



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021-2023

Adoptado mediante la Resolución 205 del 8 de septiembre de 2021

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
1. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	4
2. DEFINICIONES.....	4
3. METODOLOGÍA APLICADA.....	6
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	7
5. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	8
6. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	9
6.1. Nivel Estratégico	10
6.2. NIVEL TÁCTICO Y OPERATIVO	12
6.3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	12

INTRODUCCIÓN

El SETP Santa Marta, es una entidad descentralizada del orden municipal, tiene como objetivo principal planear, ejecutar, poner en marcha y supervisar la operación implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta.

Para cumplir con la misión de la entidad es importante contar con una herramienta que oriente la gestión de manera coordinada y planificada en un periodo de tiempo determinado, es así como nace el presente plan estratégico 2021-2023, en este se consideran las metas planteadas en el Plan de Desarrollo Distrital-Santa Marta Corazón del Cambio PDD 2020-2023, y las directrices establecidas en los diferentes documentos CONPES 3548.

El SETP formula este plan estratégico, en el horizonte 2021-2023, como un tiempo adecuado para la ejecución de proyectos y actividades que permitirán consolidar la visión planteada. Este plan ha sido estructurado bajo la metodología de planeación estratégica, estableciendo las metas a cumplir en cada una de las áreas de la entidad y de este modo identificar las debilidades más sensibles que afectarían el desarrollo de la operación y generar a partir de estas soluciones rápidas.

La elaboración de este plan representa la contribución de todo el equipo que hace parte del SETP Santa Marta que, de manera coordinada desde la planeación de la entidad, proyectan y orientan las actividades futuras para el fortalecimiento de la gestión institucional en pro de alcanzar la visión establecida.

El presente periodo es fundamental para la implementación y puesta en marcha del SETP Santa Marta, causando un impacto positivo en la calidad de vida de sus usuarios, trabajando por la excelencia día a día, respondiendo por los problemas que se presenten para ser una entidad competitiva y que aporta al cambio y desarrollo de la ciudad.

1. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Plan Estratégico es responsabilidad de todos los funcionarios del SETP Santa Marta, estará liderado por la Gerencia, los coordinadores de cada proceso de la entidad y es aprobado por la gerencia mediante acto administrativo.

Los coordinadores son los encargados de articular el plan con la gestión estratégica, direccionar basados en los objetivos estratégico, además de esto realizar el seguimiento mensual a la efectividad del mismo, para permitir tomar decisiones, evitar desviaciones y establecer planes de mejoramiento cuando así sea requerido.

Desde la planeación de la entidad se conformará el equipo de trabajo conformado por la Gerencia, Secretaría General, Coordinadores y Líderes de Procesos; equipo con el cual se realizarán reuniones, talleres, en donde se permitirá analizar los diferentes factores estratégicos y axiológicos y suministrar los insumos necesarios para definir estrategias que permitan dar cumplimiento a los objetivos y metas, elaborar documentos de trabajo y consolidar el Plan Estratégico de la Entidad.

La evaluación y seguimiento a la a la Gestión Institucional es responsabilidad de la Oficina de Control Interno, y su propósito es emitir un juicio profesional acerca del grado de eficiencia y eficacia de la gestión de la Entidad, para el aseguramiento de los fines institucionales.

2. DEFINICIONES

DOFA. Una alternativa para realizar diagnósticos internos y externos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones. Fuente: Revista Contribuciones a la Economía; Ponce H. (2006).

INDICADOR. Es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede

estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso. Fuente: Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión, Versión 4.

LÍNEA ESTRATÉGICA. Es la concreción de los objetivos de desarrollo y son la transformación de los factores claves detectados en el diagnóstico. Ninguna línea estratégica tiene mayor importancia que otra, y los objetivos y resultados a alcanzar en una de ellas tienen efectos e impactos sobre las otras.

META. Se define como un objetivo temporal, espacial y cuantitativamente dimensionado- un objetivo al que se le ha fijado un sujeto en acción, se ha cuantificado el objetivo y se ha determinado un plazo para alcanzarlo.

MISIÓN. Describe el motivo o la razón de ser de una organización. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta

MEGA. Es una meta de largo plazo, tangible y audaz, que sirve como un mecanismo para unificar esfuerzos y estimular el progreso.

OBJETIVO ESTRATÉGICO. Se definen como aquellos que validan la visión y la misión que se ha planteado la entidad desde el punto de partida. Es decir, son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos también como objetivos generales. Estos están basados en la misión, visión y valores de la organización que condicionarán las acciones que se llevarán a cabo.

PESTAL. Permite analizar varios aspectos para del entorno como son el político, económico, social, ambiental y legal, enriqueciendo el análisis externo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos.

PLAN ESTRATÉGICO. Es una herramienta de mejora, a través de este documento se expresan los objetivos estratégicos que se desea alcanzar a mediano o largo plazo.

El objetivo del plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones.

PLANEACIÓN TÁCTICA. La planeación táctica, también conocida como operativa, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo.

PLAN DE ACCIÓN. Es un instrumento

que articula las líneas estratégicas, componentes, programas y metas del plan de desarrollo, con el propósito y funciones de las entidades y de éstas con las políticas, programas y proyectos de inversión en cada vigencia. En este sentido, el plan de acción es una herramienta de gestión que permite a cada dependencia orientar sus procesos, instrumentos y recursos (humanos, físicos, económicos e institucionales) hacia el logro de objetivos y metas anuales. Igualmente, el plan de acción define indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones de gobierno que sirven de guía para la toma de decisiones.

VISIÓN. Describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas.

3. METODOLOGÍA APLICADA

Para la formulación del Plan Estratégico se plantearon doce etapas, que van desde la planeación hasta el seguimiento y control.

1 Etapa Definición del equipo estratégico: Equipo de trabajo conformado por la Gerencia, Secretaría General, Coordinadores.

2 Etapa Diagnóstico estratégico interno y externo: Identificación de la situación actual de la entidad, se usan herramientas tales como análisis DOFA, PESTAL.

3 Etapa Definición del horizonte: Revisión del Plan de Desarrollo Distrital Santa Marta Corazón del Cambio 2020-2023, Plan de Desarrollo Departamental Magdalena Renace 2020-2023, documento CONPES, Presupuesto disponible hasta el 2023 para la inversión.

4 Etapa Direccionamiento Estratégico Visión, Misión y Objetivos Estratégicos: Revisión y ajustes de la misión, visión y objetivos estratégicos, que permitan orientar los proyectos y acciones a desarrollar; ayuda a definir a donde queremos llegar.

5 Etapa Estructuración del Plan Estratégico, Líneas estratégicas, metas, indicadores y programas: Definición del Nivel estratégico del Plan estratégico de la Entidad, líneas estratégicas, objetivos, metas e indicadores y programas con el grupo de trabajo, que permitan alcanzar la visión de la Entidad, define el cómo lo vamos a lograr.

6 Etapa Aprobación Nivel Estratégico del Plan Estratégico: Aprobación del Plan Estratégico de la entidad por parte de la Gerencia.

7 Etapa Consolidación del Plan Estratégico 2021-2023: Emitir y publicar el documento oficial del Plan Estratégico de la entidad para la vigencia 2021-2023.

8 Etapa Difusión del Plan – Cultura de Planeación: Realizar la socialización del plan como un documento integral que oriente estratégicamente el desarrollo de la ejecución de los proyectos, que permitirán alcanzar la visión formulada.

9 Etapa control al Plan Estratégico: Darles seguimiento y control a los indicadores establecidos.

10 Etapa Mejoramiento Plan Estratégico: Luego del seguimiento realizado a los indicadores se realizan ajustes que permitan mejoras al Plan Estratégico en cualquiera de sus niveles.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
ASPECTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Equipo competente	Innovación tecnológica
	Calidad	integración modos de transporte
	Factor social	Servicio incluyente
		Primer SETP en operación en Colombia
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Continuidad del personal/contratación	Mala reputación
	Cumplimiento tiempo obras	Problemática de salud pública
	Presupuesto	Cambio de gobierno
	Imagen actual del sistema	Pertenencia ciudadana
	comunicación interna	Desacuerdo con los gremios transportadores

Ilustración 1. Documentos base para la planeación Institucional. Fuente: SETP Santa Marta.

Desde el SETP de Santa Marta se evaluó cuáles son las fortalezas y debilidades que se tienen en relación al entorno y la coyuntura (social, económica y política) que se presenta y como se puede adaptar a esos cambios, causando el menor impacto posible.

La estrategia a implementar es la FO (Fortalezas- Oportunidades): En este se busca maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades, potencializando los recursos con que cuenta la entidad y aprovechando las oportunidades que brinda el entorno.

5. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN: El SETP de Santa Marta, es una organización descentralizada del orden Municipal, que tiene como objetivo estructurar, implementar y supervisar la operación del Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta, mejorando la calidad de vida de los usuarios, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo a la formación de una ciudad moderna e incluyente

VISIÓN: En el 2023 lograr la puesta en funcionamiento del Sistema Estratégico de Transporte Público de la Ciudad, haciendo uso eficiente de los recursos asignados y brindando a toda la comunidad un Sistema organizado e integrador de diferentes modos de transporte.

POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL: El SETP Santa Marta S.A.S está comprometido con la implementación y supervisión del Sistema Estratégico de Transporte Público de pasajeros del Distrito Turístico, Cultural y

Histórico de Santa Marta, a través del cumplimiento de los requisitos legales, el uso eficiente de los recursos asignados, la mejora continua de los procesos y proyectos, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y contribuir en la construcción de una ciudad moderna e incluyente.

ARTICULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON PLANES SECTORIALES Y OTROS ELEMENTOS

Es necesario que la planeación estratégica del SETP Santa Marta tome como base los diferentes planes y disposiciones, nacionales, departamentales y estos sean la base para la planificación y gestión de la entidad, teniendo en cuenta toda la normativa legal y las necesidades de los ciudadanos.



Ilustración 2. Documentos base para la planeación Institucional. Fuente: SETP Santa Marta.

6. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico está estructurado bajo la existencia de una estrategia orientada a la acción, articulando un Dada la existencia de una adecuada estrategia organizativa, la definición de planes de acción que concreten los objetivos estratégicos, y la puesta en marcha de un sistema de monitorización de las estrategias asegura la efectiva implementación de la estrategia

presenta una metodología de enlace entre la estrategia de la Entidad y la acción, generando resultados a través de la alineación de los objetivos

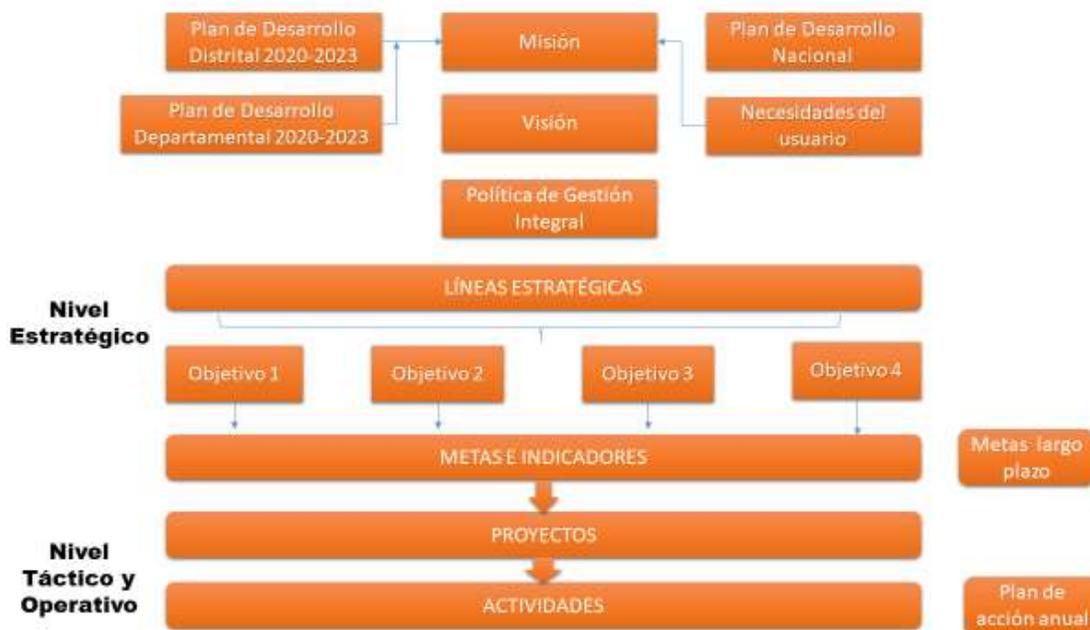


Ilustración 3. Estructuración Plan Estratégico. Fuente: SETP Santa Marta.

6.1. Nivel Estratégico

El nivel estratégico es el resultado del análisis de los insumos utilizados para la construcción de la misión y visión de la entidad, de ahí se establecen las líneas estratégicas, los objetivos, las metas e indicadores.

Líneas Estratégicas

- Implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta
- Gestión de la sostenibilidad del SETP Santa Marta S.A.S
- Fortalecimiento del servicio a la satisfacción de los usuarios del sistema

Objetivos estratégicos: los objetivos establecen de manera específica el resultado de cada una de las líneas estratégicas, se definen cuatro objetivos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLAN ESTRATÉGICO SETP SANTAMARTA S.A.S. 2021-2023



Ilustración 4. Objetivos Plan Estratégico. Fuente: SETP Santa Marta.

Programas:

Los programas permiten materializar el logro de los objetivos y agrupan en su interior los proyectos o actividades que enmarcados en el tiempo permitirán su desarrollo coordinado y efectivo. Se tienen planteados diez programas que se describen más adelante.

En la ilustración 5 se indica la conformación del Nivel Estratégico en la Estructura del Plan Estratégico del Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta.

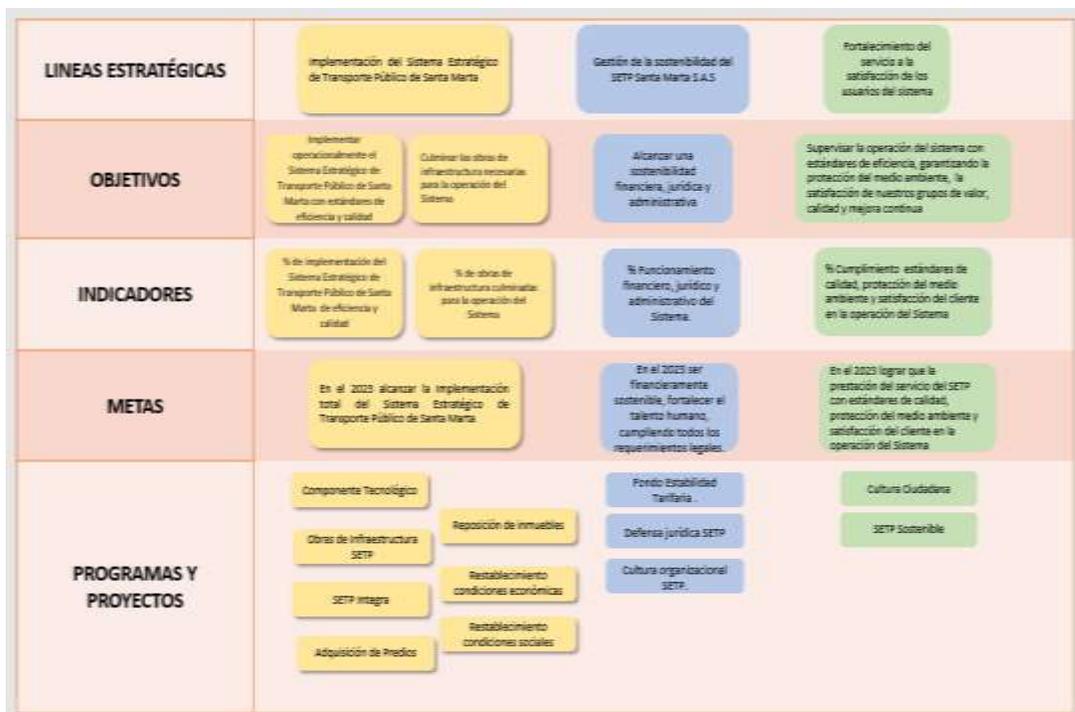


Ilustración 5. Estructura del Plan Estratégico. Fuente: SETP Santa Marta.

6.2. NIVEL TÁCTICO Y OPERATIVO

Este se compone por los proyectos de corto, mediano y largo plazo; En el SETP Santa Marta SAS se elabora anualmente un plan de acción, el cual relaciona los proyectos e indicadores de cada área frente al Nivel Estratégico de la Entidad. El plan es consolidado en el formato código EGE-FO-04 “Plan de acción institucional”.

6.3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la identificación y articulación de la estructura del Plan Estratégico, se presenta la siguiente secuencia de seguimiento en los niveles estratégicos, táctico y operación

- Líneas Estratégicas: Tres (1., 2., 3),
- Objetivos Estratégicos: Cuatro (1.1, 1.2, 2.3, 3.4), cada uno con indicador y vinculado a una meta
- Programas y proyectos: Once (1.1.1, 1.1.2, 1.2.1,1.2.2,1.2.3,1.2.4, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 3.4.1, 3.4.2.)

1. Línea Estratégica: Implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta, de una manera eficiente, organizada, incluyente y con responsabilidad ambiental.
 - 1.1. Objetivo Estratégico: Implementar el Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta con estándares de eficiencia y calidad.

Meta 1.1: Al 2023 lograr el 100% de la implementación del Sistema Estratégico Público de Santa Marta.

Indicador: % de avance de implementación del Sistema Estratégico Público de Santa Marta.

 - 1.1.1. Proyecto 1: Componente Tecnológico, puesta en funcionamiento del sistema de recaudo centralizado, control de flota, de información y servicio al usuario para el Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta.
 - 1.1.2. Programa 1: SETP Integra; Integrar diferentes modos de transporte al Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta.
 - 1.2. Objetivo Estratégico: Culminar las obras de infraestructura necesarias para la operación del Sistema.

Meta 1.1: En el 2023 finalizar el 100% de las obras de infraestructura necesarias para la puesta en marcha el Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta

Indicador: % avance obras de infraestructura para el funcionamiento del Sistema Estratégico de Transporte público de Santa Marta.

 - 1.2.1. Programa Adquisición de Predios: Adquirir la titularidad de los predios por enajenación voluntaria o expropiación judicial en favor del Distrito de Santa Marta para las obras de infraestructura necesarias para el Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta.
 - 1.2.2. Programa Reposición de inmuebles: alternativa que ofrece el ente gestor como medida de mitigación al proceso, destacando un elemento clave como es la asesoría en la búsqueda de inmueble de reposición a las familias que serán reasentadas.
 - 1.2.3. Programa de restablecimiento de condiciones económicas: además del valor comercial del terreno, construcción, mejoras y anexidades del predio, determinados por la Lonja, los propietarios de inmuebles requeridos para la ejecución del proyecto, serán notificados de los conceptos que sean procedentes de daño emergente y lucro cesante.

1.2.4. Programa de restablecimiento de las condiciones sociales: Promover de manera conjunta la participación en organizaciones comunitarias locales, generando proceso de inclusión social en su nuevo contexto, estimulando una proyección positiva en la unidad social. Para el logro de este programa se emplean acciones técnicas como son: asesorías, acompañamiento, el aprendizaje experiencial, elementos que desde la experiencia vital se generen dinámicas sociales adaptativas.

2. Línea Estratégica: Gestión de la sostenibilidad del SETP Santa Marta S.A.S; gestionar de manera eficiente y con calidad, los diferentes recursos del Sistema para alcanzar un desarrollo competitivo y estable.

2.3 Objetivo Estratégico: Alcanzar una sostenibilidad financiera, jurídica y administrativa.

Meta 2.3: En el 2023 ser financieramente sostenible, fortalecer el talento humano, cumpliendo todos los requerimientos legales.

Indicador: % Funcionamiento financiero, jurídico y administrativo del Sistema Estratégico de Transporte Público de Santa Marta.

2.3.1 Proyecto Fondo de Estabilidad Tarifaria: Regulador tarifario, compuesto por la regulación de parqueaderos, sobretasa, Zonas de establecimiento regulado.

2.3.2 Defensa Jurídica SETP: Fortalecer las competencias del área jurídica de la entidad y consolidar una red de buenas prácticas.

2.3.3 Cultura Organizacional SETP: Promover y afianzar todas las normas, valores y principios que cementan la identidad del SETP Santa Marta S.A.S.

3. Línea Estratégica: Fortalecimiento del servicio a la satisfacción de los usuarios del sistema; Mejorar la calidad del servicio, satisfaciendo las necesidades de movilidad de los usuarios del servicio en la ciudad, fortaleciendo los niveles de servicio del sistema.

Meta 3.4: En el 2023 lograr que la prestación del servicio del SETP con estándares de calidad, protección del medio ambiente y satisfacción del cliente en la operación del Sistema.

Indicador: % Cumplimiento de los estándares de calidad, protección del medio ambiente y satisfacción del cliente en la operación del Sistema.

3.4.1. Programa Cultura Ciudadana SETP: Crear un programa en donde los derechos y deberes de los diferentes actores del Sistema sean respetados, contribuyendo de este modo a una movilidad segura y en paz y generando una identidad del SETP.

3.4.2. Programa SETP Sostenible: Estrategia ambiental que surge con la finalidad de sensibilizar, concientizar y fomentar una cultura ambiental en los ciudadanos a través de campañas y acciones que conlleven al desarrollo sostenible.

	Nombre	Cargo	Firma
Aprobó	Diego López Ortega	Gerente	<i>Original Firmado</i>
Revisó	Rafael Del Toro Guzmán	Jefe de Control Interno	<i>Original Firmado</i>
Elaboró	Viviana Herrera Castillo	Área Planeación y Operaciones	<i>Original Firmado</i>
Los arriba firmantes declaramos que hemos revisado el presente documento y lo encontramos ajustado a las normas y demás disposiciones jurídicas y/o técnicas vigentes.			