

# Direccionamiento Estratégico

2026 - 2035

Seguimiento a la Planeación  
y Gestión de la Empresa.



metrodemedellin



**METRO**  
DE MEDIELLA  
CALIDAD DE VIDA



## 1. CONTEXTO DE LA EMPRESA

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. Cumple su función misional con recursos que se generan de sus fuentes de ingresos, que son los negocios de movilidad y territorios sostenibles, Real estate y Servicios de acceso y experiencia de ciudad. Se orienta por definiciones que enmarcan su actuación, tales como, el objeto social, el gobierno corporativo y los grupos de interés, los cuales se describen a continuación:

### 1.1 Objeto social de la Empresa

Es la razón de ser de la entidad, el objeto para el cual fue creada, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver. Es decir, cuál es el valor público que debe generar.

La misión u objeto social de la Empresa se formaliza en los estatutos, los cuales son aprobados por la Junta de Socios.

Se encuentra disponible para consulta en la página Web de la Empresa en la ruta:

<https://www.metrodemedellin.gov.co/hubfs/gobierno-corporativo/ESTATUTOS%20METRO%20DE%20MEDELL%C3%8DN.pdf>.

### 1.2 Gobierno corporativo

El Metro de Medellín cuenta con prácticas de gobierno corporativo, control interno, riesgos y ética, que apuntan a la sostenibilidad de la Empresa y la generación de confianza para los grupos de interés.

El modelo de gobierno corporativo está formalizado en el Código de Gobierno Corporativo el cual se encuentra disponible en la página Web de la Empresa en la ruta:

<https://www.metrodemedellin.gov.co/hubfs/gobierno-corporativo/codigo-de-gobierno-corporativo-mayo-2023.pdf>.



### 1.3 Órganos de gobierno

Nuestra estructura de gobierno está compuesta por la Junta de Socios como el máximo órgano social y por los órganos de administración y decisión, que son la Junta Directiva y la Gerencia General. Las funciones y la conformación de las Juntas están detalladas en los estatutos.

La información sobre la Junta de Socios y Junta Directiva se encuentra disponible en la página Web de la Empresa: <https://www.metrodemedellin.gov.co/quienes-somos/gobierno-corporativo/>.

### 1.4 Grupos de interés

Los grupos de interés están conformados por aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones cuyas necesidades y/o expectativas podrían verse afectadas por las decisiones y actividades del Metro de Medellín o aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones cuyas acciones y/u opiniones podrían afectar de manera significativa las decisiones y operaciones del Metro de Medellín.

Los grupos de interés de la Empresa fueron revisados y actualizados entre 2024 y 2025, bajo el marco de las Normas Europeas de Información de Sostenibilidad (NEIS), que permite identificar y priorizar las relaciones clave para fortalecer el compromiso de la Empresa con el Desarrollo Sostenible.

A partir del relacionamiento de la Empresa se dan las interacciones con los diferentes grupos de interés, de tal forma que se evalúe cómo los criterios ASG se reflejan en estas relaciones y cómo la Empresa puede seguir evolucionando para maximizar su impacto positivo en la ciudad y la región.

A continuación, se presentan los grupos de interés revisados, definidos y validados bajo criterios ASG por la Empresa.



## Grupos de interés



Gente Metro



Usuarios



Proveedores



Comunidad



Transportadores



Líderes con  
reconocimiento  
de la Sociedad



Socios y  
Junta Directiva



Clientes  
comerciales



Aliados



Estado



Gremios y  
asociaciones



Financiero



Periodistas

modo **NEXT**  
Direccionamiento Estratégico



## 2. Actualización del Direccionamiento Estratégico

Actualizar la estrategia es una decisión necesaria para mantener vigente y coherente la ruta del Metro frente a un entorno que cambia rápidamente.

Primero, porque corresponde al **ciclo natural de planeación**: cada cierto tiempo revisamos nuestro rumbo, aprendemos de la experiencia y proyectamos el siguiente horizonte. El Direccionamiento anterior se formuló para el periodo 2021- 2025.

Segundo, porque el **entorno ha cambiado**: la ciudad, la región y el mundo enfrentan nuevas dinámicas tecnológicas, ambientales y sociales que exigen una respuesta actualizada.

Tercero, porque tenemos **nuevos retos**: expansión del sistema, sostenibilidad financiera, resiliencia climática y transformación digital.

Y finalmente, porque hoy contamos con un **nuevo pensamiento estratégico**: pasamos de metodologías tradicionales a metodologías corporativas que nos permiten proyectar crecimientos exponenciales.

En resumen, actualizamos la estrategia para anticiparnos al cambio y asegurar que el Metro siga siendo un referente de innovación, sostenibilidad y calidad de vida.

Un aspecto central de esta actualización del direccionamiento estratégico es la alineación con los Conglomerados Públicos de Antioquia y de Medellín. El Metro, por su naturaleza jurídica y su papel en el territorio, hace parte de ambos ecosistemas institucionales, y su estrategia debe reflejar esa doble pertenencia y la coherencia con sus orientaciones.

Desde el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, la estrategia se articula con los objetivos de desarrollo regional, la conectividad territorial y la integración de las subregiones. Esto nos permite garantizar que cada avance del sistema Metro contribuya a cerrar brechas, conectar poblaciones y potenciar la competitividad del departamento.

Y desde el Conglomerado Público del Distrito de Medellín, la alineación nos asegura coherencia con la visión de ciudad-región, con las políticas de movilidad sostenible, vivienda, espacio público y Ciudad del Bienestar que lidera el Distrito.

Esta alineación no es solo institucional, sino estratégica: nos permite hablar un mismo lenguaje de planificación, compartir indicadores de impacto y asegurar que los esfuerzos de inversión pública se orienten de manera complementaria. Así, cada peso invertido por el Metro se multiplica en valor público, porque aporta al cumplimiento de los propósitos comunes del departamento y del distrito.

### 3. Direccionamiento Estratégico 2026-2035

El direccionamiento estratégico de la Empresa se enmarca en nuestra Cultura Metro y se fundamenta en el establecimiento de nuestro Propósito Transformador Masivo (PTM), como elemento clave para conectar, inspirar, atraer talento y aliados, y otorgar sentido más allá del negocio.



**PTM**

“Hacer del mundo un lugar mejor, **conectando e impulsando** su transformación”

**Identidad**

Plataforma que articula el ecosistema de movilidad y ciudad de bienestar integrando la movilidad limpia de personas y bienes, Fintech inclusiva, real estate orientado al transporte y servicios de datos para gobiernos, empresas y ciudadanía, con soluciones innovadoras y sostenibles.

**Estrategia**

- 1 Plataforma Ciudad de Bienestar (Movilidad + Datos + Fintech)
- 2 Experiencia sin fricciones + Cultura Metro
- 3 Desarrollo Orientado al Transporte (DOT)
- 4 Gestión de activos de clase mundial y solidez financiera
- 5 Sostenibilidad (social, ambiental y gobernanza) y Resiliencia climática
- 6 Transporte sostenible a personas y bienes



La senda estratégica nos permite priorizar y secuenciar iniciativas para materializar el PTM a través del cumplimiento de los Objetivos de Empresa.



## 4. Plan Estratégico

El Plan Estratégico es la hoja de ruta para el logro de los Objetivos de Empresa a través de la Senda estratégica trazada y los Objetivos de equipo.

A continuación, se presenta la formulación del Plan Estratégico en este orden:

- OE - Objetivo de Empresa y su definición
- Senda estratégica
- OQ - Objetivo de equipo

<b>OE1</b>	<b>Impulsar transformaciones en las personas y los territorios donde estemos presentes.</b>  Transformar personas y territorios a través de la conectividad y Cultura Metro promoviendo ciudades inteligentes (ambiente, economía y calidad de vida).
Senda	Impactar positivamente las personas y su calidad de vida con la generación de valor social.
OQ1.1	Impactar positivamente las personas con la generación de valor social, mediante la gestión de cultura metro, la experiencia del usuario y la gobernanza, para el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de interés y los territorios donde hacemos presencia.
OQ1.2	Liderar la ampliación y operación de la infraestructura de transporte de pasajeros y de carga, a escala metropolitana, regional y nacional al 2035, promoviendo la competitividad y la equidad territorial a través del fortalecimiento de una red intermodal de transporte.
Senda	Estimular el uso del transporte público masivo de pasajeros aumentando los viajes en el sistema, a partir de la transformación urbana en el entorno de las estaciones y el mejoramiento de la cobertura, de manera que la población urbana del Valle de Aburrá se encuentre a menos de 10 minutos de una infraestructura de transporte, para así propiciar la reducción en los tiempos de viaje, la integración intermodal y la transformación del entorno urbano de las estaciones.
OQ1.3	Fortalecer la cobertura del servicio de transporte público masivo de pasajeros como una primera opción de calidad en la selección modal de transporte de los habitantes urbanos del Valle de Aburrá.
<b>OE2</b>	<b>Alcanzar autonomía financiera</b>  Alcanzar la autonomía financiera de la Empresa Metro mediante el incremento de 1,87 en la contribución financiera en un horizonte de 10 años, a partir de

	<p>una estrategia de diversificación de fuentes de ingreso y gestión eficiente de recursos y activos.</p> <p>El camino hacia la autonomía inicia con una primera etapa de sostenibilidad financiera (2026–2028), orientada a mantener el equilibrio entre ingresos y egresos y a fortalecer la contribución operativa y evoluciona hacia una segunda etapa de consolidación y crecimiento (hasta 2035), que permitirá a la Empresa financiar de manera autosostenible sus operaciones, inversiones y expansión<sup>1</sup>.</p>
Senda	Sostenibilidad financiera - Corto plazo (2026–2028)
OQ2.1	Mantener la contribución financiera lograda al cierre de 2025 y optimizar el gasto operativo para fortalecer la estabilidad financiera en el corto plazo.
Senda	Autonomía financiera - Largo plazo (a 2035)
OQ2.2	Garantizar la sostenibilidad de los activos y negocios estratégicos, fortaleciendo y diversificando las fuentes de ingreso mediante la optimización de los activos existentes y el desarrollo de nuevas fuentes sostenibles antes de 2035.
<b>OE3</b>	<p><b>Ganar participación de mercado en los negocios actuales, generar nuevos negocios y expansión internacional de Metro.</b></p> <p>Garantizar las capacidades de talento, conocimiento, alianzas estratégicas y tecnología para ser competitivos en la participación y desarrollo de proyectos.</p> <p>Impulsar el desarrollo de conocimiento, proyectos de innovación y tecnología para apalancar los nuevos negocios y fortalecer el posicionamiento en los actuales.</p> <p>La senda estratégica se define con base a la matriz de evolución de mercado y ruta de crecimiento de los negocios y la expectativa de negocio relacionada tanto con ingresos como a ganar presencia.</p>
Senda	<p>Movilidad:</p> <p>Profundizar los segmentos actuales mediante mejora en eficiencia operativa, gestión de la demanda y servicios complementarios.</p>
OQ3.1	Fortalecer la experiencia en los viajes, para ser la primera opción en la selección modal de transporte de los habitantes del Valle de Aburrá.
OQ3.2	Fortalecer y expandir la operación y mantenimiento de sistemas de transporte hacia nuevos mercados.

<sup>1</sup> La contribución financiera representa el resultado neto de la operación, es decir, cuánto dinero queda disponible después de cubrir los egresos operativos con los ingresos generados por las actividades principales del sistema.

OQ3.3	Desarrollar y consolidar la línea de consultorías y formaciones, ampliando la oferta de servicios y captando clientes en sectores estratégicos a nivel nacional e internacional.
Senda	Servicios de Ecosistemas de ciudad: * Potenciar la plataforma Cívica y sus servicios actuales, incrementando su uso, funcionalidad y vinculación con otros actores urbanos.  * Ampliar el alcance del ecosistema, incluyendo servicios digitales urbanos, medios de pago, convenios públicos y privados.
OQ3.4	Ser el recaudador de los transportadores del Transporte Público Colectivo del Valle de Aburrá y de sistemas de transporte en otros territorios del país, asegurando el cumplimiento de las previsiones financieras del negocio.
OQ3.5	Posicionar a Cívica como el ecosistema integral de soluciones para la movilidad y los servicios financieros en Colombia, consolidando su presencia en transporte, fortaleciendo su portafolio estratégico y potenciando la experiencia digital de los usuarios para generar crecimiento sostenido.
Senda	Real estate y rentabilización de activos: * Optimizar el portafolio de activos existente, mejorando tasas de ocupación, uso comercial de espacios y gestión del suelo  * Expandir el negocio inmobiliario con nuevos desarrollos en articulación con proyectos urbanos y de infraestructura
OQ3.6	Fortalecer la participación de mercado en el negocio publicitario mejorando las tasas de ocupación y el uso comercial de los espacios existentes, manteniendo los márgenes de contribución y generando nuevos negocios asociados a la cadena de valor del negocio publicitario a nivel nacional e internacional.
OQ3.7	Incrementar los ingresos actuales por renta inmobiliaria mejorando los espacios comerciales, las tasas de ocupación, el uso comercial y la gestión del suelo con mayores márgenes de contribución.
OQ3.8	Incrementar la participación del mercado inmobiliario ampliado el portafolio de activos y la generación de nuevas líneas de negocio.
Senda	Nuevos negocios: Expansión, escalamiento y profundización (Incubación, aceleración, intraemprendimiento, fusiones y adquisiciones M&A)
OQ3.9	Lograr participaciones significativas en otras empresas.
Senda	Contar con estructura y organización y competencias requeridas alineada al crecimiento y desafíos de los negocios
OQ3.10	Asegurar el desarrollo y disponibilidad de talento crítico, impulsar estructuras organizacionales ágiles y fortalecer capacidades únicas y globales que permitan responder con éxito a los cambios del entorno, expandir su impacto

	en los negocios actuales y nuevos, y proyectarse hacia mercados internacionales.
<b>OE4</b>	<b>Impulsar la transformación climática y resiliencia climática</b>  Fortalecer la adaptación y la resiliencia climática y energética del sistema, y la transición hacia carbono neutralidad con enfoque en toda la cadena de valor, garantizando así un desarrollo sostenible y responsable con el planeta.
Senda	Carbono Neutralidad. En el año 2025 la Empresa obtiene la certificación de "Carbono Neutral", el Propósito de esta senda es mantener la carbono neutralidad cumpliendo con el plan de descarbonización <sup>2</sup> trazado para la Empresa.
OQ4.1	Mantener la certificación de Carbono Neutral para la Empresa.
Senda	Resiliencia y Adaptación al Cambio Climático: * Hoja de ruta para la resiliencia climática  * Establecer un cronograma para definir tiempos de restablecimiento del servicio ante los eventos climáticos, gestionando grupos de interés, la infraestructura y el entorno.
OQ4.2	Garantizar que los procesos críticos de la Empresa mantengan su operación frente a riesgos climáticos.
Senda	Finanzas Sostenibles y Conexión Climática: * Proyectos que incorporan criterios de impacto positivo neto <sup>3</sup> .  * Actores de la cadena de valor con conexión climática <sup>4</sup> .
OQ4.3	Impulsar proyectos y alianzas que integren criterios de impacto positivo neto y conexión climática en toda la cadena de valor, fortaleciendo la sostenibilidad financiera.

<sup>2</sup> Plan de Descarbonización: La estrategia de neutralidad en carbono de la Empresa toma como base el Inventario de Gases de Efecto Invernadero - GEI, para establecer actividades/prácticas de reducción/mitigación de emisiones de GEI y, como resultado, obtener la cantidad de emisiones no mitigadas que deben ser compensadas y de este modo definir las actividades/prácticas de compensación

<sup>3</sup> El impacto positivo neto implica desarrollar estrategias que generen beneficios tangibles para las comunidades locales, el medio ambiente y la economía, se busca no solo minimizar efectos adversos de las actividades, sino también crear condiciones para la mejora continua y la regeneración.

<sup>4</sup> Conexión climática: movilizar a todos nuestros grupos de interés hacia la acción climática consciente, participativa e inclusiva, integrando los valores y prácticas de la cultura Metro para generar beneficios concretos para el planeta.