

Plan de acción

Formulación 2024



metrodemedellin



Seguimiento a
la Planeación
y Gestión de
la Empresa.

PLAN DE ACCIÓN 2024

Contenido

Introducción

1. Objeto social
2. Mapa estratégico
3. Vínculo Planes Institucionales y Estratégicos
4. Participación ciudadana
5. Objetivos e indicadores de impacto
6. Proyectos de inversión

Introducción

El Metro de Medellín, es una sociedad de responsabilidad limitada que en su calidad de “sociedad pública” está sujeta al régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado – E.I.C.E.

El Metro de Medellín, cumple su función misional con recursos que se generan de sus dos fuentes de ingresos, que son el negocio esencial y los negocios asociados, siendo el servicio de transporte público de pasajeros con tecnología metro, de cable aéreo, BRT (Buses de tránsito rápido) y tranvía el negocio esencial.

La planificación de la Empresa en el corto, mediano y largo plazo está orientada por el Plan Maestro Confianza en el futuro, que provee el direccionamiento estratégico, con políticas diseñadas metodológica y coherentemente, para dirigir el crecimiento y desarrollo de la Empresa durante los próximos años.

Para el periodo 2021-2025, el Metro de Medellín definió su Direccionamiento Estratégico enmarcado en la Cultura Metro como modo de relación positivo, se centra en los grupos de interés buscando satisfacer sus necesidades y expectativas, para lo cual se definen el propósito superior, los valores, la MEGA, los objetivos y las iniciativas estratégicas, y se enfocan los esfuerzos en alcanzarlos.

En este Plan de Acción se presentan los objetivos para el periodo estratégico 2021-2025 con sus indicadores y metas, así como los presupuestos y metas para los proyectos del año 2024.

Los proyectos de inversión se presupuestan en el Módulo de proyectos de SAP en la inversión y corresponden a proyectos con un inicio y fin definidos y unos entregables tangibles para la organización.

Los proyectos declarados de importancia estratégica se conforman por normatividad presupuestal y agrupan contratos que requieren vigencias futuras, ya que superan la



vigencia fiscal y que incluso pueden superar el periodo de gobierno. Estos son necesarios para la continuidad en la prestación del servicio de transporte y están planificados en la inversión para presupuesto pero que afectan el gasto de la Empresa, de acuerdo con lo definido en el Acuerdo 109 Art. 14 “..., los gastos relacionados con la adquisición de bienes y servicios necesarios para los procesos de producción, transformación y comercialización se clasificarán como proyectos de inversión. En este sentido, todo gasto integrante de un proyecto, que permita su correcto desarrollo puede ser incluido como gasto de inversión, en cumplimiento del principio presupuestal de programación integral. Esta clasificación se entenderá estrictamente para efectos presupuestales y no contables.”

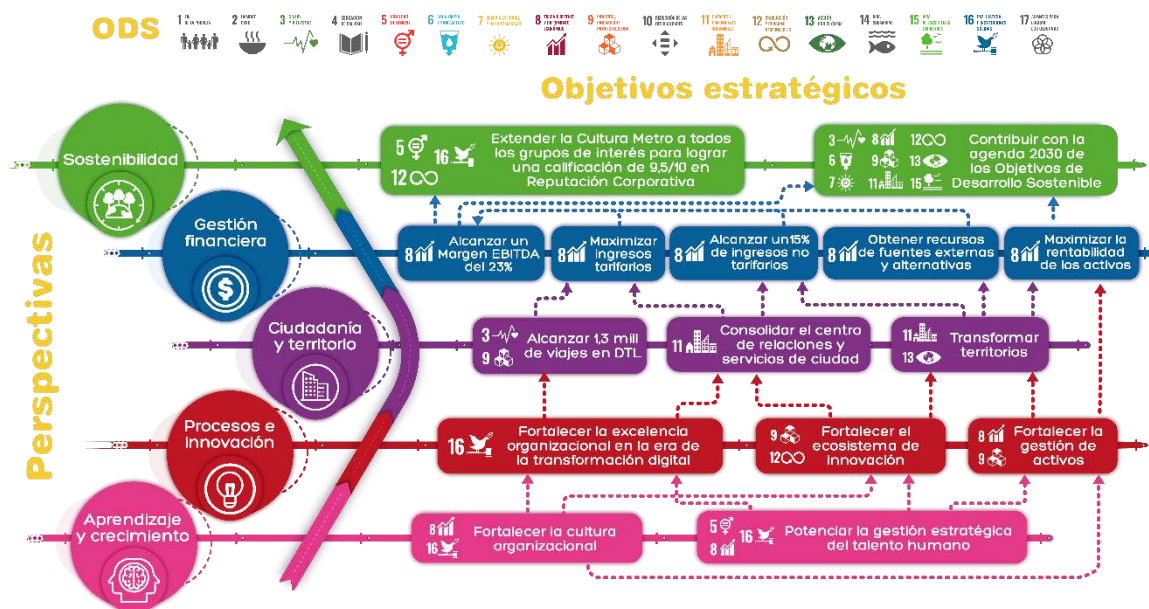
1. Objeto social

La Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Limitada tiene por objeto social:

1. La planeación, construcción, operación, recaudo y administración de servicios de transporte público de pasajeros.
2. La ejecución de operaciones urbanas y desarrollos inmobiliarios, orientados al desarrollo del sistema de transporte masivo, en los términos previstos en las Leyes 9 de 1989, 388 de 1997, 1682 de 2013 y 1742 de 2014, o aquellas que las modifiquen, aclaren o complementen y en los planes de ordenamiento territoriales, a través de cualquier modalidad de actuación urbanística, incluido el desarrollo de unidades de actuación urbanísticas, unidades de gestión, cooperación entre partícipes, o los demás sistemas previstos en la normatividad vigente, utilizando los instrumentos de financiación y gestión del suelo y en especial, adquirir por enajenación voluntaria o mediante los mecanismos legales de expropiación judicial o administrativa, los inmuebles que requieren para el cumplimiento de su objeto.
3. La explotación comercial de todos los negocios asociados con el transporte público de pasajeros y espacios publicitarios.
4. La explotación comercial del sistema de Recaudo Centralizado y sus medios de pago.

2. Mapa estratégico 2021-2025

Mapa estratégico



**Seguimiento a la Planeación
y Gestión de la Empresa**
Metro de Medellín

Lo que tú haces
nos mueve



3. Vínculo Planes Institucionales y Estratégicos

Los planes institucionales y estratégicos a los cuales hace referencia el Decreto 612 de 2018 se encuentran divulgados en la página web del Metro de Medellín

<https://www.metrodemedellin.gov.co> en la sección Transparencia / 2. Normativa.

1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad -PINAR
2. Plan Anual de Adquisiciones
8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (incluye la matriz de riesgos de corrupción)
10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETI
11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información

Para el Metro de Medellín no aplican los siguientes planes:

- Plan Anual de Vacantes
- Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Plan Estratégico de Talento Humano
- Plan Institucional de Capacitación
- Plan de Incentivos Institucionales

4. Participación ciudadana

El Metro de Medellín es una sociedad pública a la cual le aplica el régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, que ejecuta actividades comerciales en competencia con el sector privado, por lo que tiene excepciones en la implementación del contenido del Menú Participa de la página web www.metrodemedellin.gov.co, y no le son aplicables los mecanismos de participación ciudadana descritos en la Ley 134 de 1994, como: la iniciativa popular legislativa y normativa, el referendo, la consulta Popular, la revocatoria del mandato, el plebiscito y el cabildo abierto.

Todos nuestros usuarios, grupos de interés y ciudadanos en general podrán interactuar con nosotros a través de nuestros canales habilitados, así como también podrán hacerlo a través de los mecanismos de control social como las veedurías ciudadanas.

Adicionalmente, cada año presentamos los resultados de la gestión en la socialización de la Memoria de Sostenibilidad, espacio en el que los asistentes pueden plantear sus inquietudes y sugerencias. En la lista de convocados se incluyen representantes de organizaciones que trabajan en pro de las poblaciones con discapacidad y de la diversidad sexual. Además, las reuniones se llevan a cabo en lugares con condiciones de accesibilidad y al menos una de las sesiones cuenta con un intérprete de lengua de señas colombiana.

Indicadores de Impacto

Plan Estratégico 2021 - 2025



Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

Objetivo: Fortalecer la cultura organizacional

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
63 Encuesta de cultura organizacional	Número	Flujo	50	Creciente	Gerencia Administrativa

Objetivo: Identificar las brechas existentes entre los valores organizacionales y las brechas frente a los valores deseados de la cultura, con el fin de generar estrategias de mejora.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	56,5	ND	56,5	ND	NA		58,5	

Observación Logro 2022: La medición de Cultura Organizacional programada para el año 2022 no se realizó por temas de austeridad por los efectos de la pandemia, se ejecutará en los años 2023 y 2025. La última medición de cultura se realizó en el año 2018 y su resultado fue 25,5, para el año 2020 se tenía una meta planeada de 50, pero la medición no se pudo realizar por disminución del presupuesto, debido a la emergencia sanitaria.

Objetivo: Potenciar la gestión estratégica del talento humano

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
64 Encuesta de clima laboral	Porcentaje	Flujo	54.5	Creciente	Gerencia Administrativa

Objetivo: Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora frente a las variables de clima organizacional, con el fin de generar planes de acción que permitan mantener o mejorar la experiencia de los empleados en la Empresa.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	50	54,83	NA	NA	60		NA	

Observación Logro 2022: Se realizó la medición de clima laboral con la batería de la OMS (Organización Mundial de la Salud) y OPS (Organización Panamericana de la Salud), que plantea una escala de medición en porcentaje clasificada en bajo, medio, medio alto y alto. Dicha medición se convierte en una línea base para el Clima Laboral. El resultado del año 2022 fue de 54,83%, que nos ubica en un nivel medio de valoración. Dentro de esta medición se valoran como variables el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación.

Perspectiva: Ciudadanía y territorio

Objetivo: Alcanzar 1,3 millones de viajes en DTL

Indicadores de Impacto

Plan Estratégico 2021 -2025

Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial



Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
66 Usuarios transportados (DTL)	Número	Acumulado	512382	Creciente	Gerencia de Planeación

Objetivo: Medir el impacto de las acciones implementadas en el marco del objetivo "Alcanzar 1,3 millones viajes/día típico laboral", en relación a las iniciativas que permitan expandir las líneas de transporte del masivo a otros territorios, así como a incentivar el uso de las líneas existentes fortaleciendo la experiencia del cliente y atrayendo nuevos usuarios de otros modos de transporte. La meta de este indicador es llegar a 1,3 mm de usuarios en DTL. Se toma como referencia la demanda proyectada a diciembre de 2020 en el escenario "Ajustado-Medio" y se proyectan los crecimientos anuales con tasas de recuperación de la movilidad afectada por la crisis de la Pandemia.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
860.000	699.436	1.070.000	955.283	1.160.000	999.811	1.230.000		1.300.000	

Observación Logro 2021: Durante el año 2021, a pesar de iniciarse con una curva de recuperación de la demanda, el logro se ve afectado por una nueva restricción de la movilidad en la región, generada por el COVID -19 entre los meses de marzo, abril y mayo, esto sumado a las afectaciones generadas por las manifestaciones sociales que implicaron el cierre de algunas de las líneas como medida de seguridad ante eventos vandálicos. Sin embargo es importante resaltar que desde inicios del mes de julio se genera una recuperación importante de los viajes, estando por encima de los 800 mil en el mes octubre. Es así que para los meses de noviembre y diciembre el DTL está por encima del logro de los 860 mil viajes.

Observación Logro 2022: Durante el año 2022, se presenta una recuperación importante de la demanda con respecto al año 2021, logrando llegar el promedio DTL del 2022 al 95% de los viajes promedio DTL del año 2019 antes de pandemia. Con respecto a la meta fijada para el presente año, se logra alcanzar un 89%, esto como resultado de que si bien se han recuperado los viajes, aún se continúa en un proceso de recuperación que está influenciado por las dinámicas económicas de la región.

Observación Logro 2023: Durante el año 2023 continuó presentándose una recuperación importante de la demanda con respecto al año 2022, logrando llegar el promedio DTL del 2023 al 99% de los viajes promedio DTL del año 2019 antes de pandemia y mejorando en un 5% con respecto al año 2022. Con respecto a la meta fijada para el presente año, se logra alcanzar un 86%, esto como resultado de que, si bien se han recuperado los viajes, aún se continúa en un proceso de recuperación que está influenciado por las dinámicas económicas de la región.

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
84 Nivel de experiencia del cliente (Satisfacción, Recomendación y Esfuerzo)	Número	Acumulado	4,2	Creciente	Gerencia Social y de Servicio al Cliente

Objetivo: Medir la percepción del cliente antes, durante y después de que éste interactúa con la Empresa, buscando fortalecer las relaciones de confianza con él, momentos memorables, generar acciones de mejora e impulsar el incremento de viajes en el sistema, en el marco del objetivo "Alcanzar 1,3 millones viajes/día típico laboral".

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
4,2	4,39	4,25	4,41	4,3	4,31	4,35		4,4	

Observación Logro 2021: Este indicador se obtiene de la ponderación de los resultados de los indicadores de satisfacción, recomendación y esfuerzo los cuales resultan de las encuestas inhouse realizadas, los resultados fueron: satisfacción 3,98, recomendación 4,5 y esfuerzo 4,71.

Observación Logro 2022: El resultado del nivel de experiencia del cliente se obtiene de la ponderación de los resultados de los indicadores de satisfacción, recomendación y esfuerzo que resultan de las mediciones del Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC) y las interacciones definidas en las encuestas in house. Los resultados fueron: Satisfacción 4,06, Recomendación 4,50 y Esfuerzo 4,66.

Observación Logro 2023: El resultado del nivel de experiencia del cliente se obtiene de la ponderación de los resultados de los indicadores de satisfacción, recomendación y esfuerzo que resultan de las mediciones del Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC) y las interacciones definidas en las encuestas in house. Los resultados fueron: Satisfacción 4,00, Recomendación 4,48 y Esfuerzo 4,45.

Objetivo: Consolidar el centro de relaciones y servicios de ciudad

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
55 Clientes Cívica	Número	Acumulado	2.037.088	Creciente	Gerencia de Desarrollo de Negocios

Objetivo: Medir la cantidad de clientes aportados para el centro de relaciones y servicios de ciudad desde los productos ofrecidos por la UEN Cívica.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
2.216.680	2.215.473	2.393.201	2.480.854	2.602.018	3.960.263	2.871.254		3.254.970	

Observación Logro 2021: Para el año 2021, los resultados se deben a las restricciones del tercer pico de la pandemia y a las épocas de marchas y dificultades de orden público.

Observación Logro 2022: Para el año 2022 se cumple la meta de cantidad de clientes Cívica, esto se debe a un aumento en la afluencia, explicado por la reactivación total de la economía después de la finalización de la emergencia sanitaria por Covid 19, lo que se traduce en un mayor número de usuarios registrados y activos en la base de datos Cívica y también al registro de más de 250.000 clientes en 2022 en la APP Cívica, lo que demuestra los avances que se han tenido en materia de adopción de este canal.?

Observación Logro 2023: Gracias a la normalización de la afluencia y los nuevos clientes generados por los registros en la Aplicación Cívica se logra el cumplimiento del indicador planteado

Objetivo: Transformar territorios

Indicadores de Impacto
Plan Estratégico 2021 -2025
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial



Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
89 Área transformada por el proyecto	Metros cuadrados	Acumulado	NA	Creciente	Gerencia de Desarrollo de Negocios

Objetivo: Medir el impacto en metros cuadrados transformados en el área de influencia del sistema por proyectos de la Estrella, Línea P y Línea E - Corresponde a las Áreas planificadas en torno al sistema.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	NA	NA	NA		NA		50.000	

Perspectiva: Gestión financiera

Objetivo: Alcanzar un Margen EBITDA del 23%

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
47 Margen EBITDA	Porcentaje	Acumulado	-2,98	Creciente	Gerencia Financiera

Objetivo: Medir el margen EBITDA como la relación entre el total de los ingresos con la utilidad o beneficio obtenido antes de restar los gastos financieros, los intereses de deuda, las amortizaciones, depreciaciones e impuestos.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	21	30,14	22	ND	23		23	

Observación 2021: Ante la incertidumbre frente a las restricciones para la prestación del servicio de transporte durante el 2021 no se planificó una meta para el Indicador de Margen EBITDA en este año, sin embargo, el cálculo de su resultado para el 2021 fue del 11,23% que se logró gracias a las condiciones favorables de la apertura de la economía post pandemia que impactaron la afluencia de pasajeros en el sistema.

Observación Logro 2022: Para el año 2022 el resultado del margen EBITDA fue del 30,14%, siendo superior en 9,14% con respecto a la meta establecida. Este comportamiento se presentó principalmente por los ingresos de transporte, que superaron las proyecciones en un 6%. El cumplimiento de viajes reales versus lo presupuestado para el año 2022 fue superior desde el mes de febrero, debido al desempeño de la economía en la región, principalmente en términos de empleo que mostró una recuperación post pandemia mejor de la que se estimaba en las proyecciones de presupuesto. Adicionalmente, los ingresos de transporte también se vieron afectados positivamente por una tarifa media mayor de lo esperada, impulsada por una mayor participación del perfil frecuente. Así mismo se observó un crecimiento en ingresos no tarifarios generados por una mayor captura de negocios alrededor de la infraestructura del sistema Metro, por la reactivación de contratos con Bancolombia y Davivienda, nuevos espacios y módulos de autoservicio y por publicidad.

Objetivo: Maximizar ingresos tarifarios

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
53 Variación de la Tarifa media (SITVA)	Porcentaje	Flujo	6,10	Creciente	Gerencia Financiera

Objetivo: Medir la variación de la Tarifa media (SITVA) en porcentaje con relación al año anterior., relacionando el total de ingresos sobre los pasajeros totales.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
4	5	4	5,15	3,5	10,75	3,5		3,5	

Observación Logro 2021: Para el año 2021 los viajes del sistema se recuperaron por que las restricciones de movilidad por pandemia fueron mas suaves y se dio la reactivación económica a partir de junio de 2021, esto originó que los ingresos de transporte aumentaran.

Observación Logro 2022: En el año 2022 la afluencia en sistema estuvo por encima del año 2021, dada la recuperación post pandemia y la reactivación económica, generando la recuperación en los ingresos tarifarios.

Observación Logro 2023: En el año 2023 la afluencia creció en 12,4 millones de viajes, dada la recuperación de los viajes desde finales del año 2022 por la reactivación de la economía, lo anterior generó la recuperación de los ingresos tarifarios.

Objetivo: Alcanzar un 15% de ingresos no tarifarios

Indicadores de Impacto Plan Estratégico 2021 -2025 Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial



Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
48 Ingresos no tarifarios	Porcentaje	Acumulado	10,2	Creciente	Gerencia de Desarrollo de Negocios

Objetivo: Medir el porcentaje de los ingresos no tarifarios con respecto a los ingresos por servicio de transporte.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
14,86	15	13,35	11,03	13,54	ND	14,3		15	

Observación Logro 2021: Se logra llegar al 15% de ingresos no tarifarios, a pesar de las dificultades del covid.

Observación Logro 2022: En el año 2022 el indicador de ingresos no tarifarios cerró en un 11% equivalente a un valor total de \$62.276 millones, con una ejecución presupuestal del 96%. No se logró el cumplimiento de la meta debido al crecimiento de los ingresos de servicio de transporte, aun así la gestión de la Gerencia de Negocios estuvo por encima de todas las metas establecidas, principalmente porque se firmó el contrato operación para el Metro de Quito, en unión con la multinacional francesa Transdev, por un valor de USD 189 millones. Esta propuesta, incluye la operación comercial del sistema, así como el mantenimiento de la infraestructura de estaciones y el proceso de recaudo. Para tales efectos, se constituyó en Ecuador la Empresa Operadora Metro de Medellín Transdev EOMMT, donde el Metro de Medellín tiene una participación del 49%. Desde el año 2018 se tiene el recaudo electrónico a través de Cívica en el 100% de las rutas integradas a la red Metro, generando unos ingresos en 2022 de \$20.617 millones, un 27% superior a lo generado en 2021, adicionalmente para este año se avanzó en la formulación de la operación urbana especial de Sabaneta en donde se plantean construir 260 unidades habitacionales para el negocio de vivienda en renta. Adicionalmente, se plantean desarrollar 15.853 m2 aproximadamente en otros usos para oficinas y comercio en primer piso. Un año de grandes logros nacionales e internacionales en países como Bolivia, Ecuador y Perú y en otras ciudades de Colombia logrando la firma de grandes contratos.

Objetivo: Obtener recursos de fuentes externas y alternativas

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
54 Ingresos de recursos por fuentes alternativas	Pesos Colombianos	Acumulado	0	Creciente	Gerencia Financiera

Objetivo: Medir los ingresos de recursos por fuentes alternativas

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	NA	NA	4.700	ND	9.400		14.100	

Objetivo: Maximizar la rentabilidad de los activos

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
90 Rentabilidad de los activos - ROA	Porcentaje	Acumulado	1,09	Creciente	Gestión Contable

Objetivo: Medir la rentabilidad de los activos a través de la implementación de la Gestión de activos, para la correcta toma de decisiones.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	NA	NA	NA		NA		10	

Perspectiva: Procesos e innovación

Objetivo: Fortalecer la excelencia organizacional en la era de la transformación digital

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
49 Costos por usuario transportado	Pesos Colombianos	Acumulado	3.575	Decreciente	Gerencia Financiera

Objetivo: Medir los costos por usuario transportado, los cuales son consecuencia de las acciones estratégicas implementadas en la iniciativa Excelencia organizacional en la era de la transformación digital y en la operatividad de la Empresa.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
3.694	3.071,5	3.188	2.727,95	3.088	ND	2.963		3.062	

Observación Logro 2021: El resultado se da por el aumento de viajes por la recuperación económica y que los costos totales estuvieron por debajo de lo estimado, en parte por los ahorros por pandemia, porque se realizó un pago inferior a lo que se tenía proyectado en el servicio de la deuda, porque las tasas de interés proyectadas estuvieron por debajo (IBR, IPC) y no fue necesario desembolsar créditos que se tenían presupuestados por necesidades que pudieran surgir por la pandemia.

Observación Logro 2022: El resultado se da ya que el comportamiento de los viajes fue mejor a lo esperado, gracias a la recuperación económica, los costos e inversiones estuvieron por encima de lo planeado por efecto de las variables macroeconómicas, lo que significa que el resultado del indicador fue positivo ya que los viajes en el sistema presentaron un crecimiento mayor a los costos e inversiones.

Objetivo: Fortalecer el ecosistema de innovación

Indicadores de Impacto
Plan Estratégico 2021 -2025
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial



Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
88 Proyectos innovadores impulsados por Colciencias	Número	Flujo	0	Creciente	Gerencia de Planeación

Objetivo: Medir la cantidad de proyectos apoyados por convocatorias de Colciencias para medir el impacto de la certificación y el reconocimiento como unidad de I+D+i.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	NA	NA	NA		1		1	

Objetivo: Fortalecer la gestión de activos

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
91 Nivel de madurez de la gestión de activos	Número	Acumulado	1,3	Creciente	Gerencia de Planeación

Objetivo: Medir el nivel de madurez de la gestión de activos, que impulse la mejora continua para el fortalecimiento de la gestión de activos.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
1,6	1,6	2	2,19	2,3	2,34	2,6		3	

Observación Logro 2021: Se realizó el autodiagnóstico del nivel de madurez de la gestión de activos obteniendo un nivel de 1,6 en promedio, aumentado 3 décimas frente a la calificación del año 2020. Los aspectos en que más se avanzó son: Contexto de la organización. Liderazgo y Planificación.

Observación Logro 2022: Se realizó el autodiagnóstico del nivel de madurez de la gestión de activos para el 2022 obteniendo un nivel de 2,19 en promedio, aumentando 5 décimas frente a la calificación del año 2021 que fue de 1,6. Los aspectos en que más se avanzó fueron en los capítulos de la norma ISO 55001: Contexto de la organización, Liderazgo, Planificación, la gestión de riesgos del nivel estratégico y la asignación de recursos.

Observación Logro 2023: Durante el año 2023 se diseñó el sistema de Gestión de activos con la identificación y definición de sus componentes estratégicos, tácticos y operativos, al igual que se diseñó la Estructura organizacional necesaria para su funcionamiento. En el 2023 se logra un nivel de madurez de 2,34.

Perspectiva: Sostenibilidad

Objetivo: Contribuir con la agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
65 Contribución porcentual de las externalidades para el quinquenio	Porcentaje	Acumulado	NA	Creciente	Gerencia de Planeación

Objetivo: Medir el impacto de las acciones implementadas en el marco del objetivo "Contribuir con la agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS", a través de las mediciones de beneficios de las externalidades calculadas por la Empresa.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
4,7	7,29	12,5	14,69	13,3	ND	14,4		14,8	

Observación Logro 2021: En el año 2021 los beneficios económicos externos aumentaron de manera acumulada en 7,29% con relación al 2020, el cual fue un año negativo frente a los beneficios esperados, esto debido al año de pandemia que afectó el número de movilizados del sistema. El 2021 fue un año que en materia de beneficios fue positivo y se tuvo una recuperación frente al año anterior, ya que los movilizados anualmente aumentó en aproximadamente un 16% en todo el sistema. El beneficio expresado en SMMLV permite cuantificar el impacto sobre la sociedad, ya que normaliza los efectos inflacionarios, la productividad de la economía, los incrementos del PIB y la contribución de los salarios al ingreso nacional.

Observación Logro 2022: En el año 2022 los beneficios* económicos externos aumentaron para el periodo en 7,4% y de manera acumulada en 14,69% con relación a la línea base definida en el año 2020, para el periodo se tuvo un cumplimiento del 118%, esto debido a que se movilizaron al día mayor número de pasajeros con relación a lo planificado. El 2022 fue un año que en materia de beneficios fue positivo y se tuvo una recuperación frente al año anterior, ya que los movilizados anualmente aumentaron en aproximadamente un 40,1% en todo el sistema. El cumplimiento de este indicador de impacto refleja la recuperación que ha tenido el sistema integrado de transporte masivo (SITM) en post pandemia y el gran beneficio social, ambiental y económico que aporta a la región. *El beneficio expresado en SMMLV permite cuantificar el impacto sobre la sociedad, ya que normaliza los efectos inflacionarios, la productividad de la economía, los incrementos del PIB y la contribución de los salarios al ingreso nacional.

Objetivo: Extender la Cultura Metro a todos los grupos de interés para lograr una calificación de 9,5/10 en Reputación Corporativa

Indicadores de Impacto

Plan Estratégico 2021 -2025

Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial



Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
20 Reputación corporativa - Resultado obtenido en el estudio propio de reputación	Número	Acumulado	9,1	Creciente	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas

Objetivo: Medir la reputación corporativa con el resultado obtenido en el estudio propio de reputación en una escala de 0 a 10.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
9,1	9,09	9,2	8,8	9,3	8,9	9,4		9,5	

Observación Logro 2021: Las estrategias de relacionamiento con diferentes grupos de interés, sumadas a las campañas de comunicación diseñadas y ejecutadas por la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas, contribuyeron a que la Empresa pudiera lograr casi en su totalidad la meta propuesta para 2021.

Observación Logro 2022: El estudio que permite construir este indicador analiza aspectos del desempeño de las empresas que teóricos como Charles Fombrum y Justo Villafañe han identificado como palancas de la reputación. Una de ellas es el desempeño financiero, que se ha visto afectado por la pandemia, realidad que además hemos comunicado claramente a nuestros grupos de interés. Otro aspecto que es considerado palanca de la reputación son las prácticas de buen gobierno, aspecto en el que según Grupo Holística, firma contratada para realizar este estudio, algunos grupos de interés perciben "situaciones de poder exógenas que pueden afectar la Empresa a futuro".

Observación Logro 2023: Aspectos como la situación financiera de la Empresa y el entorno político continúan impactando negativamente en la percepción de los grupos de interés.

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
21 Reputación Nacional - Estudio Merco empresas	Número	Acumulado	22	Decreciente	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas

Objetivo: Medir la reputación de la Empresa a nivel nacional con el resultado obtenido en el Estudio Merco empresas buscando mejorar la posición dentro de las Empresas evaluadas

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
20	28	18	40	17	35	16		15	

Observación Logro 2021: La figuración en el ranquin depende de estar en el top of mind de los grupos de interés consultados, lo que se dificultó lograr en 2021 dado que no contamos con contrato de central de medios, decisión que se tomó por austeridad y por el riesgo reputacional que implicaba tener este contrato. Una de las dimensiones que se evalúa en el estudio es el desempeño económico, de gran relevancia para directivos, analistas financieros, periodistas económicos y catedráticos del área empresas, que representan el 37% de la calificación. Nuestra decisión de hablar abiertamente de las dificultades financieras que atravesamos pudo incidir en la percepción de estos grupos de interés.

Observación Logro 2022: La figuración en el ranquin depende de estar en el top of mind de los grupos de interés consultados, y nuestro plan de medios inició en agosto con la campaña Tu historia nos mueve a seguir creciendo juntos. Para esa fecha ya se había realizado el trabajo de campo entre los empresarios. Una de las dimensiones que se evalúa en el estudio es el desempeño económico, de gran relevancia para directivos, analistas financieros, periodistas económicos y catedráticos del área empresas, que representan el 37% de la calificación. Nuestra decisión de hablar abiertamente de las dificultades financieras que atravesamos pudo incidir en la percepción de estos grupos de interés. En 2022 tuvimos hechos lamentables, como el accidente fatal de nuestros dos compañeros de vía permanente y nuevas interrupciones por causa de la socavación en la canalización del río Medellín. Si bien el segundo caso no es responsabilidad nuestra, la percepción de empresarios de otras ciudades puede ser que estemos fallando más a menudo. En 2022 también se han llevado a cabo algunas modificaciones de gran impacto para los usuarios, asociadas a la estrategia de canales. Esto desmejora la percepción de la calidad de la oferta comercial, por lo que es posible que siga afectando nuestra reputación hasta tanto los usuarios se habitúen a los nuevos esquemas y se establezcan los sistemas. En el cuestionario de méritos, que pesa el 14% de la calificación, se concede gran valor a tener memoria de sostenibilidad verificada. Por ser el primer año en que hacíamos este proceso, la verificación no estuvo lista para agosto, cuando se diligenció el cuestionario.

Observación Logro 2023: Este indicador se vio afectado por aspectos como la situación financiera y el entorno político, que impactan negativamente la percepción de los grupos de interés sobre la Empresa.

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
22 Reputación Regional - Encuesta de percepción ciudadana Medellín Cómo Vamos	Número	Acumulado	1	Decreciente	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas

Objetivo: Medir la reputación de la Empresa a nivel regional con el resultado obtenido en la Encuesta de percepción ciudadana Medellín Cómo Vamos buscando mantenernos en el primer puesto.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
1	1	1	1	1	1	1		1	

Observación Logro 2021: Los ciudadanos de Medellín que participaron en la encuesta de percepción ciudadana Medellín Cómo Vamos siguen calificándonos como la entidad pública más admirada de la ciudad por conocimiento y favorabilidad, lo que demuestra que la Cultura Metro se ha extendido a nuestros grupos de interés.

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica

Programación de Metas 2024



Proyecto de importancia estratégica		
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.1816	Servicios de apoyo tecnológico y redes	\$29.273.922.886
Indicador	Meta 2024 Responsable	
20092	Disponibilidad de aplicaciones de recaudo	99,90 UEN Cívica
20094	Oportunidad de atención de incidentes de TI	97,50 Gestión de Tecnologías de Información
20095	Oportunidad de atención de requerimientos de TI	97,00 Gestión de Tecnologías de Información
20098	Disponibilidad sistemas SAP	99,95 Gestión de Tecnologías de Información
20099	Cumplimiento de cronograma de Proyectos TI	85,00 Gestión de Tecnologías de Información
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.1817	Suministro de bienes para la operación	\$55.959.880.405
Indicador	Meta 2024 Responsable	
21006	Disponibilidad de suministro gas natural vehicular	100,00 Buses
23009	Nivel de atención de las solicitudes de pedido para el suministro de bienes para la operación	80,00 Gerencia de Abastecimiento y Logística
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.1818	Mantenimiento y operación comercial	\$80.952.075.766
Indicador	Meta 2024 Responsable	
83	Índice de cumplimiento de la disponibilidad de los vehículos, equipos y sistemas para la operación	99,11 Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.1819	Telecomunicaciones	\$593.595.726
Indicador	Meta 2024 Responsable	
21007	Disponibilidad de plan de datos equipos móviles	99,90 UEN Cívica
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.1820	Servicios de Apoyo a la Operación	\$175.035.732.791
Indicador	Meta 2024 Responsable	
20019	Nivel de servicio Hola Metro	80,00 Gerencia Social y de Servicio al Cliente
20140	Seguridad física (privada)	95,00 Gerencia Social y de Servicio al Cliente
20249	Seguridad física (pública)	100,00 Gerencia Social y de Servicio al Cliente
20263	IL índice de limpieza (Buses)	98,00 Buses
21008	Disponibilidad hardware y servicios red de recarga externa	99,00 UEN Cívica
24001	Indice del servicio de costo por conducción Tren	99,00 Gerencia de Operaciones y Mantenimiento

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica Programación de Metas 2024 Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial		
24002	Indice del servicio de costo por conducción Tranvía	99,00 Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
24003	Indice del servicio de conducción Bus	99,00 Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
203621	20240118-Se Cambio FC A-M -IL índice de limpieza (Trenes, Cabinas, VAUX, Tranvía)	98,00 Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.2020	Emisión de Bonos Sostenibles Metro	\$263.250.000
Indicador		Meta 2024 Responsable
24004	Primera emisión de bonos sostenibles	100,00 Gerencia Financiera
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.2101	Suministro de energía eléctrica	\$49.614.190.096
Indicador		Meta 2024 Responsable
21010	Disponibilidad de suministro eléctrico	100,00 Infraestructura
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.2102	Arrendamiento operativo de equipos técnicos	\$342.285.492
Indicador		Meta 2024 Responsable
24005	Disponibilidad de equipos de cómputo en arriendo	100,00 Gestión de Tecnologías de Información
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.2103	Conexión de energía	\$1.660.385.173
Indicador		Meta 2024 Responsable
22002	Disponibilidad Conexión de Energía	100,00 Infraestructura
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.2104	Conectividad wifi estaciones y material rodante	\$459.633.222
Indicador		Meta 2024 Responsable
22003	Estaciones y material rodante conectados con Wifi	29,00 Gestión Urbana
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.2011	Mantenimiento Mayor	\$7.518.479.151
Indicador		Meta 2024 Responsable
24007	Avance del proyecto Mantenimiento mayor vehículos CAF (unidades intervenidas)	8,00 Trenes
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
E.2304	Servicio infraestructura Tecnológica TI	\$2.206.798.255
Indicador		Meta 2024 Responsable
24008	Infraestructura como servicio	80,00 Gestión de Tecnologías de Información

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica
Programación de Metas 2024
 Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

Proyecto de inversión

Proyecto **Presupuesto inicial 2024**

I.1004 Corredor Avenida Ayacucho **\$6.283.935.647**

Indicador **Meta 2024 Responsable**

21015 Atención integral San Luis 100,00 Ejecución de Proyectos de Infraestructura

Proyecto **Presupuesto inicial 2024**

I.1802 Modernización flota de trenes serie MAN **\$1.142.520.301**

Indicador **Meta 2024 Responsable**

68 Trenes MAN modernizados 42,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

69 Proyecto de modernización de trenes ejecutado 100,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

Proyecto **Presupuesto inicial 2024**

I.9999 Prototipos I+D+& **\$1.974.202.754**

Indicador **Meta 2024 Responsable**

21004 Avance de los contratos de metrología, caracterización fabricación de prototipos 100,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

Proyecto **Presupuesto inicial 2024**

M.2158 Metro de la 80 **\$969.183.293.412**

Indicador **Meta 2024 Responsable**

71 Metro de la 80 construido 50,00 Ejecución de Proyectos de Infraestructura

Proyecto **Presupuesto inicial 2024**

I.2202 Instalaciones eléctricas y redes contra incendio **\$6.712.257.910**

Indicador **Meta 2024 Responsable**

22006 Instalaciones eléctricas y redes contra incendio en las subestaciones. 100,00 Infraestructura

Proyecto **Presupuesto inicial 2024**

I.2203 Subestaciones 4.0 **\$755.130.908**

Indicador **Meta 2024 Responsable**

22007 Ejecución del contrato para la implementación de subestaciones 4.0 100,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

Proyecto **Presupuesto inicial 2024**

I.2206 Adecuación infraestructura aprovechamiento de espacios **\$376.707.714**

Indicador **Meta 2024 Responsable**

23002 Avance en el cumplimiento de hitos de entrega de espacios adecuados 6,00 Gestión Urbana

Proyecto **Presupuesto inicial 2024**

I.2207 Revisión integral Plan Rector de Expansión **\$4.820.544.930**

Indicador **Meta 2024 Responsable**

23003 Avance revisión integral PRES 100,00 Gestión Urbana

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica
Programación de Metas 2024
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2304	Accesibilidad Universal	\$52.060.472.213
Indicador		Meta 2024 Responsable
23004	Estudio de accesibilidad para cables y tranvía	100,00 Planeación Estratégica
24006	Avance ejecución proyecto de accesibilidad universal para estaciones priorizadas	49,00 Ejecución de Proyectos de Infraestructura
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2302	Fondo Inmobiliario	\$24.571.417.500
Indicador		Meta 2024 Responsable
23007	Avance en la implementación	47,00 Gestión Urbana
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2307	Modelo de Gestión de Activos	\$2.360.091.300
Indicador		Meta 2024 Responsable
81	Modelo de gestión de activos implementado	80,00 Investigación, Desarrollo e Innovación
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2303	Centro de Monitoreo UEN	\$1.982.580.054
Indicador		Meta 2024 Responsable
24009	Avance en interpretador de voz	95,00 UEN Cívica
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2311	Estudios diseños tipo intervención fachadas	\$2.042.590.944
Indicador		Meta 2024 Responsable
24010	Avance estudios cubiertas y fachadas	100,00 Planeación Estratégica
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2313	Sistema de Control de Acceso	\$1.470.069.336
Indicador		Meta 2024 Responsable
24011	Sistema de Control de Acceso	90,00 Gestión de Tecnologías de Información
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2314	Corredor urbano de movilidad SAA Prado	\$3.789.450.056
Indicador		Meta 2024 Responsable
24012	Avance estudios prefactibilidad San Antonio Prado (contratos de consultoría e interventoría)	100,00 Planeación Estratégica
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2315	Compra de máquinas de recarga automática	\$9.715.363.168
Indicador		Meta 2024 Responsable
24013	Máquinas de recarga recibidas	68,00 UEN Cívica
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2310	Equipos de Recaudo - TPC - Fase 1	\$6.566.401.819

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica
Programación de Metas 2024
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

Indicador		Meta 2024 Responsable
24014	Ejecución de recursos aprobados para compra de equipos de recaudo	95,00 UEN Cívica
Proyecto		Presupuesto inicial 2024
I.2401	Plataforma Metro digital - Fase 1	\$3.266.454.499
Indicador		Meta 2024 Responsable
24015	Avance implementación Plataforma Metro Digital-Fase 1	78,00 Investigación, Desarrollo e Innovación