

# *Plan de acción*

## Formulación 2021



Seguimiento a  
la Planeación  
y Gestión de  
la Empresa.

Lo que tú haces  
**nos mueve**



---

# PLAN DE ACCIÓN 2021

---

## Contenido

Introducción

1. Objeto social
2. Mapa estratégico
3. Vínculo Planes Institucionales y Estratégicos
4. Objetivos e indicadores de impacto
5. 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 a 5 años con sus indicadores y metas, así como los presupuestos y metas para los proyectos de inversión del año 2021.



## 1. Objeto social

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

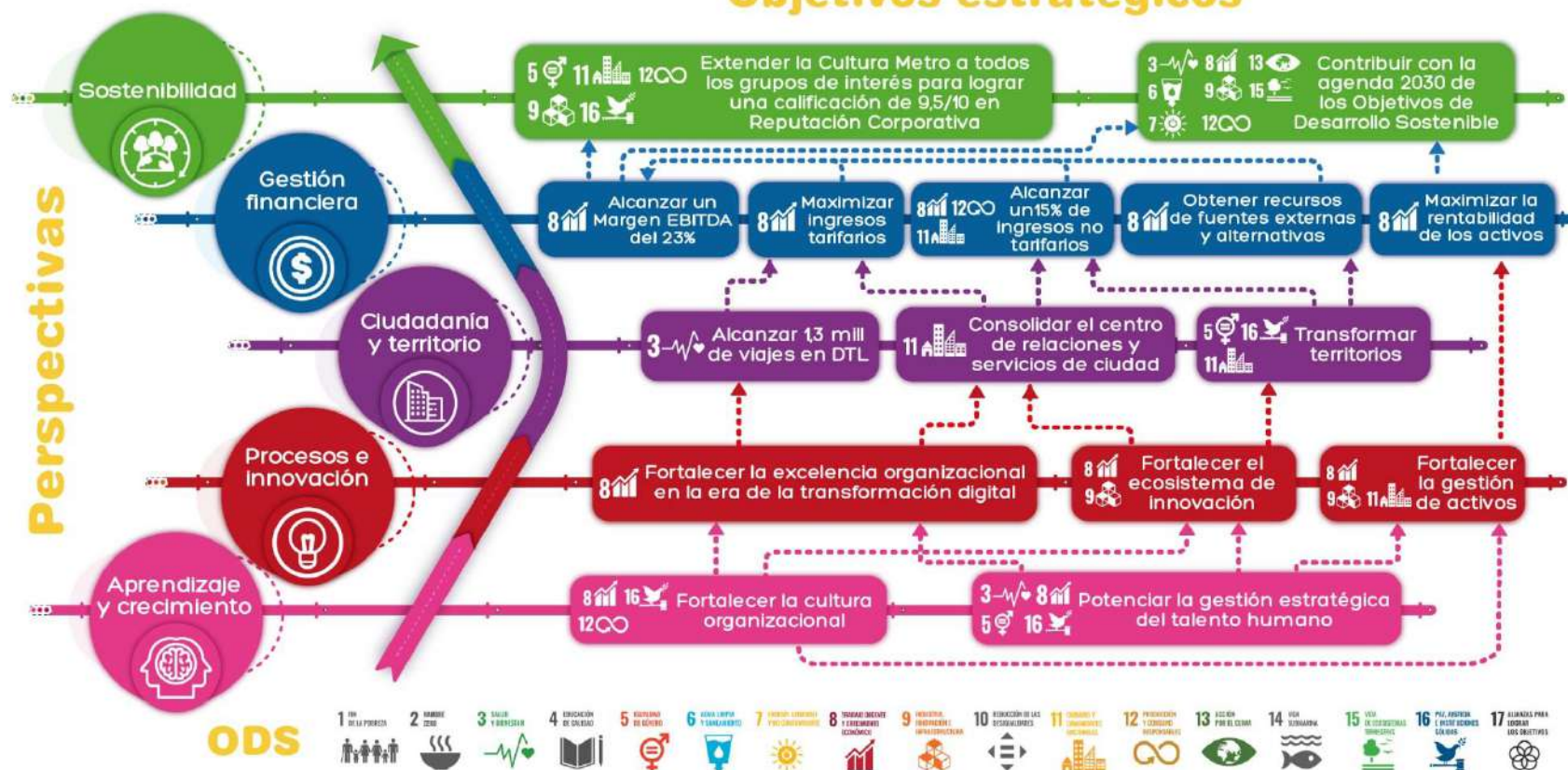
1. La planeación, construcción, operación, recaudo y administración de servicios de transporte público de pasajeros.
2. La ejecución de operaciones urbanas y desarrollos inmobiliarios, orientados al desarrollo del sistema de transporte masivo, en los términos previstos en las Leyes 9 de 1989, 388 de 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. Tal actividad se podrá desarrollar siempre y cuando se otorguen por la Nación, las entidades territoriales correspondientes, las áreas metropolitanas y las asociaciones de municipios, las autorizaciones que la normatividad exija para llevar a cabo dichas actividades
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, para lo cual podrá realizar, de manera directa o a través una entidad independiente creada para tal fin, o a través de un instituto, sucursal u otra figura jurídica que permita desarrollarlo de manera eficiente y autónoma.



## 2. Mapa estratégico 2021-2025

# Mapa estratégico

## Objetivos estratégicos



### 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 Quienes somos / Transparencia / 6.Planeación.

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
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



# Programación de Indicadores de Impacto

## Plan Estratégico 2021 - 2025



### Perspectiva: Sostenibilidad

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

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Contribución porcentual de las externalidades para el quinquenio	Porcentaje	Acumulado	NA	4,7	12,5	13,3	14,4	14,8	Gerencia de Planeación

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

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Reputación corporativa - Resultado obtenido en el estudio propio de reputación	Número	Acumulado	9,1	9,1	9,2	9,3	9,4	9,5	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas
Reputación Nacional - Estudio Merco empresas	Número	Acumulado	22	20	18	17	16	15	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas
Reputación Regional - Encuesta de percepción ciudadana Medellín Cómo Vamos	Número	Acumulado	1	1	1	1	1	1	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas

### Perspectiva: Gestión financiera

**Objetivo** Alcanzar un Margen EBITDA del 23%

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Margen EBITDA	Porcentaje	Acumulado	-2,98	NA	21	22	23	23	Gerencia Financiera

**Objetivo** Maximizar ingresos tarifarios

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Variación de la Tarifa media (SITVA)	Porcentaje	Flujo	ND	4	4	3,5	3,5	3,5	Gerencia Financiera

**Objetivo** Alcanzar un 15% de ingresos no tarifarios

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Ingresos no tarifarios	Porcentaje	Acumulado	10,2	14,86	13,35	13,54	14,30	15,00	Gerencia de Desarrollo de Negocios

**Objetivo** Obtener recursos de fuentes externas y alternativas

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Ingresos de recursos por fuentes alternativas	Pesos Colombianos	Acumulado	0	NA	NA	4.700	9.400	14.100	Gerencia Financiera

**Objetivo** Maximizar la rentabilidad de los activos

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Rentabilidad de los activos - ROA	Porcentaje	Acumulado	1,09	NA	NA	NA	NA	10	Gerencia Financiera



## Perspectiva: Ciudadanía y territorio

### Objetivo Alcanzar 1,3 millones de viajes en DTL

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Usuarios transportados (DTL)	Número	Acumulado	512.382	860.000	1.070.000	1.160.000	1.230.000	1.300.000	Gerencia de Planeación
Nivel de experiencia del cliente (Satisfacción, Recomendación y Esfuerzo)	Número	Acumulado	4,21	4,2	4,25	4,3	4,35	4,4	Gerencia Social y de Servicio al Cliente

### Objetivo Consolidar el centro de relaciones y servicios de ciudad

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Cientes Cívica	Número	Acumulado	2.037.088	2.216.680	2.393.201	2.602.018	2.871.254	3.254.970	Gerencia de Desarrollo de Negocios

### Objetivo Transformar territorios

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Área transformada por el proyecto	Metros cuadrados	Acumulado	NA	NA	NA	NA	NA	50.000	Gerencia de Desarrollo de Negocios

## Perspectiva: Procesos e innovación

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

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Costos por usuario transportado	Pesos Colombianos	Acumulado	ND	3.694	3.188	3.088	2.963	3.062	Gerencia Financiera

**Objetivo** Fortalecer el ecosistema de innovación

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Proyectos innovadores impulsados por Colciencias	Número	Flujo	0	NA	NA	NA	1	1	Gerencia de Planeación

**Objetivo** Fortalecer la gestión de activos

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Nivel de madurez de la gestión de activos	Número	Acumulado	1,3	1,6	2	2,3	2,6	3	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento

## Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

### Objetivo Fortalecer la cultura organizacional

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Encuesta de cultura organizacional	Número	Flujo	54,5	NA	56,5	NA	58,5	NA	Gerencia Administrativa

### Objetivo Potenciar la gestión estratégica del talento humano

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Meta2021	Meta2022	Meta2023	Meta2024	Meta2025	Responsable
Encuesta de clima laboral	Porcentaje	Flujo	25	NA	50	NA	60	NA	Gerencia Administrativa

# Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica

## Programación de Metas 2021



Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica  
Programación de Metas 2021  
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

### Proyecto de importancia estratégica

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
<b>E.1816 Servicios de apoyo tecnológico y redes</b>	<b>\$13.635.954.082,00</b>
Indicador	Meta 2021 Responsable
E.1816.1 Oportunidad de atención de incidentes de TI	97,00 Gestión de Tecnologías de Información
E.1816.2 Oportunidad de atención de requerimientos de TI	96,00 Gestión de Tecnologías de Información
E.1816.3 Disponibilidad sistemas SAP	99,95 Gestión de Tecnologías de Información
E.1816.4 Cumplimiento de cronograma de Proyectos TI	85,00 Gestión de Tecnologías de Información
E.1816.5 Disponibilidad de aplicaciones de recaudo	99,50 UEN Cívica

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
<b>E.1817 Suministro de bienes para la operación</b>	<b>\$5.344.258.859,00</b>
Indicador	Meta 2021 Responsable
E.1817.0 Sin indicador para la vigencia	

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
<b>E.1818 Mantenimiento y operación comercial</b>	<b>\$40.527.186.303,00</b>
Indicador	Meta 2021 Responsable
E.1818.1 Índice de cumplimiento de la disponibilidad de los vehículos, equipos y sistemas para la operación	99,00 Gerencia de Operaciones y Mantenimiento

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
<b>E.1819 Telecomunicaciones</b>	<b>\$451.926.864,00</b>
Indicador	Meta 2021 Responsable
E.1819.0 Sin indicador para la vigencia	

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
<b>E.1820 Servicios de Apoyo a la Operación</b>	<b>\$105.499.420.525,00</b>

**Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica  
Programación de Metas 2021  
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial**

<b>Indicador</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Responsable</b>
E.1820.1 IL índice de limpieza (Trenes, Cabinas, VAUX, Tranvía)	100,00	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
E.1820.2 IL índice de limpieza (Buses)	100,00	Buses
E.1820.3 Costo por conducción Bus	26.430.652.266,00	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
E.1820.4 Costo por conducción Tranvía	3.339.494.030,00	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
E.1820.5 Costo por conducción Tren	14.301.572.755,00	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento

<b>Proyecto</b>	<b>Presupuesto inicial 2021</b>
<b>E.1911 Plataforma digital de negocios de Cívica</b>	<b>\$52.199.448,00</b>

<b>Indicador</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Responsable</b>
E.1911.0 Sin indicador para la vigencia		

<b>Proyecto</b>	<b>Presupuesto inicial 2021</b>
<b>E.2011 Mantenimiento mayor vehículos CAF</b>	<b>\$23.622.817.480,00</b>

<b>Indicador</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Responsable</b>
E.2011.1 Avance del proyecto Mantenimiento mayor vehículos CAF	100,00	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento

<b>Proyecto</b>	<b>Presupuesto inicial 2021</b>
<b>E.2018 Fiducia Marco</b>	<b>\$104.184.244,00</b>

<b>Indicador</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Responsable</b>
E.2018.0 Sin indicador para la vigencia		

<b>Proyecto</b>	<b>Presupuesto inicial 2021</b>
<b>E.2019 Encargo Fiduciario administración recursos Metro 80</b>	<b>\$127.857.128,00</b>

<b>Indicador</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Responsable</b>
E.2019.0 Sin indicador para la vigencia		

<b>Proyecto</b>	<b>Presupuesto inicial 2021</b>
<b>E.2020 Emisión de Bonos Sostenibles Metro</b>	<b>\$3.070.020.101,00</b>

<b>Indicador</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Responsable</b>



Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica  
Programación de Metas 2021  
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

E.2020.1 Estructuración de la primera emisión de bonos sostenibles 100,00 Gerencia Financiera

Observación planificación 2021:Estructurar el 100% de la primera emisión de bonos sostenibles (verdes) de Metro de Medellín

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
E.2101 Suministro de energía eléctrica	\$33.585.935.002,00

Indicador	Meta 2021 Responsable
-----------	-----------------------

E.2101.0 Sin indicador para la vigencia

**Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica**  
**Programación de Metas 2021**  
 Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

**Proyecto de inversión**

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
I.1004 Corredor Avenida Ayacucho	\$3.350.310.613,00

Indicador	Meta 2021 Responsable
-----------	-----------------------

I.1004.0 Sin indicador para la vigencia

Observación planificación 2021: Se reservan recursos para finalizar los pagos del proyecto

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
I.1512 Cable Picacho	\$82.890.209.083,00

Indicador	Meta 2021 Responsable
-----------	-----------------------

I.1512.1 Ejecución obra civil cable Picacho 100,00 Ejecución de Proyectos de Infraestructura

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
I.1605 Talleres y vías de estacionamiento	\$52.105.458.984,00

Indicador	Meta 2021 Responsable
-----------	-----------------------

I.1605.1 Vías y talleres alternos ampliados y construidos 100,00 Ejecución de Proyectos de Infraestructura

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
I.1702 Máquina perfiladora de ruedas	\$599.547.336,00

Indicador	Meta 2021 Responsable
-----------	-----------------------

I.1702.0 Sin indicador para la vigencia

Observación planificación 2021: Se reservan recursos para finalizar los pagos del proyecto

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
I.1800 Modernización de la Señalización Ferroviaria	\$129.465.023.851,00

Indicador	Meta 2021 Responsable
-----------	-----------------------

I.1800.1 Avance del proyecto de señalización vía tren 100,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

Observación planificación 2021: Avance según cronograma del proyecto, de lo planificado para 2021.

Proyecto	Presupuesto inicial 2021
I.1802 Modernización flota de trenes serie MAN	\$100.202.118.244,00

Indicador	Meta 2021 Responsable
-----------	-----------------------

**Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica**  
**Programación de Metas 2021**  
**Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial**

I.1802.1 Trenes MAN modernizados 7,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

Observación planificación 2021:Avance del proyecto en el quinquenio

I.1802.2 Proyecto de modernización de trenes ejecutado 74,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

Observación planificación 2021:Avance del proyecto en el quinquenio

Proyecto		Presupuesto inicial 2021
<b>I.1814</b>	<b>Patios y Talleres – Parque Tulio Ospina</b>	<b>\$1.554.966.792,00</b>
Indicador		Meta 2021 Responsable
I.1814.1	Fase 0 Tulio Ospina: gestión predial y cerramiento del lote	100,00 Ejecución de Proyectos de Infraestructura

Proyecto		Presupuesto inicial 2021
<b>I.1901</b>	<b>Centro Integrado de Seguridad</b>	<b>\$2.082.789.766,00</b>
Indicador		Meta 2021 Responsable
I.1901.1	Avance del proyecto CISE – Centro Integrado de Seguridad y Emergencias	100,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

Observación planificación 2021:En relación al presupuesto de 2021 (Planificado/ejecutado)

Proyecto		Presupuesto inicial 2021
<b>I.1907</b>	<b>Generación Fotovoltaica en cubierta Sede Administrativa</b>	<b>\$2.142.000,00</b>
Indicador		Meta 2021 Responsable
I.1907.0	Sin indicador para la vigencia	

Observación planificación 2021:Se reservan recursos para finalizar los pagos del proyecto

Proyecto		Presupuesto inicial 2021
<b>I.1913</b>	<b>Gestión de Vertimientos Arví</b>	<b>\$171.460.636,00</b>
Indicador		Meta 2021 Responsable
I.1913.1	Diseño técnico de las alternativas seleccionadas para disponer los vertimientos generados por la Empresa	100,00 Ejecución de Proyectos de Infraestructura

Proyecto		Presupuesto inicial 2021
<b>I.2014</b>	<b>Mantenimiento profundo de las cabinas</b>	<b>\$1.574.370.000,00</b>
Indicador		Meta 2021 Responsable
I.2014.1	Avance del proyecto Mantenimiento profundo de las cabinas Línea J	100,00 Gerencia de Operaciones y Mantenimiento

**Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica**  
**Programación de Metas 2021**  
 Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

<b>Proyecto</b>		<b>Presupuesto inicial 2021</b>
<b>I.2016</b>	<b>Metro Ligero de la 80</b>	<b>\$8.144.424.144,00</b>

<b>Indicador</b>		<b>Meta 2021 Responsable</b>
I.2016.1	Metro de la 80 construido	16,00 Gerencia de Planeación

<b>Proyecto</b>		<b>Presupuesto inicial 2021</b>
<b>I.9999</b>	<b>Prototipos I+D+&amp;</b>	<b>\$669.139.464,00</b>

<b>Indicador</b>		<b>Meta 2021 Responsable</b>
I.9999.1	Avance de los contratos de metrología, caracterización y fabricación de prototipos	100,00 Investigación, Desarrollo e Innovación

Observación planificación 2021:En relación al presupuesto de 2021 (Planificado/ejecutado)