

## **INFORME GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL – EMB**

### **1 PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD.**

La Empresa Metro de Bogotá S.A. formalizó su estructura organizacional por medio del Acuerdo 02 del 23 de diciembre de 2016, comenzó su operación a mediados del mes de enero de 2017, lo que implica que la estructuración e implementación de su Sistema Integrado de Gestión (SIG) y su Sistema de Control (SCI) Interno se realizó bajo los parámetros de los Decretos Distritales 651 y 652 de 2011 (SIG) y de los Decretos 943 de 2014, 1083 de 2015 y 648 de 2017 (SCI).

Posteriormente, con la expedición de Decreto 1499 de 2017 la EMB establece la necesidad a nivel institucional de contar con una estrategia que armonice el Sistema Integrado de Gestión SIG-EMB con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, lo cual implicaría cambios organizacionales, pero sin perder de vista las fortalezas logradas con la implementación del SIG-EMB, que han sido un factor estratégico en el desarrollo exitoso del proyecto.

Para dar inicio a la armonización de SIG en el marco del MIPG, se determinó la institucionalidad del modelo contando con la *Resolución 026 de 2018 “Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, se conforma el Comité Institucional de Gestión y Desempeño en la Empresa METRO de BOGOTÁ S.A., se definen sus roles y responsabilidades en la implementación sostenibilidad y mejora del MIPG y se reglamenta el Sistema de Control Interno”*. De igual manera, debido a los avances en la implementación del modelo la entidad identifica la necesidad de actualizar el direccionamiento del modelo expidiendo la resolución 049 de 2019 *Por medio de la cual se modifica la Resolución No. 026 del 05 de abril de 2018*, donde se incorporan nuevas estrategias de gestión para la implementación y sostenibilidad del MIPG.

La EMB se ha destacado por el liderazgo y compromiso entorno de la transición del SIG a MIPG, avanzando progresivamente durante la presente administración con el diligenciamiento de los autodiagnósticos partiendo de los lineamientos del DAFP, situación que ha permitido a los líderes de proceso y equipos de trabajo identificar las brechas de los criterios establecidos por este marco de referencia. A la fecha se han realizado cinco (5) aplicaciones de esta herramienta lo que ha permitido la apropiación del modelo y el avance progresivo de cada uno de sus requisitos.

De lo anterior se puede concluir que no son recientes los esfuerzos que tanto el Gobierno Nacional como la Administración Distrital, han emprendido para implementar medidas eficaces orientadas al control, evaluación y mejoramiento de la gestión e incrementar los niveles de satisfacción de la ciudadanía frente a los servicios prestados y que con el propósito de dar cumplimiento y aplicación efectiva a cada una de las herramientas propuestas por las políticas, iniciativas, estrategias y los Sistemas de Gestión en sus diferentes temáticas, se ha optado por integrar los mismos, articulados con la normatividad y los requisitos legales, identificando los elementos comunes o complementarios de modo que al ser implementados de forma armónica, práctica y razonable, simplifiquen la gestión y se evite o reduzca la duplicidad de esfuerzos. La articulación de estas

herramientas fortalece la capacidad administrativa, el desempeño institucional y facilita la gestión eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros de la Entidad.

Para ampliar más la información de la entidad se cuenta con un documento denominado Gobierno corporativo, donde se encuentra la planeación estratégica de la Empresa Metro de Bogotá – EMB –, disponible en el siguiente link, para consulta de los diferentes grupos, valor e interés en general:

<https://www.metrodebogota.gov.co/?q=transparencia/planeacion/lineamientos-estrat%C3%A9gicos/gobierno-corporativo>.

## 2 GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.

### 2.1 Talento humano.

La Empresa Metro de Bogotá – EMB –, a pesar de ser una entidad con poco tiempo de creación, ha alcanzado un alto nivel de maduración en el proceso de talento humano y de los sistemas que la soportan, atendiendo las directrices y normatividad que al respecto se profiere. Por otra parte, debido a la dinámica del proceso de gestión del talento humano, se debe buscar la innovación y el diseño de buenos planes de bienestar, incentivos y capacitación para retener el recurso más valioso de la empresa. Actualmente se cuenta con la siguiente planta de personal:

Tipo de cargo	Número de empleos por nivel jerárquico
Directivo	15
Asesor	4
Profesional	66
Técnico	0
Asistencial	8
<b>Total</b>	<b><u>93</u></b>

Por otra parte, la Gerencia Administrativa y Financiera desarrolló una herramienta de gestión de la información que aborda las actividades asignadas a los Empleados Oficiales vinculados, que articula las responsabilidades con los objetivos institucionales de acuerdo con el Manual de Funciones y Competencias Laborales, Resolución 030 del 21 de febrero de 2019 “*Por la cual se modifica el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de los Empleados Públicos de la Empresa Metro de Bogotá*”, actualizado mediante Resolución 125 *Por la cual se modifica el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de los Empleados Públicos de la Empresa Metro de Bogotá*”,

Uno de los retos importantes de esta política es que la Gestión del Talento Humano es dinámico y se tiene el propósito de buscar la innovación y el diseño de buenos planes de bienestar, incentivos y capacitación para retener al recurso más valioso de la empresa. Así mismo tiene como propósito alcanzar el equilibrio entre la calidad de vida y el desempeño de los trabajadores, permitiendo la

consecución de los objetivos misionales y se conforma por estrategias de retención y desarrollo lideradas desde la Gerencia Administrativa y Financiera que impactan a toda la empresa.

Como retos a futuro pretende buscar estrategias que posicionen de manera estratégica los temas de talento humano en la Empresa Metro de Bogotá S.A.

## 2.2 Integridad.

Mediante la resolución 100 de 2018 “Por medio de la cual se adopta el Código de Integridad de la Empresa Metro de Bogotá S.A.” establece y desarrolla las pautas de comportamiento y las reglas de actuación del Gerente General, Servidores Públicos y colaboradores de la Empresa Metro de Bogotá S.A, en las relaciones con los proveedores, contratistas, organismos de administración y control, y en general, con los grupos de interés, así como las actuaciones en las diferentes instancias en las cuales se desarrollan sus actividades y operaciones, con el fin de que éstas se ajusten a los valores corporativos y a las funciones y obligaciones asumidas en el marco de la relación reglamentaria o laboral.

Por otra parte, el equipo de gestores de integridad está conformado por 10 servidores, representantes de cada una de las áreas de la entidad, bajo la resolución 066 de 2019 “por medio de la cual modifica la resolución 113 de 2018 *“Por la cual se hace el reconocimiento de los Gestores de Integridad y se dictan otras disposiciones”* y es reconocido por los servidores públicos de la EMB.

La EMB dispone de diferentes herramientas para la socialización y apropiación del Código de Integridad tales como: Audio Primera estación, Publicación en Somos Metro, Video de inicio de pantalla, Fondo de pantalla, juegos y charlas didácticas, concursos entre otros, las cuales han permitido reconocer nuestros valores y las acciones que debo y no debo hacer en desarrollo de cada uno de ellos. Estas estrategias fueron formuladas en el Plan de Integridad que hace parte del componente de iniciativas adicionales del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

En la construcción del Plan anticorrupción y atención al ciudadano – PAAC – y del Mapa de riesgos de corrupción se promovió una invitación a participar en la formulación del PAAC a través de las redes sociales, página web y, a nivel interno, desde el canal de comunicación organizacional denominado “Somos metro”. Para consulta de los diferentes grupos, valor e interés en general, el PAAC y su seguimiento periódico se dispone en los siguientes links:

<https://www.metrodebogota.gov.co/transparencia/instrumentos-gestion-informacion-publica/medidas-integridad-transparencia>

<https://www.metrodebogota.gov.co/transparencia/control/reportes-control-interno>

## 2.3 Gestión presupuestal y eficiencia del gasto.

Para el desarrollo de esta política, la EMB ha desarrollado de manera articulada en el seguimiento trimestral de la ejecución presupuestal de Ingresos y Gastos frente al estado Plan de Adquisiciones

vigente, con el fin de fortalecer el histórico de información presupuestal fortaleciendo las proyecciones ajustadas a la realidad de los trámites y las necesidades de la Empresa.

Desde los principios de transparencia y acceso a la información la EMB, a través de la página web institucional se dispone para consulta de los grupos de valor e interés en general de la información financiera el siguiente link: <https://www.metrodebogota.gov.co/content/ley-transparencia-y-acceso-la-informaci%C3%B3n-p%C3%ABblica>

## 2.4 Contractual.

Frente a esta dimensión, a continuación, se presentan los aspectos positivos y los principales retos que se tienen en la gestión contractual de la entidad:

- Estructuración, negociación y suscripción de los contratos de crédito con la banca multilateral requeridos para la financiación del Proyecto PLMB -T1.
- Estructuración integral del proyecto e Inicio del proceso de selección para la contratación del concesionario y la interventoría que ejecutarán el Proyecto PLMB - T1 en sus diversas etapas.
- Estructuración y adjudicación del proceso de selección del concurso de mérito abierto No. GT-CMA-003-2018 y suscripción del contrato de consultoría No. 151 de 2018, suscrito con el consorcio Consultores PMO Bogotá.
- Suscripción de los acuerdos específicos para adelantar el traslado anticipado de redes -TAR
- Adjudicación del contrato N°. 119 del encargo fiduciario en cumplimiento de la cláusula 4ª del convenio de cofinanciación.
- Se dio apertura al proceso de selección contractual para elegir la interventoría del proyecto PLIM Tramo 1.
- Estructuración del proceso de selección y adjudicación del contrato de consultoría para realizar los estudios de títulos, fichas prediales con levantamientos topográficos y acompañamiento en la realización de la actualización de cabida y linderos del inmueble, requeridos para efectuar la gestión predial a cargo de la EMB.
- Estructuración del proceso de selección y adjudicación de los contratos de consultoría para realizar los estudios de títulos, fichas prediales con levantamientos topográficos y acompañamiento en la realización de la actualización de cabida y linderos de los inmuebles.
- En el mes de octubre se adjudicó el proyecto Primera Línea del Metro de Bogotá - PLMB - Tramo 1, al grupo conformado por las empresas China Harbour Engineering Company Limited (Chec) y Xi'An Metro Company Limited (hoy, Xi'An Rail Transportation Group Company Limited), apoyadas por las brasileras CRRC Changchun Do Brasil Railway Equipamentos e Servicios y la filial española de la canadiense Bombardier, como subcontratistas, este grupo de empresas, que se presentó al proceso de concesión como APCA Transmetro, fue seleccionado para construir, suministrar el material rodante, operar y mantener la PLMB.
- Se elaboró e implementó el Manual de contratación y de supervisión, así como de las demás herramientas que se requieren para garantizar el normal desarrollo de los procesos de contratación de la empresa.

## 2.5 Recursos físicos e inventarios.

El principal reto para esta dimensión fue el cumplimiento de los tiempos en los procesos de contratación para la adquisición de los activos con los que cuenta la empresa y el arrendamiento de una sede donde se desarrolla de manera unificada la operación; por tanto, se debe continuar con el control de los activos mediante un software que permita el seguimiento de los bienes de la empresa.

A la fecha, se cuenta con un total de 78 bienes muebles; no hay un inventario con bienes inmuebles asignados a la Empresa Metro.

## 2.6 Gobierno digital y sistemas de información.

La Empresa Metro de Bogotá, por ser una entidad con poco tiempo de creación, se encuentra en etapa de formulación y planeación frente al desarrollo de esta dimensión; por lo tanto, hasta cuando no entre en operación la Primera Línea del Metro de Bogotá, la entidad no contará con trámites y servicios digitales. Con relación al Plan estratégico de Tecnologías de la información – PETI – nos encontramos en un 85% de cumplimiento y estamos en proceso de terminar las iniciativas planeadas a diciembre de 2019.

Sin embargo, se han adelantado actividades en el marco de esta política promoviendo el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones – TIC, que permita generar confianza digital en cumplimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de valor y las partes interesadas.

En materia de la Política de Seguridad de la Información se presentan los controles en Uso de Internet y Uso Redes Sociales implementados, los controles de Acceso Físico y Lógico y las normas sobre integridad de la información y el respaldo de información personal.

Dentro de los avances de la implementación del Plan de Seguridad y Privacidad de la Información se presentaron:

- Implementación del Directorio Activo para centralizar la administración de recursos de red y mejorar la seguridad de estos.
- La adquisición e implementación del servicio de Seguridad Total en la Nube, el cual incluye Filtro De Contenidos, Corta-Anuncios, Antivirus y Cortafuegos.
- La adquisición e implementación de un certificado SSL a través del contrato 152 de 2018, reflejando que el sitio es auténtico, real y confiable para ingresar datos.
- Aplicación de medidas de seguridad en el nuevo portal web.

Dentro de los temas estratégicos propuestos para 2019 sobre el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información se presentan avances en los siguientes temas:

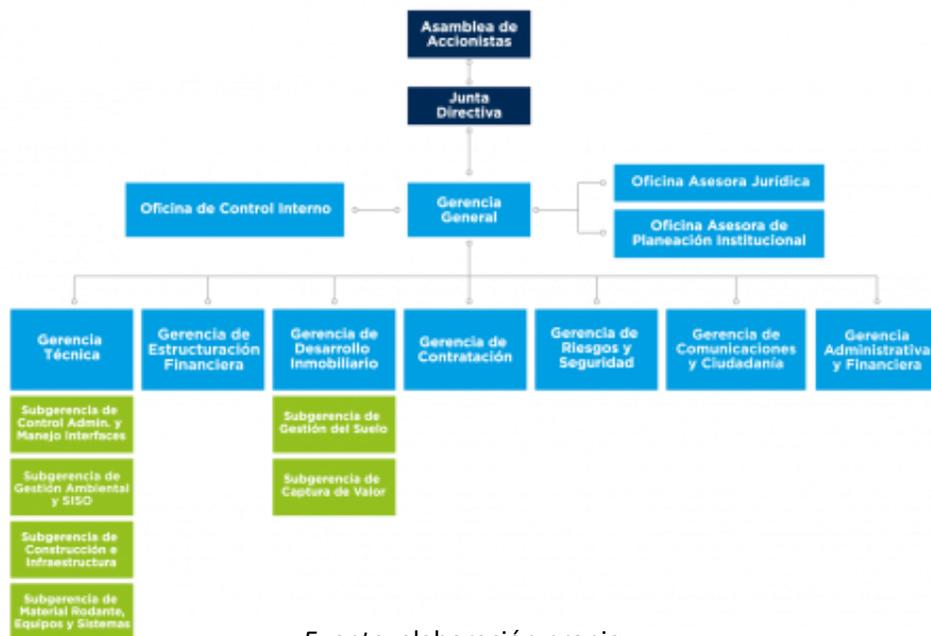
- Segmentar la red y establecer controles de acceso a puntos de red abiertos.

- Proyectar y tramitar una directriz para que, en los proyectos o procesos de contratación, se incluya en los estudios previos temas de seguridad de la información.

Dentro del Plan de tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información se adelantaron los controles necesarios referentes a los ataques de phishing y cómo estos incidentes identificados por el Firewall los cuales han sido mitigados exitosamente sin ningún impacto negativo para la entidad.

## 2.7 Fortalecimiento organizacional

En desarrollo de las actividades y puesta en operación de la empresa, en especial del Proyecto Primera Línea del Metro de Bogotá, las dependencias de la empresa de conformidad con el Acuerdo 2 de 2019 se presentan a continuación:



*Fuente:* elaboración propia

## Plataforma Estratégica:

El Plan Estratégico de la Empresa se desarrolla en torno al proyecto del metro para la ciudad, y se enmarca en el Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2016 - 2020 “Bogotá mejor para todos”, adoptado mediante el Acuerdo 645 de 2016 del Concejo de Bogotá. A partir de las estrategias trazadas para lograr la construcción del metro, se desarrollan los objetivos y el plan de acción que permiten la concreción de las actividades que deben ejecutarse a través del plan de adquisiciones y el programa de contratación de cada vigencia.

- **Misión:** Nuestro propósito es transformar la movilidad de la ciudad, prestando un servicio de transporte eficiente, sostenible y amable para los usuarios con el fin de mejorar su calidad de vida y contribuir en el desarrollo y la renovación urbana de la ciudad.
- **Visión:** Nuestro reto al 2022: ser la empresa pública más reconocida por su cumplimiento, convirtiéndonos en referente de orgullo para Bogotá.

El encadenamiento organizacional permite conocer el aporte de la gestión al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos de la empresa se clasifican bajo el enfoque interno y externo de la siguiente manera:

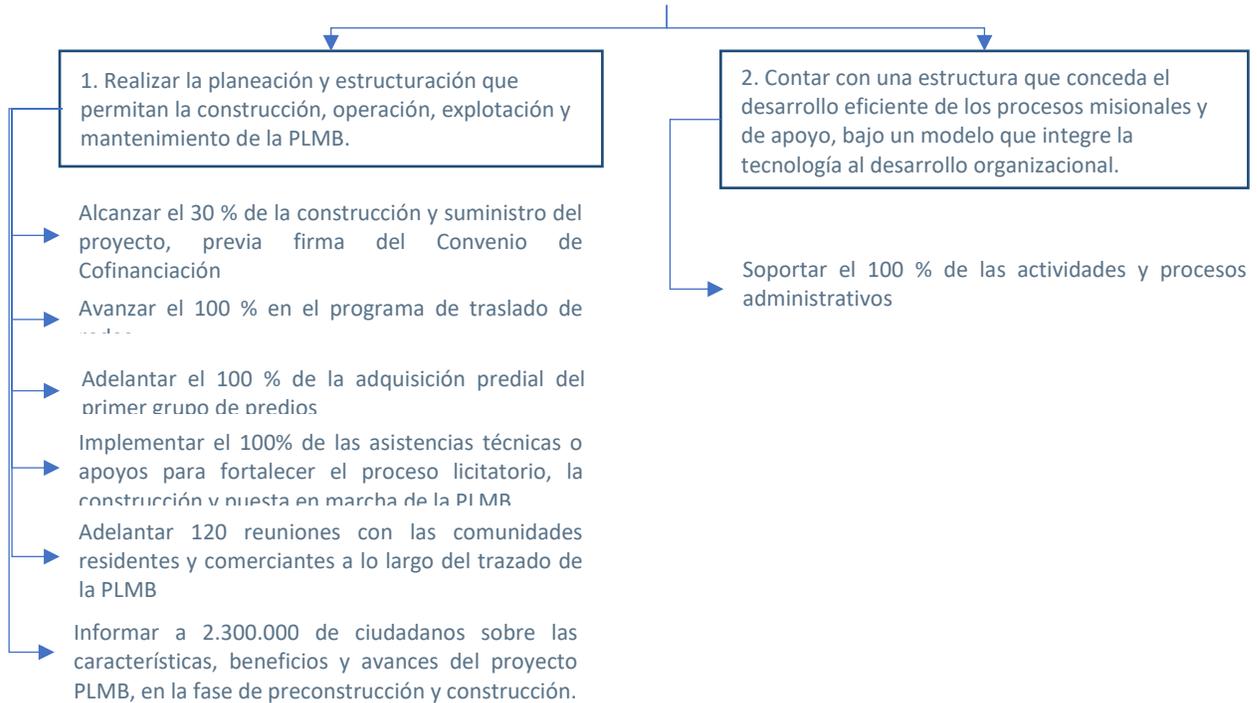
1. Realizar la planeación y estructuración que permitan la construcción, operación, explotación y mantenimiento de la PLMB.



2. Contar con una estructura que conceda el desarrollo eficiente de los procesos misionales y de apoyo, bajo un modelo que integre la tecnología al desarrollo organizacional.

Fuente: PE-DR-001 Gobierno Corporativo

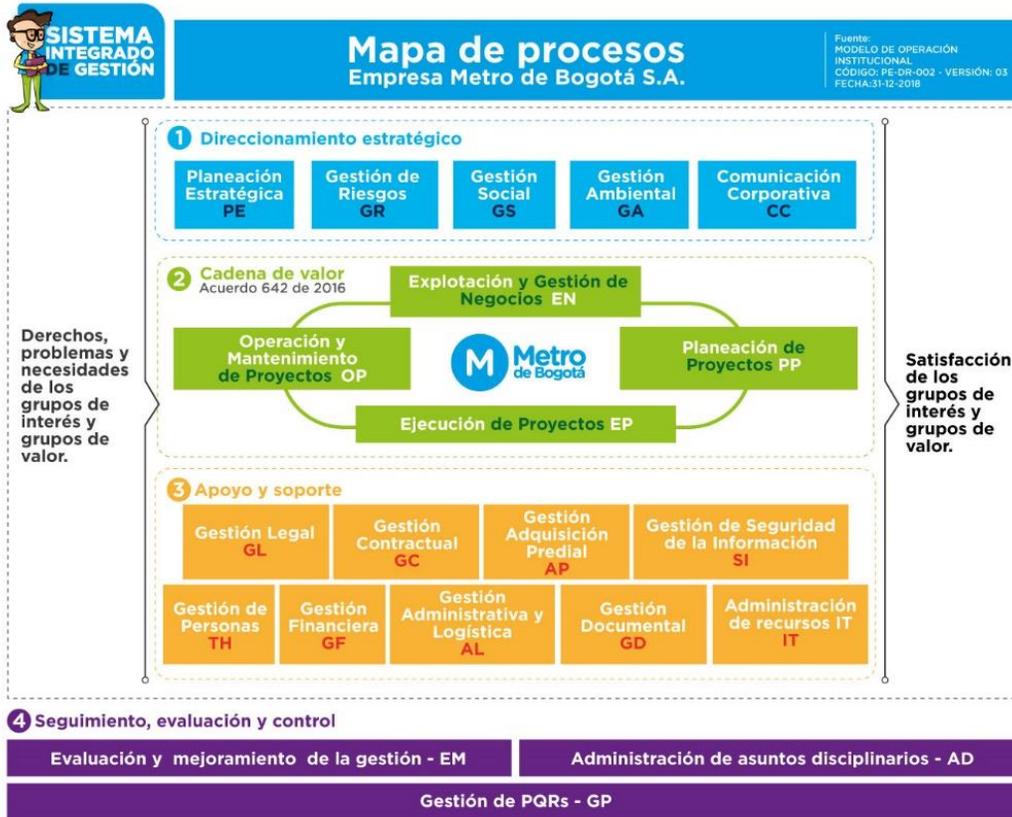
## Objetivos Estratégicos EMB



### Mapa de procesos:

Teniendo en cuenta el adelantado progreso que ha tenido la entidad en la implementación del Sistema Integrado de Gestión SIG, los líderes de proceso han realizado ejercicios de revisión del modelo de operación ajustando sus procesos a los cambios que se han venido presentando con el crecimiento de la empresa, buscando a mediano y largo plazo atender las necesidades y expectativas de los ciudadanos en el marco de sus derechos fundamentales.

Producto del ejercicio de mejoramiento continuo se presenta el modelo de operación en su nueva versión:



*Fuente: elaboración propia*

## 2.8 Defensa jurídica.

En cuento a la política de defensa jurídica, la EMB no cuenta con ningún proceso judicial activo en su corto tiempo de funcionamiento; de igual manera, la defensa jurídica se gestiona de acuerdo con lo contemplado en las acciones constitucionales. La entidad está desarrollando la política de daño antijurídico, que versa sobre la política de conflicto de interés y la política en materia de contrato de realidad. Aunque es baja la litigiosidad, es importante tener en cuenta que las acciones constitucionales han sido falladas a favor de la empresa, salvaguardando los intereses de del proyecto PLMB y del Distrito. Se han llevado a cabo la representación judicial en los procesos que se vinculó a la Empresa, así mismo, ha intervenido en las diligencias necesarias con el fin de materializar una correcta y oportuna defensa judicial, lo anterior 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”.

## 2.9 Mejora normativa.

Desde la creación de la Secretaría Jurídica Distrital se han establecido lineamientos claros a todas las entidades, para unificar criterios y llevar a cabo las mejoras necesarias en materia normativa. La participación de la entidad en la construcción de dichos lineamientos ha sido uno de los retos más representativos para la mejora normativa a nivel distrital.

## 2.10 Servicio al ciudadano.

La empresa, que inició operaciones en el año 2017, forma parte del Sistema distrital de peticiones, quejas y reclamos, denominado Bogotá te escucha, e incorporó las buenas prácticas de la Dirección de Calidad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, integrando el aplicativo de gestión documental a dicho sistema. En cuanto al fortalecimiento de la atención al ciudadano, la Empresa Metro de Bogotá está en proceso de crecimiento y mejoramiento continuo de la Política.

Dentro de los propósitos importantes para el desarrollo de esta política, se encuentran

## 2.11 Gestión documental.

Frente a esta dimensión, a continuación, se presentan los aspectos positivos y los principales retos que se tiene la gestión contractual de la entidad:

- Se logró la convalidación de las TRD en enero de 2019.
- Se elaboraron y publicaron los Instrumentos de gestión pública de la información, considerados en la Ley 1712 de 2014.
- Se elaboró la política de gestión documental, entre otros procedimientos e instructivos asociados al proceso de gestión documental.
- Se debe alinear el Sistema de gestión de documentos electrónicos de archivo – SGDEA – al modelo de requisitos propuesto por la Dirección Distrital de Archivos de Bogotá.
- Gestionar la actualización de las TRD de acuerdo con las nuevas necesidades de la entidad.
- Llevar a cabo la elaboración y aprobación del Sistema Integrado de Conversación – SIC –.
- Gestionar la elaboración de los instrumentos archivísticos pendientes y considerados en el Decreto 1080 de 2015.

## 2.12 Transparencia y acceso a la Información.

En cuanto a transparencia, además de cumplir con la publicación en la página web de los documentos de la Empresa Metro de Bogotá, para blindar el proceso de contratación de la Primera Línea del Metro de Bogotá – Tramo 1 la empresa tiene tres mecanismos. El primero está compuesto por las oficinas de integridad de la banca multilateral, que tienen la facultad de descalificar o sancionar participantes a los que se les compruebe cualquier tipo de corrupción. Los sancionados quedan inhabilitados para participar en proyectos financiados por la banca multilateral en cualquier

país. El segundo es el comité de expertos del Mecanismo de Denuncia de Alto Nivel (MDAN), encargado de conocer las denuncias que impliquen riesgos operativos, legales, financieros y de cualquier otro tipo para los procesos de selección del concesionario y la interventoría, y luego entregar las respectivas recomendaciones a la Veeduría Distrital, la Secretaría de Transparencia y la Empresa Metro de Bogotá para proteger el proyecto. Por último, contamos con el acompañamiento permanente de la Procuraduría General de la Nación. Este esquema debe mantenerse. En el link se encuentra el informe de la audiencia pública de rendición de cuentas:

<https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/2019-03-08/ Metodolog%C3%ADa%2C%20agenda%20e%20informe%20de%20RdC%20Sector%20Movilidad%202018.pdf>

### 2.13 Gestión del conocimiento.

A través del Plan institucional de capacitación se establecen las necesidades en el fortalecimiento del conocimiento. Por otra parte, se han adelantado acciones frente al conocimiento explícito y tácito en cuanto a la implementación de herramientas como los registros de información, el índice de información clasificada y reservada, el Programa de gestión documental y ha desarrollado acciones en materia de control de fuga de información. Por último, se cuenta con un grupo interdisciplinario, denominado equipo SIG-MIPG, el cual permite la generación de oportunidades de mejora en la gestión de los procesos de la entidad.

Así mismo cuenta con un grupo interdisciplinario denominado equipo SIG-MIPG el cual le permite la generación de oportunidades de mejora en la gestión de los procesos de la entidad.

### 2.14 Control interno.

La EMB ha desarrollado los elementos necesarios para el fortalecimiento de su sistema de control interno a partir del esfuerzo de los respectivos equipos de trabajo y niveles de autoridad y responsabilidad. El reto es mantener la tendencia creciente en el cumplimiento de las orientaciones emitidas por el DAFP, a través de las autoevaluaciones (autodiagnósticos) periódicas del aporte tanto al sistema de control interno como al MIPG a nivel institucional por parte de los procesos y dependencias, fortaleciendo la comunicación institucional, la cultura del control propia de la empresa y los niveles de apropiación de la gestión de riesgos, así como conservando la evidencia de las actividades encaminadas a los cierres de brechas identificados.

Frente a los planes de mejoramiento externos formulados con los entes de control y vigilancia, en especial con la Contraloría de Bogotá, a través del seguimiento que la normatividad faculta a la Oficina de Control Interno, con relación a la vigencia 2018 se cuenta con 16 hallazgos subsanados frente a los 20 detectados. Frente al año 2019 se está en ejecución las acciones para abordar los 29 hallazgos encontrados por el ente de control en esa vigencia.

Es de anotar que para la vigencia 2016 no se recibió auditoría por parte de la Contraloría, teniendo en cuenta que la entidad inició operación a mediados de enero de 2017 y, para este año, no se recibieron hallazgos de la Contraloría de Bogotá, producto de los ejercicios de evaluación realizados.

### 3 RECOMENDACIONES.

- La Empresa Metro de Bogotá ha desarrollado los elementos necesarios para el fortalecimiento de su sistema de control interno a partir del esfuerzo de los respectivos equipos de trabajo y niveles de autoridad y responsabilidad. El reto es mantener la tendencia creciente en el cumplimiento de las orientaciones emitidas por el DAFP, a través de las autoevaluaciones (autodiagnósticos) periódicas del aporte tanto al sistema de control interno como al MIPG a nivel institucional por parte de los procesos y dependencias, fortaleciendo la comunicación institucional, la cultura del control propia de la empresa y los niveles de apropiación de la gestión de riesgos, así como conservando la evidencia de las actividades encaminadas a los cierres de brechas identificados.
- Considerando que el recurso humano es el centro del MIPG, se hace indispensable seguir adelante con la interiorización respecto de la cultura del control, contextualización, íntegra y metódica, dirigida a todas las personas que estarán al servicio de la entidad.
- Se debe dar mayor preponderancia a la automatización de procesos estratégicos y misionales de las entidades y trabajar en la integración de los sistemas de información de las diferentes entidades del distrito.
- Es imperativo realizar una debida planeación de las necesidades de contratación por parte de las áreas de origen y articularlas al proceso de gestión contractual, acorde con lo establecido en el Manual de contratación.
- Es importante contar con información oportuna, de calidad y completa de las dependencias que intervienen para poder dar una defensa adecuada de la empresa.
- Es necesario establecer una política de gestión del conocimiento que permita establecer los roles, responsabilidades y campos de acción del conocimiento de la entidad.
- En temas de servicio al ciudadano, la Empresa Metro de Bogotá trabaja de acuerdo con los lineamientos, plataformas y políticas dispuestas por la Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Es un modelo eficiente que debe continuar.
- La empresa debe mantener sus indicadores de respuesta a los ciudadanos en oportunidad al 100%.