



Plan Estratégico

2018-2021

Versión 2 09-04-2018



TABLA DE CONTENIDO

Página

1	MISIÓN	2
2	VISIÓN	2
3	VALORES INSTITUCIONALES	2
4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	3
5	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	4
5.1	PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR PERSPECTIVA Y OBJETIVOS	4
5.1.1	BALANCE SOCIAL	4
5.1.2	CLIENTES Y MERCADO	5
5.1.3	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	5
5.1.4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7
5.2	PLANIFICACIÓN INICIATIVAS ESTRATÉGICA POR UNIDAD ORGANIZACIONAL	8
5.3	INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICOS	11
6	MODELO DE DESPLIEGUE, MONITOREO Y ADAPTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	15

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2018-2028

1 MISIÓN

MISIÓN
<p>METROPLÚS es un ente partícipe de la gestión y del modelo de Sistema Integrado de Transporte especializado en el servicio público de transporte masivo terrestre automotor soportado en infraestructura de carretera y vehículos tipo bus, ofreciendo una solución de movilidad inteligente que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y el desarrollo económico, social y ambiental de los territorios beneficiados.</p>

2 VISIÓN

VISIÓN
<p>Para el 2028, METROPLÚS será la empresa líder en Colombia en movilidad inteligente.</p>

3 VALORES INSTITUCIONALES

1	Planeación	Planeamos, para tomar decisiones basadas en estrategias acertadas.
2	Servicio	Servimos a nuestros usuarios con amor, porque en el servicio está en nuestra esencia, nuestro ser.
3	Trabajo en Equipo	Trabajamos en equipo, porque entendemos que entre todos sumamos para llegar a la meta trazada.
4	Transparencia	Somos coherentes con los principios y trabajamos con claridad en el actuar, ser y parecer.
5	Responsabilidad	Hacemos lo que debemos hacer, de la mejor manera posible y para un beneficio colectivo.
6	Respeto	Conformamos un equipo interdisciplinario que construye y trabaja desde la diferencia. Respetamos y somos amigables con el medio ambiente.

7	Aprendizaje Continuo	Le apostamos al Conocimiento y al Aprendizaje Continuo con Inteligencia Emocional, porque entendemos que siempre habrá algo más por hacer y entender.
8	Confianza	Confiamos en nuestro actuar, en los usuarios y en la institucionalidad, porque la confianza es nuestro mayor insumo para lograr el éxito.
9	Liderazgo	Dirigimos con carisma y comunicación efectiva con los equipos de trabajo.
10	Resiliencia	Somos Resilientes, porque estamos convencidos que los obstáculos son oportunidades que nos transforman y nos llevan a un mayor crecimiento.
11	Honestidad	Tenemos la actitud para actuar con honradez, integridad, coherencia y decencia.
12	Inteligencia	Tenemos la capacidad y habilidad para responder de la mejor manera a las exigencias propuestas.

4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes son nuestros objetivos estratégicos, agrupados en los siguientes temas estratégicos:

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
BALANCE SOCIAL	CONFIABILIDAD DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Mantener la confianza de los grupos de interés en METROPLÚS
	MOVILIDAD INTELIGENTE Y SOSTENIBLE	Contribuir a la movilidad INTELIGENTE y sostenible (económico, social y ambiental) del territorio
CLIENTES Y MERCADO	CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN	Lograr mayor cobertura en las áreas de influencia
		Contribuir con más usuarios a los sistemas de transporte en los que intervenimos
		Posicionar METROPLÚS en el mercado
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	EXCELENCIA ORGANIZACIONAL	Lograr altos estándares de calidad en la prestación de servicio
		Fortalecer la gestión de proyectos
		Incrementar la eficiencia de los procesos
	MODELO EMPRESARIAL	Implementar plan de negocios
		Implementar Direccionamiento Estratégico
	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Lograr disponibilidad de recursos financieros
INNOVACIÓN, DESARROLLO Y		Potencializar infraestructura de los sistemas de transporte en los que intervenimos
		Dotarnos de herramientas tecnológicas

	TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA	Implementar el uso de buses eléctricos para toda la operación del sistema
	SELLO CORPORATIVO	Estructuración del actuar corporativo con la implementación de los nuevos Estatutos y del Código de Gobierno Corporativo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Desarrollar y retener personal de alto desempeño
		Fortalecer la cultura organizacional y corporativa capaz de construir un objetivo común

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021

5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para el logro de la VISIÓN y los objetivos estratégicos (Retos para cierre de brechas), se establecen iniciativas estratégicas, que involucran nuevas capacidades para la organización y están orientadas al logro de los objetivos a corto (1 a 2 años) y mediano plazo (4 años). El portafolio de iniciativas estratégicas de METROPLÚS para el período 2018 – 2021¹ es:

5.1 PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR PERSPECTIVA Y OBJETIVOS

5.1.1 BALANCE SOCIAL

PERSPECTIVA				
BALANCE SOCIAL				
TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	#	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UNIDAD LÍDER
CONFIABILIDAD DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Mantener la confianza de los grupos de interés en METROPLÚS	1	Manual de Gestión Social	Dirección de Gestión Social y Área de Comunicaciones
	Contribuir a la movilidad Inteligente y sostenible	2	Modelo de integración con movilidad humana	Dirección de Infraestructura

¹ El Plan Estratégico 2018-2021 de Metroplús está planteado para una planeación estratégica de 4 años, sin embargo, teniendo en cuenta el cambio de administración municipal a partir del año 2020, éste Plan podrá ser revisado, si así se considera necesario.

MOVILIDAD INTELIGENTE Y SOSTENIBLE	(económico, social y ambiental) del territorio	3	Medición de Indicadores de Sostenibilidad de la empresa	Dirección de Gestión Social
------------------------------------	--	---	---	-----------------------------

5.1.2 CLIENTES Y MERCADO

PERSPECTIVA					
CLIENTES Y MERCADO					
TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	#	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UNIDAD LÍDER	
CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN	Lograr mayor cobertura en el Valle de Aburrá y área de influencia	4	Modelo de gestión de representatividad con municipios y entidades de interés	Gerencia General	
	Contribuir con más usuarios a los sistema de transporte en los que intervenimos	5	Plan rector (expansión y crecimiento) del sistema	Dirección de Transporte	
	Posicionar METROPLÚS en el mercado		6	Extensión de la "Cultura Ciudadana" al sistema METROPLÚS	Dirección de Gestión Social y Área de Comunicaciones
			7	Plan de posicionamiento de marca METROPLÚS	Área de Comunicaciones

5.1.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

PERSPECTIVA				
GESTIÓN ORGANIZACIONAL				
TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	#	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UNIDAD LÍDER
EXCELENCIA ORGANIZACIONAL	Lograr altos estándares de calidad en la prestación del servicio	8	Control integral de variables de desempeño del servicio	Dirección de Transporte

	Fortalecer la gestión de proyectos	9	Modelo de gestión integral de proyectos	Dirección de Infraestructura y Dirección de Transporte
		10	Modelo de gestión integral de estudios y diseños	Dirección de Transporte
		11	Modelo de gestión de predios	Dirección de Planeación*
		12	Modelo gestión integral de riesgos	Dirección de Planeación
		13	Modelo de operación temprana	Dirección de Transporte
	Incrementar la eficiencia de los procesos	14	Modelo de la operación de sistemas de transporte	Dirección de Transporte
15		Modelo de gestión por procesos	Dirección de Planeación	
16		Modelo de gestión documental	Secretaría General	
MODELO EMPRESARIAL	Implementar plan de negocios	17	Plan de negocios	Dirección Financiera y Dirección de Planeación
	Implementar Direccionamiento Estratégico	18	Direccionamiento Estratégico	Gerencia General y Dirección de Planeación
SELLO CORPORATIVO	Estructuración del actuar corporativo con la implementación de los nuevos Estatutos y del Código de Buen Gobierno Corporativo	19	Implementación de los nuevos estatutos y del Código de Buen Gobierno Corporativo	Secretaría General y Dirección Jurídica
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Lograr disponibilidad de recursos financieros	20	Modelo de gestión sobre desembolsos	Dirección Financiera
		21	Seguimiento CONPES actual y nuevos CONPES	Dirección Financiera
		22	Modelo de otras fuentes alternativas de financiación para proyectos de	Dirección Financiera y Dirección de Planeación

			beneficio público y el uso de tecnologías limpias	
		23	Modelo financiero que equilibre la sostenibilidad de la Entidad	Dirección Financiera
		24	Modelo financiero que optimice costos en la operación	Dirección de Transporte
INNOVACIÓN, DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA	Potencializar infraestructura de los sistemas de transporte en los que intervenimos	25	Gestión de activos aplicada a infraestructura	Dirección de Infraestructura
	Aumentar el nivel tecnológico	26	Modelo de gestión TIC	Dirección Administrativa
	Implementar el uso de buses eléctricos para toda la operación del sistema	27	Modelo de gestión buses eléctricos	Dirección de Transporte

5.1.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	#	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UNIDAD LÍDER
DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Desarrollar y retener personal de alto desempeño	28	Modelo de gestión integral del talento humano	Dirección Administrativa
		29	Modelo de gestión del conocimiento	Dirección Administrativa
		30	Implementación de nueva estructura organizacional	Gerencia General
	Fortalecer cultura organizacional	31	Desarrollo del modelo de cultura organizacional	Dirección de Gestión Social y Área de Comunicaciones

*Con relación a la estructura organizacional y funcional de la Entidad, se planea dentro de su reestructuración la creación de la Dirección de Planeación y la expansión de la planta de personal con ocasión de la diversificación y ampliación del alcance del objeto social de los nuevos estatutos de la Empresa.

5.2 PLANIFICACIÓN INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

Unidad Organizacional	#	Nombre corto	2018	2019	2020	2021
Secretaría General y Dirección Jurídica	1	Actualizar Estatutos	Aprobación e Implementación			
	2	Actualizar Manual de Contratación	Aprobación e Implementación			
	3	Implementar Direccionamiento Estratégico	Aprobación e Implementación			
	4	Actualizar Políticas de Prevención de Daño Antijurídico	Aprobación e Implementación			
	5	Actualizar Manuales de Supervisión	Aprobación e Implementación			
	6	Implementar Gobierno Corporativo	Aprobación e Implementación			
	7	Modelo de gestión documental	Implementación TRD	Seguimiento		
Dirección de Gestión Social y Comunicaciones	8	Implementar Mesa de Comunicaciones	Aprobación e Implementación			
	9	Actualizar Plan de Comunicaciones	Actualización e implementación			
	10	Formulación Indicadores de Medición de Sostenibilidad	Formulación y Medición	Seguimiento	Seguimiento	Seguimiento
	11	Formular Manual de Gestión Social	Definición grupos de interés /Aprobación e implementación			
	12	Plan de posicionamiento de marca METROPLÚS	Estudio	Medición anual	Plan de intervención / Implementación	
	13	Extensión de la "Cultura Ciudadana" aplicada al sistema METROPLÚS	Estructura del Modelo	Implementación	Seguimiento	Seguimiento
	14	Modelo de gestión integral del talento humano	Estructura Coordinación / Estructura del Modelo de Gestión Humana	Implementación	Implementación	Implementación
15	Desarrollo del modelo de cultura organizacional		Validación valores / Diagnostico			
Dirección de Transporte e Infraestructura	16	Formular Plan de Corredores Verdes	Formulación e Implementación			
	17	Adquisición de Buses Eléctricos	Adquisición y puesta en marcha			
	18	Plan de Articulación de la Operación Metro - Metroplús	Articulación y Operación			
	19	Plan de Articulación TPM	Articulación			
	20	Plan de Operación Blanda Envigado, Itagüí y Medellín	Implementación			
	21	Modelo de integración con movilidad humana	Estructura del Modelo	Implementación	Seguimiento	Seguimiento
	22	Gestión de activos aplicada a infraestructura	Estructura del Modelo	Implementación	Seguimiento	
	23	Plan rector (expansión y crecimiento) del sistema	Aprobación	Implementación	Seguimiento	
	24	Control integral de variables de desempeño del servicio		Definición de variables de desempeño del servicio	Instrumentación de controles	Seguimiento

	25	Modelo de gestión integral de estudios y diseños		Estructura del Modelo	Implementación	
	26	Modelo de operación temprana	Implementación	Seguimiento		
	27	Modelo de la operación de sistemas de transporte	Modelo de transporte masivo de mediana capacidad	Implementación	Seguimiento	
	28	Modelo financiero que optimice costos en la operación	Acuerdos de colaboración empresarial para la operación / Renegociar las condiciones de operación con el FET	Seguimiento		
Dirección Financiera y Administrativa	29	Actualizar Plan de Inversiones por Resultados	Actualizar e Implementar			
	30	Actualizar Procesos	Actualizar e Implementar			
	31	Formulación Planes de Gestión Humana	Formulación e implementación			
	32	Formular Plan de Negocios	Formulación e implementación	Implementación	Implementación	Implementación
	33	Revisar Planta de Cargos	Revisión y ejecución de cambios			
	34	Ejecutar Plan de Renovación Tecnológica	Ejecución			
	35	Formulación Plan de Optimización y Eficiencias	Formulación e implementación			
	36	Modelo de otras fuentes alternativas de financiación para proyectos de beneficio público y el uso de tecnologías limpias		Identificar organismos de cooperación / Estructurar modelo	Implementación	Seguimiento
	37	Modelo de gestión sobre desembolsos	Estructura del Modelo / Implementación	Seguimiento		
	38	Seguimiento CONPES actual y Nuevos CONPES	Seguimiento CONPES actual	Nuevos CONPES		
	39	Modelo financiero que equilibre la sostenibilidad de la Entidad	Estructura del Modelo / Implementación	Seguimiento		
	40	Modelo gestión TIC		Diagnostico / PETI	Implementación	Seguimiento
	41	Modelo de gestión del conocimiento		Estructura del Modelo	Implementación	Seguimiento
Dirección Control Interno y Autoevaluación	42	Formalizar Plan General de Auditorias	Formalización e implementación			
	43	Formalizar Manifiesto Ético Metroplús	Formalizar e Implementar			
	44	Implementar Plan de Excelencia sobre hallazgos Órganos de Control	Implementación			
Gerencia General	45	Implementación de nueva estructura organizacional	Aprobación e Implementación			
	46	Modelo de gestión de representatividad con	Estructura del Modelo	Implementación		

		municipios y entidades de interés				
Dirección de Planeación	47	Modelo de gestión de predios	Implementación	Seguimiento		
	48	Modelo de gestión por procesos	Cadena de valor 1o nivel / FEP / Estructura Coordinación	Documentación 2o nivel / Implementación / Medición indicadores	Auditorias y Mejoramiento	
	49	Modelo de gestión integral de proyectos	Estructura del Modelo	Implementación		
	50	Modelo gestión integral de riesgos		Estructura del Modelo	Implementación	

5.3 INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	INDICADORES ESTRATÉGICOS	OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN
BALANCE SOCIAL	CONFIABILIDAD DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Mantener la confianza de los grupos de interés en METROPLÚS	1	Nivel de reputación de la Entidad por parte de los grupos de interés	2018
			2	# de empleados cubiertos por convenios colectivos	2019
	MOVILIDAD INTELIGENTE Y SOSTENIBLE	Contribuir a la movilidad INTELIGENTE y sostenible (económico, social y ambiental) del territorio	3	Reducción de CO (Toneladas de CO que dejamos de emitir)	2019
			4	Nivel de reducción en tiempo y/o costos de desplazamiento (Origen - Destino)	2019
			5	Generación de empleo a través de las obras de infraestructura (# de personas empleadas x obra)	2019
			6	Generación de empleo a través de la operación del sistema (# de personas vinculadas formalmente a la operación del sistema)	2019
CLIENTES Y MERCADO	CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN	Lograr mayor cobertura en las áreas de influencia	7	Cumplimiento plan de expansión: Kilómetros aportados al sistema (Expansión real vs Expansión programada)	2019
			8	# Usuarios movilizados - promedio día (# Usos o Transferencias)	2019

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	INDICADORES ESTRATÉGICOS	OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN		
		transporte en los que intervenimos					
		Posicionar METROPLÚS en el mercado	9	Nivel de reconocimiento METROPLÚS (TOP OF MIND)	2018		
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	EXCELENCIA ORGANIZACIONAL	Lograr altos estándares de calidad en la prestación de los diferentes servicios	10	Nivel de satisfacción del servicio (atención al ciudadano mediante PQRSD, y externa en los puntos de atención del sistema)	2019		
			11	Nivel de quejas relacionadas con prestación del servicio (#Q/Millón de pasajeros)	2019		
			12	Nivel de cumplimiento del servicio (Despachos realizados/ Despachos programados)	2019		
			13	Nivel de puntualidad (Despachos oportunos / Despachos programados)	2019		
			14	Índice medio de seguridad en el sistema	2019		
			15	Cumplimiento de programación. # de proyectos programados vs # de proyectos ejecutados	2019		
				Fortalecer la gestión de proyectos	16	Cumplimiento de presupuesto. Valor del presupuesto programado vs valor del presupuesto ejecutado	2018
				Incrementar la eficiencia de los procesos	17	Disponibilidad de flota de acuerdo a la programación de la misma (Bus + Conductor)	2019
			18		Costo por pasajero movilizado	2019	
			19		Costo por kilómetro recorrido	2019	

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	INDICADORES ESTRATÉGICOS	OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN
			20	Nivel de eficiencia y eficacia de los procesos	2019
			21	Nivel de madurez de los procesos de la Entidad	2019
			22	Capacidad de mejoramiento continuo de los procesos (Acción correctivas y no conformidad)	2019
	MODELO EMPRESARIAL	Fortalecer la empresa de manera interna a través de la implementación de un plan de negocios	20	Nivel de implementación del portafolio de negocios de la empresa (# de negocios programados vs # de negocios consolidados)	2018
			21	Nivel de gestión y ejecución del Direccionamiento Estratégico	2018
	SELLO CORPORATIVO	Estructuración del actuar corporativo con la implementación de los nuevos Estatutos y del Código de Buen Gobierno Corporativo	22	Nivel de implementación de los Estatutos	2018
			23	Nivel de implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	2018
	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Lograr disponibilidad de recursos financieros	24	Total de ingresos (1)	2018
			25	Backlog financiero (Recursos financieros aprobados / Inversión requerida)	2018
			26	Nivel de desembolsos	2018
			27	Nivel de gastos operativos, administrativos y financieros	2018
	INNOVACIÓN, DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA	Potencializar infraestructura de los sistemas de transporte en los que intervenimos	28	Kilómetros potencializados al sistema	2019
			29	IPK Pasajeros movilizados / Kilómetros recorridos	2019

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	INDICADORES ESTRATÉGICOS	OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN
			30	Disponibilidad de la infraestructura	2019
		Dotarnos de herramientas tecnológicas	31	Nivel tecnológico de la empresa	2018
		Implementar el uso de buses eléctricos para toda la operación del sistema	32	# De buses eléctricos en la flota de Metroplús vs # total de buses en funcionamiento.	2018
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Desarrollar y retener personal de alto desempeño	33	Nivel de desempeño	2018
			34	Nivel de retención	2018
			35	Nivel de clima laboral	2018
		36	Nivel de cultura organizacional	2018	
		Fortalecer la cultura organizacional y corporativa capaz de construir un objetivo común			

(1): Ingresos por movilización de pasajeros, aporte de los municipios, aporte de la nación, aporte de otras entidades involucradas, recursos de cooperación y otros ingresos de negocios asociados.

6 MODELO DE DESPLIEGUE, MONITOREO Y ADAPTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

El modelo de planeación estratégica debe aplicarse mediante un proceso, el cual es dinámico y sistemático. El esquema de este proceso se basa en el modelo “The Execution Premium”, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, R. Kaplan and D. Norton Febrero 2013. El esquema es el siguiente:

