

Plan de Acción

Formulación 2025

Seguimiento a la Planeación
y Gestión de la Empresa.



metrode Medellin



METRO
DE MEDELLÍN
CALIDAD DE VIDA

PLAN DE ACCIÓN 2025

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. 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, metas y responsables para los proyectos del año 2025.

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.



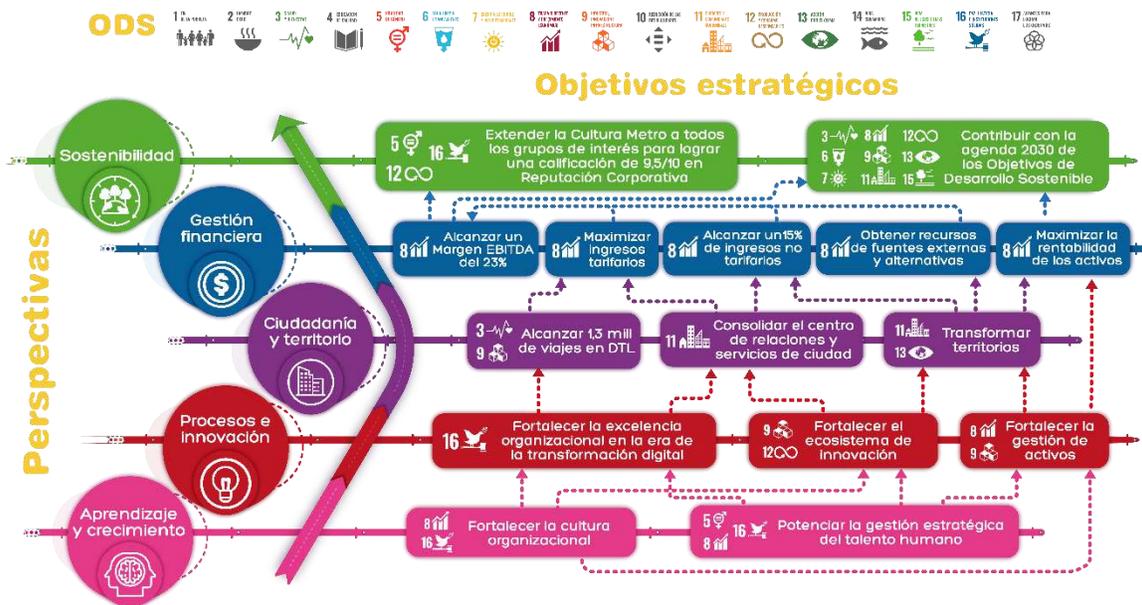
2. Mapa estratégico 2021-2025

El mapa estratégico marca la ruta para dar cumplimiento a nuestra MEGA: Ser a 2025 una Empresa innovadora con un crecimiento eficiente, articuladora de la movilidad como servicio, para conectar 1,3 millones de viajeros al día y con una participación de ingresos por negocios asociados del 15%.

En el mapa se muestra la interrelación de los objetivos estratégicos dentro de las 5 perspectivas y su asociación a los ODS en alineación con nuestro modelo de sostenibilidad.

Para cada uno de los objetivos estratégicos se plantean indicadores de impacto, con metas para el quinquenio, a los cuales se les hace seguimiento anual y sus resultados se presentan en el seguimiento a diciembre de cada año de este Plan de Acción.

Mapa estratégico



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

Lo que tú haces **nos mueve**

3. Vínculo Planes Estratégicos Institucionales

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
3. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
4. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (incluye la matriz de riesgos de corrupción)
5. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETI
6. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
7. 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

En este Plan de Acción se muestra la relación de aquellos proyectos reportados que tienen actividades incluidas en alguno de los demás planes estratégicos institucionales. Cabe anotar que no todos los planes institucionales tienen asignados recursos que se ejecutan a través de proyectos de inversión, sino que ejecutan recursos de funcionamiento, los cuales no se reportan en el plan de acción, pero si se ven reflejados en el Plan Anual de Adquisiciones.



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 (línea Hola Metro, correo institucional, Contáctenos y derechos de petición, entre otros), encuestas de percepción, así como también podrán hacerlo a través de los mecanismos de control social como las veedurías ciudadanas. Así mismo desde la Gestión Social de la Empresa promovemos un diálogo social permanente a través de encuentros con organizaciones sociales de base y actores comunitarios con alta incidencia en el desarrollo de los territorios, grupos focales, mesas de trabajo (propias o activadas por los municipios), comités ciudadanos de obra, mesas de articulación interinstitucional y comunitaria (MAIC), que atienden diferentes necesidades y permiten mitigar impactos en doble vía.

Adicionalmente, cada año presentamos los resultados de la gestión en la socialización de la Memoria de Sostenibilidad con los grupos de interés, espacio en el que los asistentes pueden plantear sus inquietudes y sugerencias. En la lista de convocados se incluyen representantes de organizaciones que trabajan con un enfoque de diversidad, equidad e inclusión.

La estrategia de participación ciudadana se encuentra publicada en nuestra página web, en la sección transparencia, menú participa - <https://www.metrodemedellin.gov.co/quienes-somos/transparencia/>.



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	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.

Observación Logro 2023: Si bien en 2023 se realizó la encuesta de Cultura organizacional, se utilizó una metodología diferente a la realizada en años anteriores con la cual se habían definido el indicador y las metas para el quinquenio. Por esto no se puede continuar midiendo este indicador y se propone uno nuevo para medir este objetivo el resto del quinquenio.

Indicador de Impacto	Unidad	FC	L.Base	Comportamiento	Responsable
387 Ajuste en la brecha de Cultura Organizacional	Número	Flujo	No aplica	Decreciente	Gerencia Administrativa

Objetivo: Medir el nivel de ajuste de la cultura organizacional actual con la cultura deseada.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	NA	NA	19	19	NA	NA	15	

Observación Logro 2023: Se realizó la medición de Cultura Organizacional a través de la metodología Mytho con acciones tales como: encuesta enviada a todos los servidores Metro, grupos focales establecidos por características poblacionales, contratistas, entrevista a jefe de Gestión del Talento Humano y grupo con Comité de Gerencia, a su vez se utilizó la herramienta de visualización de comportamientos, ritos y características propias de la cultura organizacional vigente. Como resultado de dicha acción investigativa se obtuvo una calificación de 19 puntos de diferencia entre la cultura organizacional actual con la deseada, se busca que esta diferencia sea cada vez menor, teniendo en cuenta que entre más cercana a cero el resultado es más positivo, pues indicaría que la cultura actual (real), es cada vez más parecida a la deseada.

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	ND	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.

Observación Logro 2024: Este año no se llevará a cabo la medición del clima laboral debido a que el proceso requiere una inversión significativa por parte de la Empresa. Ante la situación financiera actual y los ajustes presupuestarios derivados de políticas de austeridad, la Empresa ha decidido redirigir esos recursos a otras áreas prioritarias, por lo cual la medición se hará con personal y recursos internos en el año 2025.

Perspectiva: Ciudadanía y territorio

Objetivo: Alcanzar 1,3 millones de viajes en DTL

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	1.002.117	1.230.000	983.174	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.

Observación Logro 2024: La afluencia con respecto al año 2023 presentó una disminución de 1,9%, sin lograr cumplir con la meta establecida para el 2024. Dentro de los análisis que actualmente se han venido realizando para identificar las causas de disminución, se encuentra que de los usuarios que han cambiado su hábito de movilidad, coinciden con las características de los nuevos compradores de motos, tanto en edad (edades entre los 20 y 39 años), como en niveles de estratificación (estratos 2 y 3). El incremento del número de motos en el Valle de Aburrá en los últimos 14 años, ha sido de un 1209%, de acuerdo con las cifras de la Secretaría de Movilidad, esto ha tenido un impacto en general para el Transporte Público de Pasajeros, donde se ha presentado también una disminución importante.

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	4,32	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.

Observación Logro 2024: El Nivel de Experiencia del Cliente corresponde al impacto que generamos en los clientes respecto a su interacción con los diferentes puntos de contacto que tiene con nosotros en todo el ciclo de experiencia del cliente. En otras palabras, este indicador busca determinar cómo se siente el cliente luego de relacionarse con nosotros. El cálculo del indicador de Experiencia del Cliente se obtiene de manera anual tomando como insumos los resultados de los indicadores de las mediciones transaccionales y el Nivel de Satisfacción del Cliente. De esta manera, los resultados de esa estimación para el 2024 arrojan un resultado de 4,32 sobre 5, los cuales se obtienen del promedio ponderado de las variables de Satisfacción: 4,04; Recomendación: 4,49 y Esfuerzo: 4,44.

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	5.143.543	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

Observación Logro 2024: El cumplimiento de la meta propuesta para este indicador se logró gracias a las diversas campañas implementadas por la alianza, enfocadas en promover el uso de la App Cívica y sus servicios.

Objetivo: Transformar territorios

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	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	27,57	23	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.

Observación Logro 2023: La recuperación de la afluencia en un 4,3%, conllevó un aumento en el ingreso de servicios de transporte del 16%; así mismo los ingresos de negocios asociados como recaudo, comercialización de tarjetas, consultorías, gestión urbana, reflejaron un crecimiento del 34%, conllevando un resultado operacional positivo que conllevó a reflejar un Ebitda del \$223.888 millones, y un margen del 27,57% para el año 2023.

Observación Logro 2024: El nivel del margen se definió para el quinquenio en el año 2020, en ese momento se esperaban unos niveles de ingresos y egresos que difieren de los actuales. El desempeño de los viajes en el 2024 ha sido estable y con tendencia a la disminución, esto ha afectado el nivel esperado de los ingresos, presentando incremento por la tarifa, el crecimiento de los ingresos para la vigencia es del 7%. Asimismo, el desempeño de los gastos operativos ha tenido tendencia al alza, con un crecimiento del 11%, los cuales dependen de diferentes variables económicas y operativas, entre ellas macroeconómicas como el IPC, el SMMLV y el IPP. A nivel de quinquenio se alcanza la meta con un 23%.

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	9,9	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.

Observación Logro 2024: En el 2024 la tarifa media creció un 9,9%, dado que el nivel de la variación se definió para el quinquenio en el año 2020, en ese momento se proyectaron crecimientos de la tarifa media en los niveles del crecimiento del IPC, sin embargo, este indicador ha tenido comportamientos por encima del 3,5% y las tarifas definidas por la autoridad han sido por encima de este valor.

Objetivo: Alcanzar un 15% de ingresos no tarifarios

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	12,78	14,3	12,47	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.

Observación Logro 2023: En el año 2023 el resultado cerró en un 12,78% equivalente a un valor total de \$83.405 millones, con una ejecución presupuestal del 92%. No se logró la meta debido al crecimiento de los ingresos de servicio de transporte. UEN Cívica: los ingresos de la UEN Cívica en 2023 respecto al 2022 es 38,8% lo que representa un aumento de \$12.554 millones. Por concepto de recaudo en Rutas Integradas a diciembre fueron de \$24.152 millones, un aumento del 17% frente a 2022. Durante 2023 se vendieron más de 960.000 tarjetas eventuales y personalizadas segunda vía, lo que representó un crecimiento de 88% respecto al 2022, este crecimiento se debió a la estructuración de nuevos negocios relacionados con el medio de pago y a la normalización del abastecimiento de tarjetas con respecto al año anterior explicado por la crisis de microchips. En cuanto a los ingresos por Recaudo, Control y Comunicaciones de Metroplús y buses eléctricos, siendo un 17% y finalmente, los ingresos por ventas empresariales, tarjeta marca compartida y servicio de Instalación, desinstalación y traslados de equipos embarcados fueron de \$143 millones un crecimiento de 32%, explicado principalmente por el buen desempeño comercial de las ventas empresariales y la estructuración de nuevos negocios. Gestión Urbana: Los ingresos de Gestión Urbana en 2023 ascienden a \$21.067 millones, con un cumplimiento del 108% frente a lo presupuestado para 2023 y un incremento del 10% (\$1.990 millones) respecto al ingreso obtenido en 2022. El 55,8 % de los ingresos obedece a la renta de espacios comerciales, el 43,9% por concepto de publicidad y una participación del 0,3% por operaciones urbanas, un concepto que aunque con baja representación en los ingresos, comienza a presentarse frente a años anteriores; resaltando que son procesos cuyos resultados se obtienen en el mediano y largo plazo; y que como resultado de se vienen formulando y gestionando planes parciales en Peldar, La Estrella, Everfit, San Germán, sumando entre las 40 iniciativas con las que se cuenta actualmente para el desarrollo de proyectos inmobiliarios en todas las líneas existentes y futuras, en las que se permiten inversiones público-privadas. Negocios del conocimiento: Los ingresos de Negocios de Conocimiento para el año 2023 fueron de \$13.709 millones, lo que representa un crecimiento del 92% comparado con el año anterior y una ejecución del presupuesto de ingresos del 68%. Por Consultorías y Formaciones se percibieron ingresos por un valor de \$7.677 millones, históricamente representa el mejor año para el área de Negocios desde el año 2015 por estos conceptos. No se lograron los niveles de actuación planificados, debido a que se presupuestó percibir los ingresos por el contrato de Factibilidad de los cables de Bogotá, contrato que no fue adjudicado al Metro de Medellín.

Observación Logro 2024: Los ingresos no tarifarios para el 2024 fueron de \$88.067 millones, lo que representa un cumplimiento de la proyección de ingresos del 96% para este periodo, con respecto a la meta planificada del 14.3% anual cierra en el 12.47%. No se logra cumplir la meta proyectada principalmente porque se esperaba la entrega del 100% de los Dividendos de la operación de Quito, y solo se recibió el 50% de estos recursos en esta vigencia lo cual se ve altamente afectado el indicador de la Gerencia.

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	200.561	9.400	254.724	14.100	

Observación Logro 2023: En el año 2023 se recibieron recursos por parte de La Nación, por valor de \$167.335 millones como apoyo a los sistemas férreo, cables y tranvía, y por \$33.226 millones para el sistema de buses, destinados a cubrir el déficit de los sistemas integrados de transporte masivo (SITM) y los Sistemas Estratégicos de Transporte Público (SETP). Planeación Financiera realizó acompañamiento al área jurídica en el relacionamiento, análisis, y el envío de toda la información financiera requerida por la Nación con el fin de recibir estos recursos.

Observación Logro 2024: En el año 2024 se recibieron \$27.744 millones por parte del Distrito y \$26.419 millones por parte de Gobernación para ejecución del proyecto ampliación de capacidad, estos recursos que en total suman \$54.163 millones hacen parte de la gestión de la empresa. Por otro lado, se tiene una mesa de trabajo con el Distrito de Medellín, con el fin de tener fuentes alternativas como: contribución por parqueadero o estacionamiento en vía, acceso a áreas con restricción vehicular, estacionamiento en vía pública, multas por circular en carriles exclusivo del sistema (instalación de cámaras en infraestructura de buses), factor tarifario de calidad, multas de tránsito e impuesto predial, entre otros.

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 desiciones.

Meta2021	Logro2021	Meta2022	Logro2022	Meta2023	Logro2023	Meta2024	Logro2024	Meta2025	Logro2025
NA	NA	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	3.456	2.963	3.681	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.

Observación Logro 2023: El resultado del indicador, está por encima de la meta en 368 pesos, ya que a pesar de que los viajes para el 2023 están 45 millones por encima de lo planeado, los egresos operativos están 89.000 millones por encima y las inversiones están 148.000 millones por encima, ambos se encuentran considerablemente por encima de lo planeado. Lo anterior se debe principalmente a las condiciones económicas que se han presentado en los últimos dos años, es decir, las altas tasas de cambio, la inflación y altos crecimientos del SMMLV.

Observación Logro 2024: El resultado del indicador para 2024 está por encima de la meta en \$717 pesos, esto porque a pesar de que los viajes para el 2024 están por encima en 26 millones de lo que esperábamos cuando se definió la meta, los egresos operativos están por encima en \$129.000 millones un 27% de lo esperado y las inversiones por encima en \$141.000 millones un 78% de las esperadas, (tener en cuenta que las inversiones se refieren al CAE de inversiones planes rectores), se encuentran considerablemente por encima de lo planeado. Lo anterior se debe principalmente a las condiciones económicas que se han presentado en los últimos tres años, es decir, las altas tasas de cambio, inflación y altos crecimientos del SMMLV, además del mayor valor y el movimiento de las inversiones planeadas. Como datos de referencia, se precisa que el crecimiento de los egresos operativos se proyectó entre un 7% y 8% anual, durante el proceso de planificación del indicador, y en la realidad estos han crecido por encima de un 11% anual en los últimos años.

Objetivo: Fortalecer el ecosistema de innovación

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	NA	1	1	1	

Observación Logro 2024: Se gestionó y obtuvo un proyecto específico de cofinanciación, para la compra / ensamble de trenes con Gobernación de Antioquia y Distrito de Medellín. Se aclara que el mismo no fue posible a través de Colciencias, debido a que dicha institución ya no existe.

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	3,07	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.

Observación Logro 2024: Durante el año 2024 se realizaron todas las acciones que permitieron el cierre de brechas entre los resultados del año 2023 y la medición de junio del 2024. logrando dar cumplimiento a todos los requisitos de la norma ISO55001:2015 bajo la cual se ha diseñado y entregado el sistema de gestión de activos, logrando así la meta propuesta en el quinquenio .

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	12,57	14,4	14,04	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.

Observación Logro 2023: En el año 2023, los beneficios económicos externos experimentaron un incremento del 0,66% para ese periodo y, de manera acumulada, un crecimiento del 12,57% en comparación con la línea base planeada en el año 2020. El cumplimiento anual alcanzó el 94,65%, atribuible en parte al hecho de que la base de cálculo, representada por los Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) del 2023, superó en un 7,38% lo inicialmente planificado. Esto afectó a la baja la percepción del beneficio real del 2023 en relación con las proyecciones. El año 2023 se destacó por un desempeño positivo en términos de beneficios, marcando una recuperación respecto al periodo anterior. Los movilizados anualmente aumentaron aproximadamente un 6,63% en todo el Sistema de Transporte Masivo (SITM) en comparación con el año anterior, y se registró un impresionante incremento del 74% en comparación con el año de la pandemia (2020). El cumplimiento acumulado del indicador de resultado para el quinquenio se sitúa en un 55,82%, en comparación con el 58,97% planificado para el mismo periodo, evidenciando el nivel de cumplimiento mencionado. Estos resultados indican que la empresa ha estado contribuyendo significativamente a través de externalidades asociadas a su operación, generando beneficios intangibles en los aspectos social, ambiental y económico, aportando de manera indirecta al desarrollo sostenible de la región metropolitana. En términos acumulados (2021-2023), los beneficios representan 12.791.955 SMMLV, con una monetización en pesos colombianos acumulada de 14,39 billones en valores corrientes para el año 2023. *El beneficio indexado 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. Notas: Las mediciones de este indicador para el quinquenio 2021-2025, se acotará al resultado de los siguientes indicadores (Emisiones CO2, Afecciones Salud, Combustible Evitado, Accidentalidad, Ahorro en tiempo, Ahorro económico), ya que la medición debe ser comparable para el quinquenio. Para el año 2022 se ajustaron los métodos de cálculo de las externalidades Afecciones en Salud e Incidentalidad vial, ya que se utilizó información y estudios más precisos e información mejor calibrada.

Observación Logro 2024: Este indicador mide el crecimiento acumulado de los beneficios sociales generados por el Metro de Medellín entre 2021 y 2025. Estos beneficios, expresados en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV), incluyen impactos ambientales, sociales y económicos, relacionados con los costos externos del transporte, según la percepción de la sociedad. En 2024, los beneficios con enfoque social alcanzan un total de 21,1 millones de SMMLV, considerando la línea base real en comparación con lo planeado. La meta para este año es de 21,5 millones de SMMLV, con un aumento acumulado del 14,43%. Durante el período actual, se ha logrado un cumplimiento del 97,26%, con un avance acumulado del 14,04%.

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	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	9,2	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 Villafaña 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.

Observación Logro 2024: Si bien no se alcanzó la meta de 9,4, es de resaltar la mejora de tres décimas con respecto a la medición de 2023, un incremento meritorio si se tiene en cuenta que la medición se realizó entre junio y agosto, cuando el accidente de la Línea K tenía gran preponderancia en la agenda pública relacionada con la Empresa. El resultado de 9,4 no pudo alcanzarse debido, según las conclusiones del estudio, a que algunos grupos de interés manifestaron preocupación por la incertidumbre con respecto a la financiación del Metro de la 80. Así mismo, persiste el reclamo por las condiciones de accesibilidad de las estaciones, que aún no son óptimas debido a que el contrato para estas adecuaciones inició ejecución a finales de 2024, por lo que sus efectos aún no son perceptibles por los grupos de interés. Por último, condiciones del entorno externas a la Empresa, como la percepción de inseguridad generalizada, afectan la percepción de esta variable en nuestra red de movilidad.

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	24	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 estabilicen 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 diligencia 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.

Observación Logro 2024: Si bien no se logró la meta propuesta, es de resaltar que la Empresa pasó del puesto 35 al 24, una mejoría notable y meritoria si se tiene en cuenta que el trabajo de campo para la medición se desarrolló en julio y agosto, justo cuando el accidente de Línea K tenía una gran relevancia en la conversación pública. Dentro de las razones para no haber logrado la posición establecida como meta, debe considerarse que la reputación no es un constructo que tienda a cambiar de forma radical en períodos cortos de tiempo, por lo que es posible que aún haya rezagos de preocupaciones por el gobierno corporativo y la situación financiera en algunos grupos de interés, que poco a poco hemos ido superando.

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	1	1

Observación Logro 2021: Los ciudadanos de Medellín que participaron en la encuesta de percepción ciudadana Medellín Como 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.

Observación Logro 2024: La primera posición que ocupamos nuevamente en esta encuesta de percepción ciudadana como la empresa pública más admirada del Distrito de Medellín, promediando los resultados de conocimiento y favorabilidad, demuestra que nuestra Cultura Metro como modo de relación positivo nos permite conservar e incrementar la confianza de la ciudadanía en nuestra gestión.

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica

Programación de Metas 2025



Proyecto de importancia estratégica

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.1816 Servicios de apoyo tecnológico y redes	\$31.207.038.049
-Plan Anual de Adquisiciones	-Plan Estratégico de Tecnologías de Información - PETI

Indicador	Meta 2025	Responsable
20092 Disponibilidad de aplicaciones de recaudo	99,9	UEN Cívica
20094 Oportunidad de atención de incidentes de TI	90	Gestión de Tecnologías de Información
20095 Oportunidad de atención de requerimientos de TI	90	Gestión de Tecnologías de Información
20098 Disponibilidad sistemas SAP	99,95	Gestión de Tecnologías de Información
20099 Cumplimiento de cronograma de Proyectos TI	85	Gestión de Tecnologías de Información

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.1817 Suministro de bienes para la operación	\$67.260.923.161
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
21006 Disponibilidad de suministro gas natural vehicular	100	Buses
23009 Nivel de atención de las solicitudes de pedido para el suministro de bienes para la operación	80	Gerencia de Abastecimiento y Logística

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.1818 Mantenimiento y operación comercial	\$69.230.412.040
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	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 2025
E.1819 Telecomunicaciones	\$1.156.813.470
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
21007 Disponibilidad de plan de datos equipos móviles	99,9	UEN Cívica

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.1820 Servicios de Apoyo a la Operación	\$180.902.566.247
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
20263 IL índice de limpieza (Buses)	98	Buses
21008 Disponibilidad hardware y servicios red de recarga externa	99,6	UEN Cívica
24001 Índice del servicio de conducción Tren	100	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
24002 Índice del servicio de conducción Tranvía	99	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica
Programación de Metas 2025
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

24003	Indice del servicio de conducción Bus	98	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
-------	---------------------------------------	----	---

203621	IL índice de limpieza (Trenes, Cabinas, VAUX, Tranvía)	100	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
--------	--	-----	---

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.2101 Suministro de energía eléctrica	\$49.793.778.971
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025 Responsable
------------------	------------------------------

21010	Disponibilidad de suministro eléctrico	100	Infraestructura
-------	--	-----	-----------------

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.2102 Arrendamiento operativo de equipos técnicos	\$412.154.052
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025 Responsable
------------------	------------------------------

24005	Disponibilidad de equipos de cómputo en arriendo	100	Gestión de Tecnologías de Información
-------	--	-----	---------------------------------------

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.2103 Conexión de energía	\$1.700.044.638
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025 Responsable
------------------	------------------------------

22002	Disponibilidad Conexión de Energía	100	Infraestructura
-------	------------------------------------	-----	-----------------

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.2011 Mantenimiento Mayor	\$35.319.794.591
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025 Responsable
------------------	------------------------------

24007	Avance del proyecto Mantenimiento mayor vehículos CAF (unidades intervenidas)	12	Trenes
-------	---	----	--------

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
E.2304 Servicio infraestructura Tecnológica TI	\$1.988.044.424
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025 Responsable
------------------	------------------------------

24008	Infraestructura como servicio	100	Gestión de Tecnologías de Información
-------	-------------------------------	-----	---------------------------------------

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica
Programación de Metas 2025
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

Proyecto de inversión

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.1004 Corredor Avenida Ayacucho	\$4.613.229.298
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
21015 Atención integral San Luis	100	Técnica, Administrativa y Logística de Proyectos de Infraestructura

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.1605 Talleres y vías de estacionamiento	\$735.492.029
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
25005 Entrega diagnóstico Operatividad moto relé - Proyecto Talleres y vías de estacionamiento	1	Gerencia de Proyectos de Infraestructura

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.1901 Centro Integrado de Seguridad	\$6.702.532.723
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
24016 Avance del proyecto CISE – Centro Integrado de Seguridad y Emergencias (Fase 3 hw)	100	Investigación, Desarrollo e Innovación

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.9999 Prototipos I+D+&	\$1.309.509.479
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
21004 Avance de los contratos de metrología, caracterización fabricación de prototipos	100	Investigación, Desarrollo e Innovación

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
M.2158 Metro de la 80	\$1.432.636.189.028
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
71 Metro de la 80 construido	48	Técnica, Administrativa y Logística de Proyectos de Infraestructura

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.2202 Instalaciones eléctricas y redes contra incendio	\$4.234.570.579
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
22006 Instalaciones eléctricas y redes contra incendio en las subestaciones.	100	Infraestructura

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.2203 Subestaciones 4.0	\$3.564.887.233
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
------------------	------------------	--------------------

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica
Programación de Metas 2025
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

25007	Ejecución del contrato de medición de variables eléctricas fase 2	100	Investigación, Desarrollo e Innovación
-------	---	-----	--

Proyecto		Presupuesto inicial 2025
I.2207 Revisión integral Plan Rector de Expansión		\$2.448.238.659
-Plan Anual de Adquisiciones		

Indicador		Meta 2025 Responsable	
25009	Avance Modelo 4 etapas	60	Planeación Estratégica
25010	Avance Modelo predictivo de planificación	30	Planeación Estratégica

Proyecto		Presupuesto inicial 2025
I.2304 Accesibilidad Universal		\$56.268.648.724
-Plan Anual de Adquisiciones		

Indicador		Meta 2025 Responsable	
24006	Avance ejecución proyecto de accesibilidad universal para estaciones priorizadas	100	Técnica, Administrativa y Logística de Proyectos de Infraestructura

Proyecto		Presupuesto inicial 2025
I.2307 Modelo de Gestión de Activos		\$1.699.200.000
-Plan Anual de Adquisiciones		
-Plan de Seguridad y Privacidad de la Información		
-Plan Estratégico de Tecnologías de Información - PETI		

Indicador		Meta 2025 Responsable	
81	Modelo de gestión de activos implementado	100	Investigación, Desarrollo e Innovación

Proyecto		Presupuesto inicial 2025
I.2303 Centro de Monitoreo UEN		\$742.873.315
-Plan Anual de Adquisiciones		

Indicador		Meta 2025 Responsable	
25006	Soporte y seguimiento Voicebot	99	UEN Cívica

Proyecto		Presupuesto inicial 2025
I.2313 Sistema de Control de Acceso		\$140.691.692
-Plan Anual de Adquisiciones		

Indicador		Meta 2025 Responsable	
25011	Ampliación del Sistema de Control de Acceso	100	Gestión de Tecnologías de Información

Proyecto		Presupuesto inicial 2025
I.2314 Corredor urbano de movilidad SAA Prado		\$1.000.000.000
-Plan Anual de Adquisiciones		

Indicador		Meta 2025 Responsable	
25012	Avance estudios factibilidad San Antonio Prado (contratos de consultoría e interventoría)	40	Planeación Estratégica

Proyecto		Presupuesto inicial 2025
I.2315 Compra de máquinas de recarga automática		\$9.763.923.774
-Plan Anual de Adquisiciones		

**Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica
Programación de Metas 2025
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial**

Indicador		Meta 2025 Responsable	
24013	Máquinas de recarga recibidas	187	UEN Cívica
Proyecto			Presupuesto inicial 2025
I.2310	Equipos de Recaudo - TPC - Fase 1		\$2.285.001.120
-Plan Anual de Adquisiciones			
Indicador		Meta 2025 Responsable	
24014	Ejecución de recursos aprobados para compra de equipos de recaudo	100	UEN Cívica
Proyecto			Presupuesto inicial 2025
I.2401	Plataforma Metro digital - Fase 1		\$1.576.566.182
-Plan Anual de Adquisiciones			
Indicador		Meta 2025 Responsable	
24015	Avance implementación Plataforma Metro Digital-Fase 1	100	Investigación, Desarrollo e Innovación
Proyecto			Presupuesto inicial 2025
I.2410	Trenes digitales -PLC		\$4.102.630.259
-Plan Anual de Adquisiciones			
Indicador		Meta 2025 Responsable	
25013	Avance Trenes digitales -PLC	4	Investigación, Desarrollo e Innovación
Proyecto			Presupuesto inicial 2025
I.2413	Modernización circuitos vía FTGS Beo-Mad		\$14.887.873.666
-Plan Anual de Adquisiciones			
Indicador		Meta 2025 Responsable	
25015	Avance modernización circuitos vía FTGS Beo-Ma	15	Investigación, Desarrollo e Innovación
Proyecto			Presupuesto inicial 2025
I.2414	Trenes para ampliación de capacidad		\$136.775.793.707
-Plan Anual de Adquisiciones			
Indicador		Meta 2025 Responsable	
25003	Avance en fabricación, suministro y puesta en marcha trenes ampliación capacidad	15	Investigación, Desarrollo e Innovación
Proyecto			Presupuesto inicial 2025
I.2416	Reperfiladora de rieles para ampliación de capacidad		\$32.664.901.689
-Plan Anual de Adquisiciones			
Indicador		Meta 2025 Responsable	
25004	Avance del cumplimiento de hitos del contrato 7406C2024	90	Investigación, Desarrollo e Innovación

Proyectos de Inversión e Importancia Estratégica
Programación de Metas 2025
Seguimiento a la Planeación y Gestión Empresarial

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.2501 Reposición equipos de comunicaciones - Redes de datos LAN	\$2.233.428.067
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
25001 Reposición de Equipos de comunicaciones LAN	75	Gestión de Tecnologías de Información

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.2502 Adecuación portal integración EXPO	\$1.000.000.000
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
25002 Avance en el cumplimiento de hitos de factibilidad, entrega e implementación del proyecto	100	Gestión Urbana

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.2503 Sistemas de red contra incendio en Subestaciones Eléctricas y sede Patios Bello	\$4.514.014.043
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
25014 Avance del proyecto sistema de red contra incendio en subestaciones eléctricas y sede patios Bello	100	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento

Proyecto	Presupuesto inicial 2025
I.2504 Diagnóstico y formulación del Plan Maestro de planta física de estaciones	\$2.118.958.251
-Plan Anual de Adquisiciones	

Indicador	Meta 2025	Responsable
25008 Diagnóstico y formulación del Plan Maestro de planta física de estaciones Fase 1	30	Planeación Estratégica