%
						Crecimiento Ventas	Este indicador mide la incidencia de las ventas del mes actual con referencia a las ventas del mismo mes de la vigencia anterior.	$(\text{Ventas Mes Actual} / \text{Ventas Mes Anterior}) - 1$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	11,3%	36,3%	-5,9%
						Productividad del Activo Fijo	Indica que por cada peso invertido en Activo Fijo, cuanto se puede generar en Ventas.	$\text{Ventas} / (\text{Activos Fijos} - \text{Depreciación})$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	199,0%	48,4%	61,9%
						Recaudo de Ingresos	Mide que porcentaje de las ventas se han recaudado.	$(\text{Ingresos Recaudados} / \text{Ventas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	138,8%
USUARIO	5	MEJORAR EL SERVICIO AL USUARIO	ESTRATEGIAS GERENCIALES	Brindar un servicio ágil, oportuno, con calidad y calidez que propenda por la lealtad de los usuarios.	P1. Estrategias Gerenciales	Disminución de Quejas	Mide la disminución de quejas presentadas a SATENA de la presente vigencia frente a la vigencia anterior.	$((\text{Quejas Periodo Actual} / \text{Quejas Periodo Anterior}) - 1) * 100$	Estratégico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	-1,8%	19,3%	26,0%
						Encuestas Satisfacción Usuarios	Mide el Nivel de Satisfacción de los Usuarios.	Calificación Promedio de Encuestas	Estratégico - Efectividad	Mensual	Número - Aumento	NO	4,5	0,0	0,0
						Gestión de Quejas y Reclamos	Mide la debida evaluación y seguimiento a las solicitudes y requerimientos de los usuarios.	$(\text{No. de Solicitudes y Quejas Resueltas Oportunamente} / \text{Total de Solicitudes y Quejas Presentadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	96,1%
					P4. Comercial	Tiempo de Solución de Quejas y Reclamos	Mide el cumplimiento en el tiempo promedio de solución de las quejas y reclamos.	$(\text{Tiempo Esperado en la Solución de Quejas y Reclamos} / \text{Tiempo Real en la Solución de Quejas y Reclamos}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	33,3%	33,3%	13,3%
						Quejas Procedentes	Establece la cantidad de quejas procedentes con respecto al total de las quejas recibidas por la Empresa.	$(\text{Quejas Procedentes} / \text{Total de Quejas Recibidas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	37,7%	47,0%	33,8%
					P7. Operación Aérea	Cumplimiento Programa de Capacitación	Desarrollar programa de capacitación y formación del personal en procesos comerciales y atención al usuario.	$(\text{Capacitaciones Realizadas} / \text{Capacitaciones Programadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	100,0%
						Cumplimiento de Vuelos	Mide el Índice de Incumplimiento de los Vuelos Programados.	$(\text{Vuelos Realizados en el Horario Establecido} / (\text{Total de Vuelos} - \text{Vuelos No Cumplidos por Causas Externas})) * 100$	Estratégico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	84,3%	84,2%	83,4%
						Calidad de Entrenamiento	Mide el cumplimiento de las actividades trazadas en el Plan de Entrenamiento.	$(\text{Porcentaje (Evaluación Plan de Entrenamiento)} * (\text{No. Entrenamientos Realizados} / \text{No. Entrenamientos Programados})) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	90,0%	90,0%	26,4%



## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS 2009

OBJETIVOS				INDICADORES								META			
PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	2009	META MARZO 2009	LOGRO MARZO 2009	
PROCESOS INTERNOS	6	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD	PLANEACIÓN	Mejorar e innovar continuamente los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo con el fin de mejorar la productividad y competitividad de la Empresa.	P1. Estrategias Gerenciales	Hallazgos Estrategias Gerenciales	Mide las inconformidades subsanas con respecto a los hallazgos encontrados en las auditorías al Proceso en forma acumulada periodo a periodo.	$(\text{Inconformidades Subsanas de Estrategias} / \text{Total Inconformidades Detectadas de Estrategias}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	100,0%	26,5%
						Eficiencia Contractual	Mide el porcentaje de avance en el cumplimiento en tiempo para llevar a cabo la contratación de comercialización requerida. Evacuar los contratos requeridos con un lapso no mayor a 5 días a partir del recibo de los documentos completos; es decir, con el lleno de requisitos legales.	$(\text{Tiempo Real de Elaboración} / \text{Tiempo Esperado de Elaboración}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	NO	100,0%	100,0%	53,8%
						Contratación de Agenciamiento	Mide el porcentaje de avance en el cumplimiento en tiempo para llevar a cabo la contratación con las agencias comerciales y turismo. Evacuar los contratos de Agenciamiento Comercial y de Turismo con un lapso no mayor a 15 días a partir del recibo de los documentos completos; es decir, con el lleno de requisitos legales y/o a partir de la aprobación de la minuta contractual según Acta; según sea el caso.	$(\text{Tiempo Real de Elaboración} / \text{Tiempo Esperado de Elaboración}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	100,0%	100,0%	29,4%
						Disminución Costos por Demandas	Minimizar costos económicos en las demandas interpuestas en contra de la Entidad.	$(\text{Valor Cancelado} / \text{Pretensión}) - 1$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	-20,0%	-20,0%	-100,0%
					P2. Planeación	Legalización Contractual	Lograr una eficiencia en la legalización contractual determinando un tiempo promedio empleado en cada Proceso Contractual de 20 días hábiles desde las Invitaciones a Cotizar hasta la firma del contrato por las partes.	$(\text{Tiempo Real en la Elaboración de Contratos} / \text{Tiempo Esperado en la Elaboración de Contratos}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	100,0%	100,0%	115,0%
						Implementación del SGC	Participar con la Alta Dirección y Procesos en la realización de Ciclos de Auditorías Internas y externas, y en la actualización de la información del Sistema de Gestión de Calidad (Sensibilizaciones, Correo Electrónico, Intranet, Carteleras).	$(\text{No. Actividades Implementadas SGC} / \text{Total Actividades a Implementar SGC}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	17,6%	20,6%
						Índice de Procedimientos Revisados	Mide el número de Procedimientos revisados de acuerdo a lo Programado.	$(\text{No. Procedimientos Revisados} / \text{Total de Procedimientos}) * 100$	Estratégico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	30,0%	3,0%	2,0%
						Evaluación del Plan de Desarrollo	Mide el cumplimiento en la evaluación, seguimiento y actualización al Plan de Desarrollo.	$(\text{Aprobación Realizada} / \text{Aprobación Programada}) * 100$	Táctico - Eficacia	Annual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	0,0%	0,0%
						Ejecución del Plan de Desarrollo	Mide el cumplimiento en la actualización de logros alcanzados en el Plan de Desarrollo.	$(\text{No. Seguimientos Realizados al Plan de Desarrollo} / \text{No. Seguimientos Programados al Plan de Desarrollo}) * 100$	Táctico - Eficacia	Trimestral	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	25,0%	25,0%
						Ejecución de los Proyectos de Inversión	Mide el número de proyectos aprobados por la Presidencia de la Empresa, frente a los propuestos o asesorados por el Proceso.	$(\text{No. Proyectos de Inversión Aprobados} / \text{No. Proyectos de Inversión Elaborados}) * 100$	Táctico - Efectividad	Trimestral	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
						Reducción de Costos	Mide la reducción de costos alcanzado a la puesta en marcha de los proyectos de inversión aprobados por la Presidencia de la Empresa.	$((\text{Costos Reales} / \text{Costos Projectados}) - 1) * 100$	Táctico - Eficiencia	Trimestral	Porcentaje - Disminución	NO	-1,7%	-1,7%	0,0%
						Evaluación y Seguimiento Organizacional	Mide el cumplimiento en la evaluación y seguimiento de los logros alcanzados en los Planes de Acción, y las medidas tomadas para las mejoras.	$(\text{No. Evaluaciones Realizadas a los Planes de Acción} / \text{No. Evaluaciones Programadas a los Planes de Acción}) * 100$	Táctico - Eficacia	Trimestral	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	25,0%	25,0%
						Emisión de Boletines	Mide el número de boletines emitidos por la oficina informando la ejecución de logros alcanzados en el periodo.	$(\text{No. Boletines Emitidos} / \text{No. Boletines Projectados}) * 100$	Táctico - Eficacia	Bimestral	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	25,0%	0,0%
						Modificaciones al Presupuesto	Mide el número de modificaciones realizadas en el Presupuesto. Se entiende como resultado positivo que el indicador disminuya su valor.	$(\text{No. Modificaciones Realizadas al Presupuesto} / \text{No. Modificaciones Projectadas al Presupuesto}) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Disminución	NO	80,0%	10,0%	0,0%



## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS 2009

OBJETIVOS	PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	META			
					PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR						DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	2009	META MARZO 2009	LOGRO MARZO 2009
PROCESOS INTERNOS	6	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD	PLANEACIÓN	Mejorar e innovar continuamente los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo con el fin de mejorar la productividad y competitividad de la Empresa.	P3. Control Interno	Sensibilizaciones Procesos	Mide el Cumplimiento de Sensibilizaciones a realizar frente a las Proyectadas.	$(\text{No. Sensibilizaciones Realizadas de los Procesos} / \text{Total Sensibilizaciones Proyectadas}) * 100$	Estratégico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	28,6%	23,8%
						Grado de cumplimiento al mitigar las no conformidades	Mide el porcentaje de no conformidades mitigadas en la auditoría de seguimiento OCI.	$(\text{Número de No conformidades mitigadas} / \text{Total de No conformidades}) * 100$	Táctico - Efectividad	Trimestral	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	100,0%	69,5%
						Procesos acompañados y asesorados.	Mide el porcentaje de asesorías y acompañamientos en la preauditoría de Cotecna.	$(\text{Número de procesos acompañados y asesorados} / \text{Total de procesos}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	100,0%	0,0%
						Grado de cumplimiento al mitigar las no conformidades COTECNA	Mide el porcentaje de no conformidades mitigadas en la auditoría por COTECNA.	$(\text{No de no conformidades COTECNA mitigadas} / \text{Total de no conformidades COTECNA}) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
						Procesos acompañados y asesorados COTECNA.	Mide el porcentaje de asesorías y acompañamientos en la auditoría de CERTIFICACION COTECNA.	$(\text{Número de procesos acompañados y asesorados EN AUDITORIA DE CERTIFICACION} / \text{Total de Procesos}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
						Evaluación del sistema contable	Mide el cumplimiento de normas y procedimientos del sistema de control interno contable de la Entidad.	$(\text{Número de Dependencias Evaluadas} / \text{Total de Dependencias}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	100,0%	100,0%
						Evaluación de funciones	Mide el cumplimiento de normas y procedimientos del área de Gestión Humana.	$(\text{Número de Funciones y Procedimientos Evaluados} / \text{Total de Funciones y Procedimientos del Área}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
						Emisión de Boletines	Mide el cumplimiento en la entrega de boletines a los funcionarios de la entidad sobre fomento de cultura de autocontrol y autogestión.	$(\text{Número de boletines emitidos} / \text{Total de boletines proyectados a emitir}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	100,0%
						Talleres Aplicados	Mide el cumplimiento en los talleres aplicados a los 150 funcionarios de la Entidad sobre fomento de cultura de autocontrol y autogestión.	$(\text{Número de talleres aplicados} / \text{Número de talleres proyectados aplicar}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	100,0%
						Socializaciones	Mide el cumplimiento en las charlas dictadas a 100 funcionarios de la entidad sobre fomento de cultura de autocontrol y autogestión.	$(\text{Número de Socializaciones Realizadas} / \text{Total de Socializaciones Proyectadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	100,0%
						Evaluación Riesgos	Mide el cumplimiento en la evaluación de los riesgos a los procesos de SATENA.	$(\text{Número de informes presentados} / \text{Informes proyectados a presentar}) * 100$	Táctico - Eficacia	Semestral	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	0,0%	0,0%
						Cumplimiento Metas de Ventas	Recopilar la información mensual en cuanto a las ventas mensuales generadas por las Agencia Comercial y Puntos de Ventas.	$(\text{Ventas Efectuadas Mensualmente} / \text{Ventas Proyectadas Mensualmente}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	90,5%	93,8%	90,7%
						Hallazgos de Auditorías	Seguimiento, cumplimiento y eliminación de la causa raíz de los hallazgos encontrados en auditorías internas de calidad a las agencias comerciales y puntos de	$(\text{Inconformidades de Alto Impacto Subsanadas} / \text{Inconformidades de Alto Impacto Detectadas}) * 100$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	50,3%	27,9%
						Calibración Básculas	Medición y seguimiento a las herramientas para el manejo de mecanismos de calibración en las agencias comerciales.	$(\text{No. Calibraciones de Básculas efectuadas a las Agencias} / \text{Total de Bases Comerciales}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	3,1	0,8	0,3



## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS 2009

OBJETIVOS				INDICADORES								META			
PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	2009	META MARZO 2009	LOGRO MARZO 2009	
PROCESOS INTERNOS	6	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD	PLANEACIÓN	Mejorar e innovar continuamente los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo con el fin de mejorar la productividad y competitividad de la Empresa.	P7. Operación Aérea	Elaboración de Despachos Remotos	Mide el cumplimiento de las solicitudes de Despachos Remotos. Se busca Centralizar el Despacho a Nivel Nacional.	$(\text{No. Despachos Realizados} / \text{No. Despachos Solicitados}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	100,0%
						Estudio de Factibilidad y Viabilidad DESPACHO	Mide la factibilidad y viabilidad de implementar la Centralización del Despacho.	$(\text{No. de Actividades Realizadas} / \text{No. de Actividades Programadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
						Estudio de Factibilidad y Viabilidad C.C.O	Mide la factibilidad y viabilidad de fortalecer el Centro de Control de Operaciones.	$(\text{No. de Actividades Realizadas} / \text{No. de Actividades Programadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
						Análisis de Planta de Operativa 2010	Reestructurar la Planta Operativa de la Empresa, mediante la aprobación del estudio para la vigencia 2010.	$(\text{Análisis de Planta Operativa Aprobado} / \text{Análisis de Planta Operativa Presentado}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	0,0%	0,0%
						Planta Operativa Requerida	De acuerdo al análisis establecer las necesidades de Planta Operativa.	$(\text{Planta Actual} / \text{Planta Requerida}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	95,0%	84,3%	98,6%
					P8. Administrativo-Financiero	Rotación de Cartera	Indica el tiempo en días que tarda la Empresa en recuperar su cartera.	$(\text{Valor Facturado} * 30 \text{ Días}) / \text{Valor Recaudado}$	Táctico - Efectividad	Mensual	Días - Disminución	SI	31	21	23
						Ejecución de Conveniencia Contractual	Elaborar y controlar los Estudios de Conveniencia y trámites de Contratación según el Plan de Compras. (El estudio más cada uno de sus trámites conforman una sola actividad = No. Estudios y Trámites).	$(\text{No. Estudios y Trámites Realizados} / \text{No. Estudios y Trámites Programados}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	81,8%
						Mantenimiento de Vehículos	Elaborar, Implementar y Controlar el Plan de Mantenimiento de Vehículos.	$(\text{No. Mantenimientos Realizados} / \text{No. Mantenimientos Programados}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Disminución	NO	100,0%	100,0%	11,5%
						Sensibilizaciónes Gestión Documental	Implementar el Programa de Gestión Documental	$(\text{No. Actas Control Realizadas} / \text{No. Actas Control Programa}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	91,7%
					P9. Seguridad	Cumplimiento de Gestión	Permite evaluar la gestión del Proceso a través del cumplimiento de las actividades programadas como son los Comités, Reuniones, Boletines y Alertas.	$(\text{No. Actividades Cumplidas} / \text{No. Actividades Programadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	100,0%
						Índice de Frecuencia de Accidentes Aéreos	Permite la evaluación y seguimiento a la posible ocurrencia de Accidentes Aéreos.	$\text{Accidentes Aéreos en el Periodo} \times 10.000 \text{ Hora} / \text{Horas Voladas en el Periodo}$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	0,0%	0,0%	0,0%
						Índice de Reducción de EVESAS	Permite la evaluación y seguimiento a la ocurrencia de EVESAS.	$(\text{No. EVESAS Vigencia Actual} / \text{No. EVESAS Vigencia Periodo Anterior}) - 1$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	-14,3%	-14,3%	-71,4%



## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS 2009

OBJETIVOS				INDICADORES								META			
PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	2009	META MARZO 2009	LOGRO MARZO 2009	
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	7	FORTALECER EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	Afiarzar en los miembros de la Empresa el conjunto de normas, valores y cultura de servicio que la distingue de otras aerolíneas.	Planeación	Ejecución de Sensibilizaciones Estratégicas	Mide el Cumplimiento de las Actividades Programadas para Interiorizar el Planeamiento Estratégico.	$(\text{Número de Sensibilizaciones (Estratégicas) Realizadas} / \text{Número Sensibilizaciones Proyectadas}) * 100$	Estratégico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	18,2%	18,2%
						Encuestas de Principios y Valores	Afiarzar en los miembros de la organización el conjunto de normas, valores y cultura de servicio que la distingue de otras aerolíneas.	Calificación Promedio de Encuestas	Estratégico - Efectividad	Cuatrimstral	Número - Aumento	NO	3,1	0,0	0,0
						Cumplimiento de Incentivos	Implementar y desarrollar un plan de incentivos para estimular, motivar y dar satisfacción a los empleados de la Empresa y mejorar sus resultados.	$\text{Incentivos Obtenidos Empleados} / \text{Total Incentivos Ofrecidos}$	Estratégico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	54,5%	54,5%	54,5%
						Encuestas Bienestar e Incentivos	Mide el nivel de satisfacción de los empleados de SATENA con respecto al bienestar e incentivos ofrecidos por la Empresa.	Calificación Promedio de Encuestas	Estratégico - Efectividad	Cuatrimstral	Número - Aumento	NO	3,0	0,0	0,0
						Plan de Sensibilizaciones sobre Principios y Valores.	Mide el avance y cumplimiento en la elaboración, aprobación y puesta en marcha del Plan de Sensibilizaciones sobre Principios y Valores.	$(\text{No. Actividades Realizadas} / \text{No. Actividades Proyectadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	0,0%
						Inducción	Mide el cumplimiento en la orientación y capacitación a los nuevos funcionarios, proporcionándoles la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición.	$(\text{No. Inducciones Realizadas} / \text{No. Inducciones Proyectadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	100,0%	0,0%
						Índice de Absentismo por Funcionario	Mide el número de días de ausentismo por Funcionario.	$(\text{No. Días Concedidos por Incapacidades, Permisos y Licencias en un Periodo} / \text{No. Total de Funcionarios}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Días - Disminución	NO	2,6	0,8	0,9
						Ejecución del Programa de Salud Ocupacional	Mide el grado de cumplimiento en la ejecución del Programa de Salud Ocupacional propuesto.	$(\text{Acciones Ejecutadas} / \text{Acciones Programadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	90,0%	84,6%	138,5%
						Índice de Frecuencia de Accidentalidad	Se interpreta como el número de accidentes de trabajo ocurridos durante el último año por cada 100 trabajadores de tiempo completo.	$\text{Número de AT} * K / \text{Número de Horas - Hombre Trabajadas}$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	1,7	0,0	2,3
		Desarrollo del Programa del Manejo Ambiental	Mide qué porcentaje de las acciones que se programaron dentro del Programa de Manejo Ambiental.	$(\text{Acciones Ejecutadas} / \text{Acciones Programadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	200,0%				
	8	MEJORAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	Brindar las herramientas y conocimiento necesario para mejorar el desempeño y rendimiento laboral.		Capacitación según Perfil Administrativo	Capacitar a todo el personal de acuerdo a las diferentes necesidades de capacitación requeridas para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta la competencia de cada uno de los cargos.	$\text{Horas-Hombre Administrativo} / \text{Capacitación según Perfil} / \text{Número de Empleados}$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	11,1	0,0	0,0
						Evaluación de Desempeño	Mediante este instrumento poder identificar las debilidades y fortalezas de todo el recurso humano en función de sus actividades diarias.	Promedio de Evaluación	Táctico - Efectividad	Semestral	Número - Aumento	NO	91,0	0,0	0,0
						Implementación del Manual y Evaluación	Revisión, mejora y aprobación del Manual de Desempeño y elaboración del instrumentos de evaluación.	$(\text{No. Actividades Realizadas} / \text{No. Actividades Proyectadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	0,0%	0,0%
						Ejecución Plan de Capacitaciones	Reforzar en el aprendizaje a los funcionarios de SATENA y así mismo una cultura sobre las capacitaciones	$(\text{Capacitaciones Realizadas} / \text{Capacitaciones Programadas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	66,7%
	9	REFORZAR EL SISTEMA TECNOLÓGICO Y DE INFORMACIÓN	ESTRATEGIAS GERENCIALES	Robustecer y unificar los sistemas de información y de gestión, a través de herramientas tecnológicas de última generación, que generen resultados visibles en términos de Servicio al Usuario, comercialización, administración y control.		Avance Proyecto SIG	Implementación y puesta en marcha del sistema de información gerencial que permita robustecer e intercomunicar los sistemas de información y de gestión, a través de herramientas tecnológicas de última generación.	Avance Proyecto SIG	Estratégico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	5,3%	5,3%
						Avance Proyecto GEL	Desarrollo e implementación de los lineamientos establecidos por Gobierno En Línea en cada una de las fases requeridas para el sitio Web de SATENA.	$(\text{Actividades Realizadas} / \text{Actividades Requeridas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	200,0%
						Soporte Técnico	El cumplimiento para este indicador se mide por el porcentaje de avance que se realice en cada una de las actividades establecidas.	$(\text{No. Actividades Realizadas} / \text{No. Actividades Requeridas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	0,0%	0,0%
						Cobertura Frecuencia Aérea	Mide el cubrimiento geográfico para la frecuencia aeronáutica.	$(\text{Total Zonas Geográficas Cubiertas} / \text{Total Zonas Geográficas Cubiertas}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	100,0%	175,0%