

BALANCE ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN DISTRITAL- EMB

Capítulo 1. Presentación de la entidad

El Concejo de Bogotá mediante el Acuerdo 642 de 2016 autorizó la creación de la Empresa Metro de Bogotá, S.A. - EMB, la cual se constituyó como una sociedad por acciones de orden distrital que opera como Empresa Industrial y Comercial del Estado.

Corresponde a la EMB realizar la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas férreas y de metro que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, así como la adquisición, operación, explotación, mantenimiento, y administración del material rodante.

También hace parte del objeto social de la empresa, liderar, promover, desarrollar y ejecutar proyectos urbanísticos, en especial de renovación urbana, así como la construcción y el mejoramiento del espacio público en las áreas de influencia de las líneas del metro, con criterio de sostenibilidad, lo cual se plasma en su misión y visión de la siguiente manera:

- **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.

Es importante mencionar los hitos de la Administración Distrital 2016 - 2020, los cuales sirvieron de línea base para la formulación del PDD “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI 2020 – 2024”, tales como:

1. Adjudicación y suscripción del Contrato de Concesión de la Primera Línea del Metro de Bogotá – PLMB.
2. Inicio del proceso de selección para la interventoría del *Contrato de Concesión No. 163*, con el fin de desarrollar las actividades de seguimiento y control de la ejecución del proyecto.

Frente a los compromisos planteados en el programa de gobierno de la alcaldesa Claudia López Hernández, en el marco del PDD “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI 2020 – 2024”, desde la EMB se abordaron los siguientes:

Compromiso Programa de Gobierno	Cómo se cumplió	Programa PDD Asociado
Tener una red de metro pesado como eje estructurador de la movilidad intermodal y regional	Desde la Alcaldía se reglamenta el Decreto 555 de 2021 “Por el cual se adopta la revisión general del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá D.C.”, proyectando la Red de Movilidad Multimodal Bogotá-Región al año 2035, que incluye 5 Líneas de metro (97 km) y los Regiotram de Occidente y del Norte (37.9 KM), entre otros.	50 – Red de Metros
Conformar una comisión técnica y jurídica de alto nivel que garantizara que la ejecución del contrato contara con todos los estándares técnicos y de transparencia.	Se conformo la comisión de vigilancia PLMB integrada por tres (3) expertos.	50 – Red de Metros
Tener metro pesado y de alta capacidad hasta Suba y Engativá.	El proyecto Línea 2 del Metro de Bogotá se encuentra cofinanciado y en proceso de contratación para ser adjudicado en marzo de 2024.	50 – Red de Metros
Sacar adelante el Regiotram de occidente	Desde la EMB se ha brindado apoyo a las entidades regionales para dar inicio al contrato de concesión que permita la construcción del proyecto.	50 – Red de Metros

Es importante resaltar que, en el PDD “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI 2020 – 2024”, adicional a los compromisos del programa de gobierno de la alcaldesa Claudia López Hernández, se incluyó la creación de un micrositio de consulta pública, donde se informe en detalle el avance de ejecución de la Fase I de la PLMB, medida en términos financieros y técnicos¹, el cual se encuentra disponible para consulta pública en la página web de la empresa con información actualizada, permitiendo la interacción transparente con la ciudadanía frente a los resultados del proyecto, a través del siguiente enlace: [Micrositio Avance PLMB](#).

Capítulo 2. Principales logros de la entidad

La red de metro de Bogotá esta consignada en el Acuerdo 761 de 2020 “Por medio del cual se adopta el Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI”” como el eje estructurador de la movilidad y de transporte de pasajeros en la ciudad.

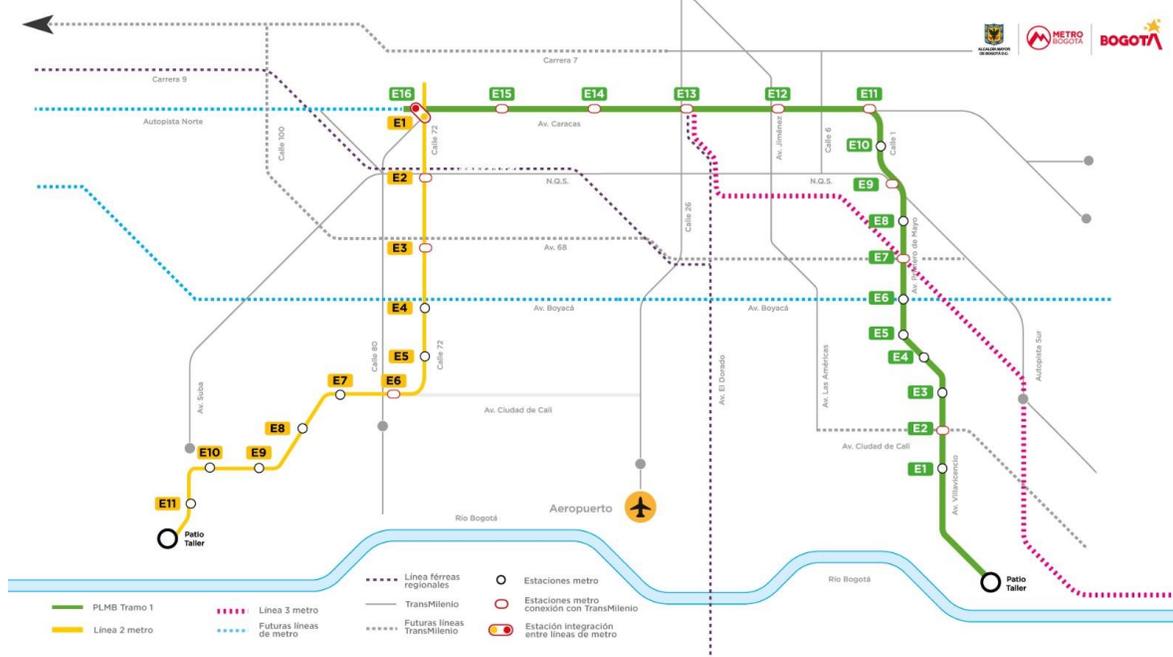
Así mismo, el Decreto 555 de 2021 – Plan de Ordenamiento Territorial establece dentro de sus programas el de descarbonizar la movilidad, el cual “apuesta por reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero - GEI a través del aumento de modos de transporte con menor huella de carbono

¹ Artículo 59 – Acuerdo 761 2020. Transparencia de Ejecución del Proyecto Metro. Como parte de la estrategia de Gobierno Abierto de Bogotá – GABO, y para garantizar transparencia y publicidad en la ejecución del proyecto Primera Línea de Metro de Bogotá –PLMB-, la Empresa Metro diseñará una estrategia de rendición de cuentas, para lo cual como mínimo creará en su página web, un micrositio de consulta pública, donde se informe en detalle el avance de ejecución de la Fase I de la PLMB, medida en términos financieros y técnicos.

y eficiencia energética ... A través de este programa el Distrito Capital consolida la red de metros, trenes de cercanía, cables y facilita la electrificación de otros corredores de transporte público, promoviendo además su integración modal y operativa con la red de infraestructura para la movilidad.”

El artículo 567 del Decreto 555 de 2021 – Plan de Ordenamiento Territorial, establece como subprograma la red férrea y corredores de alta y media capacidad. A continuación, se muestra la red del sistema de transporte público urbano – rural – regional contemplada en el POT donde está incluida la red de metros conformada por 5 líneas:

Figura 1: Red del sistema de transporte público de pasajeros urbano-rural-regional



Fuente: Elaboración propia EMB

Esta visión de ciudad para red de transporte urbana y regional deberá desarrollarse en la vigencia de este Plan de Ordenamiento Territorial – POT (2022 – 2035), que cubre una visión de corto, mediano y largo plazo. Incluye, además de la ejecución de 5 corredores de alta capacidad de la red Metro, 3 corredores de alta capacidad de red férrea regional y, múltiples corredores verdes de mediana y alta capacidad que se desarrollan en otros modos de transporte.

En este sentido, la EMB ha avanzado en la consolidación de la Red Metro de Bogotá como eje estructurante de la movilidad de la ciudad, por medio del desarrollo en diferentes etapas de las 3 primeras líneas que la conforman, las cuales son:

- Primera Línea del Metro de Bogotá - PLMB: la cual se encuentra en ejecución a través del Contrato de Concesión 163 de 2019.
- Línea 2 del Metro de Bogotá – L2MB: en mayo de 2023 se dio apertura al proceso de precalificación, el 11 de agosto de 2023 se recibieron cuatro manifestaciones de interés de

parte de cuatro APCA (Asociación en Participación, Consorcio o Asociación), las cuales resultaron precalificadas y recibieron la No Objeción de la Banca Multilateral el 5 de septiembre de 2023.

- Línea 3 del Metro de Bogotá - L3MB: Como parte de los estudios de Ingeniería, el Instituto de Desarrollo Urbano - IDU, ejecutó la fase de prefactibilidad de la L3MB. Ahora, la EMB asumirá el reto de continuar con este importante proyecto. Actualmente, se encuentra desarrollando los documentos para la contratación de la factibilidad. Dicho proyecto prevé realizar los estudios y diseños de ingeniería en fase factibilidad y las gestiones ante el Ministerio de Transporte para obtener el requisito de aval técnico.

Los logros más representativos se relacionan a continuación:

1. Primera Línea del Metro de Bogotá PLMB.

- Con corte al 30 de septiembre de 2023, el avance general de la PLMB presenta un avance programado del 25,70% y un avance real ejecutado del 25,91%, superando la programación, dicho avance incluye las actividades de obra del concesionario y la gestión de la Empresa Metro para la adquisición de predios y traslado de redes.
- Durante el 2023 el proyecto logró pasar de la fase previa a la fase de construcción donde se ejecutan las obras de construcción del viaducto, las obras de estaciones y edificaciones, obras de infraestructura vial y traslado de redes, además se finalizarán las obras de adecuación del patio taller, se realizará la provisión, instalación y puesta en operación de los sistemas metro-ferroviarios y, la provisión y puesta en operación del material rodante.
- Se logró obtener la No objeción de Estudios y Diseños de detalle principales relacionados con la estructura del viaducto de la PLMB.
- Se iniciaron el 7 de junio de 2023 las obras de construcción del viaducto en los tramos 1 y 6 del trazado de la PLMB.
- Se adelanta la adecuación del terreno del Patio taller, el cual al 30 de septiembre de 2023 presenta un avance del 83.38%.
- Como parte de las obras requeridas para la implementación del viaducto, Iniciaron en enero del 2023 las obras de los puentes de la Av 68 con 1ero de Mayo, las cuales al 30 de septiembre de 2023 presenta para el puente Norte un avance del 27.11%.
- Se culminó con la adquisición de 1428 predios del trazado y el 100% del Traslado Anticipado de Redes TAR.
- Se mantiene la fecha de Inicio de operación de la PLMB para marzo del 2028.
- La Empresa Metro ha activado todos los protocolos establecidos en los planes de manejo ambiental y social incluyendo actividades particulares de protección de fauna y flora en los frentes de trabajo; vigilando el cumplimiento de la normatividad de las actividades silviculturales.

2. Línea 2 del Metro de Bogotá (L2MB)

- Se llevaron a cabo los estudios de prefactibilidad en tres fases, así: 1) Análisis de transporte y formulación de alternativas, 2) Evaluación de alternativas y definición de

nodo de terminación y 3) Estudios y diseños a nivel de prefactibilidad de la(s) alternativa(s) priorizada(s). Cuyo resultado arrojó una infraestructura subterránea con una longitud de 15 km aproximadamente, una cola de maniobras en su extremo oriental, 11 estaciones y un patio taller, discurriendo por los corredores de la Calle 72, Avenida Ciudad de Cali, reserva vial ALO y la extensión de la Avenida Transversal de Suba.

- Se lograron culminar los estudios de factibilidad del proyecto.
- Se llevó a cabo la estructuración integral del proyecto en menos de 2 años, obteniendo la aprobación del Ministerio de Transporte y la suscripción del convenio de cofinanciación Distrito y Nación.
- Se obtuvo el aval de la nación para la financiación del proyecto, lo que permitió que, cuatro (4) bancos multilaterales se comprometieran a gestionar los recursos para iniciar el proceso de selección de la L2MB.
- Apertura de la Licitación Pública Internacional proceso de precalificación, donde se presentaron cuatro (4) APCA, obteniendo la No Objeción de la Banca Multilateral para continuar en el proceso de contratación.

3. Captura de Valor.

La captura de valor es el mecanismo para obtener valor sobre los beneficios que se producen como resultado de mejoras en la infraestructura de transporte como lo es la red de metro. La articulación de la captura de valor con las líneas de metro de Bogotá es fundamental para asegurar un desarrollo urbano equitativo y sostenible, esto implica planificación urbana eficaz, políticas de ordenamiento del uso del suelo y, el uso adecuado de instrumentos de captura de valor para garantizar que los beneficios del metro se traduzcan en un mejoramiento de la calidad de vida para todos los habitantes de Bogotá. Como producto de lo anterior, desde la EMB se obtuvieron los siguientes logros:

- Observatorio de Ocupación y Valor del Suelo (OOVS): Se creó a través de la expedición de la Resolución No. 182605 de la Secretaría Distrital de Movilidad (SDM), lo cual permitirá crear una línea base para medir el impacto sobre el valor del suelo de la infraestructura del transporte sostenible.
- Portafolio de negocios no tarifarios: se identificaron 5 áreas de negocio afines: i) operación urbana, ii) negocios inmobiliarios, iii) instrumentos de financiación del suelo, iv) transporte sostenible y financiamiento climático, v) Datos y tecnología, con la posibilidad de llevar a cabo 26 posibles negocios.
- Generación de ingreso por captura de valor de \$12.130 millones de pesos del 2023.
- Compensación Monumento a los Héroes: se realizaron las siguientes intervenciones: (i) traslado y la restauración integral de la escultura Ecuestre de Simón Bolívar al Jardín de las Hortensias en el Parque de la Independencia (ii) actividades para la resignificación del hito urbano del Monumento a los Héroes.

4. Cultura Ciudadana

- Se definió la identidad visual de la Empresa Metro de Bogotá.
- Se trabajó en generar la apropiación y sentido de pertenencia por la Red Metro de Bogotá con la comunidad y la estrategia recorriendo nuestro metro que logró acercar a

4.353 niños y niñas de instituciones educativas a lo largo del trazado de la PLMB.

- Apertura del vagón- escuela en el parque de los Niños y las Niñas que logra un impacto importante como estrategia pedagógica en torno a la experiencia vivencial de la PLMB y alcanzó, entre el 10 de agosto y el 25 de septiembre, la atención de 8.015 personas de las cuales, 5.327 fueron niños y niñas, 2.508 adultos como ciudadanía en general, 163 personas de entidades y 17 de medios de comunicación.
- Se han implementado programas de gestión social con la comunidad y la activa participación de ciudadanos de las áreas de influencia directa (AID) del proyecto. Dentro de estos programas se destacan acciones con líderes de grupos poblacionales y comunidades impactadas por los frentes de obra.
- En el marco del Plan de Reasentamiento se realizó un acompañamiento a los hogares y comercios que existían en los 1428 predios que fueron adquiridos, para garantizar que la condición de reubicación fuera igual o mejor a las que tenían.
- Se elaboró y presentó a la ciudadanía, la Política institucional de Cultura Ciudadana de la Red Metro de Bogotá, con el fin de construir con los habitantes de la capital las estrategias e intervenciones que logren “Generar la apropiación y sentido de pertenencia por la Red Metro de Bogotá”.

Capítulo 3. Fortalezas para destacar y mantener.

1. Institucionalidad de la empresa en materia de gestión contractual, jurídica y financiera.

- Gestión Contractual: entendida como aquella en la cual se interrelacionan las partes del contrato en el marco de su ejecución, implica que, en muchos casos que se presenten interpretaciones contrarias respecto a las obligaciones, corresponde a los operadores agotar la instancia de solución directa de los posibles conflictos dentro del marco legal, institucional y contractual respectivo.
- Gestión Jurídica: se presentaron dificultades en el cumplimiento de las obligaciones dentro de la Fase Previa, tanto por parte de la EMB como del concesionario, lo que condujo a que, en el periodo comprendido entre 2020 - 2023, se celebraran 7 modificatorios, 3 actas de entendimiento y 1 acuerdo transaccional, los cuales permitieron que en julio de este año se iniciará la Fase de Construcción.
- Gestión Financiera: se ha desarrollado una sólida capacidad en la estructuración financiera y la obtención de financiación de proyectos que, por su naturaleza en materia de plazo e inversión, requieren fuentes especializadas como la Banca Multilateral y el mercado de capitales.

2. Cultura Ciudadana

- Reconocimiento y credibilidad por parte de la ciudadanía de la red metro.
- Generamos conciencia y apropiación de la red metro.
- Posicionamiento de la EMB dentro del ámbito institucional del Distrito Capital y la Nación.

3. Gestión integral de proyecto (PMI)

- La EMB ha implementado en conjunto con la PMO herramientas tecnológicas, tales como Primavera P6 y PowerBI para hacer el seguimiento al avance del proyecto, revisión de alertas tempranas, de tal manera que se puedan mitigar estos riesgos, lo anterior a la luz de gestión integral de proyectos con la metodología del PMI.

4. Gestión de Riesgos.

- La Empresa Metro de Bogotá cuenta con una Gerencia de Riesgos, lo cual le permite una gestión del proyecto orientada a mitigar el riesgo en línea con las mejores prácticas internacionales.
- La gestión de la PMO que permite tener una visión especializada hacia el futuro de la PLMB, presentando insumos que apoya la toma de mejores decisiones gerenciales.

5. Observatorio de Ocupación y Valor del Suelo (OOVS)

- El Observatorio permite incidir en la toma de mejores decisiones en relación con la captura de valor.

Capítulo 4. Retos y recomendaciones.

1. Implementación de la red de metros.

- Terminar la fase de construcción de la PLMB prevista para septiembre del 2027 e iniciar la fase de pruebas, certificaciones y puesta en marcha, escenario que dará apertura a la operación comercial del proyecto en marzo de 2028.
- Adjudicar e iniciar la fase preoperativa del Proyecto Línea 2 del Metro de Bogotá – L2MB, lo cual se tiene previsto para marzo de la vigencia 2024.
- Realizar los estudios y diseños de ingeniería del proyecto Línea 3 del Metro de Bogotá – L3MB en fase de factibilidad y las gestiones ante el Ministerio de Transporte para obtener el aval técnico, es decir, el cumplimiento de los requisitos de la Resolución No. 20203040013685 de 2020. La contratación de dichos estudios se tiene prevista para finales de la vigencia 2023 y tendrá una duración aproximada de 24 meses.
- Estructural integralmente y contratar la extensión de la PLMB a la calle 127.

2. Adaptación organizacional para los nuevos proyectos.

- Rediseño de la estructura organizacional de cara a la gerencia integral para asumir los proyectos de la Red de metros.
- Ampliar las funciones de la OAP para que asuma el rol PMO interna.

3. Implementar e incrementar la captura de valor y los negocios no tarifarios

- Realizar las gestiones y acompañamiento, por parte de la EMB con las entidades gubernamentales necesarias, para garantizar la reglamentación del Derecho Real

Accesorio de Superficie.

- Impulsar el desarrollo de la figura de venta de Derechos de Edificabilidad y de otros instrumentos que permitan la captura de valor.
- Desarrollo del portafolio de negocios no tarifarios para obtener ingresos como una fuente de financiación para el sistema metro de Bogotá.

4. Observatorio de Ocupación y Valor del Suelo.

- Continuar con el desarrollo del OOVS, así como su proceso de certificación de operaciones estadísticas.

5. Cultura Ciudadana.

- Continuar con la implementación de la Política de Cultura Ciudadana de la Red Metro y crear el Programa La Red Metro Nos Une en el marco del nuevo Plan Distrital de Desarrollo.
- Incentivar y promover los valores y pedagogía para el buen uso del Metro, subiremos a la gente al Metro.