

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para la formulación y el seguimiento periódico del Plan Estratégico de Metrolínea S.A.

## 2. ALCANCE

El procedimiento inicia con la revisión y análisis del entorno interno y externo y de los lineamientos del Plan de Desarrollo, pasando por la formulación y/o actualización del Plan Estratégico, y concluyendo con el seguimiento y evaluación permanentes requeridos para garantizar el resultado más efectivo con su implementación.

## 3. INSUMOS

Plan de Desarrollo nacional vigente.  
Plan de Desarrollo municipal vigente.  
Contexto estratégico o análisis DOFA.

## 4. DEFINICIONES

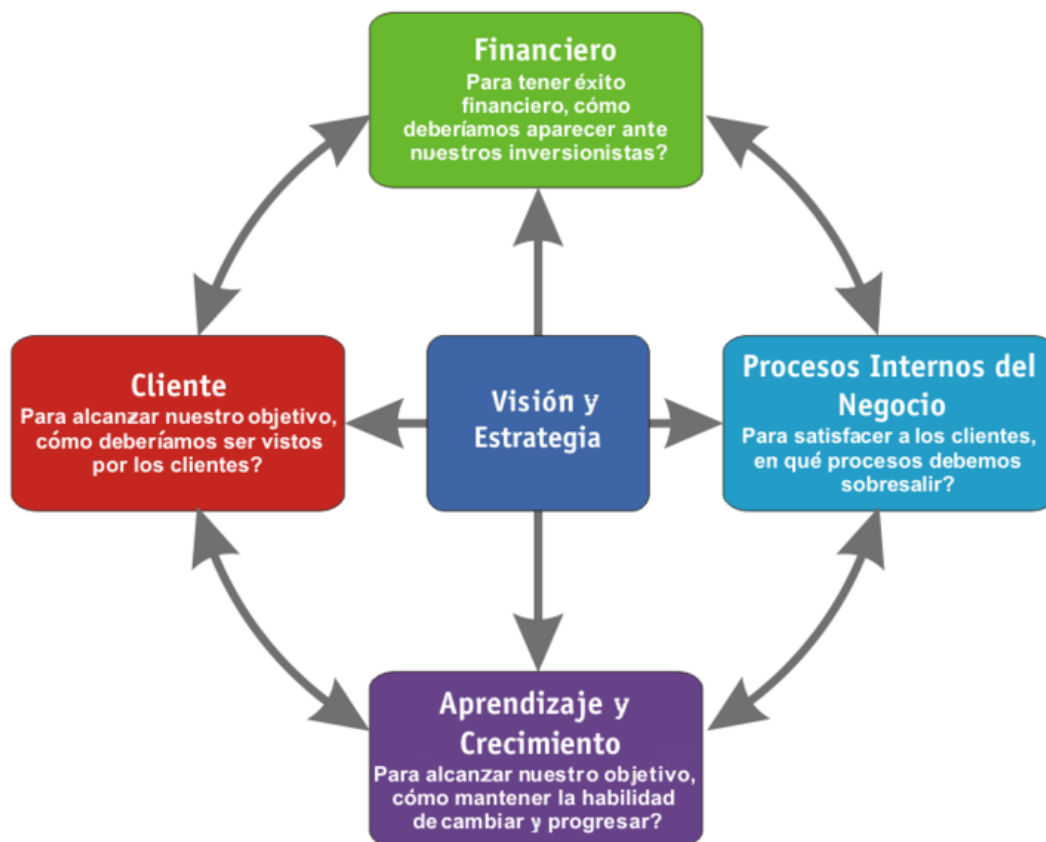
**Análisis FODA (DOFA):** Es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del ambiente interno y del ambiente externo y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en el análisis; con esto es posible identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades entendiendo por estas:

- Las fortalezas son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la entidad para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
- Las oportunidades son situaciones o factores socio-económicos, políticos o culturales que están fuera de control, pero cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la entidad.
- Las debilidades son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la entidad y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no permiten defenderse de las amenazas.
- Las amenazas son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la entidad. Son hechos en el entorno que representa riesgos para la organización.



**Actividad:** Se entiende por actividad el conjunto de tareas que conducen a un resultado específico y que materializan los propósitos del Plan Estratégico.

**Balanced Score Card:** Metodología de gestión, diseñada para formular, implementar y materializar la planeación estratégica de la compañía, sobre la base de la construcción de un sistema de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que son medidos, evaluados y monitoreados permanentemente por medio de un grupo de indicadores inductores y de resultados, vinculados entre sí, clasificados por perspectivas y alineados con la estrategia.



**Contexto Estratégico:** Definición de los factores internos y externos que puedan afectar la gestión de la Entidad y que puedan ocasionar eventos tanto positivos como negativos.

**Dependencia responsable de reto:** Es la dependencia responsable de lograr la materialización del reto asignado, mediante el liderazgo de la formulación, la ejecución y el seguimiento las rutas estratégicas.

**Efectividad:** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

**Eficacia (Logro):** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia (Gestión de recursos):** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Ejecución actividad:** Es el porcentaje de avance de la ejecución de las actividades acumulado mes a mes.

**Entorno general:** Consta de varios segmentos o sectores (político, económico, tecnológico y social), en los que se producen tendencias y eventos claves, con un impacto en el negocio y/o en la entidad.

**Entorno competitivo:** Está conformado por la competencia formal e informal, y por otros actores que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

**Entregable:** Es el soporte que permite identificar el cumplimiento de la meta o tarea y a la vez permite evaluar el Plan de Acción Anual y Plan Estratégico.

**Equipo de trabajo del reto:** Grupo de personas definidas por el líder de reto para definir las rutas estratégicas, así como apoyar su implementación y seguimiento.

**Estrategia:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Una estrategia es el conjunto de acciones orientadas hacia:

- Consolidar las fortalezas.
- Eliminar las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Minimizar el impacto de las amenazas.
- Alcanzar los objetivos estratégicos

**Evidencias:** Son los soportes que permiten hacer seguimiento al cumplimiento de la actividad. Es responsabilidad de cada líder de reto verificar y/o solicitar a las personas que alimentan los porcentajes de avances que mantengan las evidencias que dan soporte a lo evaluado.

**Formato Plan de Acción:** Es el registro de la formulación de actividades e indicadores, que permite visualizar los parámetros de la planeación en términos de responsables, ejecutores, recursos requeridos, fechas programadas de inicio y terminación, metas e indicadores de gestión y los rangos de calificación.

**Gestión:** Es el conjunto de acciones y actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad, involucra la toma de decisiones orientada a cumplir la misión institucional. La gestión parte del direccionamiento estratégico que involucra la misión, la visión, las políticas y objetivos, los planes, las metas y la asignación de los recursos para obtener los resultados en la forma más eficiente y eficaz posible. Este proceso dinámico y permanente se lleva a cabo mediante la toma de decisiones la cual se apoya en los flujos de información, el control, la evaluación, el análisis de datos y la cultura organizacional.

**Gestores de Proceso:** Grupo de funcionarios multidisciplinario y representativo de cada dependencia que participa en la gestión del proceso.

**Indicador:** Expresión cuantitativa o cualitativa que permite establecer el estado de avance en el cumplimiento de una meta/producto, en un momento determinado.

**Lineamientos Estratégicos:** Son las grandes directrices que orientan el quehacer de Metrolínea, son el cómo, que le permitirá a la entidad cumplir con sus propósitos.

**Meta:** Magnitud o nivel específico de los resultados que se prevé alcanzar.

**Misión:** Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado da sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización.

**Objetivos Estratégicos:** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Un objetivo estratégico es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. El carácter de los objetivos estratégicos es principalmente cualitativo; aunque deben alcanzarse por la sucesión ordenada y cuantificable de metas continuas, su concepción es de largo plazo, pero su seguimiento y evaluación se realizan en periodos relativamente cortos.

Los objetivos estratégicos son de utilidad para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta en relación con los grandes propósitos empresariales. Los objetivos estratégicos son definidos por la alta dirección y los gerentes que coordinan las áreas estratégicas dentro de la organización. Esto, en virtud de su conocimiento del negocio y de su necesario involucramiento y compromiso para alcanzarlos en los plazos previstos.

**Plan de Acción Anual:** Es un instrumento de programación que articula las acciones de la entidad, a su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en el Plan Estratégico. Incluye las actividades, responsables, indicadores, metas, entre otros.

**Plan de desarrollo entidades territoriales:** Las entidades territoriales elaboran y adoptan de manera concertada entre ellas y el Gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. Los planes de las entidades territoriales están conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo.

**Plan Estratégico:** Documento que consolida las intenciones globales y orientación de una organización para un periodo determinado; e incorpora como mínimo la misión, la visión, los valores y los principios institucionales, la política y los objetivos a desarrollar, y las estrategias para su logro.

**Planeación:** La planeación consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que lo orientan, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su realización. Es el primer paso del proceso por medio del cual se define el conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

**Política:** Directriz o lineamiento general que sirve fundamentalmente para orientar la acción institucional y facilitar el proceso de toma de decisiones.

**Producto:** Resultado del desarrollo de una actividad.

**Responsable de la actividad:** Dependencia o equipo de trabajo que encabeza y coordina el desarrollo de la tarea definida.

**Resultado:** Cambio esperado con el cumplimiento de una meta.

**Reto estratégico:** Define como se logra el objetivo estratégico, a través de productos que permiten alcanzar la situación deseada.

**Visión:** Idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

## **5. MARCO LEGAL**

Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país".

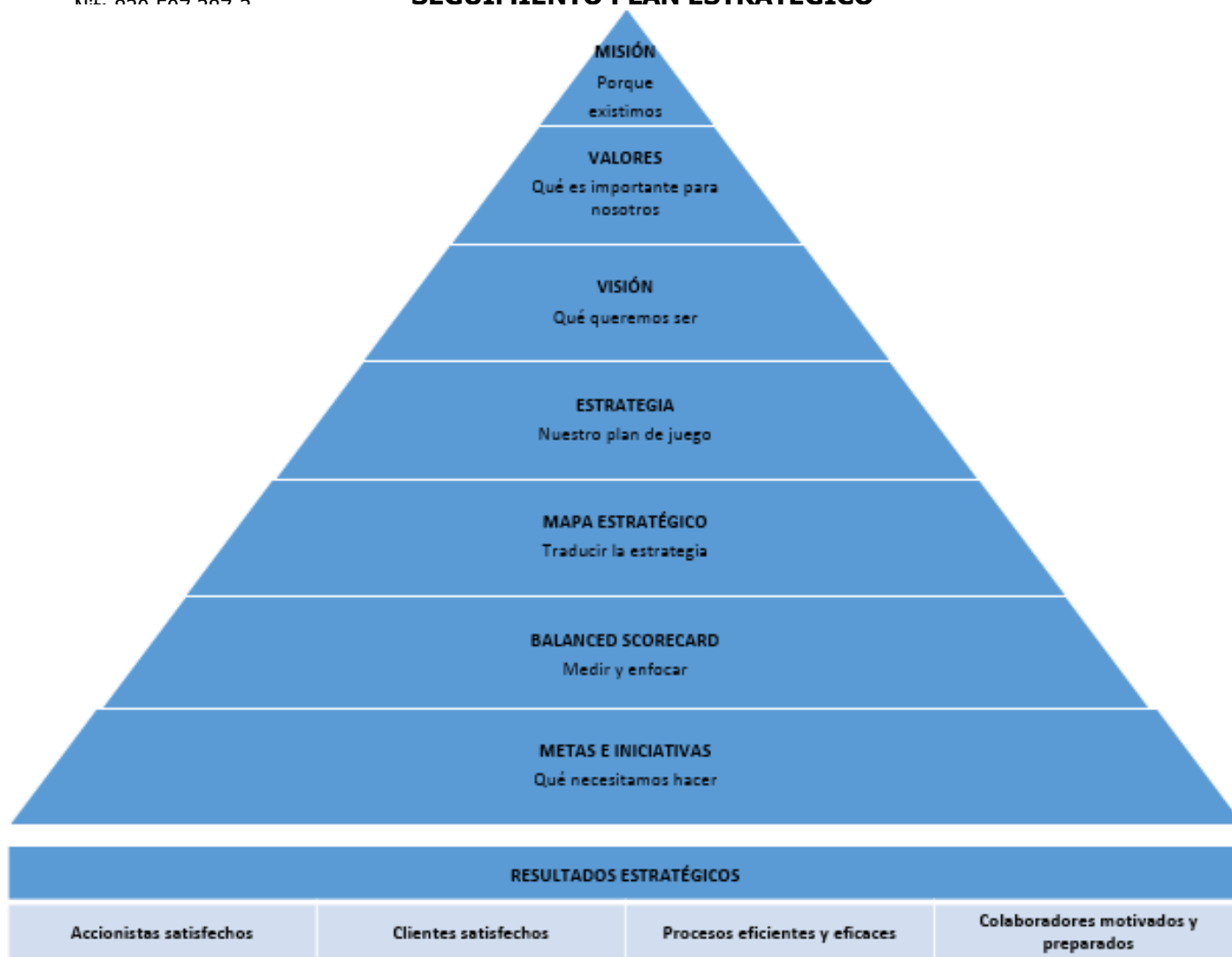
Plan de Desarrollo 2016-2019 "Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos".

## **6. DESARROLLO**

### **6.1 Consideraciones generales**

La Planeación Estratégica fija el horizonte que la entidad desarrollará a través de sus procesos, mediante la identificación del Direccionamiento Estratégico y la definición de su misión, visión, objetivos estratégicos, metas, planes de acción y proyectos. Esta información es revisada y actualizada con la periodicidad que la Dirección lo determine, garantizando en todo momento el cumplimiento de la razón de ser del negocio y del servicio prestado, y de la normatividad vigente, realizando los ajustes y los cambios que se requieran en su desarrollo.

De igual manera, es comunicada dentro de la entidad a todos los servidores, para la generación de compromisos y responsabilidades en los procesos según la competencia de cada una de las áreas.



El Plan Estratégico se puede considerar como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que la organización ejecuta para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos: de la situación financiera y viabilidad actual del negocio, de las condiciones y expectativas del mercado, de las posibilidades de implementación de nuevas líneas de ingresos o reforzamiento de las actuales. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de formular un Plan Estratégico que permita analizar y trazar las líneas que deben marcar el futuro.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática y siendo el resultado de un trabajo en equipo, proporciona ventajas notables:

- Compromete a todo el equipo directivo a evaluar, de forma constante y metódica, el presente para cambiar el futuro.
- Aumenta la predisposición y preparación de la entidad para el cambio.
- Mejora la coordinación y ejecución de los planes de acción y actividades.

- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el rumbo y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Optimiza la disposición y empleo de los recursos disponibles.
- Proporciona un marco general útil para la revisión continuada de la ejecución de las actividades propuestas.

Para efectos del presente procedimiento, el Plan Estratégico se elaborará cada cuatro (4) años alineado con el Plan de Desarrollo municipal. Su seguimiento se realizará anualmente.

Los Planes de Acción se elaborarán cada año alineados con el Plan Estratégico. Su seguimiento se realizará trimestralmente.



Algunos de los factores que contribuyen al éxito del desarrollo y logro de los planes que sean formulados y aprobados son:

- Liderazgo por parte de la alta dirección para apoyar el proceso.
- Un proceso flexible y amigable que se adapte a las necesidades de la entidad.
- Participación de todos los niveles de la organización.
- Realismo a lo largo de todo el proceso (talento humano, condiciones físicas, presupuestos, objetivos, metas, cultura).
- Prioridades establecidas para guiar la asignación de recursos.
- Sistemas de comunicación e información fluidos y constantes.

## **7. DESARROLLO**

**7.1.** Los Directivos de la empresa son los responsables de Formular el Plan Estratégico del cuatrienio.

### **a. ¿Dónde estamos actualmente?**

- Análisis del marco normativo. Este paso consiste en el análisis de la normatividad vigente aplicable al negocio o actividad económica fundamental de la entidad.
- Prioridades del gobierno nacional y local. Se debe identificar cual es la visión, las prioridades y los lineamientos tanto del gobierno nacional como de la administración municipal, para el eje y el sector en el que se desenvuelve el negocio y el servicio prestado en la actualidad por la entidad.
- Necesidades de los grupos de interés. La idea de este paso es comprender cuales son los principales grupos de interés de la entidad, e identificar y entender lo que cada uno desea de la misma (usuarios, accionistas, empleados, concesionarios). Esta información será de extrema importancia para evaluar la misión, para identificar los factores críticos y para desarrollar o fortalecer estrategias.
- Formulación de la misión y la visión. La misión es una definición comprensible, clara y concisa del propósito de la entidad. Señala la dirección que sus acciones deben seguir. Refleja, en síntesis, la razón de su existencia. La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la entidad en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta "¿qué queremos ser?", mientras que la misión contesta la pregunta: "¿cuál es nuestra razón de ser?".
- La entidad y su contexto. Este paso implica el análisis del entorno interno y externo de la entidad. Empleando la matriz DOFA es posible identificar y evaluar los factores positivos y negativos del ambiente interno y del ambiente externo y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en dicho análisis.

El objetivo de esta etapa es encontrar las amenazas y oportunidades más relevantes para la organización, lo que servirá para:

- Definir líneas concretas y específicas de acción tendientes a eliminar o minimizar la influencia de las amenazas, y tendientes a aprovechar las oportunidades.
- Permitir ser más realistas para definir las estrategias y los objetivos de la entidad. Paralelamente a este análisis se debe lograr un entero conocimiento de la entidad en sí misma, de sus cometidos, de sus funciones esenciales y de los procesos críticos que realiza.

### **b. ¿A dónde queremos ir?**

- Definición de los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de las estrategias, y para la fijación de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones encaminadas a conseguir los resultados.



- Establecimiento de las estrategias. Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la entidad. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

No es posible desarrollar las estrategias (cómo lograré lo que me he propuesto como objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y cómo voy a medirlas (o sea los indicadores). Una vez que se han definido a grandes rasgos los indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es necesario establecer cuáles serán los cursos de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados.

### **c. ¿Cómo llegaremos?**

- Conformación de los planes de acción. Los planes de acción se definen una vez se tiene claro cuáles serán las estrategias que permitirán cerrar las brechas entre lo que se desea alcanzar y las dificultades que enfrenta actualmente la entidad y el entorno. Estos planes son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las dependencias o áreas, que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

### **d. ¿Cómo mediremos el resultado?**

- Definición de indicadores. Los indicadores son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios), cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño.

Para que los indicadores tengan utilidad en la entrega de información sobre desempeño, idealmente deben ser factores que se pueden medir de forma continua.

Es importante considerar que el indicador por sí solo no permite la evaluación, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos.

**7.2** El Director de Planeación, se debe encargar de solicitar al Gerente, citar a Comité de Gerencia con el fin de Aprobar y socializar el Plan Estratégico del cuatrienio.

a. Convocar y desarrollar la reunión del Comité de Gerencia, en el cual se someterá a aprobación el Plan Estratégico del cuatrienio.

Si se aprueba continuar con la tarea b.

Si no se aprueba regresar a la actividad 1

b. El profesional Especializado en logística y Proyectos debe Socializar el Plan Estratégico a todos los funcionarios de la entidad y hacer entrega de este documento al Ingeniero de Sistemas para que lo socialice a la ciudadanía en general a través de la página web.

### **7.3** Elaborar el Plan de Acción de la vigencia.

a. El profesional Especializado en logística y Proyectos y el Director de Planeación, deben desarrollar jornadas de trabajo con cada uno de los Directivos de áreas, para la construcción del Plan de Acción anual, de acuerdo a las directrices y orientaciones del Plan Estratégico. Así mismo Finiquitar la formulación del Plan de Acción anual consolidado, asegurando que el mismo sea el resultado del trabajo realizado con cada área, y esté alineado con el Plan Estratégico.

### **7.4** El Director de Planeación, se debe encargar de solicitar al Gerente, citar a Comité de Gerencia con el fin de Aprobar y socializar el Plan de Acción de la vigencia

a. Convocar y desarrollar la reunión del Comité de Gerencia, en el cual se someterá a aprobación el Plan de Acción anual consolidado.

Si se aprueba continuar con la tarea b.

Si no se aprueba regresar a la tarea 7.3 – a

b. El profesional Especializado en logística y Proyectos debe Socializar el Plan de Acción anual a todos los funcionarios de la entidad y hacer entrega de este documento al Ingeniero de Sistemas para que lo socialice a la ciudadanía en general a través de la página web.

### **7.5** Realizar seguimiento y evaluación al Plan de Acción de la vigencia

a. El profesional Especializado en logística y Proyectos y el Director de Planeación deben realizar el seguimiento trimestral al cumplimiento de las tareas del Plan de Acción de cada una de las áreas.

b. La oficina de Control Interno debe hacer seguimiento trimestral del avance del cumplimiento del Plan de Acción de la vigencia elaborado por cada una de las Areas.

### **7.6** Realizar modificaciones al Plan de Acción de la vigencia.

a. El Director de cada area debe identificar si alguna actividad, tarea, meta, entregable o fecha, requiere modificación (creación, reformulación, reprogramación o eliminación).

b. Verificación y aprobación de la solicitud de modificación.

Si se aprueba continuar con la tarea c.

Si no se aprueba informar al solicitante.

c. Realizar el ajuste en el Plan de Acción de la vigencia, de acuerdo a la modificación aprobada.

d. Socialización en el Comité de Gerencia de las modificaciones realizadas al Plan de Acción de la vigencia.

**7.7** Realizar evaluación al Plan Estratégico del cuatrienio

a. El Profesional Especializado en Logística y Proyectos junto con el Director de Planeación, deben evaluar anualmente el avance del Plan Estratégico, teniendo como base el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Acción, una vez se ha realizado esto es necesario convocar y desarrollar la reunión del Comité de Gerencia, en la cual se presentará el informe de la evaluación

anual del Plan Estratégico, finalmente se publicará en la Página web de la entidad la evaluación anual del Plan Estratégico.

**8. REFERENCIA DOCUMENTAL**

Formato 70-101.11.1.F0, Seguimiento Plan de Acción Institucional anual.

	<b>CARGOS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>	P.E LOGISTICA Y PROYECTOS	CRISTIAN MAURICIO DURAN AGUDELO	08/05/2017
<b>REVISADO POR</b>	P.E LOGISTICA Y PROYECTOS / P.U.I. CALIDAD	MARIA PAULA CARDENAS ROA	
<b>APROBADO POR</b>	DIRECTOR DE PLANEACIÓN	PEDRO JOSE SALAZAR GARCIA	

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>			
<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>SOLICITUD NO.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>
00	08/05/2017	---	Emisión inicial.