

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA SOCIEDAD
METROLINEA S.A. EN EL CORTO, MEDIANO, Y LARGO PLAZO PARA EL
PERIODO 2009-20012**

ENIDIA ARAUJO CARREÑO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACION EN GESTION PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2009

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA SOCIEDAD
METROLINEA S.A. EN EL CORTO, MEDIANO, Y LARGO PLAZO PARA EL
PERIODO 2009-20012**

ENIDIA ARAUJO CARREÑO

Monografía Para obtener el Título de Especialista en Gestión Pública

Director.

JORGE ELIECER FIGUEROA VARGAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACION EN GESTION PÚBLICA
BUCARAMANGA
2009**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	2
1.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2. ALCANCE DEL PROYECTO	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. GENERALIDADES DE METROLÍNEA S.A.	6
4.1 MISIÓN	6
4.2 VISIÓN	6
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6
5. ANTECEDENTES	8
5.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR DEL TRANSPORTE MASIVO EN COLOMBIA	8
5.2 EL PRESENTE DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE TRANSPORTE MASIVO EN COLOMBIA	15
5.3 ANTECEDENTES DE METROLÍNEA S.A. EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE MASIVO	16
6. MARCO TEÓRICO	19
7. MARCO CONCEPTUAL	28
8. MARCO LEGAL	30
9. REVISIÓN Y DEFINICION DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	31
9.1 SITUACIÓN ACTUAL DOFA METROLÍNEA	31
9.1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	31
9.1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO - OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	35

9.1.3 MATRIZ DOFA	40
9.2 VALIDACIÓN Y AJUSTES A LOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	43
9.2.1 VALIDACIÓN MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES	43
9.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	47
9.4 MAPA ESTRATÉGICO	50
9.4.1 VALIDACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
9.5 INDICADORES DE GESTIÓN	55
10. INICIATIVAS	63
CONCLUSIONES	66

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS	10
TABLA 2. VENTAJAS DE LOS SITM EN COLOMBIA	14
TABLA 3. SITM EN COLOMBIA	15
TABLA Nº 4. DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL SITM EN EL ÁREA METROPOLITANA CARAMANGA	17
TABLA. 5. NORMATIVIDAD	30
TABLA 6. DEBILIDADES Y FORTALEZAS CAPACIDAD DIRECTIVA	31
TABLA 7. DEBILIDADES Y FORTALEZAS CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	33
TABLA 8. DEBILIDADES Y FORTALEZAS CAPACIDAD FINANCIERA	33
TABLA 9. DEBILIDADES Y FORTALEZAS CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA	34
TABLA 10. DEBILIDADES Y FORTALEZAS CAPACIDAD LEGAL	34
TABLA Nº 11. PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	35
TABLA 12. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE METROLINEA S.A.	36
TABLA 13. MATRIZ DOFA	40
TABLA 14. VALIDACIÓN MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	44
TABLA 15. TABLA PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	47
TABLA 16. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INICIALES	51
TABLA 17. COMPARACIÓN OBJETIVOS INICIALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	52
TABLA: 18. HOJA DE VIDA INDICADOR DE GESTIÓN	56
TABLA: 19. OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN A NIVEL FINANCIERO Y COMUNIDAD	57

TABLA 20. OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN A NIVEL DE PROCESOS Y APRENDIZAJE	58
TABLA 21. OBJETIVOS, INDICADORES Y PESOS	61
TABLA 22. OBJETIVOS, INDICADORES Y PESOS	62
TABLA 23. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS VS OBJETIVOS	64

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
FIGURA 2. CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN URBANA	8
FIGURA 3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SITM	9
FIGURA 4. REDUCCIÓN TIEMPOS DE VIAJE Y COSTOS DE OPERACIÓN	11
FIGURA 5. BENEFICIOS DEL SITM DE ACUERDO AL NÚMERO DE HABITANTES	12
FIGURA 6. MAS BENEFICIOS ESPERADOS POR LOS SITM	15

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
GRAFICA 1. CRECIMIENTO AUTOMÓVILES PARTICULARES EN LAS PRINCIPALES CIUDADES	10
GRAFICA 2. BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS	13

RESUMEN

TITULO: “DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA SOCIEDAD METROLINEA SA. EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA EL PERIODO DEL 2009-2012”.

AUTOR: ENIDIA ARAUJO CARREÑO.**

PALABRAS CLAVES: SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DIAGNOSTICO RUMBO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROCESOS OBJETIVOS INDICADORES

Considerando que Metrolinea S.A fue constituida legalmente en marzo de 2003 como una sociedad anónima la cual fue creada para la coordinación y administración requerida para llevar a cabo el establecimiento, puesta en marcha y operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana de Bucaramanga.

El proyecto en su etapa pre-operativa cuenta con objetivos claros, pero inmediatamente finalizado este periodo se hace necesario revisar los fundamentos estratégicos existentes y definir un direccionamiento basado en metodologías que desarrollen un esquema donde la alta gerencia pueda definir y controlar la ejecución de los objetivos.

En lo conceptual la metodología del Balance Score Card será utilizada con las cuatro perspectivas como son: la financiera, del cliente, del crecimiento y aprendizaje y los procesos internos. Aplicados los pasos anteriores debe lograrse que los procesos continuos se conviertan en motivación realizando la retroalimentación de ida y vuelta que permita validar la estrategia.

Desde este enfoque será lograda y comprendida por todos los miembros de la organización efectuando un mapa de relaciones causa-efecto estratégico que permite percibir el logro de los objetivos a través del trabajo en equipo considerado como pilar importante para garantizar el éxito del negocio

De esta manera la herramienta propuesta hace posible que la organización priorice las debilidades con el propósito de obtener las mejoras necesarias para garantizar que éstos generen valor al proceso de planeación estratégica de la entidad y hacer de esta empresa un negocio competitivo, aportando desarrollo y calidad de vida a los habitantes de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

* Proyecto de Grado

** Facultad Ciencias Humanas, Escuela Economía, Director Jorge Eliécer Figueroa Vargas

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC DIRECTIONS OF METROLINEA COMPANY SA. IN SHORT, MEDIUM AND LONG TERM FOR THE PERIOD 2009-2012 ".*

AUTHOR: ENIDIA ARAUJO CARREÑO**

KEY WORDS: INTEGRATED MASS TRANSIT SYSTEM DIAGNOSIS COURSE STRATEGIC DIRECTIONS PROCESSES OBJECTIVES INDICATORS

Considering that Metrolinea SA was legally established in March 2003 as a corporation which was created for the coordination and administration required to carry out the development, implementation and operation of the Integrated Transit System Metropolitan Area of Bucaramanga.

The project in its pre-operational stage has clear objectives, but once completed this period it is necessary to review the existing strategic basis and define a methodology based strategic directions to develop a scheme where senior management can identify and monitor the implementation of the objectives.

Conceptually the Balance Score Card methodology will be used with the four perspectives such as: financial, customer, growth and learning and internal processes. Applied the above steps must be made to the ongoing processes become motivated by the feedback return to validate the strategy.

Since this approach will be achieved and understood by all members of the organization by making a strategic relationships cause-effect map to perceive the achievement of the objectives through teamwork considered important base to ensure business success.

Thus the proposed implementation allows the organization to prioritize the weaknesses in order to obtain the necessary improvements to ensure that they generate value to the strategic planning process of the entity and make this company a competitive business, providing quality development and life to the habitants of Bucaramanga and its metropolitan area.

* Project of Grade

** Ability of Engineerings Fisicomecanicas. School of Industrial and Managerial Studies. Managing Jorge Eliécer Figueroa Vargas

INTRODUCCIÓN

En la Sociedad METROLÍNEA S.A. debido a los constantes cambios a los que se ha expuesto desde sus inicios, ha llevado a la alta dirección a tomar acciones que le permitan orientar el rumbo estratégico de la entidad, debido a que actualmente se cuenta con información y con unos objetivos claros, pero no con un marco estratégico que le facilite la implementación de proyectos, planes y programas encaminados al cumplimiento de los objetivos. Es por esto que se requiere con urgencia definir una estructura estratégica que defina e integre los objetivos, estrategias, indicadores, proyectos, planes de acción y mecanismos para garantizar el adecuado seguimiento a la implementación de éstos componentes.

El direccionamiento estratégico se definirá basado en la metodología del Balance Score Card, realizando un diagnóstico interno y externo de la entidad para proseguir a la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos y posteriormente definir los indicadores, proyectos y planes de acción necesario para el cumplimiento de las metas establecidas.

Al final se consolidará el Direccionamiento estratégico de METROLÍNEA S.A. que será presentado junto con el Gerente de la Sociedad a todos los funcionarios responsables de los procesos para adquieran los compromisos necesarios y conozcan el rumbo de sus actividades para el logro de los objetivos estratégicos.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Revisar y definir el direccionamiento estratégico de la Sociedad Metrolínea S.A. en el corto, mediano y largo plazo, para el periodo 2009 – 2012, con el fin de contar con objetivos, proyectos, indicadores y controles que garanticen en cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual frente a las variables externas e internas de la Sociedad Metrolínea S.A.
2. Validar los fundamentos estratégicos de la entidad en cuanto a la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos existentes.
3. Identificar los objetivos estratégicos acordes a la realidad de la entidad, ajustados al Mapa estratégico que propone la metodología Balance Score Card.
4. Definir los indicadores de gestión que garanticen la adecuada medición de los objetivos estratégicos de la entidad.
5. Proponer las iniciativas estratégicas que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados.

2. ALCANCE DEL PROYECTO

La presente Monografía tiene como alcance la validación de los fundamentos estratégicos existentes de la Sociedad Metrolínea S.A. y la identificación de mejoras al direccionamiento estratégico basado en la metodología Balance Score Card, para un período de cuatro años comprendido desde el 2009 al 2012.

3. JUSTIFICACIÓN

Considerando que Metrolínea fue creada en Marzo de 2003 como una sociedad anónima donde sus accionistas son el municipio de Bucaramanga, Área Metropolitana de Bucaramanga, Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Municipio de Bucaramanga, Dirección de Tránsito de Bucaramanga e Invisbu y que fue creada para la coordinación y administración que se requiere para llevar a cabalidad el establecimiento, puesta en marcha y operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana de Bucaramanga, en aras de proveer un servicio de transporte público óptimo que cubra de forma apropiada su jurisdicción y acorde con la demanda real del mercado, es por esto que la misión de la entidad se encuentra fundamentada en lograr la transformación del esquema actual de movilidad dentro de los municipios que cubrirá el sistema. De esta manera, su principal reto es el desarrollo del transporte masivo al interior de una zona donde no se tiene ninguna experiencia con este tipo de proyectos, por tanto no solo debe atender la organización logística y administrativa, sino que debe realizar la educación de la población, la imagen y el control de los pasajeros.

Desde su inicio Metrolínea se ha encargado de planear la adecuada oferta de transporte público, teniendo en cuenta la demanda real del territorio de influencia. Lo anterior se ha pensado con el fin de generar una prestación eficiente del servicio de transporte, que se refleje en la disminución en los tiempos de movilización, aumento en la calidad de vida de los usuarios y habitantes, al igual que el uso óptimo de los recursos de los municipios por donde funcionará el Sistema.

De igual forma, al interior de las diferentes órbitas urbanas, Metrolínea es una respuesta a la problemática del medio ambiente y como una estrategia para hacer la habitabilidad de los municipios pertenecientes al sistema más confortable. Así mismo, la compañía se encuentra apoyando en el diseño de rutas y medios de transporte no motorizados que permitan mejorar la movilidad dentro de la zona de influencia manteniendo el sostenimiento ambiental, competitividad y bienestar común.

A pesar de tener estos objetivos claros y considerando que una vez el proyecto finalice su etapa pre-operativa Metrolínea será la encargada de la coordinación, la logística y la administración del sistema, la entidad no cuenta con el rumbo estratégico definido paso a paso que le permita tener una ruta para el logro eficaz, eficiente y efectivo de sus objetivos y proyectos, es por esto, la necesidad que existe de revisar los fundamentos estratégicos existentes y definir un Direccionamiento basado en metodologías que permitan desarrollar una herramienta o un esquema donde la alta dirección pueda definir y controlar la ejecución de los objetivos, planes, programas y proyectos que hoy se encuentran aislados y sin documentar, impidiendo de esta forma comunicar adecuadamente a todos los procesos las actividades y responsabilidades claras para el cumplimiento de los objetivos.

4. GENERALIDADES DE METROLÍNEA S.A.

4.1 MISIÓN

Me apasiona trabajar en un lugar que contribuye a hacer de Bucaramanga y su área metropolitana una región de progreso. Aquí todos nos esforzamos para que la comunidad pueda movilizarse fácil, segura y rápidamente, rescatando el tiempo que necesitamos para compartir en familia, para disfrutar el aire limpio o simplemente para recorrer las calles y volver a creer que estamos en uno de los lugares más lindos de Colombia.

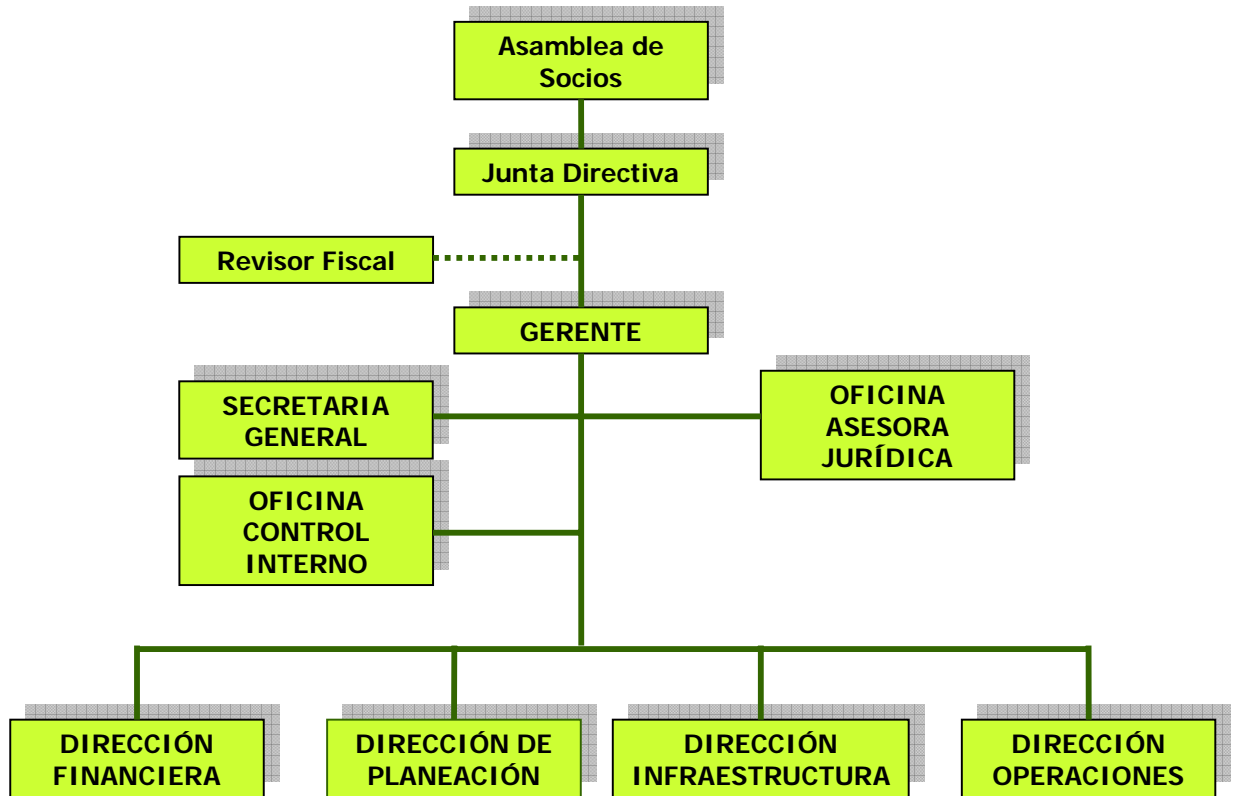
4.2 VISIÓN

METROLÍNEA S.A. será reconocida como una empresa líder en la prestación del servicio de transporte público urbano de pasajeros, socialmente rentable, competitiva en precio y calidad, con la mejor logística de operación y presente en los procesos de desarrollo regional, promoviendo la construcción de una nueva cultura ciudadana, orgullo de los santandereanos.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Metrolínea S.A. está diseñada para responder a los cambios que se avecinan con la entrada en operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo, para ello, se ha definido por áreas o procesos de trabajo, que le permite ajustarse a las necesidades actuales y futuras de la entidad.

Figura 1. Estructura Organizacional



Fuente: Manual De Calidad, Metrolínea S.A., 2009

5. ANTECEDENTES

5.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR DEL TRANSPORTE MASIVO EN COLOMBIA

La **Importancia de implementar SITM** se debe básicamente al desarrollo económico, social y cultura que trae consigo la ejecución de un proyecto de tan grande magnitud. Beneficios como: la reducción de la pobreza, aumentando el nivel de empleo, haciendo más competitiva la industria al permitir mayor movilidad ciudadana, tiempos de desplazamiento más cortos, etc.. todo unido a que las familias puedan compartir más tiempo en familia y disfrutar de lugares limpios y gratos de visitar. La siguiente gráfica ilustra un poco el desarrollo de Colombia en comparación con Latinoamérica gracias a la implementación de SITM.

Figura 2. Crecimiento De La Población Urbana

Población en Ciudades:

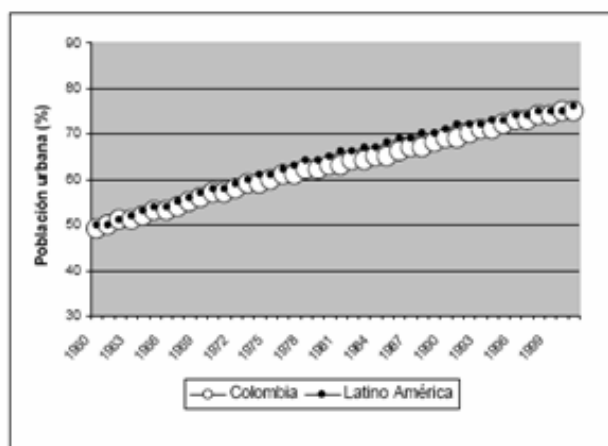
- 50% de la población Mundial reside en ciudades.
- 76% en América Latina
- 75% en Colombia (13 áreas metropolitanas)
- 40% (7 ciudades SITM)

PIB generado en las Ciudades

- 80% del PIB mundial
- 63% del PIB en Colombia (7 ciudades - SITM).

Pobreza en las Ciudades:

- 66% de la pobreza en Colombia se concentra en las ciudades



Fuente: DNP-Seminario Mover Ciudad 2004

De igual forma la siguiente gráfica ilustra a modo de un cuadro sinóptico los beneficios que trae consigo la implementación de SITM.

Figura 3. Beneficios De La Implementación De Un Sitm

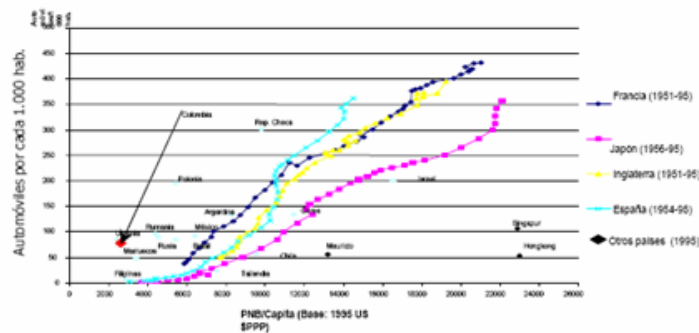
- Dentro de la gestión urbana, el **sistema de transporte público** es un determinante de:
 - la **eficiencia** de la economía urbana
=> impulsando crecimiento
 - integración **social** de la comunidad
=> combatiendo pobreza
=> asegurando cohesión política y social
- Facilita el **funcionamiento de mercados** – particularmente el laboral
- Genera mayores **oportunidades** para la población más pobre, la cual no tiene alternativas eficientes de movilidad.

Fuente: DNP-Seminario Mover Ciudad 2004

El Desafío para las ciudades debido al aumento de Automóviles particulares ha impulsado a que los gobiernos y los entes internacionales generen soluciones para mitigar la contaminación ambiental, visual y auditiva de las ciudades, de igual forma para reducir el número de accidentes, demoras en los viajes y debilitamiento de la competitividad de los países menos desarrollados. Por tanto la idea de construir Sistemas Integrados de Transporte masivo ha motivado a varios países de Latinoamérica en especial a Colombia a implementarlos para solucionar el gran problema que ha generado para las ciudades el aumento del número de automóviles particulares.

La siguiente gráfica ilustra el crecimiento de los automóviles particulares en las principales ciudades del mundo.

Grafica 1. Crecimiento Automóviles Particulares En Las Principales Ciudades



- En Colombia el parque automotor ha crecido un **33%** en los últimos 12 años.
- El **uso indiscriminado de los automóviles** conlleva efectos negativos sobre:
 - Pobreza (e.g. mayores tiempos de viaje, accidentes no motorizados)
 - Eficiencia de la economía urbana (mal funcionamiento de los mercados)

Fuente: DNP-Seminario Mover Ciudad 2004

Por lo tanto la decisión de implementar SITM en Colombia se debió principalmente a los datos del siguiente Diagnóstico sobre el servicio de transporte de pasajeros:

Tabla 1. Diagnóstico Del Servicio De Transporte De Pasajeros

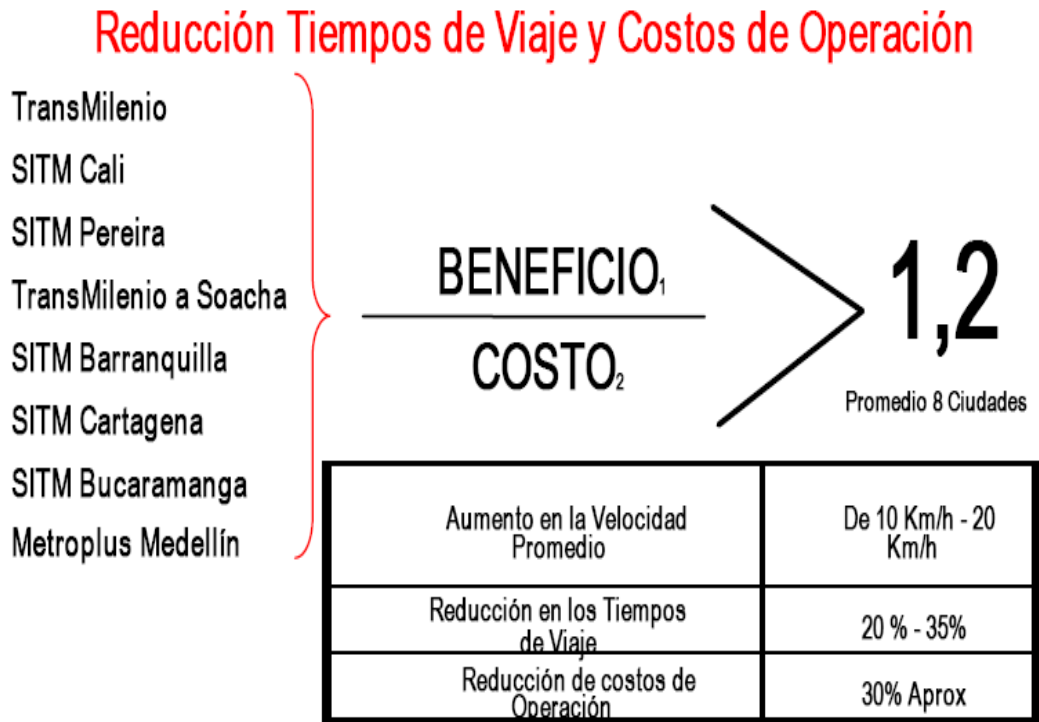
Indicador	Ciudades Colombianas Sist. convencional	Parámetro internacional SITM
Ocupación media (pasajeros / bus-día)	280 - 320	500 - 800
Vehículos de transporte público / Millón de habitantes	1.500 - 3.400	670 - 1.500
Kilómetros de rutas / Millón de habitantes	2.200 - 5.100	400 - 2.000
Velocidad (km / hr)	8 - 12	20 - 25
Edad media del parque (años)	10 - 18	4 - 9

Efectos

1. **Sobreoferta / Baja ocupación vehicular**
2. **Altos tiempos de viaje / Bajas velocidades**
3. **Equipo automotor obsoleto / Elevadas edades promedio**
4. **Superposición de rutas / Deficiente gestión de tráfico**

Fuente: DNP-Seminario Mover Ciudad 2004

Figura 4. Reducción Tiempos De Viaje Y Costos De Operación



1.Beneficio. Reducción del tiempo de viaje, Costos de operación, Reducción de la accidentalidad, reducción de la contaminación.

2 Costo. Inversion en infraestructura, Equipos, Mantenimiento y costos de operación.

Fuente: DNP-Seminario Mover Ciudad 2004

Las gráficas anteriores permiten observar claramente las ventajas de un SITM en cuanto a movilidad ciudadana y la comparación con los sistemas de transporte urbanos tradicionales en Colombia. Como la reducción en los tiempos de viaje, la reducción de los costos de operación y aumento de la velocidad promedio del parque automotor.

Lo anterior sustenta la siguiente gráfica la cual ilustra los beneficios de los SITM de acuerdo al número de habitantes de las ciudades.

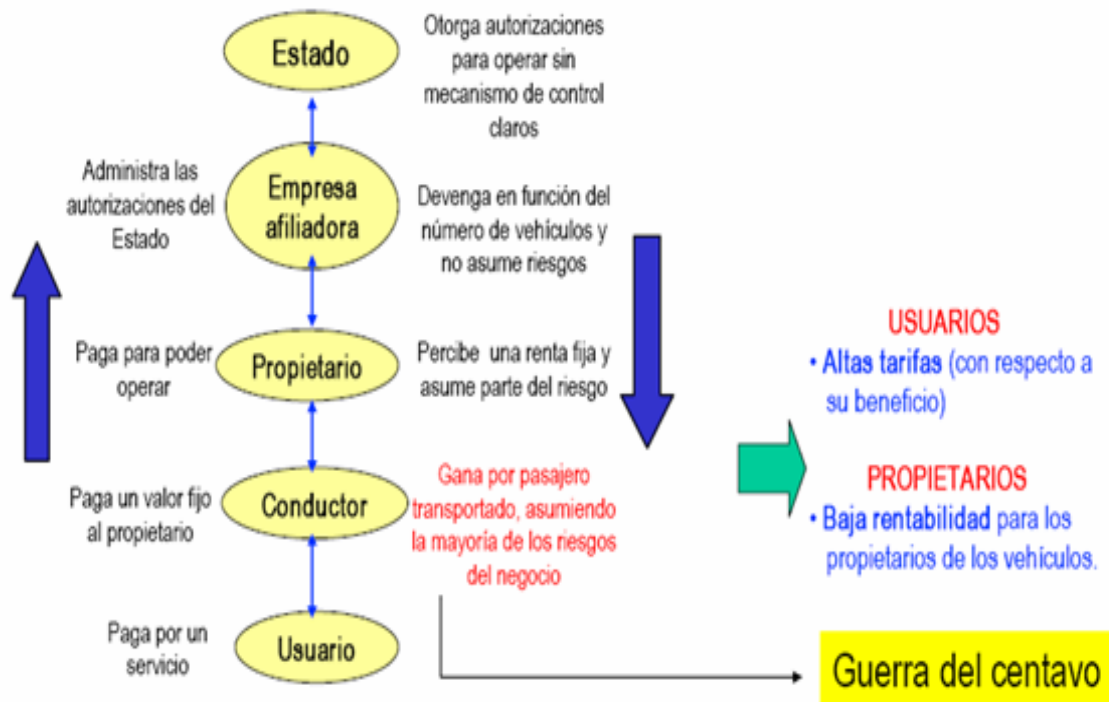
Figura 5. Beneficios Del Sitm De Acuerdo Al Número De Habitantes



Fuente: DNP-Seminario Mover Ciudad 2004

De igual forma para que un SITM funcione y permita ofrecer las ventajas y beneficios conocidos anteriormente, se debe conformar una buena **Estructura Empresarial de los Sistemas Integrados de Transporte Masivo**. Es por eso que Colombia definió el siguiente esquema donde reúne y aclara la participación del estado, las empresas de los buses, los propietarios y conductores de los mismos junto con los usuarios del servicio.

Grafica 2. Beneficios De Los Sistemas



Fuente: DNP, Seminario mover ciudad, 2004.

Aterrizando un poco más los beneficios que los SITM pueden ofrecerle a Colombia conociendo sus limitaciones en cuanto a desarrollo se tiene la siguiente gráfica, la cual ilustra que entre tantas ventajas, los SITM aumentarían la productividad, la equidad social, el empleo y la calidad de vida de los habitantes.

Tabla 2. Ventajas De Los Sitm En Colombia

1. Productividad:

- confiabilidad y certidumbre sobre el tiempo de viaje.
- reducción de tiempos de viaje

2. Equidad:

- Cubrimiento y atención de cerca del 50% del total de los viajes en transporte público, de los cuales el 70% es población de estratos 1, 2 y 3

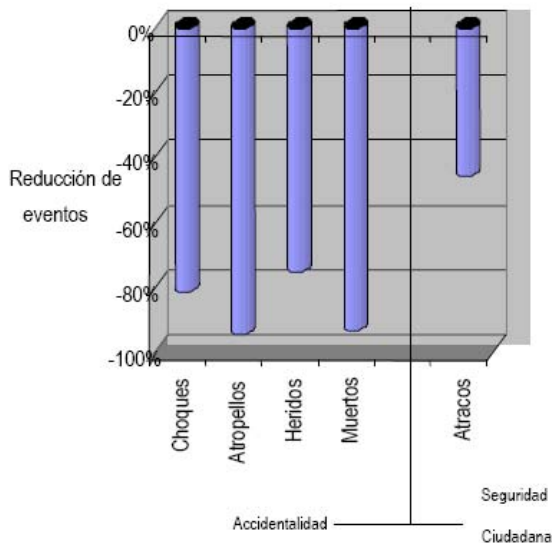
3. Empleo

Empleos directos Obras	61.062
Empleos indirectos Obras	83.615
Empleos Industria Automotriz	1.539

**Total Empleos Generados :
aprox. 150.000**

4. Calidad de vida:

- Reducción de los tiempos de viaje (20%+)
- Aumento de la seguridad urbana
- Disminución de la accidentalidad en 80% en el área de influencia de los SITM.
- Confiabilidad del servicio
- Eliminación "guerra del centavo"
- Utilización de equipos nuevos e incentivos para la utilización de combustibles menos contaminantes.



Fuente: DNP-Seminario Mover Ciudad 2004

Figura 6. Mas Beneficios Esperados Por Los Sitm

- El transporte desempeña un papel importante en el patrón de ocupación del territorio:

- ⚡ Puede condicionar o permitir la expansión urbana
- ⚡ Mejora o dificulta el desarrollo de las actividades urbanas
- ⚡ Afecta la formación y la estructura de los precios y los usos del suelo
- ⚡ Promueve la inversión privada en el desarrollo inmobiliario

Fuente: DNP-Seminario Mover Ciudad 2004

5.2 EL PRESENTE DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE TRANSPORTE MASIVO EN COLOMBIA

Actualmente los Sistemas Integrados de Transporte Masivo que se están desarrollando en Colombia contemplan las ciudades de:

Tabla 3. Sitm En Colombia

REGIÓN	SISTEMA
Bogotá-Soacha	Transmilenio
Valle de la Burrá-Medellín	Metroplus
Cali	Mio
Área Metropolitana de Bucaramanga	Metrolínea
Área Metropolitana de Barranquilla	Transmetro
Cartagena	TransCaribe
Área Metropolitana de Pereira, Dosquebradas- La virginia	Megabús

Fuente: Autor

5.3 ANTECEDENTES DE METROLÍNEA S.A. EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE MASIVO

“El Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), conformada por los Municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón, es la quinta zona urbana del país. De la misma forma que en otras áreas urbanas colombianas, el transporte público en el AMB es el principal modo de movilización de la población. El esquema de operación existente muestra un alto nivel de ineficiencia y precarias condiciones de seguridad y confiabilidad. El mantenimiento de dicho esquema, basado en la competencia entre las unidades de transporte, genera un detrimento progresivo de los tiempos de viaje y aumento de los costos de operación y de los niveles de accidentalidad y contaminación. Esto tiene graves consecuencias en la competitividad de la ciudad y la calidad de vida de los habitantes. El SITM propuesto busca mejorar sustancialmente la calidad del servicio ofrecido, manteniendo los niveles tarifarios existentes. Este diseño se basa en los conceptos de operación aplicados en Transmilenio de Bogotá, adaptados a las condiciones particulares del AMB. El sistema incluye servicios troncales y alimentadores y sistemas de recaudo y control centralizados.

El proyecto ha sido desarrollado por los municipios del AMB, con apoyo del Gobierno Nacional (MT, DNP, MHCP) y consultores especializados. El proyecto contempla la infraestructura básica: 14.5 Km de corredores exclusivos y 22.0 Km de corredores mixtos, y alguna infraestructura adicional a ser desarrollados en 3 fases.

TABLA N° 4. Descripción Física Del SITM En El Área Metropolitana De Bucaramanga

Descripción Física del SITM del AMB

Componente	Fase 1 Pie de cuesta-La Virgen Año 2006	Fase 2 Cenfer – Puerta del Sol Año 2007	Fase 3 Cenfer – Girón Año 2008
Corredor Troncal Exclusivo	9.5 Km	5.0 Km	-
Corredor Troncal Mixto	12. Km	5.5 Km	4.5 Km
Estaciones terminales	2		1
Estaciones de transferencia	1		1
Areas de Alimentación	Floridablanca Piedecuesta	Girón (con transporte público colectivo)	Girón (alimentadores integrados)
Atención de Demanda de transporte público	17.4%	42%	44.3%

Fuente: Municipios AMB, Equipo MT-DNP-MHCP

Adicionalmente, el desarrollo del sistema contempla recuperación de espacio público y la identificación y promoción de proyectos específicos de desarrollo urbano. La implantación del sistema dependerá de la reorganización de las rutas de transporte público colectivo.

Las principales características de los componentes del SITM se indican a continuación:

- Vías Troncales: carril izquierdo, sobrepaso en estaciones cuando sea necesario de acuerdo con las condiciones de la demanda y que exista espacio en el perfil vial existente.
- Vías Alimentadores: correspondientes a la malla vial existente
- Estaciones: ubicadas en el separador central cada 600 m en promedio, con control de acceso (prepago), plataforma alta (90 cm) y con acceso semaforizado preferiblemente.
- Estaciones de Integración: ubicadas en predios adyacentes a los corredores troncales, con circulación interna de peatones preferiblemente a nivel.

- Patios y Talleres: adyacentes a las vías troncales (distancia promedio 0.75 Km)
- Buses Troncales: vehículos nuevos de alta capacidad (más de 80 pasajeros), emisiones bajas (GNC o Diesel Euro III), puerta izquierda.
- Buses Alimentadores: vehículos nuevos o de modelo reciente (menos de 5 años) de capacidad media o baja, con condiciones técnico-mecánicas y niveles de emisión adecuados.
- Sistema de Recaudo: prepago usando tiquetes o tarjetas (magnético o electrónico), validación en estaciones y buses de alimentación
- Control Centralizado: con comunicación de voz y datos, localización automática de vehículos troncales.”¹¹

¹ Documento CONPES 2007

6. MARCO TEÓRICO

“EL BALANCED SCORE CARD Y LA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL”

Lic. Ramón Beltrán Costa

Psicólogo Clínico, Social e Institucional

Director de la Consultora *RBC & Asociados*

El denominado Tablero la estrategia de Comando o Cuadro de Mando Integral o Cuadro de Registro Balanceado o Balance Score Card en la denominación original en inglés que le dieran sus autores: Robert Kaplan y David Norton en 1996, está especialmente indicado para la aplicación de estrategias empresarias al actuar con un sistema de control impersonal desligando a los gerentes de esta tarea que tantas controversias y conflictos han traído.

Pero comencemos por definir sabiendo que hay muchas aproximaciones en danza, aunque la mayoría carece de un fundamento científico y, sobre todo conceptual. En este sentido propondremos una que la tiene validada tras más de veinte años de aplicación en nuestro medio y en los mercados de los países más importantes del mundo. Es el que propone Peter Belohlavek quien nos inspirara e ilustrara con claridad en este importante tema, podemos entonces decir que **estrategia:**

“es el conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio- en el segmento de mercado en donde actúa la empresa – de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del mercado, con las de mínima que fundamentalmente dependen

de la propia organización". Si descomponemos esta definición tenemos que es indispensable en toda estrategia:

1. Tener plena conciencia de lo que se hace.
2. Definir el objetivo u objetivos a lograr.
3. Desarrollar un plan de acción que integre acciones de máxima y mínima.

El propósito de la estrategia es lograr que una empresa logre sus objetivos con un mínimo costo tanto en esfuerzo de su gente como en el monetario.

Pero ante todo es importante dejar en claro que desarrollar estrategias es un trabajo en equipo, tema no siempre considerado adecuadamente en nuestro medio, y en América Latina según mi experiencia en varios países y la que me han aportado colegas sobre este aspecto, ya que esto implica un *acabado* trabajo en las relaciones entre sus miembros.

Cuando esto no se da el equipo produce acciones en forma disfuncional y la empresa pasa a estar en peligro, nos señala con acierto el estudioso Belohlavek.

Por más que la decisión final que proponga el equipo que desarrolla la estrategia, esté en manos del dirigente que tiene el veto sobre la propuesta, el funcionamiento del equipo es el que establece en gran medida la calidad de las decisiones que se proponen.

Cuando un equipo se conforma para dirigir una empresa necesita ser solidario entre sí y buscar subordinar sus intereses personales a los de la Institución. Por eso es importante buscar también satisfacer los intereses personales, los del equipo y los de la Institución ya que, cuanto más disconcéntricos se encuentren, menor será el grado de complementariedad entre sus miembros.

El equipo, entonces, es una institución intermedia que lleva a la Empresa a su destino. Los equipos de estrategia necesitan trabajar en armonía, y esta implica la aceptación del disenso más absoluto, así como la búsqueda del consenso cuando de la realidad se trata.

Si bien la realidad es una sola cada uno tiene su propio Marco de Referencia acerca de ella y tiende, por naturaleza, a aferrarse a él. El objetivo del trabajo en equipo es lograr que la realidad, ambigua y escurridiza, se plasme en la base de las decisiones que el equipo necesita tomar sobre ella.

Pero este equipo debe ser un equipo de estrategias que cuente con la capacidad de producir estrategias. No hay estrategia sin *estrategas* que la conciban.

Además de poseer un amplio manejo conceptual para integrar un equipo de *estrategas* es necesario contar con una gran capacidad para compartir y saber tender puentes de disculpas reparadoras, especialmente cuando los conflictos internos del grupo exceden la capacidad de funcionamiento operativo. “El equipo que no se conforme con integrantes que hacen de la humildad un culto no será un grupo de “estado mayor” y solo podrá ser un equipo de análisis de la realidad”, nos señala acertadamente Belohlavek una vez más.

Cuando la búsqueda de la realidad y de las acciones alternativas sobre ella se tornan complejas, la capacidad de mirar y observar a través de los ojos de los demás – de manera empática- llevará a las soluciones buscadas. Por ello el compartir sin egoísmos es la base del trabajo en equipo para toda estrategia y la que permite lograr un marco de referencia en común sobre la misma.

Observemos un cuadro ilustrativo del proceso de formulación:

El Balanced Score Card- BSC- permite trasladar esta estrategia a términos operativos

Y lo hace logrando que sea comprendida por todos los miembros de la organización realizando un mapa de relaciones causa-efecto estratégico que permite percibir como se logran los objetivos a través de *perspectivas* que la dirección de la empresa, a través del trabajo en equipo efectuado, considere importantes para garantizar el éxito de su negocio.

Kaplan y Norton , en sus comienzos , utilizaron estas cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva del crecimiento y aprendizaje.
4. Perspectiva de los procesos internos.

El ***BSC conceptual*** es un encadenamiento de objetivos en forma de red que mide respectivamente las siguientes seis perspectivas:

1. ***Financiera:*** (*Accionistas/propietarios:* objetivos de satisfacción de los accionistas o dueños de la organización. Sirve de enfoque para todos los
2. objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
3. ***Clientes:*** objetivo de satisfacción de los clientes internos y externos con relación a los productos, servicios y atención de la organización.
4. ***Procesos:*** objetivos de excelencia en los procesos internos del negocio al buscar el menor desvío posible, de los ejecutivos y personal interviniente de la organización, para satisfacer plenamente a accionistas, clientes internos y externos y a los proveedores.
5. ***Personal:*** objetivos de aprendizaje organizacional en cuanto al mejoramiento y la innovación de competencias humanas y tecnológicas habilitantes, en un clima laboral motivante, proactivo, de bienestar y seguridad.

6. **Proveedores:** objetivos de satisfacción de los proveedores internos de la organización, de cada unidad y de los externos que proveen los insumos.

7. **Comportamiento y Comunidad:** objetivos que inciden en la satisfacción de los clientes y los de la comunidad en donde se desenvuelve la organización al agregar valor por medio de un comportamiento concreto que es el que perciben los clientes actuales, los potenciales y la comunidad.

Además debe tenerse especial cuidado de no limitarse solo a indicadores financieros como ha sido lo tradicional en nuestro medio y operando como si los escenarios no hubieran cambiado, ya que si se persiste en esto el fracaso estará asegurado, tal como nos señalan acertadamente sus creadores.

La prospectiva estratégica será el paso siguiente decisivo que permitan establecer los escenarios posibles para cada objetivo de la Organización.

Pero a esta altura Usted se preguntará ¿de qué manera se realiza? Observemos:

- Orientando los recursos, el presupuesto, las distintas áreas de la empresa y las unidades de negocio hacia el logro de los objetivos establecidos en la estrategia.
- Estimulando, con un ejemplo activo, la motivación del Personal hacia el logro de los objetivos estratégicos en equipo. Sin motivación todo este esfuerzo tendería al fracaso.
- Buscando que la estrategia sea tarea de todos, todos los días, todo el tiempo.
- Comunicando claramente la Visión, la Misión y los valores que sustentan la estrategia a *todo* el Personal sin excepción.
- Verificando que todos *hayan comprendido* la Visión, la Misión y los valores y hayan podido aportar para poder identificarse con ella.

- Ayudando a cada área y unidad de negocios a que definan sus objetivos alineados con la estrategia empresarial y siguiendo un diagrama de causa –efecto. Por ej.: Si el Personal se encuentra capacitado y motivado *entonces* estará en condiciones de elaborar productos/servicios de calidad que satisfagan a nuestros clientes internos . Si diseñan productos/servicios de calidad *entonces* nuestros clientes externos estarán satisfechos. Y así sucesivamente.
- Asistiendo a cada gerente para el logro de los objetivos trazados en el trabajo en equipo.

Preparando a cada gerente para que, a su vez, asista a su gente en el aprendizaje- a través del *coaching*- para que este sea efectivo y se vuelque a la tarea.

- Asistir a cada colaborador para que defina sus objetivos personales y los pueda alinear con los del área o unidad de negocios en donde trabaja.
- Reconocer e *incentivar económicamente* el logro de los objetivos estratégicos.

Una vez que hemos cumplido con los pasos anteriores habrá que ocuparse de lograr que la estrategia se convierta en un proceso continuo de todos y , a través de un efectivo trabajo en equipo, que busque no solo la mejora continua en toda la Empresa sino, y esencialmente, la innovación estratégica.

La manera de efectuar esta etapa es la recomendada por Kaplan y Norton, es decir realizando una retroalimentación de ida y vuelta en doble entrada (double loop) que permita validar la estrategia y fomentar el aprendizaje continuo y relacionando activamente el presupuesto con la estrategia.

El **BSC** debe, además, según nuestra experiencia ser liderado desde el máximo nivel.

¿De que manera?

- Participando en la presentación de la herramienta de gestión a los gerentes de su Empresa.
- Participando y ayudando en los detalles de concientización del Balance Store Card (*counseling*).
- Escribiendo notas o artículos en la revista de su Empresa.
- Apoyando a los gerentes en su aprendizaje de esta importante herramienta de gestión (*coaching*) para que a su vez lo hagan con sus colaboradores.
- Asistiendo a los colaboradores de sus gerentes (*mentoring*) para que el trabajo en equipo se convierta en una realidad estratégica de la organización.

El **BSC** complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño en base a las perspectivas adicionales que destacó anteriormente.

Esta es la mejor publicidad por que logra la fidelidad del Personal -clientes internos hacia la organización y de los clientes externos hacia los productos y servicios de la Empresa, a la vez que logra la satisfacción de los accionistas.

El **BSC** se dirige principalmente hacia una deficiencia importante de los métodos tradicionales, la habilidad de ligar estrategia a largo plazo de la Empresa con acciones a corto plazo a través de indicadores consensuados en cada área o unidad de negocio.

El **BSC** provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como plan de negocios, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes- internos y externos hacia acciones comunitarias, no tan frecuentes en nuestro país por no contar con recursos suficientes pero que la utilización del **BSC** de manera efectiva va a permitir.

De esta manera el **BSC** permite a la Empresa unir sus presupuestos financieros con las estrategias. Asimismo, en una economía en donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben obtener ventajas competitivas para subsistir, esta herramienta hace posible que las organizaciones puedan utilizar de manera satisfactoria dos de los atributos más valiosos: la comunicación y la información. Es decir mayor ganancia y el ahorro de hasta un 25% de los costos de incumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Con el aporte de los sistemas se permite desarrollar un software sencillo como es el Excel de Windows en PyMES, tal como lo aconseja frecuentemente y con mucha razón el Profesor Mario H. Vogel, presidente del Club Tablero de Comando en sus cursos, seminarios, Workshops y Congresos con el propósito de lograr una medición precisa, al día, de cada uno de los indicadores establecidos por cada perspectiva contemplada en el **BSC**.

De esta manera se logra establecer un sistema de control computarizado y sumamente sencillo de manejar de la marcha de la estrategia, despersonalizando el tradicional control gerencial que, por lo general, ha traído más problemas que soluciones, más costos que beneficios.

Por eso que el **BSC** no es solamente un sistema de medición sino un sistema de gestión gerencial para lograr un alto grado de motivación en cada área y una ejecutoria competitiva sin parangón.

Con la ayuda del **BSC** les resulta más fácil a los altos ejecutivos comunicar a lo largo de la organización las metas y estrategias de la empresa y de que manera cada uno de los empleados está involucrado en este sentido.

Esta herramienta permite por si sola involucrar a cada uno de los colaboradores y comunicarles que el rol que juega cada uno de ellos en la Empresa es sumamente

importante para cumplir las metas y objetivos de la organización, las de su área de trabajo y las propias.

Si Usted después de esta lectura creyó que el BSC es la panacea le aclaro que esta no existe nada más que en el cerebro de los seres humanos, en su Marco de Referencia conceptual y anímico, pero que es una herramienta sumamente útil lo demuestra el éxito creciente obtenido en todo el mundo. No obstante como estamos transitando la Era del conocimiento y comenzando a operar con el pensamiento complejo en todos los órdenes irá logrando modificaciones para adecuarla a la realidad en permanente y discontinuo cambio".²²

² www.tablero-decomando.com

7. MARCO CONCEPTUAL

a. INDICADOR

Es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite la comparación entre la situación presente de la organización y la norma o patrón establecido como requerimiento de la productividad y competitividad organizacional, en función de la misión, visión y las metas establecidas. Los indicadores son instrumentos indispensables para el control. Entidad sin indicadores no puede dirigirse, sirven para evitar riesgos, crisis y traumas en procesos que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en el intervienen

b. OBJETIVO

Se refiere a la meta o nivel que se debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado o un propósito o meta, el cual se convierte en un elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos. El objetivo debe responder a la pregunta “qué” y “para qué”.

c. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

d. SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO

La denominación Sistema Integrado de Transporte Masivo se aplica a una serie de medios de transporte que actúan conjuntamente para desplazar grandes cantidades de personas en lapsos cortos.

e. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

8. MARCO LEGAL

El gobierno de Colombia ha desarrollado una serie de regulaciones que permiten fortalecer y orientar el sector público a mejores niveles de competitividad, diseñando regulaciones en materia de Planeación y desarrollo administrativo, nombrando a continuación la normatividad aplicable al direccionamiento Estratégico de Metrolínea S.A. como Sistema Integrado de Transporte Masivo:

Tabla. 5. Normatividad

NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo
Decreto 841 de 1990	Por el cual se reglamenta la Ley 38 de 1989, normativa del presupuesto general de la Nación, en lo referente al Banco de Proyectos de Inversión y otros aspectos generales.
Ley 489 de 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
Directiva presidencial N° 01 de 1997	Desarrollo del sistema de control interno en las entidades del Estado Colombiano
CONPES	Documentos por el cual se fija la financiación de los Sistemas Integrados de Transporte Masivo para el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Fuente: Autor

9. REVISIÓN Y DEFINICION DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 SITUACIÓN ACTUAL DOFA METROLÍNEA

9.1.1 Diagnóstico Interno

En la sociedad Metrolínea S.A. se realizó un diagnóstico de las variables internas, incluyendo la capacidad directiva, del talento humano, financiera, legal y de infraestructura, dicha información se recopiló realizando talleres con todo el personal con el fin de identificar la situación interna que presenta la entidad. Luego de realizada esta actividad, se priorizaron las debilidades y fortalezas con el fin de identificar los puntos críticos sobre los cuales proponer las estrategias contempladas en la matriz DOFA. Este ejercicio fue validado por el Comité MECI-CALIDAD de la entidad.

Tabla 6. Debilidades Y Fortalezas Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Estructura organizacional clara y acorde con el personal de la entidad	Mecanismos para el seguimiento a la gestión
Habilidades gerenciales	Mecanismo para gestionar el conocimiento entre los funcionarios
Cultura de calidad en la entidad	Definición de indicadores
Políticas de dirección	Mecanismos para la recolección de conocimiento y experiencia de la entidad

CAPACIDAD DIRECTIVA	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Definición clara de los rangos de control de jefes de la entidad	Eficiencia y efectividad en la retroalimentación
Claridad de los principios y valores que regulen la vida en la entidad	Agilidad y oportunidad en la toma de decisiones
Visión y misión definida y divulgada	Socialización de los canales de comunicación
Eficiencia y efectividad en la coordinación de las actividades de la entidad	Eficiencia en el proceso de comunicación en dirección descendente, ascendente y cruzada
Estilo Participativo de la Dirección	Suministro de información oportuna y confiable
Claridad en los niveles de responsabilidad	Constancia en investigación de mercado
Costo de los mecanismos de control	
Claridad de las funciones y responsabilidades del equipo de la entidad	
Manejo efectivo de medios	

Fuente: Autor

Tabla 7. Debilidades Y Fortalezas Capacidad Del Talento Humano

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Nivel académico	Calidad humana
Experiencia	Existencia y claridad de las escalas salariales
Sentido de pertenencia	Programas de Incentivos
Desempeño	Promoción de los empleados dentro de la entidad
Condiciones físicas adecuadas	
Nivel de deserción del recurso humano	
Programas de capacitación	

Fuente: Autores

Tabla 8. Debilidades y fortalezas Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Acceso a capital	
Nivel de endeudamiento	
Liquidez	
Ingresos por proyectos	
Eficiencia y efectividad en el uso de los recursos	
Evolución de las razones financieras de actividad, crecimiento y rentabilidad	

Fuente: Autores

Tabla 9. Debilidades y fortalezas Capacidad de infraestructura

CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Efectividad para los mecanismos de control para realizar el seguimiento a las obras	Personal disponible en cuanto a diseños
Competencia del personal del área	Personal en el área de administración de licitaciones
Agilidad en la toma de decisiones	Control en la elaboración de estudios y diseños
Coordinación de actividades	Existencia de mecanismos de control a interventoria

Fuente: Autor

Tabla 10. Debilidades y fortalezas Capacidad Legal

CAPACIDAD LEGAL	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Buen Nivel de respuesta en el proceso de quejas y reclamos	Ausencia de personal para soportar las operaciones jurídicas
Soluciones oportunas a los derechos de petición	
Criterios de revisión para la contratación	
Participación jurídica en los conceptos administrativos.	

Fuente: Autor

Tabla Nº 11. Priorización De Fortalezas Y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Estructura organizacional clara y acorde a la Entidad	Mecanismos para el seguimiento a la Gestión
Habilidades gerenciales	Mecanismos para gestionar el conocimiento
Cultura de Calidad	Definición de indicadores
Políticas de dirección	Eficiencia y efectividad en las retroalimentaciones
Claridad de los principios y valores que rigen la entidad.	Agilidad y oportunidad en la toma de decisiones
Visión y misión definidas	Socialización de los canales de comunicación
Estilo participativo de la Dirección	Eficiencia en el proceso de comunicación interna y externa
Claridad en los niveles de responsabilidad	Suministro de información oportuna y confiable
Manejo efectivo de medios	Constancia en Investigaciones de mercado
	Compromiso y colaboración del personal con la entidad.

Fuente: Autor

9.1.2 Diagnóstico Externo - Oportunidades Y Amenazas

Este análisis permite consolidar el apoyo que representa el Gobierno Nacional para la efectividad en los procesos de la entidad. El entorno es principalmente favorable, por causa del respaldo existente de parte del Gobierno Nacional y

municipal de Bucaramanga. Existen actualmente experiencias de otros entes gestores que facilitan la toma de decisiones en cuanto a aspectos puntuales relacionados con el SITM. Sin embargo, el análisis se centró en temas propios al avance de las obras, especialmente en lo concerniente a la gestión de predios afectados por las obras y la percepción de la comunidad con respecto al sistema.

Por otra parte se identificaron los siguientes como los factores cuya influencia debe ser considerada detenidamente:

- La integración al proyecto por parte de los municipios del área metropolitana.
- La necesidad de adoptar diferentes herramientas que contribuyan eficazmente al logro de los objetivos de los procesos y los asociados a los procesos de construcción e implementación del SITM.
- La receptividad por parte de ciudadanos afectados con el proyecto: propietarios de predios afectados, vendedores ambulantes, comerciantes.
- La coordinación en el tema de obras con los demás grupos partícipes (contratistas, interventores, empresas de servicios públicos).
- La estrategia de mercadeo del proyecto, dirigida a la ciudadanía en general.

De igual forma las oportunidades y amenazas que se identifican para el SITM y la gestión de la entidad son los siguientes:

Tabla 12. Oportunidades Y Amenazas De Metrolínea S.A.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. La demanda del transporte público viene experimentando un crecimiento lento, debido a la expansión geo y demográfica de la ciudad. Por tanto el SITM pretende incentivar la demanda ofreciendo rapidez en los tiempos de desplazamiento, buen	1. El transporte informal como taxis, particulares, motos, colectivos, transporte especial, etc, representa para Metrolínea una Amenaza debido a que la población que utiliza estos medios dejarían de representar ingresos para la entidad y el

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
precio, cobertura y alta tecnología del servicio	SITM.
2. Existe actualmente diferentes empresas proveedoras de chasis, repuestos, tecnología del transporte, que genera una oferta competitiva en el mercado.	2. Es difícil es acceso a la información de los competidores locales.
3. Los proveedores del transporte que existen actualmente cuentan con un alto reconocimiento y trayectoria en el mercado, garantizando contar con insumos de alta calidad para las reparaciones, mantenimientos, tecnología etc., del los buses del SITM.	3. Existe preferencia por un tipo de transporte como lo son los taxis y colectivos por la calidad y nivel de servicio que ofrecen.
4. La posibilidad de realizar fusiones y adquisiciones de empresas del sector del transporte público. Lo cual permite proyectar el crecimiento y capacidad del SITM.	4. Incertidumbre en el proceso de establecimiento de la tarifa que va a ser la fuente de autosostenimiento de la operatividad de METROLINEA.
5. El clima favorable de la economía, permite disminuir el riesgo para los inversionistas y permite que el gobierno destine fondos para el proyectos SITM	5. La demanda del servicio de METROLINEA se puede ver afectada por la sensibilidad de los usuarios frente al valor de la tarifa, condicionando el nivel de ingresos de METROLINEA
6. Alta tendencia de dispersión geográfica de la población en el área Metropolitana de Bucaramanga.	6. Los cambios de gobiernos influyen fuertemente en las decisiones y lineamientos de Metrolínea.
7. Aumento de la cobertura a través de conexiones y estaciones del servicio, en aquellas zonas en las que actualmente no está presente el transporte público. Esto se traduciría en mayores pasajeros y	7. Influencia política de la Junta Directiva: esta conformada principalmente por miembros del gobierno local, lo que limita la autonomía de la compañía

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
cobertura del servicio.	
8. Ampliación de cobertura a los municipios fuera de la zona de influencia directa.	8. La incertidumbre generada por las políticas de regulación.
9. Alianzas con el sector privado para la ejecución de proyectos de desarrollo e inversión.	9. La incertidumbre generada por las políticas de regulación y multiplicidad de directrices de entes de control externos
	10. Los paros realizados por la población civil podrían ocasionar demoras, obstáculos y daños al SITM.

Fuente: Autor

Del análisis externo se puede concluir que no existe amenaza de entrada de nuevos competidores directos, debido a que Metrolínea es un sistema de transporte masivo, regional e intermunicipal dueño y gestor del transporte urbano de pasajeros.

De los servicios sustitutos sí existe una gran amenaza, debido a que los taxis, los buses urbanos, las motos y vehículos particulares pueden reemplazar el SITM si la entidad no gestiona lo suficiente para generar una cultura ciudadana en la población, si no desarrolla eficientes programas de sensibilización y amor por el SITM. De igual forma, se convierte en una amenaza potencial, si descuidan el servicio, la atención, la calidad y las razones fundamentales por las cuales se creó el sistema, como son: reducir tiempos de viaje, minimizar los índices de accidentalidad, garantizar la seguridad, el acceso a la población discapacitada etc.

Otro factor importante que puede llegar a convertirse en amenaza para el SITM es el poder de negociación de los compradores, debido a que la población objetivo o targer del SITM son las personas que normalmente utilizan el transporte público urbano para movilizarse, por tanto Metrolínea debe garantizar una tarifa socialmente rentable, que sea justa para los usuarios y rentable para el sistema.

De igual forma se hace necesario que Metrolínea tenga presente en la definición de su marco estratégico la amenaza que puede representar el poder de negociación de los proveedores de los buses alimentadores, de los proveedores de GAS GNL o combustibles, de los repuestos, mantenimiento del parque automotor, etc, los cuales pueden llegar a entorpecer el buen funcionamiento del sistema, si no se consideran como parte fundamental en la planeación y decisiones que el ente gestor realice.

9.1.3 Matriz Dofa

Tabla 13. Matriz Dofa

<p>MATRIZ DOFA</p>	<p>PRINCIPALES FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - Habilidades gerenciales - Cultura de calidad - Principios y valores definidos - Visión y misión definidas - Claridad en los niveles de responsabilidad - Estilo participativo de la Dirección - Manejo efectivo de medios - Políticas de dirección 	<p>PRINCIPALES DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos para el seguimiento a la gestión. - Mecanismos para gestionar el conocimiento - Definición de indicadores - Efectividad en las retroalimentaciones - Agilidad y oportunidad en la toma de decisiones. - Socialización de los canales de comunicación - Suministro de información confiable y oportuna - Compromiso y colaboración del personal - Constancia en las investigaciones de mercado.
-------------------------------	---	---

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la Demanda - Disponibilidad de proveedores - Experiencia de los proveedores - Fusiones - Clima favorable para la economía - Alta tendencia de dispersión geográfica - Ampliación de la cobertura a los municipios. - Oportunidad de llegar a sectores donde no existen rutas de transporte. - Alianzas con el sector privado 	<p><i>Estrategia Desarrollo de Producto</i></p> <p>Aprovechar la experiencia de las empresas del sector Transporte Masivo para mejorar las actividades que realizan y aprender de ellos y generar nuevas ideas que generen otros ingresos que se puedan relacionar con la prestación del servicio de transporte.</p> <p><i>Desarrollo de Productos y Estrategia Funcional</i></p> <p><i>Realizar investigaciones de mercado más exhaustivas que permitan conocer a profundidad las necesidades y deseos de la población, para sí poder ofrecer el servicio con alta calidad que permita satisfacer a los usuarios y generar aumentar la frecuencia de uso del servicio.</i></p>	<p><i>Penetración en el mercado</i></p> <p>Aprovechar el crecimiento del mercado para promover la tasa de uso del SITM a través de estrategias de marketing como publicidad, promociones, cultura ciudadana, pedagogía y sensibilización a la comunidad y de esta forma aumentar los ingresos y</p> <p><i>Alianzas Estratégicas</i></p> <p>Realizar a largo plazo posibles alianzas con el sector privado con el fin de minimizar los costos y aumentar las utilidades para las dos partes.</p>
---	---	---

<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El transporte Informal - Preferencias por el tipo de transporte especial y colectivo - Incertidumbre con el establecimiento de la tarifa - La sensibilización de la demanda frente a la tarifa - Los cambios de gobierno - La influencia política de la junta directiva. - Políticas de regulación y controles externos - Los paros y protestas 	<p><i>Alianzas Estratégicas</i></p> <p>Realizar a largo plazo posibles alianzas con el sector privado y con el transporte informal para minimizar los costos y aumentar las utilidades para todos.</p>	<p><i>Crear una experiencia única para el Usuario</i></p> <p><i>Centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.</i></p>
---	---	---

Fuente: Autor

9.2 VALIDACIÓN Y AJUSTES A LOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

9.2.1 Validación misión, visión, principios y valores

Es importante reconocer que el primer paso para definir un direccionamiento estratégico es la **Reflexión y planificación estratégica la cual** consiste en el diagnóstico organizacional. De este modo se conoce la visión, se escribe la misión, se recaban los valores y se genera la visión compartida. Identificar los valores contribuye a dar sentido de pertenencia, al compromiso por la excelencia, al trabajo en equipo y a facilitar la comunicación. La visión compartida sirve para establecer las bases para el consenso en los objetivos; a partir de allí se formulará la estrategia y las metas. Es por esto que el trabajo consistió en revisar los fundamentos estratégicos existentes y de proponer las mejoras necesarias para garantizar que éstos generen valor al proceso de la planeación estratégica de la entidad.

Tabla 14. Validación Misión, Visión Y Valores

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	MEJORAS PROPUESTAS
<p>MISIÓN</p> <p>Me apasiona trabajar en un lugar que contribuye a hacer de Bucaramanga y su área metropolitana una región de progreso. Aquí todos nos esforzamos para que la comunidad pueda moverse fácil, segura y rápidamente, rescatando el tiempo que necesitamos para compartir en familia, para disfrutar el aire limpio o simplemente para recorrer las calles y volver a creer que estamos en uno de los lugares más lindos de Colombia.</p>	<p>Una vez revisada la misión de la entidad, se considera que es importante redactarla en tercera persona, de tal forma que permita entenderla por parte de la comunidad como principal cliente de la empresa, una vez inicie la operación del SITM.</p> <p>La misión propuesta es la siguiente: Ofrecer un servicio integrado de transporte masivo urbano de pasajeros, que se esmera por planear y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, reduciendo los tiempos de viaje y ofreciendo un ambiente mas limpio que contribuye a hacer de Bucaramanga y su área Metropolitana un ciudad cada vez más bonita.</p>
<p>VISIÓN</p> <p>METROLÍNEA S.A. será reconocida como una empresa líder en la prestación del servicio de transporte público urbano de pasajeros, socialmente rentable, competitiva en precio y calidad, con la mejor logística de operación y presente en los procesos de desarrollo regional, promoviendo la construcción de una nueva cultura ciudadana, orgullo de los santandereanos.</p>	<p>En cuanto a la visión, se considera que es ambiciosa, retadora y aterrizada con la realidad de la entidad, considerando que con solo leerla permite evidenciar que es un transporte público, que aspira a convertirse en una empresa líder, rentable y ofreciendo un buen servicio a la comunidad.</p> <p>Sin embargo se recomienda definir un tiempo, al cual se aspira alcanzar la visión.</p>

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	MEJORAS PROPUESTAS
<p>PRINCIPIOS Y VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el grupo de funcionarios “trabaja en equipo” donde no existan barreras, divisiones u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes. • El “buen trato” primará en las relaciones con los empleados, clientes, directivos y demás partes interesadas, en pro de ofrecer un buen servicio y demostrar gratitud en las labores diarias de la entidad. • Todo el personal trabajará demostrando un alto “sentido de pertenencia” con la sus labores y con la entidad. Para garantizar calidad, eficiencia y efectividad en los resultados obtenidos. • El funcionario de Metrolínea S.A., se caracterizará por ser una “persona social”, que esté en contacto con la comunidad, escuchando sus expectativas, inquietudes y sugerencias, con el fin de enseñar las actividades de la entidad, su impacto social y los beneficios que le traería Metrolínea a la sociedad. • Los funcionarios se caracterizarán por su amabilidad con sus compañeros, clientes, directivos y demás interesados, con el fin de garantizar confianza y aceptación por su trabajo 	<p>Considerando que la construcción y definición de los principios y valores éticos fue en conjunto con todo el personal de la entidad y validados con los directivos, se asegura que los principios y valores responden a la realidad de la empresa y lo que espera de sus colaboradores en el desarrollo de las actividades propias de cada proceso.</p> <p>Es por esto que se considera que los principios y valores son acordes, por lo tanto no se proponen mejoras al respecto.</p>

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	MEJORAS PROPUESTAS
<p>y por la actividad y rol de Metrolínea S.A., en la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal trabajará en pro de ofrecer un excelente servicio a la comunidad, desde las asesorías, llamadas telefónicas, consultas, charlas, etc.,. • Metrolínea S.A., será reconocida por su transparencia, obrando siempre con honestidad, lealtad y responsabilidad. Con el fin de ofrecer confianza y credibilidad a los clientes, a la comunidad y al estado. • El servicio público implica vivirlo y prestarlo cada día como si fuera el primero, con la misma disciplina, compromiso, emoción, iniciativa y mística. • La fidelidad a la entidad, jefes, compañeros y comunidad es imperativo del servicio público. • Las decisiones y actividades del servidor público, garantizan la permanencia del interés general sobre el interés particular. • Es imperativo del servidor público, obrar con equidad en todas sus formas y circunstancias. • El servicio público comporta un alto nivel de paciencia, comprensión y transigencia con los seres humanos. 	

Fuente: Autor

9.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez analizados los objetivos inicialmente plateados por la entidad, se identificaron las siguientes mejoras frente a los objetivos estratégicos trabajadas en conjunto con la Dirección de Planeación y la Gerencia de la entidad, esto debido a que los anteriores objetivos están débiles en demostrar la realidad y en permitir lograr la visión la entidad, en el corto, mediano y largo plazo:

Tabla 15. Tabla Propuesta de Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INICIALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS
FINANCIERA	Optimizar los recursos que aportan los entes territoriales y nacionales	Garantizar la operación del SITM en condiciones rentables, para los actores privados, la Comunidad y Metrolínea S.A.
	Garantizar la operación del SITM en condiciones rentables para los actores privados y Metrolínea.	Lograr la generación de nuevas fuentes de ingresos con el sector público y privado
	Optimizar los gastos operacionales.	SE ELIMINA
	Aumentar la utilización del SITM	
CLIENTE	Ofrecer y mantener una tarifa social.	Garantizar un óptimo desempeño en la atención al usuario
	Ofrecer Desarrollo social a la comunidad.	Promover la Aceptación y utilización del SITM
	Satisfacer las necesidades de los Usuarios del SITM.	Generar condiciones ambientales favorables para la comunidad

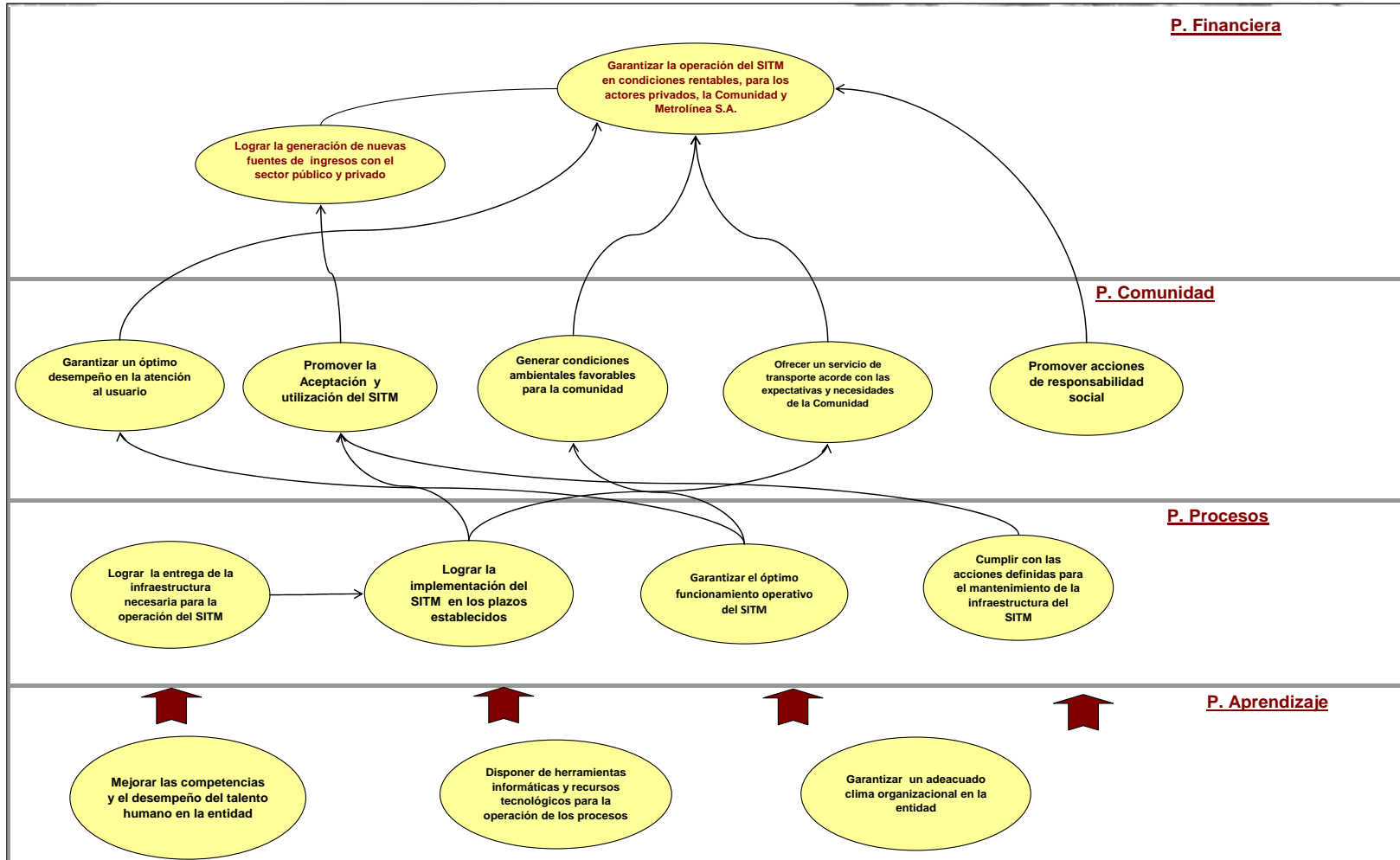
PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INICIALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS
	Brindar condiciones ambientales del espacio público, favorables para la comunidad.	Ofrecer un servicio de transporte acorde con las expectativas y necesidades de la Comunidad
		Promover acciones de responsabilidad social
PROCESOS	Disminuir el nivel de quejas y reclamos acerca del SITM.	Lograr la entrega de la infraestructura necesaria para la operación del SITM
	Aumentar y Mantener la Calidad de los procesos	Lograr la implementación del SITM en los plazos establecidos
	Lograr la Eficiencia en la operación del servicio.	Garantizar el óptimo funcionamiento operativo del SITM
	Generar una cultura de autocontrol que se traduzca en un proceso de mejoramiento continuo	Cumplir con las acciones definidas para el mantenimiento de la infraestructura del SITM
	Ofrecer un mantenimiento oportuno del SITM.	
	Disminuir los tiempos de construcción.	
APRENDIZAJE	Lograr la vivencia de los principios, valores y normas del personal.	Mejorar las competencias y el desempeño del talento humano en la entidad
	Disponer de herramientas informáticas y recursos tecnológicos al personal.	Disponer de herramientas informáticas y recursos tecnológicos para la operación de los procesos

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INICIALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS
	Desarrollar programas capacitación y actividades de bienestar social en el personal.	Garantizar un adecuado clima organizacional en la entidad

Fuente: Autor

Frente a la definición de los objetivos estratégicos propuestos, se consideraron los objetivos que se esperan alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, considerando la realidad de la empresa, la operación del SITM y los recursos necesarios para el desarrollo de los mismos, frente a esto, se construyó el siguiente mapa estratégico:

9.4 MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Autor

9.4.1 Validación Objetivos Estratégicos

Teniendo en cuenta que una vez analizados la misión, visión, principios y valores, el segundo paso es la construcción de los objetivos estratégicos, sin embargo, a continuación se listan los objetivos previamente identificados por la Entidad en cada una de sus perspectivas, es decir, a nivel financiero, a nivel de la comunidad, a nivel de procesos y de aprendizaje.

Tabla 16. Objetivos Estratégicos Iniciales

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	Optimizar los recursos que aportan los entes territoriales y nacionales
	Garantizar la operación del SITM en condiciones rentables para los actores privados y Metrolínea.
	Optimizar los gastos operacionales.
	Aumentar la utilización del SITM
CLIENTE	Ofrecer y mantener una tarifa social.
	Ofrecer Desarrollo social a la comunidad.
	Satisfacer las necesidades de los Usuarios del SITM.
	Brindar condiciones ambientales del espacio público, favorables para la comunidad.
PROCESOS	Disminuir el nivel de quejas y reclamos acerca del SITM.
	Aumentar y Mantener la Calidad de los procesos
	Lograr la Eficiencia en la operación del servicio.
	Generar una cultura de autocontrol que se traduzca en un proceso de mejoramiento continuo

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
	Ofrecer un mantenimiento oportuno del SITM.
	Disminuir los tiempos de construcción.
APRENDIZAJE	Lograr la vivencia de los principios, valores y normas del personal.
	Disponer de herramientas informáticas y recursos tecnológicos al personal.
	Desarrollar programas capacitación y actividades de bienestar social en el personal.

Fuente: Metrolínea 2007.

Una vez analizados los objetivos inicialmente planteados por la entidad, se identificaron las siguientes mejoras frente a los objetivos estratégicos trabajadas en conjunto con la Dirección de Planeación y la Gerencia de la entidad, esto debido a que los anteriores objetivos están débiles en demostrar la realidad y en permitir lograr la visión la entidad, en el corto, mediano y largo plazo:

Tabla 17. Comparación Objetivos Iniciales y Objetivos Estratégicos.

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INICIALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS
FINANCIERA	Optimizar los recursos que aportan los entes territoriales y nacionales	Garantizar la operación del SITM en condiciones rentables, para los actores privados, la Comunidad y Metrolínea S.A.
	Garantizar la operación del SITM en condiciones rentables para los actores privados y Metrolínea.	Lograr la generación de nuevas fuentes de ingresos con el sector público y privado

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INICIALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS
	Optimizar los gastos operacionales.	SE ELIMINA
	Aumentar la utilización del SITM	
CLIENTE	Ofrecer y mantener una tarifa social.	Garantizar un óptimo desempeño en la atención al usuario
	Ofrecer Desarrollo social a la comunidad.	Promover la Aceptación y utilización del SITM
	Satisfacer las necesidades de los Usuarios del SITM.	Generar condiciones ambientales favorables para la comunidad
	Brindar condiciones ambientales del espacio público, favorables para la comunidad.	Ofrecer un servicio de transporte acorde con las expectativas y necesidades de la Comunidad
		Promover acciones de responsabilidad social
PROCESOS	Disminuir el nivel de quejas y reclamos acerca del SITM.	Lograr la entrega de la infraestructura necesaria para la operación del SITM
	Aumentar y Mantener la Calidad de los procesos	Lograr la implementación del SITM en los plazos establecidos
	Lograr la Eficiencia en la operación del servicio.	Garantizar el óptimo funcionamiento operativo del SITM
	Generar una cultura de autocontrol que se traduzca en un	Cumplir con las acciones definidas para el mantenimiento

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INICIALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS
	proceso de mejoramiento continuo	de la infraestructura del SITM
	Ofrecer un mantenimiento oportuno del SITM.	
	Disminuir los tiempos de construcción.	
APRENDIZAJE	Lograr la vivencia de los principios, valores y normas del personal.	Mejorar las competencias y el desempeño del talento humano en la entidad
	Disponer de herramientas informáticas y recursos tecnológicos al personal.	Disponer de herramientas informáticas y recursos tecnológicos para la operación de los procesos
	Desarrollar programas capacitación y actividades de bienestar social en el personal.	Garantizar un adecuado clima organizacional en la entidad

Fuente: Autor


Frente a la definición de los objetivos estratégicos propuestos, se consideraron los objetivos que se esperan alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, considerando la realidad de la empresa, la operación del SITM y los recursos necesarios para el desarrollo de los mismos, frente a esto, se construyó el siguiente mapa estratégico:

9.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Frente a los indicadores de gestión, inicialmente la entidad no tenía establecidos los indicadores necesarios que permitieran la medición de los objetivos estratégicos, es por esto que se realizaron reuniones con la Dirección de Planeación, Calidad y la Gerencia, para la determinación de los indicadores según el nuevo mapa estratégico. Para ello se tuvo en cuenta los indicadores exigidos por el Ministerio de Transporte y los que Metrolínea S.A. debe medir para evaluar el desempeño de los concesionarios de Transporte y Recaudo. Por lo tanto se realizó una revisión de los indicadores existentes en los contratos de los concesionarios y se direccionaron a los objetivos estratégicos a los cuales respondían, y de esta forma se pudo asegurar que la Planeación estratégica contemplara todos los indicadores exigidos. A su vez, se definieron aquellos indicadores necesarios para medir los objetivos estratégicos que no contaban con indicadores suficientes para evaluar el avance total de su cumplimiento.

Todos los indicadores tanto existentes (ministerio y contratos de los concesionarios) como los que fueron creados, se tradujeron a una hoja de vida por cada indicador, la cual permite describir y caracterizar el indicador de acuerdo al objetivo estratégico, la frecuencia de medición, la unidad de medida, la fórmula del cálculo, la descripción de las variables, los responsables y la respectiva meta, tal como se presenta en el siguiente tabla:

Tabla: 18. Hoja de vida indicador de gestión

		HOJA DE VIDA INDICADOR DE GESTIÓN		PLC-FO-01
Nombre:		Alias:		Peso (%)
Objetivo <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Estrategico <input type="checkbox"/> N.A. (Indicador Operativo):				
Intención del Indicador:				
Duración:		Unidad:	Periodicidad del Cálculo:	
Definición Operacional (Fórmula y Componentes):				
Componente	Descripción	Fuente de Información	Periodicidad toma de mediciones	Unidad C.
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:		Estados de Medición		
		Alarma		
		Aceptable		
		Excelente		
Responsabilidad para Fijar la Meta:	Instancia de presentación:	Responsabilidad de generar indicador:		
Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:		

Fuente: Metrolínea S.A.

A continuación se listarán los indicadores de gestión propuestos para medir los objetivos estratégicos de la entidad, considerando que las hojas de vida, no

podrán anexarse debido a que es información confidencial directamente relacionada con la operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo:

Tabla: 19. Objetivos e Indicadores de Gestión a nivel Financiero y Comunidad

OBJETIVOS	INDICADORES	INTENCIÓN DEL INDICADOR
A NIVEL FINANCIERO		
Garantizar la operación del SITM en condiciones rentables, para los actores privados, la Comunidad y Metrolínea S.A.	Rentabilidad Actos Privados	Medir la rentabilidad sobre la inversión resalizada por los socios y agentes del SITM.
	Índice de Pasajeros Kilómetro troncal	Medir el Número de pasajeros pagos que se transportan en un día laboral en la operación troncal del SITM
	COSTO DE INVERSIÓN POR KILÓMETRO - CARRIL	Medir la inversión realizada para la construcción de las vías para la operación del SITM
	INDICE DE PASAJES VENDIDOS	Medir el cumplimiento en el punto de equilibrio que se ofrece a los actores privados del SITM a través de los pasajes vendidos para garantizarles una rentabilidad acorde con las expectativas
	INDICADOR COSTO GENERALIZADO DE VIAJE	Medir el mejoramiento y ahorro de los tiempos generalizados de viaje con la implementación del SITM
	DENSIDAD DE PASAJEROS POR ESTACIÓN	Medir la densidad de pasajeros por estación que permita asegurar una adecuada programación de las rutas del SITM.
Lograr la generación de nuevas fuentes de ingresos con el sector público y privado	INGRESOS ADICIONALES AL SITM	Medir el nivel de ingresos que se logran generar complementarios al SITM
A NIVEL DE LA COMUNIDAD		
Promover acciones de responsabilidad social y comunicación	ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Medir el número de acciones de responsabilidad social orientadas al mejoramiento de las condiciones de vida de la población de Bucaramanga y su área metropolitana.
Garantizar un óptimo desempeño en la atención al usuario	Desempeño en la Atención al Usuario	Medir el nivel de desempeño en la Atención al Usuario
	INDICE DE ATENCIÓN AL USUARIO	Medir el nivel de servicio ofrecido a los usuarios del SITM por parte de los concesionarios de Transporte
Promover la Aceptación y utilización del SITM	NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL SITM	Medir el nivel de aceptación y utilización del SITM por parte de la comunidad del área Metropolitana de Bucaramanga
	NIVEL DE ACCESIBILIDAD DE LA POBLACIÓN	Medir el grado de accesibilidad de la Población del área metropolitana de Bucaramanga al SITM Metrolínea.
Ofrecer un servicio de transporte acorde con las necesidades y expectativas de la Comunidad	CALIDAD DEL SERVICIO PARA POBLACIÓN VULNERABLE	Medir la satisfacción de la población vulnerable (personas con discapacidad motora, visual, mujeres embarazadas y menores de 15 años).
	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO	Medir la atención del servicio ofrecido con respecto a los tiempos de recorrido, frecuencias, puntualidad, información al usuario y con respecto al SERVICIO, Oportunidad en las quejas y reclamos, seguridad, planes de contingencia, tarifa e índice de ocupación de los buses.
Desempeño Ambiental	INDICE DE DESEMPEÑO AMBIENTAL	Medir el desempeño ambiental de los concesionarios de transporte, con el fin de garantizar la generación de condiciones favorables para la comunidad.

Fuente: Autor

Tabla 20. Objetivos e indicadores de Gestión a nivel de procesos y aprendizaje

A NIVEL DE PROCESOS		
Lograr la entrega de la infraestructura necesaria para la operación del SITM	AVANCE EJECUCIÓN DE LAS OBRAS	Medir el cumplimiento en el avance de las obras con respecto a lo programado en el período
Lograr la implementación del SITM en los plazos establecidos	AVANCE EN EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA PUESTA EN OPERACIÓN	Medir el cumplimiento en los tiempos establecidos de cada una de los requerimientos críticos para la puesta en marcha del SITM.
Garantizar el óptimo funcionamiento operativo del Sistema Integrado de Transporte Masivo SITM.	DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE RECAUDO	Medir el nivel de desempeño del Sistema de Recaudo
	Desempeño del Sistema de Comunicaciones Inalámbricas	Medir el desempeño del sistema de comunicaciones inalámbricas necesario para la operación efectiva del SITM
	NIVEL DE DESEMPEÑO DE LA FIBRA ÓPTICA	Medir el nivel de desempeño de la fibra óptica para garantizar un adecuado servicio a los usuarios del SITM
	Desempeño del Sistema de Control y Gestión de Flota	Medir el nivel de desempeño del Sistema de control y gestión de flota.
	Sistema de Monitoreo de Imágenes	Medir el nivel de desempeño del Sistema de Monitoreo de Imágenes
	Desempeño Información al Usuario	Medir el nivel de desempeño en la Información al Usuario
	Indicador Desempeño del protocolo tecnológico de flota	Medir el nivel de desempeño del protocolo tecnológico de flota
	INDICE DE CALIDAD DE DESEMPEÑO CONCESIONARIO DE OPERACIÓN	Medir el desempeño del concesionario de operación en cuanto a regularidad, puntualidad, operación, accidentalidad, estado de los autobuses, desempeño ambiental, estado de la infraestructura.
Desarrollar acciones orientadas al mantenimiento de la infraestructura del SITM	CUMPLIMIENTO PLANES DE MANTENIMIENTO	Medir la eficacia en el cumplimiento de los planes de mantenimiento de la infraestructura del SITM.
A NIVEL DE APRENDIZAJE		
Mejorar las competencias y el desempeño del talento humano en la entidad	NIVEL DE DESEMPEÑO	Medir el nivel de desempeño del personal y de competencias fundamentales para cada cargo.
Disponer de herramientas Informáticas y recursos tecnológicos para la operación de los procesos	RECURSOS TECNOLÓGICOS	Medir el avance en la implementación de recursos tecnológicos en la entidad.
Garantizar un adecuado clima organizacional en la entidad	CLIMA ORGANIZACIONAL	Medir el nivel del clima organizacional de la entidad con el fin de establecer acciones que permitan mejorar las condiciones laborales de los funcionarios.

Fuente: Autores

INDICADORES A NIVEL FINANCIERO

A nivel financiero se definieron siete indicadores de gestión los cuales permiten medir los dos objetivos financieros, debido a que están orientados a evaluar la rentabilidad, los ingresos recibidos por la operación del SITM e ingresos adicionales correspondientes a gestiones que realiza la entidad. Es importante aclarar que los indicadores fueron tomados de los exigidos por el Ministerio de Transporte en mayoría, excepto los relacionados con medir la rentabilidad y los ingresos adicionales, los cuales fueron propuestos internamente.

INDICADORES A NIVEL DE COMUNIDAD O CLIENTES

En esta perspectiva se definieron indicadores para medir el objetivo de utilización del Sistema Integrado de Transporte Masivo, los cuales van enfocados evaluar la gestión de mercadeo, cultura ciudadana y sensibilización que debe realizar Metrolínea para promover la utilización del SITM. De igual forma se tomaron los indicadores propuestos para medir la gestión ambiental de los concesionarios, orientados a evaluar la emisión de gases, el plan de manejo ambiental entre otros, asegurando de esta forma la medición del objetivo estratégico orientado a generar mejores condiciones ambientales a la comunidad.

Algo importante de resaltar es el objetivo de responsabilidad social, una propuesta retadora que asume la entidad, considerando que es una entidad cuya finalidad es el bienestar social de la comunidad, frente a esto se definió un indicador cuyo cálculo será a largo plazo, considerando que la responsabilidad implica invertir recursos y realizar proyectos de inversión en la comunidad.

En cuanto a la satisfacción del cliente, se definieron una serie de indicadores que permitan conocer la percepción de los usuarios frente a la calidad del servicio, la

accesibilidad del SITM, la tarifa, etc., para ello se tuvo en cuenta los indicadores exigidos por el Ministerio y por los contratos con los concesionarios.

INDICADORES A NIVEL DE PROCESOS

Para responder a los objetivos de procesos, se analizaron los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, para ello se definieron tres grandes etapas, la primera la etapa de entrega de la infraestructura para el SITM, la segunda es la operación y la tercera enfocada al mantenimiento de la infraestructura. Para la entrega de la infraestructura se definieron los indicadores de avance en las obras y avance en la implementación del cronograma de actividades de infraestructura claves para iniciar la operación del SITM. En cuanto a los indicadores de operación del sistema, se describieron los indicadores propuestos en el contrato con los concesionarios de transporte, los cuales incluían aquellos que permitirán medir la gestión de los concesionarios en cuanto al funcionamiento de la fibra óptica, el sistema de recaudo, la regularidad, el monitoreo del sistema de imágenes, la información al usuario y el cumplimiento del protocolo tecnológico de la flota.

Es importante aclarar que cada uno de los indicadores que medirán la operación del SITM, están compuestos por una serie de subindicadores, los cuales tienen definidos su propio cálculo, frecuencia de medición y metas, que sumados generan el resultado del indicador como tal. De igual forma estos indicadores cuentan con un peso establecido de acuerdo a la importancia en el cumplimiento del objetivo estratégico, como lo muestra la tabla nº 21.

INDICADORES A NIVEL DE APRENDIZAJE

A nivel de aprendizaje se definieron los indicadores relacionados con medir el clima organizacional, el nivel de desempeño y el avance en la implementación de recursos tecnológicos.

De esta forma se asegura que a nivel del personal se desarrollen las competencias necesarias para asegurar que se realice un excelente trabajo, al igual que se desarrollen los valores y principios que permitan un adecuado clima organizacional al interior de los procesos.

Tabla 21. Objetivos, Indicadores y Pesos

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	PESO %
A NIVEL FINANCIERO		PESO
Garantizar la operación del SITM en condiciones rentables, para los actores privados, la Comunidad y Metrolínea S.A.	Rentabilidad para los actores privados	20%
	Índice de Pasajeros Km troncal	15%
	Costo de Inversión Km por carril	20%
	Índice de Pasajeros vendidos	20%
	Costo Generalizado de viaje	12%
	Densidad de pasajeros por estación	13%
Lograr la generación de nuevas fuentes de ingresos con el sector público y privado	Ingresos adicional al Sistema	100%
A NIVEL DE LA COMUNIDAD		PESO
Promover acciones de responsabilidad social y comunicación	Acciones de responsabilidad social	100%
Garantizar un óptimo desempeño en la atención al usuario	Desempeño en la atención al usuario	70%
	Índice de atención al usuario	30%
Promover la Aceptación y utilización del SITM	Nivel de aceptación del SITM	60%
	Nivel de accesibilidad de la población	40%
Ofrecer un servicio de transporte acorde con las necesidades y expectativas de la Comunidad	Calidad del servicio para población vulnerable	40%
	Índice de satisfacción del servicio	60%
Desempeño Ambiental	Índice de desempeño ambiental	100%

Fuente: Autor

Tabla 22. Objetivos, Indicadores y Pesos

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	PESO %
A NIVEL DE PROCESOS		PESO
Lograr la entrega de la infraestructura necesaria para la operación del SITM	Avance en la ejecución de las obras	50%
	AVANCE EN EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA PUESTA EN OPERACIÓN	50%
Garantizar el óptimo funcionamiento operativo del Sistema Integrado de Transporte Masivo SITM.	DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE RECAUDO	30%
	Desempeño del Sistema de Comunicaciones Inalámbricas	10%
	NIVEL DE DESEMPEÑO DE LA FIBRA ÓPTICA	10%
	Indicadores de Desempeño del Sistema de Control y Gestión de Flota	10%
	Desempeño del Sistema de Monitoreo de Imágenes	10%
	Desempeño Información al Usuario	5%
	Indicador Desempeño del protocolo tecnológico de flota	5%
	INDICE DE CALIDAD DE DESEMPEÑO CONCESIONARIO DE OPERACIÓN	5%
	INDICE DE OCUPACIÓN DE LOS BUSES	5%
	OTROS INDICADORES	5%
Desarrollar acciones orientadas al mantenimiento de la infraestructura del SITM	CUMPLIMIENTO PLANES DE MANTENIMIENTO	100%
A NIVEL DE APRENDIZAJE		PESO
Mejorar las competencias y el desempeño del talento humano en la entidad	Nivel de desempeño	100%
Disponer de herramientas Informáticas y recursos tecnológicos para la operación de los procesos	Recursos tecnológicos	100%
Garantizar un adecuado clima organizacional en la entidad	Clima organizacional	100%

Fuente: Autor

10. INICIATIVAS

Una vez revisados y definidos los objetivos estratégicos, es importante proponer las iniciativas o posibles proyectos que responderán a los objetivos, los cuales permitirán orientar los esfuerzos y las actividades para alcanzar lo que la organización se propuso.

A continuación se presentan las iniciativas por cada objetivo estratégico. Estas iniciativas fueron revisadas y definidas por el equipo de Planeación de la entidad, compuesto por el Gerente, el director de Planeación, el asesor de calidad y la profesional de Calidad.

Tabla 23. Iniciativas Estratégicas Vs Objetivos

OBJETIVOS	INICIATIVAS
A NIVEL FINANCIERO	
Garantizar la operación del SITM en condiciones rentables, para los actores privados, la Comunidad y Metrolínea S.A.	Mantener actualizada la programación de la demanda vs la programación de rutas
Lograr la generación de nuevas fuentes de ingresos con el sector público y privado	Desarrollar programas de mercadeo para la venta de publicidad en espacios relacionados con el SITM.
A NIVEL DE LA COMUNIDAD	
Promover acciones de responsabilidad social y comunicación	Implementar programas de responsabilidad social.
Garantizar un óptimo desempeño en la atención al usuario	Programas de seguimiento y control a la operación de los concesionarios.
	Creación del centro de atención al ciudadano.
Promover la Aceptación y utilización del SITM	Desarrollar planes de mercadeo orientados a promover la utilización del SITM.
	Desarrollar programas de Cultura Ciudadana
Ofrecer un servicio de transporte acorde con las necesidades y expectativas de la Comunidad	Monitorear la satisfacción de la comunidad frente a la calidad del servicio
	Implementar programas de veedurías ciudadanas para conocer las expectativas de la comunidad.
Desempeño Ambiental	Implementar el Sistema de Gestión Ambiental

A NIVEL DE PROCESOS	
Lograr la entrega de la infraestructura necesaria para la operación del SITM	Controlar el cumplimiento de las entrega de la infraestructura necesaria para el SITM.
Garantizar el óptimo funcionamiento operativo del Sistema Integrado de Transporte Masivo SITM.	Diseñar programas para el control al concesionario de recaudo para evaluar el desempeño operativo.
Desarrollar acciones orientadas al mantenimiento de la infraestructura del SITM	Diseñar programas de mantenimiento a la infraestructura del SITM
A NIVEL DE APRENDIZAJE	
Mejorar las competencias y el desempeño del talento humano en la entidad	Desarrollar programas de capacitación y formación al personal
	Implementar programas de incentivos al personal.
Disponer de herramientas Informáticas y recursos tecnológicos para la operación de los procesos	Desarrollar programas de adquisición tecnológica.
Garantizar un adecuado clima organizacional en la entidad	Diseñar programas orientados a fortalecer el desarrollo del personal.

Fuente: Autor

CONCLUSIONES

Se puede concluir que como Especialista en Gerencia Pública se cumplieron con los objetivos planteados, considerando que se pudo aplicar los conocimientos adquiridos para la gestión de empresas del estado, como lo es METROLÍNEA S.A., una empresa industrial y comercial del estado, relativamente nueva en el municipio y que requería con urgencia revisar los fundamentos estratégicos para definir el direccionamiento para un período de cuatro años, es por esto que se realizó el diagnóstico interno y externo de la entidad, obteniendo la matriz DOFA, que permitió priorizar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, para obtener las estrategias que requiere implementarse en la organización.

Frente al segundo objetivo se validó la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos, de los cuales se propusieron mejoras, que permitirán orientar a la entidad al logro de lo que espera ser en cuatro años. Para ello se tomaron la información existente en la entidad, se revisó y se propusieron las mejoras correspondientes, que ahora son decisión de la gerencia su implementación y divulgación.

De igual forma, considerando la prontitud al inicio de la operación del SITM, se hacía urgente revisar los objetivos que la entidad había propuestos, debido a que se encontraban muchos de ellos fuera del horizonte y perspectivas de la alta

dirección, por lo cual, se ajustaron y replantearon con el fin de orientar a la organización al logro de su visión, orientando esta propuesta hacia un mapa estratégico que permitiera conocer y aclarar los objetivos a nivel financiero, clientes, procesos y aprendizaje y su relación causa efecto, y de esta forma, presentar los indicadores estratégicos que medirán el cumplimiento de los mismos.

Frente a este resultado, se considera bastante favorable, teniendo en cuenta que se contó con la participación de la alta dirección, lo cual el presente trabajo, sirvió para aclarar varios proyectos y deseos que tenía la organización. De igual forma se tuvo en cuenta la información en cuanto a indicadores que serán exigidos a los concesionarios de transporte y recaudo y que facilitaran la medición de su desempeño, permitiendo diseñar una base de indicadores bastante completa que permitirá medir en su total el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Finalmente se plantearon las iniciativas estratégicas, como planes de acción que facilitaran el desarrollo de los objetivos estratégicos y por ende la visión de la entidad.

Este gran ejercicio fue presentando a la alta dirección para su debate y decisión, considerando que es una herramienta guía para la toma de decisiones, asignación de recursos, planeación de los procesos y dirección de la entidad.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, I 1989, Introducción a la teoría general de la administración. Editorial MC.
- DNP-Seminario Mover Ciudad 2004
- KAPLAN, Rober, NORTON David. Editorial Gestión 2000
- MANUAL DE CALIDAD, METROLÍNEA S.A., 2009