



# INFORME DE GESTIÓN

2020



# CONTENIDO

Introducción	3
1 Paso a paso	7
2 Primera Línea de Metro Bogotá	10
2.1 Contrato de interventoría.	11
2.2 Contrato de concesión.	12
2.3 Financiación del proyecto: Emisión de TPE	13
2.4 Avance en Traslado Anticipado de Redes	13
2.5 Gestión socio-predial	14
2.6 Modelo de gestión de ejecución del proyecto	16
2.7 Arquitectura y urbanismo – Pilotos de captura de valor	16
3 Nuevos proyectos	19
3.1 La EMB en el Plan de Desarrollo 2020-2024	20
3.2 Avances en línea 2 (Suba – Engativá).	21
3.3 Integración con proyectos regionales	24
4 Temas institucionales.	26
4.1 Modelo de gestión de riesgos	27
4.2 Contexto estratégico.	27
4.3 Proyectos y metas de inversión.	29
4.4 Restructuración de la empresa	33
4.5 Virtualización del trabajo	34
4.6 Administración del Talento Humano	36
4.7 Organización administrativa	38
4.8 Gestión financiera	40
4.9 Gestión contractual	41
4.10 Defensa judicial	42
4.11 Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	42
4.12 Plan Institucional de Gestión ambiental – PIGA –.	45
4.13 Plan integral de movilidad sostenible – PIMS –.	46
4.14 Ley de transparencia y acceso a la información.	46
4.15 Plan anticorrupción y atención al ciudadano – PAAC –.	46
4.16 Política de Participación Ciudadana	48
4.17 Gestión de comunicaciones.	49

## Introducción

En el año 2020 se marcó un hito histórico en la ciudad de Bogotá. Con el consorcio ganador de la República Popular China, arrancó el contrato para la construcción de la Primera Línea de Metro de Bogotá – PLMB tramo I, proyecto que transformará la cotidianidad de los habitantes y mejorará su calidad de vida, pues tendrá una de las mayores velocidades comerciales (43kph) y una de las mayores capacidades de movilización (72.000 pasajeros por hora en cada sentido).

Esto se logró gracias a que las dos partes cumplimos con nuestras obligaciones. En la EMB contratamos la interventoría, mientras que el consorcio, por su parte, constituyó una sociedad filial colombiana (ML1 S.A.S.), la capitalizó, vinculó personal que cumplía todas nuestras normas laborales y subcontrató actividades claves, entre las cuales merece destacarse la fabricación de los 30 trenes iniciales.

Una vez firmada el acta, entregamos los primeros predios en Bosa, donde los constructores podrán iniciar los trabajos del Patio taller, un componente que por su complejidad es el primero en comenzar. Solo para elevar y consolidar la plataforma tendrán que mover más de tres millones de metros cúbicos, equivalentes a medio millón de viajes de volqueta, lo cual implica un delicado plan de tráfico.

Otra obra que comienza es la adecuación de la planta para prefabricar elementos de concreto para el viaducto, una obligación del contrato pensada para minimizar el tiempo y el impacto de la obra sobre el tráfico. También se iniciarán pronto los trabajos del paso deprimido de la calle 72 bajo la avenida Caracas, necesario para aliviar la operación de esa crítica intersección antes de comenzar obras del viaducto.

Así llegamos al final de una etapa y el inicio de otra no menos compleja. Tenemos proyecto, tenemos financiación, tenemos constructor, tenemos interventores y tenemos Empresa Metro. Después de décadas de intentos, de muchos proyectos frustrados, de muchos aprendizajes dolorosos, podemos celebrar el final de un trabajo en equipo formidable, que cosecha esfuerzos de cuatro gobiernos que supieron alinearse por los más grandes intereses de la ciudad. ¡En hora buena, Bogotá!

**Andrés Escobar Uribe.**



# 地铁改变生活



BOGOTÁ

BOGOTÁ



BOGOTÁ

ro hace pa e n nue





# 1

## PASO A PASO

A continuación se resumen las principales actividades de la Empresa Metro que marcaron el 2020:

### Enero

- Inicio del proceso para contratar los estudios que permitan la expansión de la PLMB-T1.
- Se realizó la audiencia informativa de aclaración de términos del proceso de selección de la interventoría.

### Febrero

- Convenio con la FDN para realizar la formulación, análisis y priorización de alternativas para la expansión del PLMB-T1.

### Marzo

- Se dio inicio a los estudios para llevar el metro a Suba y Engativá.
- Se extendió el plazo para presentar propuestas de interventoría, debido a las contingencias sanitarias en el marco del COVID-19.
- Inició el proceso de virtualización de las actividades y procesos de la EMB.

### Abril

- Se suspende por tres meses el plazo para la suscripción del acta de inicio del contrato de concesión, con ocasión de las contingencias sanitarias en el marco del COVID-19.
- Prórroga y adición al convenio 1880 con la FDN cuyo objeto es la estructuración integral de la PLMB.

### Mayo

- Interventoría: EMB implementa plataforma digital para finalizar su proceso de selección.

### Junio

- El Plan Distrital de Desarrollo le concedió a la EMB nuevas funciones y competencias relacionadas con la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas férreas.
- Interventoría: EMB recibió tres ofertas para contratar la interventoría de la PLMB.

### Julio

- Interventoría: EMB realizó la audiencia de apertura de los sobres con las ofertas económicas de los consorcios interesados, posteriormente dio a conocer el orden de elegibilidad de los grupos que continuaron en el concurso para la interventoría de las obras de la PLMB.
- La EMB llevó a cabo, en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), la emisión de 2,4 billones de pesos en títulos de deuda interna, denominados Títulos de Pago por Ejecución (TPE).
- Inicio de la consultoría para el fortalecimiento Institucional de la EMB, en el marco de la cooperación por parte del BID.



## Agosto

- Interventoría: La EMB define el ganador de la licitación para realizar la interventoría integral del contrato de concesión de la PLMB y firmó el contrato de interventoría con el Consorcio Supervisor PLMB, integrado por empresas provenientes de España, México, Italia y Colombia.

## Septiembre

- Acta de inicio de contrato de interventoría: La EMB y el Consorcio Supervisor PLMB firmaron, de manera virtual, el acta de inicio del contrato de interventoría integral de las obras de la Primera Línea del Metro de Bogotá.
- Actualización de los lineamientos estratégicos, llevando la visión de la EMB al año 2028, fecha de entrada de la operación de la PLMB.

## Octubre

- Firma del acta de inicio del contrato de concesión: la EMB y el concesionario Metro Línea 1 S.A.S. firmaron el acta de inicio del contrato de concesión, lo que indica el comienzo oficial de la ejecución de la PLMB.
- Calificación AAA para la EMB: Fitch Ratings ratifica, por cuarto año consecutivo, la calificación AAA para la Empresa Metro.

- Informe final de la comisión de seguimiento al proyecto PLMB: la comisión no encontró acciones que levanten alarmas en donde se evidencien posibles hechos de corrupción.

## Noviembre

- Se presentó el trazado para línea 2 del metro, la cual se desarrollará a lo largo del corredor de la calle 72, tomando la avenida Ciudad de Cali por donde llegará hasta la localidad de Suba, pasando por la de Engativá.

## Diciembre

- Gestión predial: la EMB entregó los predios ubicados en el Patio taller a fin de dar cumplimiento a los apéndices técnicos del contrato de concesión.
- Traslado Anticipado de Redes (TAR): de las 120 interferencias a trasladar, al cierre del año estaban contratadas 82 obras y de estas finalizaron 9, desagregadas de la siguiente manera: 1 de EAAB; 2 de Codensa; 1 de Vanti; 1 de ETB y 4 de Telefónica.





# 2

## PRIMERA LÍNEA DE METRO BOGOTÁ

Las actividades desarrolladas por las dependencias a lo largo del año 2020 han fortalecido la imagen de la entidad en su aspecto misional para hacer de la Primera Línea del Metro de Bogotá una realidad.

### 2.1 Contrato de interventoría

Al finalizar el año 2019 se adjudicó el contrato de concesión para la construcción y operación de la PLMB. Con el fin de contar con los requisitos para su inicio era necesario contar con la interventoría al mismo. El proceso de selección de la interventoría se adelantó aplicando la Política de selección de consultores del Banco Interamericano de Desarrollo 2350 del 9 de marzo de 2011 (vigente para la época de expedición de la invitación a expresar interés), utilizando para ello la SELECCIÓN BASADA EN CALIDAD Y COSTO (SBCC), que se caracteriza por ser un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la “lista corta”, en el que se valora tanto la calidad de la propuesta, como el costo de los servicios. El proceso se dividió en dos etapas: manifestación de interés por parte de los interesados en el proceso y selección basada en “costo y calidad”.

La “lista corta” implicó la valoración de más 54 empresas de ingeniería domiciliadas en más de una docena de países que integraban 17 grupos diferentes. Al término de este proceso, se construyó una lista de seis grupos con empresas de ingeniería provenientes de España, Alemania, Estados Unidos, México y Brasil. En el desarrollo del proceso de selección, tanto en el pliego, la solicitud estándar de propuesta, como en las políticas, estaba previsto que las propuestas de los grupos interesados deberían ser entregadas, de manera física, en las oficinas de la Empresa Metro de Bogotá a finales del mes de marzo; Las restricciones de movilidad generadas por la difusión del COVID-19 amenazaban con retrasar de manera indefinida el proceso de selección de

la interventoría de la PLMB, teniendo en cuenta que, en casi todos los países se decretaron restricciones en los desplazamientos y cierres de aeropuertos.

Para facilitar la recepción virtual de las propuestas de los consultores interesados en efectuar la interventoría de la concesión, el equipo de la Empresa Metro de Bogotá, junto con la empresa Konfirma, encargada de la evaluación de las propuestas, plantearon la creación de una plataforma tecnológica que cumpliera, con los principios establecidos en las políticas de adquisición del BID.

Gracias a esta plataforma se lograron superar en gran medida los desafíos presentados por la expansión del COVID-19 y poner en práctica, en un tiempo récord, una alternativa segura y eficaz que permitió reducir al máximo los retrasos y minimizar las afectaciones sobre la ejecución de la más importante obra de infraestructura de la historia de Colombia. En junio se llevó a cabo la Audiencia de recepción de propuestas técnicas y económicas a través de “Microsoft Teams”.

Para la selección se asignó un puntaje a las ofertas de calidad de las propuestas, y posteriormente, se dio apertura de la propuesta de precio de las ofertas presentadas teniendo como resultado lo siguiente:

Ítem	Nombre Proponente	Puntaje oferta de calidad	Oferta económica	
			Pesos colombianos	Dólares
1.	Consortio metro integral – INECO -IDOM	88,70	187.831.454.141,00	20.982.065,93
2.	Consortio Supervisor PLMB	91,62	109.115.231.990,32	18.164.746,67
3.	Consortio LBR-PEYCO-SEG-SMZ-CJC-OTZ	75,82	217.182.935.577,00	24.260.833,96

En agosto se adjudica el proceso de selección GT-SBCC-001-2019 al Consorcio Supervisor PLMB, integrado por empresas provenientes de España, México, Italia y Colombia y se suscribe el contrato de Interventoría No. 148 de 2020, el cual inició en el mes de septiembre.

El consorcio se encargará de la interventoría integral del contrato de concesión por medio del cual se ejecutarán, entre otras actividades, las obras de construcción de la PLMB – T1; al cierre de la vigencia el consorcio interventor se encontraba presentando los grupos de hojas de vida del personal requerido en el contrato, que debía ser puesto a consideración de la EMB, en los plazos indicados. Varios de estos perfiles ya fueron aprobados y otros se encuentran en etapa de aclaración de alguna de la información entregada. Así mismo sobre algunas obligaciones iniciales, relacionadas principalmente con la entrega de algunos planes de gestión, revisión y validación de información del concesionario ejecutor de la PLMB, así como asistencia y formalización de comités de seguimiento, a la fecha se presenta un cumplimiento del 100% de las mismas. Con respecto al trabajo a

desarrollar en el corto plazo con el interventor, será esencial la definición de los formatos de informes de avance que preparará, con el ánimo de generar documentos ejecutivos con los datos más relevantes en términos de seguimiento, indicadores de avance, análisis de riesgos y alertas.

## 2.2 Contrato de concesión

Con ocasión a las contingencias sanitarias en el marco del COVID-19, la EMB-y el concesionario Metro Línea 1 SAS, suscribieron el 8 de abril de 2020, un acta de suspensión de plazos del contrato No. 163 de 2019, la cual se refirió a lo siguiente:

“PRIMERO. - Suspender por un período de tres (3) meses, contados desde la suscripción de la presente Acta de Suspensión, todos los plazos de las obligaciones necesarias para la suscripción del Acta de Inicio, contenidos en el Contrato de Concesión y sus modificatorios, que no hayan

sido cumplidas con anterioridad a la suscripción de la presente Acta de Suspensión.

(...) Lo anterior no obsta para que, durante este período, las partes continúen con la ejecución de actividades para el cumplimiento de sus obligaciones, en la medida en que ello sea posible”.

El acta de suspensión de plazos consistió, no en suspender el contrato, sino en suspender por tres meses el cumplimiento de las obligaciones necesarias para la suscripción del acta de inicio, sin perjuicio de poder continuar con la ejecución de las obligaciones que, durante el mismo período, fuere posible seguir acometiendo.

El 20 de octubre de 2020, con el cumplimiento de los requisitos dispuestos en la sección 2.4 del contrato, se suscribió el Acta de inicio del contrato de concesión 163 de 2019 con la sociedad Metro Línea 1 S.A.S integrada por las empresas chinas - Xi'An Metro Company Limited y China Harbour Engineering Company Limited-, quien será el responsable del cumplimiento de las obligaciones contractuales en calidad de concesionario, para que lleve a cabo por su cuenta y riesgo, todas las actividades necesarias para la financiación, estudios y diseños de detalle, ejecución de las obras, operación y el mantenimiento del proyecto y la reversión de la infraestructura correspondiente a la PLMB – Tramo 1, así como la financiación, diseño, instalación, suministro, pruebas, puesta en marcha, operación, reposición, mantenimiento y reversión del material rodante (trenes) y de los sistemas metro-ferroviarios y la prestación del servicio público de transporte férreo de pasajeros en Bogotá, a través de la PLMB –T1.

## 2.3 Financiación del proyecto: Emisión de TPE

A través de la Bolsa de Valores de Colombia se realizó la emisión de 2,4 billones de pesos en títulos de deuda interna entre el 24 y 25 de julio de 2020, denominados Títulos de Pago por Ejecución – TPE. Esta operación es la emisión de títulos de deuda pública interna más grande de una empresa distrital y de una entidad pública en Colombia, exceptuando el Gobierno Nacional. Los TPE representan igualmente la primera emisión de títulos de deuda pública por parte de una empresa subnacional con el respaldo de la Nación mediante garantía soberana.

Los TPE serán utilizados por la EMB como medio de pago al concesionario encargado de desarrollar la Primera Línea del Metro de Bogotá. Los títulos tienen un plazo de 23 años y su registro está a cargo del Depósito Centralizado de Valores (DECEVAL) y podrían ser negociados libremente por sus tenedores o servir de garantía de otras operaciones en bolsa, lo cual daría liquidez al concesionario y abriría la posibilidad de democratizar los pagarés para que cualquier colombiano interesado pueda invertir en esta figura.

## 2.4 Avance en Traslado Anticipado de Redes

Con el objetivo de despejar el corredor de la PLMB Tramo 1, de redes matrices y/o principales que estén interfiriendo dicho trazado, se

suscribieron Acuerdos marco con las cinco (5) Empresas de Servicios Públicos domiciliarios (ESP) cuya infraestructura propia interfiere con el trazado (EAAB, CODENSA, VANTI – GAS NATURAL, ETB y TELEFÓNICA). Con la última versión de localización de pilas, pórticos y áreas de interferencia a redes se realizó la identificación definitiva de interferencias de redes matrices

y principales y se inició con la suscripción de los acuerdos específicos con las ESP para el desarrollo de los diseños y las obras respectivas. Se determinaron finalmente 120 interferencias con el trazado de la PLMB – Tramo 1, de las cuales el siguiente es el balance a 31 de diciembre de 2020.

Ítem	Empresas de Servicios Públicos	Interferencias por trasladar	Diseños contratados	Obras contratadas	Obras ejecutadas
1	EAAB	28	28	28	1
2	Codensa	7	7	6	2
3	Vanti antes Gas Natural	11	11	11	1
4	ETB	40	40	27	1
5	Telefónica	34	34	10	4
<b>TOTAL</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>82</b>	<b>9</b>

## 2.5 Gestión socio-predial

Para la construcción del proyecto Primera Línea del Metro de Bogotá – Tramo 1 se requieren 1.439 predios, cuya gestión se dividió en dos prioridades, dependiendo del momento en que se necesitaría el suelo para la construcción. La prioridad 1, compuesta por 212 predios, incluye el suelo necesario para la construcción del Patio taller y las curvas del viaducto. La prioridad 2, con 1.227 predios, incluye los edificios de acceso a estaciones y otras zonas de viaducto.

La gestión de estos predios depende de dos componentes principales: i) el componente de adquisición predial, el cual está directamente relacionado con los insumos técnicos y jurídicos de la gestión y ii) el componente social, que se refiere a los programas de manejo social que permiten restablecer las condiciones sociales, físicas y económicas de la población afectada por la construcción de la PLMB. En la figura a continuación, se presenta de manera resumida, los principales hitos del proceso de adquisición socio-predial.



Durante la vigencia 2020, a través de los procesos de gestión socio-predial para la PLMB, se logró la transferencia de la titularidad de 259 predios a nombre de la entidad encargada de su gestión.

Al tratarse de un proceso de ejecución sucesiva, los predios registrados dependen directamente de las actividades, tanto prediales como sociales, que adelantó el equipo previamente. En la tabla a continuación, se presenta un resumen general del avance.

Ítem	Etapas	Nº de predios	%
1	Identificación predio	1.439	100%
2	Avalúo comercial	968	67%
3	Oferta de compra	968	67%
4	Promesa de compraventa	722	50%
5	Resoluciones de expropiación	39	3%
6	Entrega del predio	501	35%
7	Registrados	259	18%

Lo anterior fue posible gracias a la gestión social, la cual se enmarca en la Política de Reasentamiento y de Gestión social para el proyecto Primera Línea del Metro de Bogotá y en el Plan general de reasentamiento de la Empresa Metro de Bogotá, documentos que orientan el quehacer con las unidades sociales asociadas a los predios que se están adquiriendo y los que están en proceso.

Otra de las actividades que se requieren para contar con el suelo que permita la construcción del proyecto PLMB es el traslado del Bolívar Ecuatoriano, bien de interés cultural del orden nacional y distrital. En este período se desarrolló la mesa de trabajo intersectorial, en la cual se definieron las condiciones para realizar el traslado al parque de la Independencia, y las gestiones a realizar ante las entidades del sector

cultura competentes en su manejo. Se elaboró el documento de valoración patrimonial, histórica y urbanística del parque para definir el lugar de implantación del Bolívar Ecuatoriano de acuerdo con su localización original desde la celebración del Centenario de la Independencia en 1910. Lo anterior fue valorado in situ por los miembros de la mesa de trabajo y posteriormente presentado ante el Comité Técnico asesor de Patrimonio, el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura, y ante el Comité Distrital de Espacio Público durante los meses de noviembre y diciembre. A raíz de lo anterior, se solicitó a la Empresa Metro adelantar un proceso de socialización con la población vecina y visitante del parque de la Independencia, para lo cual se iniciaron las respectivas gestiones con el acompañamiento del IDPAC.



## 2.6 Modelo de gestión de ejecución del proyecto

Bajo la coordinación de la EMB y una vez suscrito el acta de inicio del contrato de concesión, se ha acordado con los otros actores del proyecto, concesionario ML1 SAS, interventoría y PMO, el diseño e implementación de un modelo de gestión encaminado a materializar, con las acciones del día a día, una relación armónica y efectiva que permita la oportuna solución de problemas y toma de decisiones, lo anterior para el cumplimiento de los estándares de plazo, costo, calidad y alcance definidos para la PLMB.

Dentro de las actividades que se realizaron hasta finales del año 2020 se encuentran:

- El establecimiento de comités por disciplinas y por niveles directivo, de coordinación y técnico, con lo cual, bajo las premisas de conocimiento especializado y autonomía en la gestión se avanza en la ejecución del proyecto, con retroalimentación permanente a los niveles directivos de las empresas y el traslado de las decisiones que ameriten por su nivel de complejidad e impacto.
- Consolidación de los equipos de trabajo expertos en cada una de las empresas que interactúan en la gestión del proyecto.
- Establecimiento de flujos de trabajo al interior de cada una de las organizaciones, para la puesta en marcha de la herramienta Áconex, lo que permitirá gestionar en forma coordinada

por parte de los responsables de cada organización, en los tiempos contractuales establecidos, los documentos del proyecto.

- Presentación de informes y disponibilidad documental para que los Amigables componedores se enteren de los avances del proyecto y de las situaciones que puedan llevar a un potencial conflicto entre las partes.

## 2.7 Arquitectura y urbanismo – Pilotos de captura de valor

En el marco de la formulación del Plan de Ordenamiento Territorial y de acuerdo con las disposiciones del Plan de Desarrollo Distrital, Acuerdo 761 de 2020, la Empresa Metro de Bogotá desarrolló el modelo de captura de valor orientado a la generación de recursos para financiar la operación e inversión en infraestructura del sistema. El modelo de captura de valor se estructura alrededor de cuatro modalidades: i) el arriendo de locales y servicios en las estaciones del sistema cuya construcción se encuentra a cargo del Concesionario, ii) los proyectos de iniciativa pública en donde la Empresa Metro recibirá unos metros cuadrados de usos rentables en los desarrollos inmobiliarios localizados en las manzanas aledañas a las estaciones, iii) los proyectos de iniciativa privada que generan recursos por instrumentos de captura de valor como la plusvalía y las cargas urbanísticas y iv) los recursos generados por otros instrumentos de financiación como el aprovechamiento comercial del espacio público o los derechos reales de superficie, entre otros.

El modelo de captura de valor que será implementado por la Empresa Metro de Bogotá se estructura a través de dos tipos de intervenciones de tipo urbano e inmobiliario, además de la utilización de los instrumentos de financiación asociados a recaudos.

Se quiere contar con captura de valor mediante proyectos de iniciativa pública, es decir la compensación en especie que se obtiene cuando la EMB recibe como contraprestación por el valor generado, la propiedad sobre metros cuadrados de usos rentables dentro de un desarrollo urbano o inmobiliario asociado a la infraestructura. Dicha compensación también puede darse a través de la entrega de derechos fiduciarios asociados a un desarrollo urbano o inmobiliario.

Así mismo, se quiere contar con captura de valor puntual mediante los proyectos de iniciativa privada, la cual se monetiza una sola vez en la vida del proyecto como por ejemplo la captura de plusvalía, o las cargas por edificabilidad adicional pagadas en dinero. Estas deben ser causadas en dinero por los desarrolladores inmobiliarios una vez que ejecutan su proyecto, y se asignan a la EMB.

Por último, la EMB también podrá ser beneficiaria en el área de influencia del corredor recaudos relacionados con impuestos de valorización, Transferencia de Impuesto Predial Futuro (TIF), derecho real de superficie, o cualquier otro mecanismo que se habilite para tal fin.

A partir de la Mesa técnica de Captura de Valor y con su objetivo de apoyar, con cooperación técnica no reembolsable y conocimiento, el fortalecimiento de la EMB en sus capacidades

institucionales para articular las estrategias de Desarrollo Orientado a Transporte Sostenible (DOTS), se continuó trabajando con los equipos de Findeter, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, permitiendo identificar y maximizar la creación y captura de valor dentro del área de influencia de la PLMB.

La Empresa Metro de Bogotá y Findeter firmaron el Convenio administrativo 140/2020, el cual tiene como objeto “Aunar esfuerzos con el fin de facilitar y establecer las condiciones técnicas, económicas, jurídicas, administrativas y operativas dentro de las cuales FINDETER y la EMB adelantarán las actividades necesarias para el desarrollo de los estudios de prefactibilidad como un proyecto piloto para una iniciativa de desarrollo orientado al transporte sostenible alrededor de la estación 2 Portal de Las Américas de la PLMB T1, en el marco de la Colombia TOD NAMA”.

Los estudios realizados para la Estación 02 – Portal Américas fueron realizados por la firma Económica Hill contratada por el Center for Clean Air Policy CCAP con cargo a los recursos de cooperación no reembolsables entregados por el NAMA Facility, por intermedio de Findeter. Se entregarán los estudios desarrollados por el consultor Económica Hill a la Empresa Metro de Bogotá, como beneficiario, una vez sean aprobados por todas las partes involucradas según el convenio mencionado.

El Banco Interamericano de Desarrollo adelanta el contrato No. C- RG-T3291-P003, el cual tiene como objeto “Realizar los estudios para el diseño y desarrollo de una estrategia urbanística que ordene los instrumentos de Captura de Valor y

de Gestión del Suelo con base a los conceptos del Modelo de Desarrollo urbano Orientado al Transporte Sostenible (DOTS)” con la firma IDOM, en donde la EMB actúa como beneficiario

de este proceso. Esta consultoría se encuentra en ejecución y se espera estar cerrando en el primer semestre de 2021.

# 3

## NUEVOS PROYECTOS





### 3.1 La EMB en el Plan de Desarrollo 2020-2024

En el Plan Distrital de Desarrollo (PDD) 2020-2024 “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” se define la visión de la ciudad a 2030. En este marco, Bogotá se consolida como un ejemplo global en reconciliación, educación, acción colectiva, desarrollo sostenible e inclusión social y productiva para garantizar igualdad de oportunidades para la libertad, en particular para las mujeres y los jóvenes, con enfoque de género, diferencial, territorial, de cultura ciudadana y de participación, que junto con una

movilidad sostenible y accesible, la disminución de los índices de inseguridad en la ciudad y una institucionalidad fortalecida regionalmente, hará de Bogotá una ciudad cuidadora, incluyente, sostenible y consciente, donde la educación pertinente y de calidad es el principal factor de transformación social y económica. El plan prevé a Bogotá integrada con la región con un sistema multimodal de movilidad basado en una red de metro regional.

Este PDD se organiza en torno a cinco propósitos que se cumplen a través de logros de ciudad mediante la articulación de acciones materializadas en programas. A continuación, se presenta la estructura de la alineación de la EMB con el PDD en los propósitos 4 y 5:

<b>Propósito</b>	<b>4 - Hacer de Bogotá Región un modelo de movilidad multimodal, incluyente y sostenible</b>		<b>5 - Construir Bogotá Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente</b>
<b>Programa</b>	50 - Red de Metros		49- Movilidad segura, sostenible y accesible
<b>Meta sectorial con participación de la EMB</b>	401 - Alcanzar el 60 % del ciclo de vida del proyecto PLMB – Tramo 1	400 - Alcanzar el 100% del proceso de contratación para la expansión de la PLMB-Fase 2	383 - Definir e implementar dos estrategias de cultura ciudadana para el sistema de movilidad, con enfoque diferencial, de género y territorial, donde una de ellas incluya la prevención, atención y sanción de la violencia contra la mujer en el transporte
			483 - Aumentar en 5 puntos el Índice de Desempeño Institucional para las entidades del Sector Movilidad, en el marco de las políticas de MIPG

En el propósito 4 “Hacer de Bogotá un modelo de movilidad, creatividad y productividad incluyente y sostenible” se formulan estrategias y proyectos para mejorar la experiencia de los tiempos de desplazamiento en Bogotá – Región, teniendo un sistema de transporte masivo multimodal, regional, sostenible, limpio y que cumple con todos los parámetros en materia de bioseguridad, complementado con el mejoramiento integral de la red de ciclorrutas de la ciudad que mejoren las condiciones de accesibilidad y seguridad de la red, aumentando así el número de personas que utilizan la bicicleta para transportarse.

En este propósito se enmarca el programa 50. “Red de metros” el cual define la red de metros como el eje estructurador de la movilidad y de transporte de pasajeros en la ciudad. Esta red está conformada por la construcción y avance del ciclo de vida del proyecto de la PLMB – Tramo 1, los estudios técnicos y el contrato para la ejecución de la Fase 2 (extensión de la PLMB hasta Suba y Engativá), así mismo realizar las intervenciones en espacio público para la conexión del Regiotram de Occidente con el sistema de transporte público de la ciudad, apoyar con recursos técnicos, financieros y administrativos la estructuración de todos los proyectos férreos que permiten la integración regional, entre estos los proyectos Regiotram del Norte y Regiotram del sur.

Para llevar a cabo estas actividades el Plan Distrital de Desarrollo le concedió a la EMB nuevas funciones y competencias relacionadas con la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas férreas. La ampliación de los sistemas férreos en la ciudad se ha enfocado en dos

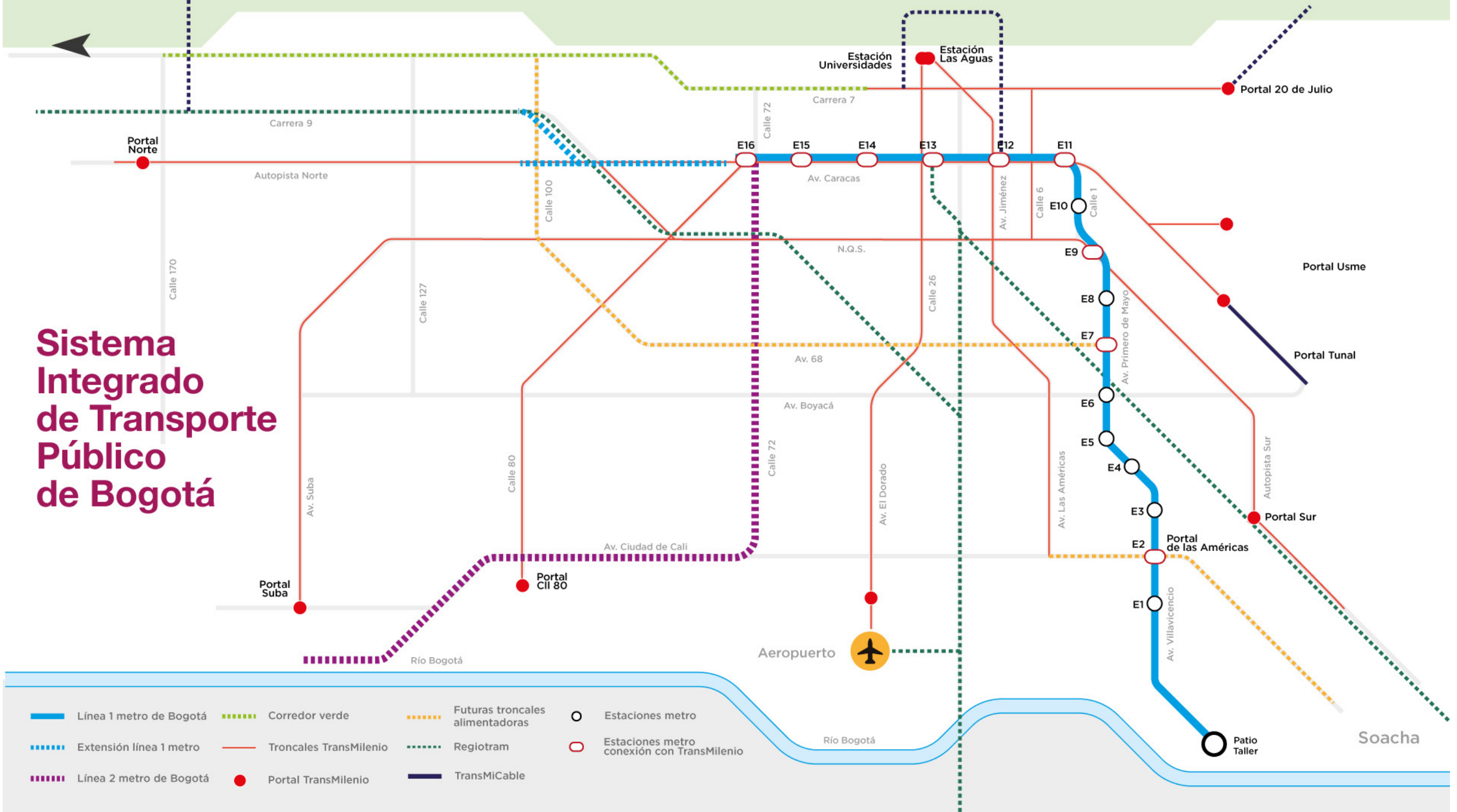
direcciones: la primera relacionada con la definición del proyecto de expansión de la Primera Línea del Metro de Bogotá, denominada Fase 2 de la PLMB y la segunda con la integración al sistema integrado de transporte público y la red metro de la ciudad con los proyectos futuros de líneas férreas regionales.

Por su parte el propósito 5 “Construir Bogotá - Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente” implica implementar las estrategias que permiten a la administración caracterizarse por ser proba, transparente e íntegra y por ejecutar procesos de participación ciudadana, programas y proyectos de gobierno abierto y de territorios inteligentes, así como alianzas públicas y privadas y de integración regional para el logro de sus propósitos. La EMB por ser una entidad del Sector Movilidad tiene como meta aumentar en cinco puntos el Índice de Desempeño Institucional, en el marco de las políticas de MIPG.

En el marco de este propósito y como parte de la estrategia de Gobierno Abierto de Bogotá – GABO, la Empresa Metro diseñará una estrategia de rendición de cuentas, para lo cual como mínimo creará en la página web, un micrositio de consulta pública, donde se informe en detalle el avance de ejecución de la PLMB-Tramo 1. (Artículo 59 del PDD)

### 3.2 Avances en línea 2 (Suba – Engativá)

# Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá



- |                         |                        |                                 |  |
|-------------------------|------------------------|---------------------------------|--|
| Línea 1 metro de Bogotá | Corredor verde         | Futuras troncales alimentadoras | Estaciones metro                           |
| Extensión línea 1 metro | Troncales TransMilenio | Regiotram                       | Estaciones metro conexión con TransMilenio |
| Línea 2 metro de Bogotá | Portal TransMilenio    | TransMiCable                    |  |



En cumplimiento al plan de gobierno propuesto por la actual administración, la EMB realizó un ejercicio inicial de planeación de transporte en el modelo actualizado de transporte de la ciudad, para analizar y evaluar distintas alternativas de expansión de la red de metro. Este marco de análisis incluyó la identificación de zonas prioritarias de la ciudad y la red de transporte masivo que requiera ampliación de oferta a mediano plazo, los cuales fueron consignados en el estudio “Identificación preliminar de alternativas para la expansión de la primera línea del metro de Bogotá tramo 1 (PLMB – T1)”.

Dicho estudio permitió identificar las siguientes zonas con necesidad de cobertura que podrían atenderse a partir de la expansión del proyecto PLMB T1: 1) la zona noroccidental de la ciudad, donde se ubican las localidades de Engativá y Suba, y 2) el nodo de comercio y servicio de la localidad de Usaquén. Las expansiones mencionadas tienen sustento para ser priorizadas desde el punto de vista de planeación de transporte, dado que generan mayores beneficios tanto para la PLMB Tramo 1 como para el sistema de transporte de la ciudad, en comparación con otras alternativas posibles de expansión.

Posteriormente, el 21 de febrero de 2020, la EMB suscribió el Convenio Interadministrativo 068 de 2020 con la Financiera de Desarrollo Nacional – FDN, el cual tiene por objeto: “Aunar esfuerzos técnicos, económicos y administrativos para: (i) Realizar la formulación, análisis y priorización de alternativas para la expansión del PLMB-T1, y (ii) elaborar estudios y diseños a nivel de prefactibilidad de la alternativa seleccionada para la expansión de la PLMB-T1 y su articulación con otros proyectos de transporte de la región Bogotá – Cundinamarca (...)”

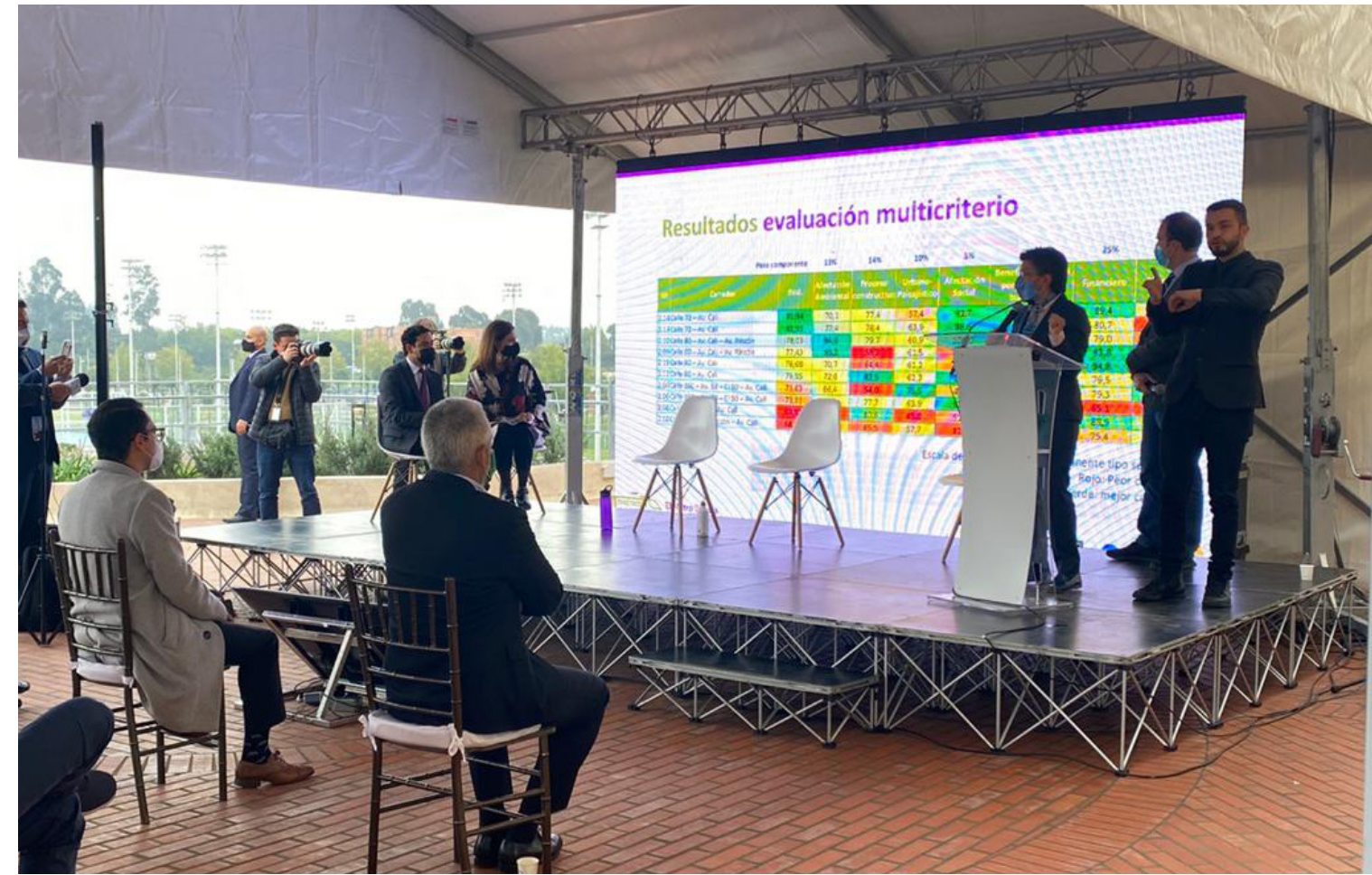
En el marco de este convenio se realizó la identificación y análisis de alternativas, en donde se concluyó que el proyecto de expansión a priorizar debe desarrollarse hacia la localidad de Suba y se definió su trazado por los corredores principales de la calle 72 y la avenida Ciudad de Cali. Con base en estas definiciones se avanzará en los análisis de las alternativas de ubicación para el Patio taller de esta línea y se terminarán los estudios y diseños de prefactibilidad técnica de la alternativa seleccionada, que incluye la elaboración de diseños, propuesta de integración al Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), identificación de aspectos ambientales y sociales, costos de inversión (CAPEX), costos operativos (OPEX), cronograma y análisis beneficio-costos. Una vez finalizado este proceso se iniciará el siguiente año la aprobación del proyecto; así como la contratación de los estudios de factibilidad y de la estructuración de la licitación para su desarrollo. Según el cronograma planteado para 2022 se tendrían los diseños de ingeniería básica, tras lo que EMB buscaría la aprobación de cofinanciamiento por parte del Gobierno Nacional (CONPES de Declaratoria de Importancia Estratégica) y, en 2023, adelantaría el proceso licitatorio y la adjudicación correspondiente.

### 3.3 Integración con proyectos regionales

Con relación a la integración con los proyectos férreos regionales, la EMB participó en la adhesión del Distrito al convenio a través del cual se gestionan los diseños del Regiotram del Norte, y en desarrollo de esto, la EMB inició su

participación en el Comité Técnico y en el Comité de Integración del convenio. Por otro lado, la EMB fue vinculada al Comité Técnico del convenio interadministrativo 074 de 2020 suscrito entre las Empresa Férrea Regional y la Secretaría Distrital de Movilidad para (i) realizar los análisis y estudios técnicos, financieros y legales que resultan necesarios para evaluar y, de resultar viable para las Partes, lograr la integración física, operacional, tarifaria y del medio de pago

del proyecto Regiotram de Occidente con el Sistema Integrado de Transporte Público – SITP de la ciudad de Bogotá. La intención de estos convenios es lograr las mejores condiciones para una integración física, operacional, tarifaria y de medio de pago de todos modos regionales, en donde la EMB viene aportando en términos de acompañamiento y apoyo técnico a las entidades distritales.



# 4

## TEMAS INSTITUCIONALES.

Como complemento al cumplimiento de la misión institucional, es importante resaltar las gestiones realizadas por la administración en el desempeño de sus funciones administrativas, de control y seguimiento.

### 4.1 Modelo de gestión de riesgos

Se presentó el plan de riesgos del proyecto que tenía EMB ante la PMO. Se formalizó la generación de un reporte mensual y se realizaron mesas de trabajo con las diferentes áreas de la EMB. Gracias a lo anterior, la Gerencia de Riesgos y Seguridad ha realizado alertas tempranas en temas como TAR y predios que permitieron a la EMB tomar medidas correctivas para ajustar su gestión al resultado esperado.

En el año 2020, en conjunto con el PMO se actualizó el plan de gestión de riesgos del proyecto con el fin de desarrollar las especificidades de riesgos para los diferentes actores que tengan que ver con el proyecto. La Gerencia de Riesgos y Seguridad ha venido desarrollando herramientas analíticas como cuadros de control y semáforos de gestión para las diferentes áreas de la empresa con el fin de construir escenarios de riesgos, lo cual ha soportado la toma de decisiones para el proyecto y para el año 2021 se continuará mejorando el sistema de riesgos del proyecto, dado que esta es una actividad que es flexible y dinámica

La Empresa Metro de Bogotá, en el marco de sus actividades contractuales, realiza un análisis de riesgos enfocado a los procesos contractuales, bajo los lineamientos emitidos por Colombia Compra Eficiente, en el “Manual para la identificación y cobertura del riesgo en los procesos de contratación”, en ese orden la Gerencia de Riesgos y Seguridad de conformidad con sus competencias, orientó y acompañó metodológicamente a todas las dependencias de

la Empresa Metro de Bogotá, en la identificación de los riesgos asociados a los procesos contractuales y de esta manera se determinaron todos los controles requeridos para prevenir y mitigar la ocurrencia de un evento no deseado en el marco del desarrollo de un contrato.

También se realizó acompañamiento metodológico para la elaboración de las matrices de riesgos de los procesos, así como, para el monitoreo de estos. De la misma manera identificó alertas tempranas de la posible materialización de los riesgos de los procesos. Actualizó el formato de riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital en el Sistema Integrado de Gestión, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Guía de Administración de Riesgos del DAFP.

### 4.2 Contexto estratégico

Los lineamientos estratégicos definen el horizonte de la Empresa, y son actualizados cada cuatro años, una vez es adoptado el Plan de Desarrollo Distrital o cuando la dinámica y necesidades de la entidad lo requiera. En el marco del PDD “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para Bogotá del Siglo XXI, 2020 - 2024” estos lineamientos fueron aprobados por la Junta Directiva de la EMB en la sesión N° 46, la cual se llevó a cabo el 29 de septiembre de 2020.

- Misión: nuestro propósito como Empresa Metro de Bogotá es transformar positivamente la movilidad del Distrito Capital mediante la implementación y operación del modo ferroviario del SITP; con conexión a las redes



de integración regional, aportando al desarrollo y renovación urbana de la ciudad, con el fin de generar acceso a oportunidades urbanas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

- Visión: en el año 2028, con la entrada en operación de la PLMB, la empresa será reconocida como ejemplo de gestión de movilidad sostenible, segura, confiable, eficiente y con altos estándares tecnológicos. Se habrá definido la expansión de la PLMB, conectándose con el SITP y fortaleciendo la consolidación del modo férreo regional. La

EMB, será un referente de cultura, valores y motivo de orgullo y apropiación ciudadana, por su contribución a la transformación positiva de la capital. Adicionalmente, será reconocida en América por la generación de otras fuentes de financiación que contribuyan a su sostenibilidad en el tiempo.

- Objetivos estratégicos: los objetivos estratégicos de la empresa se clasificaron bajo el enfoque externo e interno de la siguiente manera:

<b>Enfoque Externo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y ejecutar, en los tiempos y presupuestos acordados, la construcción del proyecto para poner en marcha la operación y la explotación de la PLMB, articulada con el SITP y la movilidad regional.</li> <li>2. Estructurar mecanismos que generen ingresos no tarifarios y desarrollen servicios de valor agregado para los pasajeros, así como la puesta en marcha de proyectos urbanos e inmobiliarios y la explotación comercial de los diferentes componentes del sistema metro y de otras fuentes de financiación para su sostenibilidad.</li> <li>3. Promover el desarrollo de proyectos urbanísticos, en especial de renovación urbana, con el fin de mejorar el espacio público y generar rentas permanentes en las áreas de influencia de las líneas del metro, con criterio de sostenibilidad.</li> <li>4. Realizar la identificación, planeación y estructuración de la expansión de la PLMB, incluyendo su adjudicación.</li> <li>5. Participar en el desarrollo de la estrategia de cultura ciudadana y seguridad vial del sector movilidad, promoviendo actitudes de solidaridad y tolerancia para la fase de obras; así como el aprovechamiento, respeto, cuidado y uso adecuado en las zonas de obra del proyecto metro y su área de influencia.</li> </ol>
<b>Enfoque Interno.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articular las políticas de gestión, desempeño institucional en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG de la EMB, para el fortalecimiento de la capacidad institucional y el talento humano como eje central del modelo que fomente la cultura empresarial.</li> </ol>

Por su parte la asamblea realizó la compilación de los estatutos sociales en una sola escritura pública y modificó en los estatutos sociales el objeto social, las funciones EMB, las funciones Junta Directiva EMB, funciones gerente general, patrimonio y otras fuentes de financiación, con fundamento en la aprobación hecha por el Concejo de Bogotá, en el artículo 96 del Acuerdo distrital 761 de 2020, Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024, con el fin de incluir la competencia que ahora tendrá la Empresa Metro de Bogotá S.A. para la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas férreas y armonizar la modificación realizada por el Acuerdo.

## 4.3 Proyectos y metas de inversión

En la vigencia 2020 se realizó el proceso de armonización entre los Planes de Desarrollo Distrital “Bogotá Mejor para Todos”, el cual cerró

Propósito	04 - Hacer de Bogotá Región un modelo de movilidad multimodal, incluyente y sostenible
Programa	50 - Red de Metros
Meta PDD	401 - Alcanzar el 60 % del ciclo de vida del proyecto PLMB - Tramo 1
Proyecto Entidad	7519 - Diseño, construcción y puesta en operación de la Primera Línea del Metro de Bogotá Tramo 1 (PLMB T-1), incluidas sus obras complementarias.
	7501 - Primera Línea del Metro de Bogotá**

\*\* El proyecto 7501 contiene las vigencias futuras que fueron causadas antes de la armonización con el PDD “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para a Bogotá del Siglo XXI, 2020 - 2024”.

el 31 de mayo de 2020; y “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”, el cual inició el 1° de junio. Con el fin de articular las funciones asignadas a la Empresa Metro de Bogotá en el nuevo Plan de Desarrollo 2020 - 2024, se formularon e inscribieron los siguientes proyectos de inversión en el Banco Distrital de Programas y Proyectos (BDPP) y en Banco de Proyecto de la Nación, bajo la metodología MGA.

### Primera Línea del Metro de Bogotá Tramo 1

La Primera Línea del Metro, y el sistema en general, se consolidará no solo como un elemento estructurador de transporte público, sino como un eje de consolidación de espacio público y articulación de equipamientos para la ciudad. A lo largo de la línea se pretenden consolidar los andenes y los frentes de manzana para generar un espacio más seguro, amplio y con actividad comercial, dotacional y de vivienda enfrentada a la calle; y se enmarca en el pilar de “Democracia Urbana”, descrito en el Plan de Desarrollo.

Para el planteamiento de la meta “60 % del ciclo de vida del proyecto PLMB - Tramo 1” se tomó como línea base la información de avance al 31

de mayo de 2020 fecha de culminación del Plan de Desarrollo Distrital – PDD – “Bogotá Mejor para Todos”

Indicador Plan Desarrollo		2017	2018	2019	Mayo - 2020	Total
196 - Porcentaje de avance de la primera línea del metro - Etapa I	Programación	2,00	7,00	9,00	12,00	<b>30%</b>
	Ejecución	1,94	6,35	8,28	2,87	<b>19.44%</b>
	% ejecución vigencia.	97%	91%	92%	24%	

Fuente: SEGPLAN - Plan de Acción 2016 - 2020 Componente de gestión e inversión por entidad con corte a 31/05/2020

Las metas programadas en el plan de desarrollo “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la

Bogotá del Siglo XXI” para la vigencia 2020 son las siguientes:

Descripción de las metas 2020	Programación Jun - Dic 2020	Ejecución Jun - Dic 2020	% Ejecución 31-dic-20
Trasladar el 100% de las 120 interferencias identificadas en el trazado de la PLMB -T1	7.5	7.5	100%
Entregar al concesionario el 100% de los predios del trazado de la PLMB - T1.	6.67	6.50	97.47%
Informar a 2,300,000 de ciudadanos sobre las características, beneficios y avances del proyecto PLMB, en la fase de preconstrucción y construcción.	1.795.209	1.795.209	100%
Implementar el 100% de asistencias, estudios, consultorías, etc. asociados al seguimiento, control y sostenibilidad del proyecto PLMB T-1	6.17	6.17	100%

Fuente: SEGPLAN-Plan de Acción 2020-2024 Componente de Gestión e Inversión por entidad con corte a 31/Dic/2020

### Fase 2: Expansión de la PLMB - Tramo 1

La Empresa Metro de Bogotá realizó la identificación preliminar de alternativas de expansión del sistema metro, el cual planteó ocho opciones para llevar la Primera Línea del Metro de Bogotá (PLMB) desde Los Héroes, donde termina el tramo que ya se ha contratado, hasta las localidades de Suba y Engativá, en el occidente

de la ciudad, y completarla hacia el norte hasta la calle 100. Estos tramos forman parte de la red de transporte masivo que aspira a estructurar la administración distrital en los próximos cuatro años, este se llevará a cabo a través de 3 etapas: i) Estudios de Prefactibilidad de la PLMB Fase 2, ii) Estudios de Factibilidad de la PLMB Fase 2 y iii) Estructuración de la PLMB Fase 2.

Propósito	04 - Hacer de Bogotá Región un modelo de movilidad multimodal, incluyente y sostenible
Programa	50 - Red de Metros
Meta PDD	400 - Alcanzar el 100% del proceso de contratación para la expansión de la PLMB-Fase 2.
Proyecto Entidad	7520 - Desarrollo, identificación, planeación, estructuración y adjudicación de la fase 2 de la PLMB.

### Construcción Cultura Metro PLMB

Para la mitigación de los impactos de las obras se adoptó el Estudio de Impacto Ambiental y Social donde están previstos programas de manejo ambiental y social, entre los cuales está el programa para la construcción de tejido urbano de la PLMB cuyo objetivo es implementar y apropiar la Cultura Metro de Bogotá con el fin prevenir, mitigar los impactos negativos y potenciar los impactos positivos que se generan en torno a la cultura urbana durante la construcción del Metro y construir tejido urbano durante las diferentes etapas del Proyecto bajo un enfoque incluyente y diferencial.

El proyecto tiene como apuestas construir e implementar una política de Cultura Metro para

Bogotá, identificar los escenarios y actores con los que se implementarán las estrategias de apropiación (pedagógicas, comunicativas, lúdicas y otras) y activar la mesa interinstitucional para articular acciones para la transformación de espacios de convivencia, con la activa participación de la ciudadanía. La Empresa Metro de Bogotá ha concebido la PLMB como un proyecto integral de transformación urbana. De allí que el programa Cultura Metro es prioritario dentro de la ejecución del proyecto como elemento promotor de cambios culturales, basado en la promoción de la solidaridad, la convivencia, la autorregulación y la corresponsabilidad ciudadana.

Propósito	04 - Hacer de Bogotá Región un modelo de movilidad multimodal, incluyente y sostenible
Programa	49 - Movilidad segura, sostenible y accesible
Meta PDD	383 - Definir e implementar dos estrategias de cultura ciudadana para el sistema de movilidad, con enfoque diferencial, de género y territorial, donde una de ellas incluya la prevención, atención y sanción de la violencia contra la mujer en el transporte
Proyecto Entidad	7521 - Cultura Metro para Bogotá.



### Fortalecimiento institucional - EMB

Con la creación de la Empresa Metro de Bogotá S.A., se inicia el proceso de estructuración organizacional, administrativo y funcional, necesario para el cumplimiento de sus objetivos y metas; en este sentido, se define el modelo de gobierno corporativo que soporte la ejecución de sus funciones, garantizando el desarrollo de los sistemas y modelos de gestión, la adopción de procesos y procedimientos, así como la satisfacción efectiva de los derechos, problemas y necesidades de los grupos de valor e interés. En 2017, se avanzó de manera importante en este proceso y se dotó a la Empresa de una infraestructura básica para responder a las necesidades funcionales, operativas y regulatorias, así como para impulsar la estructuración del proyecto PLMB. En el 2018, la Empresa emprendió una etapa de consolidación, que exigió contar con infraestructura técnica y tecnológica para desarrollar sus actividades, en pleno desarrollo y crecimiento. En este sentido, la adquisición de hardware y software, la compra

de elementos tecnológicos y de equipos para la movilidad son indispensables.

Teniendo en cuenta todos los avances mencionados anteriormente la empresa ha emprendido todos sus esfuerzos para implementar medidas eficaces orientadas a incrementar, controlar, evaluar y mejorar continuamente su gestión, cumpliendo y aplicando de manera efectiva cada una de las herramientas propuestas por las políticas de gestión y desempeño en sus diferentes temáticas articulándolas entre sí, identificando los elementos comunes o complementarios de modo que al desarrollarse de forma armónica, práctica y razonable, permitan que se simplifique la gestión y se evite o reduzca la duplicidad de esfuerzos. La articulación de estas políticas fortalece la capacidad administrativa, el desempeño institucional y facilita la gestión eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros de la Entidad

Propósito	05 - Construir Bogotá Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente
Programa	56- Gestión Pública Efectiva
Meta PDD	483 - Aumentar en 5 puntos el Índice de Desempeño Institucional para las entidades del Sector Movilidad, en el marco de las políticas de MIPG
Proyecto Entidad	7518 - Fortalecimiento de las actividades de gestión necesarias para afianzar la implementación de las políticas de gestión y desempeño en el marco del MIPG.

Para el planteamiento de la meta “Aumentar en 5 puntos el Índice de Desempeño Institucional para las entidades del Sector Movilidad, en el marco de las políticas de MIPG” se tomó como línea base la información de la última medición presentada por el DAFP a través del FURAG, que corresponde a 66,3 puntos para la EMB.

Las metas de proyecto programadas en el plan de desarrollo “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” para la vigencia 2020 son las siguientes:

Descripción de las metas 2020	Programación Jun - Dic 2020	Ejecución Jun - Dic 2020	% Ejecución 31-dic-20
Implementar el 100 % del Sistema de Gestión Documental de la entidad en el marco del MIPG	8.39	8.39	100%
Contar con 100 % Software Especializado (ERP)	12.33	12.33	100%
Adquirir en un 100 % las tecnologías en licencias y seguridad de la información para el normal funcionamiento de la empresa	26.06	26.06	100%

## 4.4 Restructuración de la empresa

Consciente de la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de la empresa, de cara a hacer frente a la ejecución de la PLMB y a su expansión y ante el hecho notorio que la estructura y la planta actual dan cuenta de la etapa inicial de estructuración del proyecto, pero no permite asumir nuevos retos, desde el 2019 se planteó la necesidad de adelantar un proyecto de fortalecimiento institucional, tema avalado por la Junta Directiva en pleno. Con el apoyo del BID, se logró contar con los recursos de cooperación técnica no reembolsable y en julio 1 de 2020 se suscribió el contrato C-CO-T1393-P003 entre dicho Banco y la firma Oval Consultoría Gerencial S.A.S, para llevar a cabo el proceso de rediseño organizacional.

La firma consultora preparó y presentó el cronograma de trabajo e incluyó en el mismo los productos mínimos requeridos para llevar a buen término el proyecto de rediseño organizacional, incluyendo el diagnóstico inicial, un ejercicio de benchmarking con cinco (5) metros en el mundo y, con la participación activa de todo el equipo directivo de la entidad y de los miembros de Junta Directiva, consolidó una propuesta técnica que plantea en términos generales lo siguiente: fortalecimiento de la actual Gerencia Técnica para hacer frente al desafío de la ejecución y puesta en marcha de la PLMB, incorporando dentro de la estructura temas centrales como el Traslado Anticipado de Redes y la adquisición predial; creación de la Gerencia de Ingeniería y Planeación de Proyectos Férreos, encargada de la extensión de la PLMB y de los proyectos asociados al sistema, como es el caso de los proyectos de Regiotram planteados en el Plan de Desarrollo; conversión de la actual Gerencia

de Contratación en una Gerencia Jurídica muy fuerte, dedicada exclusivamente a los procesos contractuales misionales y a definir unidad de criterio jurídico y contractual en toda la empresa; consolidación en una única gerencia financiera de todos los temas asociados al manejo financiero de los proyectos y a su impacto en la contabilidad, el presupuesto y los pagos, a fin de evitar duplicidad de procesos y falta de control y seguimiento; una Gerencia Administrativa y de Abastecimiento a cargo de todo el soporte administrativo de la entidad, incluyendo el trámite pre contractual, contractual y pos-contractual de todos los servicios financiados por gastos de funcionamiento; creación de la Oficina de Control Disciplinario Interno, dando cumplimiento estricto a la normatividad vigente; fortalecimiento de la Oficina Asesora de Planeación, con el propósito de asumir los retos estratégicos y de arquitectura empresarial y tecnológica requeridos, y de manera especial, la ampliación significativa de la planta de cargos permanente, para poder asumir de manera efectiva los nuevos retos asociados a la empresa.

Con fundamento en el análisis de cargas de trabajo, ejercicio validado por todos los jefes de área, se propone pasar de una planta de 93 empleos permanentes, a una planta de 233 empleos en total, 29 empleados públicos y 204 trabajadores oficiales, con un énfasis importante en los cargos de profesional especializado, con lo cual se garantiza la efectiva asunción de los nuevos retos de la empresa.

A corte de 31 de diciembre de 2020, la propuesta de estructura fue avalada por la Junta Directiva y se han adelantado reuniones técnicas, tanto en el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital -DASCD, como en la Secretaría

Distrital de Hacienda, en la búsqueda de contar con los recursos financieros requeridos para soportar la propuesta, de suerte tal que cuando se radiquen formalmente los documentos soporte del rediseño, se tenga la certeza de su viabilidad técnica y financiera y se pueda someter a aprobación definitiva de la Junta Directiva e iniciar su implementación escalonada durante la vigencia del 2021.

A la par con el estudio técnico y sus productos: acuerdo de estructura organizacional, acuerdo de planta de personal, manual de funciones y requisitos mínimos para los empleados públicos, matriz de actividades para los trabajadores oficiales, se está trabajando en el plan de implementación y gestión de cambio, para estar preparados al momento de hacer efectiva la reestructuración administrativa.

## 4.5 Virtualización del trabajo

Desde la declaratoria de Emergencia de Salud Pública de Interés Internacional – ESPII, debido a la pandemia mundial provocada por el Coronavirus COVID-19, y con anterioridad a que se confirmara en la ciudad de Bogotá D. C. el primer caso positivo por esta enfermedad, la Empresa Metro de Bogotá S.A., desde la Gerencia General, la Gerencia Administrativa y Financiera y su grupo de tecnología, inició su preparación para atender la virtualidad como una opción de trabajo, bajo el evento de aislamientos preventivos, teniendo en cuenta la forma como se estaba atendiendo la emergencia sanitaria mundial en países de Europa y Asia para ese momento.



#YoMeQuedoEnCasa

Así entonces, una vez se confirmaron los primeros casos positivos de Coronavirus COVID-19, la Alcaldía Mayor de Bogotá mediante Decreto Distrital 081 del 11 de marzo de 2020, ordenó adoptar las medidas sanitarias y acciones transitorias en aras de mitigar el riesgo y controlar los efectos del Coronavirus COVID-19, y el Ministerio de Salud y Protección mediante Resolución 385 del 12 de marzo de 2020 declara la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional.

Como consecuencia de lo expuesto, se inició con una serie de talleres en el uso de la herramienta Teams usada para teleconferencias

y comunicación virtual para todos los miembros de la Empresa, herramienta que ha sido el eje angular para la virtualización del trabajo; así mismo, se procedió a la configuración de trabajo remoto de usuarios para algunos servidores públicos y contratistas con la finalidad que desde sus casas pudieran acceder al computador de la oficina, así como se generalizó el uso de la herramienta OneDrive para guardar y compartir documentos en la nube, implementando el trabajo colaborativo que esta herramienta permite, labores estas que se desarrollaron y se implementaron también mediante la publicación por parte de la Gerencia Administrativa y Financiera de un instructivo para el uso de las



herramientas de Office 365 y que ha utilizado durante todo el periodo de trabajo en casa.

Así mismo, se procedió desde la Gerencia General a expedir sendas circulares en las cuales se impartían instrucciones a las diferentes gerencias, oficinas y subgerencias de la empresa, con el fin de implementar el trabajo en casa y las herramientas virtuales para ejecutar el trabajo. Los servicios virtuales que se implementaron en la EMB fueron los siguientes:

- Trabajo en casa
- Reuniones virtuales a través de Teams
- Radicación virtual
- Proceso contractual
- Capacitaciones en herramientas virtuales como Teams, Planner

Los servicios que presta Tecnología son soportados en los siguientes servidores en modalidad de SaaS:

- Servidor página Web Empresa Metro de Bogotá S.A.
- Aplicativo de Gestión Financiera ERP ZBOX ESTATAL
- Aplicación de Gestión Documental SGDEA – AZ Digital
- Servidores Propios para el control de usuarios y dispositivos

Se mejoró la seguridad tecnológica con la implementación del Firewall Fortinet que permite un mayor control de navegación y mayor protección contra ataques externos a nuestra infraestructura, optimizando las políticas de filtro de contenido y Políticas de antivirus para el control de la seguridad de la información de los usuarios. Se realizaron capacitaciones en materia de Sensibilización en seguridad de la información para dar a conocer los controles de seguridad de la información implementados y reforzar las buenas prácticas para no ser víctimas de algún ataque.

Corolario de todo lo anterior, se pudo llevar a cabo una implementación sin mayores traumatismos de la virtualización del trabajo, a fin de atender la emergencia sanitaria que se vive en Colombia y en todo el mundo, garantizando que los servidores públicos, contratistas, y ciudadanía en general tengan acceso a la Empresa Metro de Bogotá S. A., sin necesidad de desplazarse a las instalaciones de la Empresa.

## 4.6 Administración del Talento Humano

Durante el 2020 la gestión del talento humano se centró en gran parte en el cuidado de la salud de los servidores a causa de la pandemia por el Covid 19 que apareció en nuestro país en el primer trimestre del año. Es así, que siendo el recurso humano lo más valioso con que cuenta la Empresa Metro de Bogotá, los esfuerzos principales se centraron en adoptar las medidas necesarias para evitar el contagio de la enfermedad, principalmente de aquellos

servidores y contratistas que padecen alguna enfermedad de base que puede complicar el estado de salud en caso de ser contagiadas.

En este sentido, además de acatar y adoptar internamente las medidas de prevención y control del contagio de la enfermedad, dictadas por los organismos y autoridades de salud de los niveles distrital y nacional, se buscó conocer el real estado de salud de todos los servidores y contratistas, se realizó un seguimiento diario y se alertó sobre los posibles cambios y la toma de nuevas decisiones protegiendo siempre la salud de quienes trabajan en la Empresa y para la Empresa.

El 2020 estuvo caracterizado por el trabajo desde casa, pero no por ello se descuidó el bienestar físico y emocional de los servidores, se realizaron los cambios necesarios en los planes y programas haciéndoles llegar de manera virtual todos los servicios y acompañamiento necesario para que pudieran cumplir con sus actividades a pesar de las circunstancias de aislamiento, confinamiento y restricciones a la circulación. Se realizaron actividades de bienestar dirigidas a los servidores y sus familias como Bingo de los Valores, Taller de Cocina, Rumba en familia, Metro tiene Talento, Curso de Fotografía Digital, Almuerzo en Familia y el Cierre de Gestión.

Por otra parte, en ejecución del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo se promovieron las pausas activas, se capacitó en los protocolos de bioseguridad adoptados por la Empresa para quienes realizan trabajo desde casa, en la sede de la Empresa y en campo, realizando la gestión socio-predial. Se realizaron talleres para brindar a los servidores y contratistas técnicas

de afrontamiento de los problemas, también se realizaron talleres para promover el trabajo en equipo en las circunstancias actuales de pandemia. Se entregó la dotación de elementos de protección personal en bioseguridad, como tapabocas, guantes y caretas de seguridad, según el resultado del estudio realizado de los peligros a que están expuestos los servidores y contratistas; del mismo modo se entregó capacitación en su uso y se actualizaron los documentos necesarios en el Sistema Integrado de Gestión. El énfasis principal de las actividades en materia de seguridad y salud en el trabajo fue el riesgo psicosocial.

Igualmente, a pesar que la ejecución del plan de capacitación se dio de forma parcial, a causa del cansancio que generó la virtualidad, se capacitó en temas como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG a casi todo el personal, se realizaron varias charlas en asuntos disciplinarios, en supervisión de contratos, gestión documental, participación y atención al ciudadano, inducción al servicio público y se capacitó al Copasst y al Comité de Convivencia Laboral en temas de su competencia.

Del mismo modo, se ejecutó el Plan de evaluación de rendimiento y el Plan de incentivos, entregando estímulos y reconocimientos a los mejores servidores del 2019 en la jornada de cierre de gestión realizada en el mes de diciembre, lo que busca motivar e incentivar el compromiso de excelencia de todos los servidores en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa Metro de Bogotá.

Es importante mencionar también, que se realizó el cambio en el Reglamento Interno de

Trabajo, el cual fue revisado y aprobado por las instancias internas que corresponden, pero no ha sido aprobado por el Inspector de trabajo del Ministerio de Trabajo, a pesar de las reiteradas solicitudes realizadas, la última de ellas a inicios de noviembre de 2020.

Así mismo, en el marco de la modernización de la gestión institucional, es importante resaltar que está en ejecución el Plan Piloto del Teletrabajo, como punto de partida para la implementación del Programa de teletrabajo, para lo cual mediante Resolución 777 de 2020 se dictan algunas disposiciones y lineamientos para el mismo al interior de la EMB.

Por último y no menos importante, es de indicar que está en ejecución el estudio de rediseño organizacional adelantado por la consultoría contratada por la Banca Multilateral, que podría brindar a partir del año entrante una estructura organizacional fortalecida para que la Empresa pueda continuar desarrollando sus proyectos y asumiendo sin inconvenientes de sobrecarga laboral la nueva etapa del proyecto y los estudios de nuevas líneas o trazados de metro para Bogotá.

Por todo lo descrito, a pesar de las circunstancias adversas que marcaron el 2020, la gestión del talento humano se realizó desde la virtualidad y el trabajo en casa, sin dejar de cuidar los aspectos que brindan bienestar y seguridad a los servidores vinculados a la Empresa, a los contratistas y a sus familias; así como se dan pasos importantes hacia la modernización y mejora en la gestión de la Empresa.

## 4.7 Organización administrativa

Dentro de la nueva realidad a la que conllevó el confinamiento, obligatorio o selectivo, la EMB adecuó los espacios de su sede administrativa, de tal manera que se cumpliera con aforos máximos, realizando la programación de turnos presenciales de trabajo, que ante todo garantizaran la ocupación de las instalaciones con distanciamiento social.

Se implementaron diferentes protocolos para salvaguardar las condiciones físicas de servidores, contratistas y visitantes a la sede y así disminuir los riesgos de contagio por COVID-19. Con la implementación del trabajo en casa, se puso al servicio de la entidad y de los terceros interesados ventanillas virtuales de radicación de correspondencia, lo cual permitió mantener la operación y gestión documental.

Se adelantó la totalidad de procesos de contratación que permitieron garantizar la prestación de los servicios administrativos y logísticos, necesarios para la ejecución de actividades, ya fuera de manera física o virtual, manteniendo siempre criterios de ahorro y austeridad en el gasto. Así mismo, ante las solicitudes realizadas al arrendatario de las oficinas, se llevaron a cabo con éxito adecuaciones en la infraestructura física de las oficinas, con lo cual se da cumplimiento a las normas ambientales en la materia.

En materia de Gestión Documental, se adelantaron sesiones de trabajo para la actualización de las Tablas de Retención

## DESPLAZAMIENTO DESDE Y HACIA EL LUGAR DE TRABAJO



Busca alternativas de movilidad para dirigirte a la EMB



Si viajas en bicicleta, recuerda que debes limpiarla antes de usarla y desinfectar los elementos de protección.



Es importante que mantengas un distanciamiento físico de 2 metros con los demás ciclistas.



Si te movilizas en transporte público hacia tu sitio de trabajo, ten en cuenta que:



Debes usar tapabocas y guantes (no estéril o nitrilo o caucho).



Al interior del transporte público mantén una distancia mínima de un metro.



Procura que haya ventilación constante durante tu trayecto.



No te lleves las manos a la cara.



Si haces uso del transporte que suministra la EMB:



Este deberá estar limpio y desinfectado.



Deberás guardar distancia de un puesto con todas las persona que compartan el vehículo.

**En caso de presentar síntomas informa de inmediato.**

Resolución No. 0000666 de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social.

## CAPACITAR A LOS TRABAJADORES EN ASPECTOS BÁSICOS RELACIONADOS CON LA FORMA EN QUE SE TRANSMITE EL COVID – 19 Y LAS MANERAS DE PREVENIRLO



¿Qué aprendimos y no debemos olvidar en tiempos de pandemia?



**En caso de presentar síntomas informa de inmediato.**

Resolución No. 0000666 de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social.



Documental (TRD) de la EMB ante las necesidades de la empresa, logrando presentar en el mes de noviembre ante el Concejo Distrital de Archivos, la solicitud de convalidación de las mismas. De manera permanente se revisaron los instrumentos archivísticos cumpliendo con las directrices de la Ley de Transparencia y se realizó la actualización y/o documentación de nuevos procedimientos. Se adelantaron capacitaciones a los servidores y contratistas de la empresa para el manejo del sistema de gestión documental y para el adecuado manejo de los archivos de gestión.

## 4.8 Gestión financiera

En el desarrollo de la gestión financiera durante la vigencia 2020, se resaltan las siguientes actividades, las cuales tuvieron un alto impacto en la operación del ciclo financiero:

- En el sistema de gestión financiera, a través del aplicativo modular denominado ZBOX, se desarrollaron los reportes e informes requeridos por la banca multilateral y la Unidad de Movilidad Urbano Sostenible, de tal manera que se tenga información confiable de la ejecución de gastos e ingresos que integran el Proyecto PLMB – Tramo 1.
- La información financiera se mantiene integrada por procesos que componen conciliaciones entre las diferentes instancias que completan la cadena financiera, tales como cuentas por pagar, ingresos, activos fijos, nómina y bancos.
- Se presentaron oportunamente los informes presupuestales, contables y tesorerías ante

los diferentes organismos de control, tales como la Contaduría General de la Nación, Contraloría Distrital, Secretaría de Hacienda Distrital, Contraloría General de la República y Personería de Bogotá. Operaciones debidamente soportadas y archivadas con consecutivos que facilitan la revisión por parte de organismos externos e internos de control.

- Pagos efectuados con estricto control y cumplimiento de los procedimientos y protocolos establecidos en el proceso de tesorería.
- Manejo de los recursos de la PLMB T1 por medio del encargo fiduciario, conforme lo acordado en el convenio de cofinanciación en la cláusula 4.3, de tal forma que se garantiza el adecuado manejo de los recursos aportados por el Distrito Capital, la Nación y la banca multilateral con las condiciones establecidas de común acuerdo entre las partes para la administración y pagos derivados de la ejecución del proyecto PLMB – Tramo 1. Así mismo, se aplica el manual operativo, que integra las condiciones, lineamientos y procedimientos de carácter operativo entre la fiduciaria y la Empresa Metro de Bogotá S.A. para que la operación sea eficiente, transparente y ágil.
- Consecución de las autorizaciones por parte del CONFIS distrital para la asunción de compromisos con vigencias futuras ordinarias para los contratos de TAR y Gestión Predial de la PLMB – Tramo 1.

## 4.9 Gestión contractual

A partir de la estricta observancia al Régimen Legal de Contratación aplicable a la EMB, el Manual de contratación y supervisión, las políticas y los procedimientos establecidos para el

proceso contractual, la Gerencia de Contratación atendió las solicitudes de las áreas de origen, adelantando 196 procesos de selección, de los cuales se tienen 199 contratos, ordenes o convenios suscritos así:

Ítem	Modalidad	Procesos adelantados	Contratos/ ordenes/ convenios suscritos	Observación
1.	Acuerdo marco de precios	8	10	En el evento de cotización No. 87382 de elementos de protección personal se suscribieron 3 Órdenes. La orden No. 47042 Se anuló.
2.	Concurso de méritos	1	0	Se Declaró desierto el Proceso No. OAJ-CMA-001-2020
3.	Contratación directa	168	168	
4.	Licitación pública	2	2	
5.	Mínima cuantía	8	7	Se declaró Desierto el Proceso No. GAF-MC-001-2020.
6.	Régimen especial	7	7	
7.	Selección abreviada	2	5	En el proceso GAF-SASI-001-2020 de Licencias se suscribieron 4 Contratos
<b>8.</b>	<b>Totales</b>	<b>196</b>	<b>199</b>	

A raíz de la calamidad pública con ocasión de la situación epidemiológica causada por el Coronavirus (COVID-19) la Gerencia de Contratación y la Gerencia General adoptaron medidas de gestión contractual para garantizar la continuidad de los procesos de selección, a fin de que se no vieran afectados por la no presencialidad en las instalaciones de la EMB,

razón por la cual las necesidades de contratación identificadas en el 2020 se adelantaron a través de la virtualidad, permitiendo el cumplimiento de los objetivos programados para la anualidad. Adicionalmente, la Gerencia de Contratación realizó actualizaciones de procedimientos, formatos y del manual de contratación y supervisión.

## 4.10 Defensa judicial

La Oficina Asesora Jurídica llevó a cabo la representación judicial en los procesos que se vinculó a la Empresa Metro de Bogotá S.A., en cumplimiento de la función de “ejercer la representación judicial en los procesos que vinculen a la empresa, así como intervenir en aquellas diligencias para las cuales sea expresamente delegada y bajo las directrices que en materia de defensa judicial establezca la empresa”.

- Procesos judiciales. Durante la vigencia 2020 se continuó con el trámite de los dos (2) procesos judiciales en los que la entidad hace parte como demandada, esto es, la acción de nulidad identificada bajo el radicado 2019-00295 y la acción popular No. 2019-00282.
- Igualmente, el proceso verbal por prescripción extraordinaria adquisitiva de dominio, en el cual la EMB hizo su intervención por solicitud del Juzgado Treinta y Seis Civil del Circuito de Bogotá D.C, a la fecha no ha sido reconocida como parte dentro del proceso, sin embargo, se realiza seguimiento a efectos de intervenir cuando el Despacho lo requiera.
- Acciones de tutela. En cuanto a las acciones de tutela, es del caso señalar que, durante el año 2020, la Empresa Metro de Bogotá S.A. ha sido objeto de diecinueve (19) acciones de tutela, de las cuales dieciséis (16) han sido falladas a su favor por no encontrar vulneración a los derechos fundamentales invocados y tres (3) se encuentran en trámite, doblando el número de acciones constitucionales atendidas durante el año 2019, así:

- Procesos penales por presunta falsedad. Conforme a la recomendación del comité de conciliación del 11 de octubre de 2019 y a la propuesta de la Oficina Asesora Jurídica, la Empresa Metro de Bogotá S.A., se vinculó como víctima dentro del proceso penal No. 110016000050201934805, el cual se encuentra ante la Fiscalía 406 Seccional de la Unidad de Fe Pública y Orden Económico de la Dirección Seccional de Bogotá, sin que durante esta vigencia se haya presentado novedad alguna.
- Por otra parte, como consecuencia de la notificación de la Resolución 2126 de 2020 del Consejo Nacional Profesional de Economía, se presentó ante la Fiscalía 415 Seccional de la Unidad de Fe Pública y Orden Económico de la Dirección Seccional de Bogotá, denuncia contra el señor Rodrigo Posso Monsalve por presuntos delitos de falsedad en documento público y privado, por el posible ejercicio ilegal de la profesión de economista a la cual le correspondió el NUC 110016102583202008935.

## 4.11 Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Para la vigencia 2020 se realizó un análisis de la institucionalidad del MIPG- de conformidad con los lineamientos establecidos en el Decreto Distrital 807 de 2019, siendo necesario actualizar y compilar toda la información en un solo acto

administrativo, que permitiera facilitar la consulta, seguimiento y la toma de decisiones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño (Resolución N°. 111 de 2020).

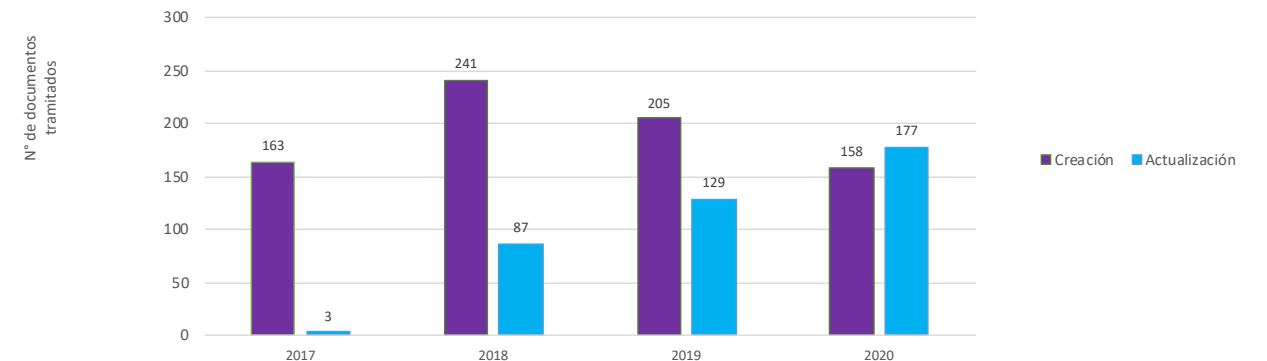
En cuanto al estado actual de la implementación del modelo, la EMB viene fortaleciendo la gestión institucional a través del desarrollo de las dimensiones y políticas establecidas en el modelo, el cual se ve reflejado en los resultados arrojados por el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG –, como único instrumento de medición del Índice de Desempeño Institucional – IDI – en el marco del MIPG, en concordancia con el Decreto Nacional 1499 de 2017 y Decreto Distrital 807 de 2019. En la última medición la empresa subió nueve puntos pasando de 66,3% a 76,1%, teniendo como última medición la vigencia 2019.

Con el fin de mejorar los resultados de la medición del FURAG, se conformó el equipo operativo SIG-MIPG para la formulación y seguimiento de los diferentes instrumentos de planeación tales como: Plan de Acción Institucional Integrado - PAII, Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC, Proyectos de

Inversión, Plan de Adecuación y Sostenibilidad del SIG-MIPG, como instancia de apoyo al Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

Frente a la Política Gestión de Conocimiento y la innovación, se logró avanzar en la consolidación de las bases de datos de conocimiento tácito y explícito del personal de planta y contratistas de la Entidad, con lo que se pudo estructurar el primer prototipo del mapa de conocimiento para los procesos misionales y avanzar en uno de los pilares del eje de Generación y Producción del Conocimiento.

Por otra parte, para el fortalecimiento del sistema de medición institucional en la vigencia 2020, se diseñó el Balance Score Card como herramienta de planificación y dirección, que permitirá medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la EMB, en el marco del nuevo Plan de Desarrollo. Este fortalecimiento también se refleja en el crecimiento de los documentos tramitados en el Sistema Integrado de Gestión -SIG-, lo cual contribuye una mayor trazabilidad en el registro de actividades que desarrollan los procesos, de igual manera en la consolidación y conservación de la memoria institucional de la EMB.





Para finalizar, producto del ejercicio de mejoramiento continuo del SIG, se presenta el modelo de operación en su versión vigente:



Por su parte la Oficina de Control interno amplió la cobertura de sus auditorías afrontando los retos que trajo la pandemia por coronavirus – Covid 19 – a través del apalancamiento de sus actividades en tecnologías de la comunicación y la información. Basados en los roles y funciones asignados legalmente, se atendieron las recomendaciones emitidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la emisión de alertas de índole preventivo que contribuyeran a dinamizar el Sistema de Control Interno de la Empresa. Mediante piezas comunicativas, inducciones virtuales y otras herramientas fomentó la apropiación de conceptos relacionados con la cultura del control.

Finalmente, a través de las auditorías, seguimientos y evaluaciones, se identificaron oportunidades de mejora en la eficacia, efectividad y eficiencia tanto de los controles como de las acciones correctivas para mitigar potenciales afectaciones al cumplimiento de los objetivos de los procesos, emitiendo recomendaciones para contribuir a la mejora de la gestión de la EMB.

## 4.12 Plan Institucional de Gestión ambiental – PIGA –

En el marco del Subsistema de Gestión Ambiental y en cumplimiento de la Resolución 242 de 2014, la EMB continuó con la implementación del PIGA y los programas de gestión ambiental enfocados a la prevención, minimización y control de los impactos ambientales. Asimismo, se dio

cumplimiento al Plan de Acción (PIGA), aprobado por la Secretaría Distrital de Ambiente (SDA).

Se implementaron cinco programas de gestión ambiental correspondientes al uso eficiente del agua, uso eficiente de la energía, gestión integral de residuos sólidos, consumo sostenible, implementación de prácticas sostenibles, así como la implementación del Plan de Gestión Integral de Residuos Peligrosos. Asimismo, se ejecutó el 100% de las actividades establecidas en el Plan de Acción PIGA, el cual contó con 25 actividades enfocadas en la realización de inspecciones ambientales, actividades de sensibilización para generar cultura ambiental en los servidores públicos y contratistas de la EMB, análisis de tendencias de los consumos de recursos naturales de la sede administrativa, implementación de actividades para la reducción del consumo de energía, actualización del documento Plan de Gestión Integral de Residuos Peligrosos-PGIRESPSEL y actualización de los criterios ambientales en procesos contractuales, entre otros. Por otro lado, se atendió la auditoría de evaluación, control y seguimiento del PIGA realizada por la Secretaría Distrital de Ambiente (SDA), en la cual se obtuvo un puntaje de 97,5% subiendo su calificación por la gestión ambiental adelantada en el marco del PIGA, manteniéndose en un rango de desempeño ALTO.

En cuanto al resultado obtenido por la EMB en el proceso de evaluación, control y seguimiento del PIGA y cumplimiento normativo para el periodo de 2018 – 2019, la EMB obtuvo una calificación del 91,37% por la gestión ambiental realizada en el marco del PIGA para la vigencia 2019, ubicándose en un rango de desempeño ALTO y obteniendo el reconocimiento de la SDA por los

resultados obtenidos por la gestión ambiental adelantada.

## 4.13 Plan integral de movilidad sostenible – PIMS –

En cumplimiento del Acuerdo Distrital 663 de 2017 y el Acuerdo del Concejo de Bogotá, la EMB para la vigencia 2020 implementó el Plan Integral de Movilidad Sostenible (PIMS), el cual tiene como fin promover hábitos de movilidad sostenible a los servidores públicos y contratistas de la EMB. Como parte de la implementación del PIMS, se dio cumplimiento al 100% de la ejecución del plan de acción, realizando ocho actividades asociadas a la movilidad urbana sostenible de los servidores públicos y contratistas de la EMB.

Por otro lado, en el marco del Decreto 037 de 2019, la EMB se encuentra en proceso de actualización del PIMS, el cual es coordinado por el líder PIMS de la EMB que hace parte de la Gerencia Administrativa y Financiera, así como con el grupo PIMS.

Para la implementación del PIMS se adelantaron las siguientes actividades: a) Realización de 5 reuniones de seguimiento a la implementación del PIMS; b) Realización de más de veinte actividades de sensibilización con el fin de generar una cultura de movilidad sostenible; c) Diligenciamiento de 2 encuestas de movilidad de los servidores públicos y contratistas de la EMB; d) Ejecución del 100% de las actividades establecidas en el plan de acción aplicables a

esta vigencia; e) Realización de 2 actividades de reconocimiento a diferentes servidores públicos y contratistas por hacer uso de diferentes medios de transporte sostenible y/o el uso responsable de su medio de transporte

## 4.14 Ley de transparencia y acceso a la información

La Procuraduría General de la Nación, como órgano garante de la Ley 1712 del 2014, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y en el marco de una estrategia de control, vigilancia y sanción, sobre los sujetos obligados a la Ley 1712 de 2014, en el año 2020 puso a disposición de los Sujetos Obligados un sistema de información con una matriz de autodiagnóstico para el registro, seguimiento, monitoreo y generación del Índice de Transparencia y Acceso a la Información – ITA, el cual permite conocer el nivel de cumplimiento de los sujetos obligados frente a su responsabilidad de publicar y hacer disponible su información. En este sentido, la Procuraduría General de la Nación, realizó la auditoría de la información suministrada en el Aplicativo ITA, en la cual la EMB obtuvo 93 puntos de un máximo de 100 posibles.

## 4.15 Plan anticorrupción y atención al ciudadano – PAAC –

La EMB estructura su Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía como una herramienta de gestión con base en la misión, funciones y actividades que desarrolla la entidad, con el fin de fortalecer los mecanismos para evitar los actos de corrupción y mejorar el servicio al ciudadano, en cumplimiento de lo establecido en los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011, reglamentados

por el Decreto 1081 de 2015. En el año 2020, el plan permitió unificar la planeación y ejecución de estrategias en torno a la lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Los avances que se presentaron en cada uno de sus componentes se presentan a continuación:

- Gestión de riesgo de corrupción. En la vigencia 2020 se fortaleció el monitoreo de los riesgos de corrupción, permitiendo identificar el avance y la implementación de los controles en los procesos de la entidad.
- Racionalización de trámites. La EMB se exceptúa de la aplicación de la política, toda vez que no existe una relación directa para la prestación del servicio a la ciudadanía,

**Construyamos juntos  
el Plan Anticorrupción  
y de Atención al Ciudadano**

**2020**

Recibimos comentarios, sugerencias y recomendaciones a través del correo  
**mesadeayuda@metrodebogota.gov.co**

Plazo máximo para participar hasta el 22 de enero de 2020.



teniendo en cuenta que no ha entrado en operación y en tal sentido aún no cuenta con trámites y servicios. (Concepto Función Pública).

- Mecanismos de mejora de atención al ciudadano. Se implementó el reporte trimestral de PQRS, a través del Comité de Gestión y Desempeño Institucional, lo cual facilita la toma de decisiones en este ámbito, también se diseñó una estrategia para facilitar la atención a personas con discapacidades visuales o auditivas.
- Rendición de cuentas. Se ha venido fortaleciendo la metodología para la operatividad de los ejercicios de rendición de cuentas al interior de la empresa, tomando como referencia el Protocolo para la Rendición de Cuentas en las Entidades del Distrito. Se logró incorporar al SIG el procedimiento para la rendición de cuentas, el cual tiene como objetivo orientar el fortalecimiento y armonización de las acciones en materia de rendición de cuentas, mediante el establecimiento de pautas para la realización de un ejercicio permanente que ratifique la relevancia de la participación incidente de los grupos de valor e interés.
- Mecanismos para la transparencia y acceso a la información. En el marco de la estrategia de Gobierno Abierto de Bogotá -GABO-, la Empresa Metro de Bogotá, diseñó e implementó un micrositio en la página web de la empresa, para promover la transparencia y divulgación de la ejecución del proyecto PLMB T-1.

## 4.16 Política de participación ciudadana

La EMB actualizó y socializó la Política de participación ciudadana por medio de los diferentes canales de atención, redes sociales, espacios de socialización y al interior de la EMB, en donde se resaltó la importancia y promoción de la conformación de veedurías ciudadanas y control social por parte de la ciudadanía en el desarrollo del proyecto de la PLMB, los canales de comunicación y las formas en las que la ciudadanía tiene para participar en la PLMB. La participación ciudadana consiste en generar un diálogo permanente entre la Empresa Metro de Bogotá y los ciudadanos, para que conozcan los canales y/o mecanismos por los cuales pueden participar en la construcción de nuestro metro.

Durante el año 2020 y de acuerdo con las medidas de bioseguridad decretadas por el gobierno nacional y distrital a causa de la Pandemia por el Covid 19, la mayoría de las socializaciones y reuniones con la comunidad fueron realizadas de manera virtual con el fin de presentar los avances de la PLMB, en donde participaron grupos poblacionales específicos, tales como Casa de la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres, mesa ZESAI, población y mujeres líderes de Actividades Sexuales Pagadas, vecinos de las obras del traslado anticipado de redes de servicios públicos, reuniones virtuales con las JAC y JAL, Consejos locales sobre los programas de prevención de riesgos para las obras a ejecutar por el trazado de la PLMB, al igual que en la participación de las rendiciones de cuentas de las 9 localidades en

las cuales cruza la PLMB con el sector movilidad. Finalmente se incluyó en la página web de la EMB, un segmento de gestión social, con el fin de promover la participación ciudadana y el control social a la PLMB.

Por otra parte, durante el año 2020 fueron recibidas en la EMB un total de 1.604 PQRS ciudadanas asociadas al proyecto de la PLMB, las PQRS se gestionan a través de la plataforma “Bogotá te Escucha”, al cierre del 2020 solo tres (3) están pendientes de respuesta, y se encuentran en términos de Ley. Es de aclarar que si bien cuatro (4) solicitudes durante la vigencia 2020 fueron respondidas de manera extemporánea, se llevaron a cabo acciones inmediatas junto a la Gerencia de Riesgos y Seguridad con el fin de fortalecer el seguimiento, los controles, la calificación del riesgo y la mitigación del mismo.

## 4.17 Gestión de comunicaciones

A través del diseño y ejecución de poderosas estrategias de comunicación, soportadas en diferentes acciones de comunicación y campañas de información pública externa, interna y digital, la Empresa Metro de Bogotá informó con oportunidad a la ciudadanía acerca de los avances del proyecto y resolvió sus inquietudes.

Frente a los hitos cumplidos por la EMB en el año 2020 como la adjudicación del contrato de concesión, la emisión de TPE y el anuncio de la expansión de la PLMB a Suba y Engativá, entre otros, la EMB respondió al derecho ciudadano de recibir información institucional frente al avance

del proyecto Primera Línea del Metro de Bogotá con la divulgación de 37 boletines de prensa, los cuales generaron 1.244 publicaciones en medios de comunicación tradicionales, alternativos, digitales y comunitarios, con un retorno de inversión de \$12.482.249.522, entre enero y diciembre de 2020.

**CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PÚBLICA “EL METRO HACE PARTE DE NUESTRA VIDA”**  
En desarrollo del componente de comunicaciones del hito más importante del año 2020, que correspondió a la suscripción del acta de inicio del contrato de concesión para la construcción de la Primera Línea del Metro de Bogotá, fue la oportunidad perfecta para hacer el lanzamiento de esta importante campaña de información que comunicó los mensajes más relevantes del proyecto.

Por otra parte, la Empresa Metro de Bogotá ha adelantado actividades de comunicación para informar a sus diferentes grupos de interés. A pesar de la pandemia ocasionada por el Covid 19 y priorizando a la ciudadanía y su derecho a estar informada, se generaron diferentes espacios de participación virtual, en escenarios académicos y gremiales, entre otros, con el fin de divulgar el proyecto PLMB. En 2020, la EMB estuvo presente en 46 encuentros con la participación de 2.145 personas impactadas.

En la tarea de informar a la ciudadanía, los hitos del proyecto fueron transmitidos en las plataformas digitales, logrando que 864.365 personas visualizarán los avances más importantes de la PLMB.

### Comunicación interna

Durante el 2020 el reto al interior de la entidad se centró en mantener activos los distintos canales

**“ CUANDO ME SALIÓ  
TRABAJO CON  
EL METRO  
ME EMOCIONÉ MUCHO  
Y SUPE QUE UNA GRAN  
PUERTA SE ME ABRÍA. ”**

*- María José,*

administradora del departamento de diseño en Consorcio Metro Línea 1.

Con el inicio de la concesión, la interventoría y el traslado de redes, el metro está generando 3.276 empleos directos y 13.842 empleos indirectos entre 2020 y 2021; además, está ayudando a la reactivación económica de la ciudad.

**El metro hace parte de nuestra vida.**  
Conoce más en [metrodebogota.gov.co](http://metrodebogota.gov.co)



de comunicación con información de interés y motivación para toda la familia Metro.

Desde el mes de marzo la empresa inició su trabajo desde casa y las personas no pudieron volver a tener el contacto físico de antes. Por esta situación la estrategia interna se fortaleció en los canales digitales, entre otros la creación de MetroNet (intranet con repositorio de todos los mensajes de comunicación interna) así como la participación activa de las personas de la EMB confirmando la unión de todo el equipo.

#### Comunicación digital

Como parte de las estrategias de información a los grupos de interés y continuando con el empeño de que la ciudadanía tenga información cada vez más completa, precisa y oportuna, la Gerencia de Comunicaciones y Ciudadanía continuó con la generación de contenidos para su página web y redes sociales. Durante el 2020, las actividades diarias tuvieron que encontrar un espacio de desarrollo a través de

la virtualidad, y por eso los canales digitales de comunicación fueron fundamentales para que la Empresa Metro de Bogotá pudiera mantener a la ciudadanía al tanto de todos los avances que se dieron en el Proyecto de la Primera Línea del Metro de Bogotá, como fueron, por ejemplo, la implementación de los canales digitales para la atención al público, la ampliación del plazo para presentar propuestas para la interventoría de la PLMB debido a las contingencias sanitarias, la suspensión de compra de predios para el metro de Bogotá y la ampliación de plazos para interventoría e inicio de obras, entre otros.

Con corte al 31 de diciembre de 2020 nuestras redes sociales presentan las siguientes métricas:

- Twitter: @MetroBogota 132.393 seguidores
- Facebook: /MetroBogota 4.481 seguidores
- Instagram: @elmetrobogota 3.682 seguidores
- LinkedIn: Metro de Bogotá 27.039 seguidores



