

# *Bogotá in indiferencia*

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT

# SECRETARÍA DE HÁBITAT

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

## INFORME DE GESTIÓN SECTOR HÁBITAT



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT  
2004 - 2007**

<b>ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ</b> LUIS EDUARDO GARZÓN	<b>SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN</b> ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS
<b>SECRETARIO GENERAL</b> ENRIQUE BORDA VILLEGAS	<b>SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN</b> ADRIANA POSADA PELÁEZ
<b>SECRETARÍA DE HÁBITAT</b>	<b>DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL</b> ANDRES PODLESKY BOADA
<b>SECRETARIA DISTRITAL DEL HÁBITAT</b> EDNA CRISTINA BONILLA SEBÁ	<b>COMPILADOR DE TEXTOS</b>
<b>SUBSECRETARIO</b> FERNANDO AUGUSTO MEDINA GUTIÉRREZ	<b>JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES</b> JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS ASESOR
<b>JEFE (E) OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN</b> LUCÍA DEL PILAR BOHÓRQUEZ A.	<b>EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL</b> NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
<b>DIRECTORA DE GESTIÓN DEL HÁBITAT</b> GLORIA BOLAÑOS CASTILLO	<b>CORRECCIÓN DE ESTILO</b> JULIO MATEUS ORLANDO LAVERDE
<b>DIRECTORA DE POLÍTICA DEL HÁBITAT</b> LUCÍA DEL PILAR BOHÓRQUEZ	<b>FOTOGRAFÍAS</b> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ ARCHIVO SDP ARCHIVO SECRETARÍA DE HÁBITAT
<b>DIRECTORA DE SERVICIOS PÚBLICOS</b> DIANA MOLINA RAMÍREZ	<b>DISEÑO DE PAUTA</b> LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER LOGO SAPIENS LTDA.
<b>DIRECTORA MEJORAMIENTO INTEGRAL</b> MARTHA CAROLINA CARMONA FLÓREZ	<b>DIAGRAMACIÓN</b> CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA CARLOS ANDRÉS ORTÍZ EDISON PAREDES RUIZ PATRICIA CARO MARTÍNEZ MARIO CALDERÓN ERICK TALAGA K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA
<b>DIRECTOR DISTRITAL DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL DE VIVIENDA</b> NÉSTOR FRANCISCO HERNÁNDEZ ÁLVAREZ	<b>IMPRESIÓN</b> MULTI-IMPRESOS LTDA.
<b>DIRECTORA DE PARTICIPACIÓN Y SERVICIO AL CIUDADANO</b> CLAUDIA JIMENA ARENAS FERRO	

# CONTENIDO

---

<b>INFORME DE GESTIÓN SECRETARÍA DE HÁBITAT .....</b>	<b>1</b>
Introducción .....	5
1. Plan estratégico .....	7
2. Logros y actividades .....	17
3. Aporte al Plan de Desarrollo Distrital .....	22
4. Otros fines generales .....	25
5. Participación Ciudadana, corresponsabilidad y gestión conjunta .....	27
6. Gestión administrativa y financiera .....	29
7. La posta .....	31
<b>INFORME DE GESTIÓN CAJA DE VIVIENDA POPULAR .....</b>	<b>33</b>
Introducción .....	35
Funciones y estructura.....	36
1. El plan estratégico .....	38
2. Logros y actividades .....	41
3. El aporte al Plan de Desarrollo Distrital.....	47
4. Aporte a otros fines generales.....	51
5. La participación ciudadana, corresponsabilidad y gestión conjunta .....	53
6. Gestión administrativa y financiera .....	55
7. La posta .....	56
<b>INFORME DE GESTIÓN UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SERVICIOS PÚBLICOS.....</b>	<b>57</b>
Introducción .....	59
1. Plan Estratégico .....	63
2. Logros y Actividades.....	72
3. Aporte al Plan de Desarrollo Distrital .....	76
4. Otros Fines Generales .....	79
5. Participación Ciudadana Corresponsabilidad Conjunta y Gestión Conjunta .....	82
6. Gestión Administrativa y Financiera .....	85
7. La Posta .....	88
<b>INFORME DE GESTIÓN EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA.....</b>	<b>91</b>
Introducción .....	93
1. El plan estratégico .....	95
2. Logros y actividades .....	102
3. El aporte al Plan de Desarrollo y otros fines generales.....	112
4. La participación ciudadana, corresponsabilidad y gestión conjunta.....	116
5. Gestión administrativa y financiera .....	118
6. La posta .....	124

<b>INFORME DE GESTIÓN METROVIVIENDA.....</b>	<b>129</b>
Introducción .....	131
1. El plan estratégico .....	134
2. Logros y actividades .....	136
3. El aporte al plan de desarrollo .....	151
4. El aporte con respecto a las metas del milenio.....	154
5. El aporte con respecto al plan de ordenamiento territorial.....	156
6. Participación ciudadana, corresponsabilidad y gestión conjunta .....	157
7. Gestión administrativa y financiera .....	162
8. La posta .....	168
<b>INFORME DE GESTIÓN E.A.A.B.....</b>	<b>171</b>
Introducción .....	173
1. Plan estratégico EAAB .....	174
2. Logros y actividades .....	183
3. Aporte al Plan de Desarrollo distrital.....	190
4. Otros fines generales.....	192
5. Participación ciudadana, corresponsabilidad y gestión conjunta.....	194
6. Gestión administrativa y financiera .....	196
7. La posta .....	199
<b>INFORME DE GESTIÓN EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ S.A. E.S.P.....</b>	<b>203</b>
Introducción .....	205
1. Plan estratégico .....	208
2. Logros y actividades .....	215
3. Aporte al Plan de Desarrollo Distrital.....	216
4. Otros fines generales.....	219
5. Gestión administrativa y financiera .....	221
6. La posta .....	224
<b>INFORME DE GESTIÓN EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTÁ S.A.....</b>	<b>225</b>
Introducción .....	227
1. Plan estratégico .....	231
2. Logros y actividades .....	234
3. Aporte al Plan de Desarrollo Distrital y otros fines generales .....	240
4. Participación Ciudadana, la corresponsabilidad y la gestión conjunta.....	241
5. La posta .....	243

# INTRODUCCIÓN

*Justicia es la nota distintiva de las instituciones básicas de la sociedad: “no sólo basta con que sean ordenadas y eficientes”, si las instituciones básicas no son justas deben cambiarse.*

**John Rawls<sup>1</sup>**

La Secretaría Distrital de Hábitat nace después de ser aprobada la Reforma Administrativa; se presenta como la Entidad encargada de formular las políticas de hábitat y gestionar su implementación en el Distrito Capital. Para esto lleva a cabo la definición de planes, programas, proyectos e instrumentos en materia habitacional, servicios públicos y mejoramiento integral, y el ejercicio de facultades de inspección, control y vigilancia de la actividad de enajenación y arrendamiento de vivienda. Todo lo anterior en consecución de un objetivo prioritario: lograr el desarrollo armónico urbano y rural de la ciudad-región, así como un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes.

En el Acuerdo 257 del 30 de noviembre de 2006, entre otras cosas, se define el sector del hábitat como el conjunto de entidades públicas que, de conformidad con su naturaleza jurídica, su objeto, estructura y recursos, contribuyen al logro de los objetivos fijados en las normas de ordenamiento territorial, en los planes de desarrollo y en los demás instrumentos que orientan la gestión del ordenamiento territorial en sus elementos habitacionales, de mejoramiento integral, de provisión de servicios públicos y de gestión del territorio urbano y rural.

Más específicamente nos referimos a que el sector hábitat tendrá la responsabilidad de formular las políticas orientadas al desarrollo de asentamientos humanos sostenibles y optimizar la gestión pública urbana, con la finalidad de me-

jorar el entorno de vida en la ciudad, desarrollar acciones de mitigación de desastres, promover la construcción de viviendas adecuadas, el abastecimiento de agua, la dotación de servicios públicos y equipamientos relacionados con estos. Para el desarrollo de asentamientos humanos sostenibles, el sector hábitat fomenta la inclusión social a través de actividades orientadas al desarrollo de capacidades y conocimientos en la ciudadanía que aumenten la productividad y competitividad urbana.

Para avanzar en ese propósito, se ha garantizado que las entidades públicas que conforman el sector y que así lo requieren, cuenten con la capacidad jurídica necesaria para actuar con identidad, personería y autonomía administrativa y financiera. Así mismo, se implementa una estrategia para incentivar la participación del sector privado, de las comunidades organizadas y en general de todos los ciudadanos y ciudadanas con el fin generar sentimientos de apropiación de la comunidad sobre el sector, y que se pueda esperar en el corto plazo una relación de la corresponsabilidad entre el Distrito y la ciudadanía.

La Secretaría de Hábitat, puesta en funcionamiento al final de la presente administración, ha concentrado sus esfuerzos en el logro de tres objetivos: en primer lugar, el avance en el cumplimiento de las metas definidas para el sector en el Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia”. En segundo término, una valoración exhaustiva de los recursos de orden normativo, presupuestal, técnico y humano con que cuenta la administración para atender sus responsabili-

<sup>1</sup> *Teoría de la Justicia, capítulo 1.*

dades en este frente. Finalmente, la Secretaría ha concentrado esfuerzos en la definición de una serie de estrategias, planes y proyectos que le permitirán a la ciudad mejorar los indicadores de calidad de hábitat que existen actualmente y los que se están construyendo con el fin de facilitar el seguimiento a las políticas impulsadas por el Distrito.

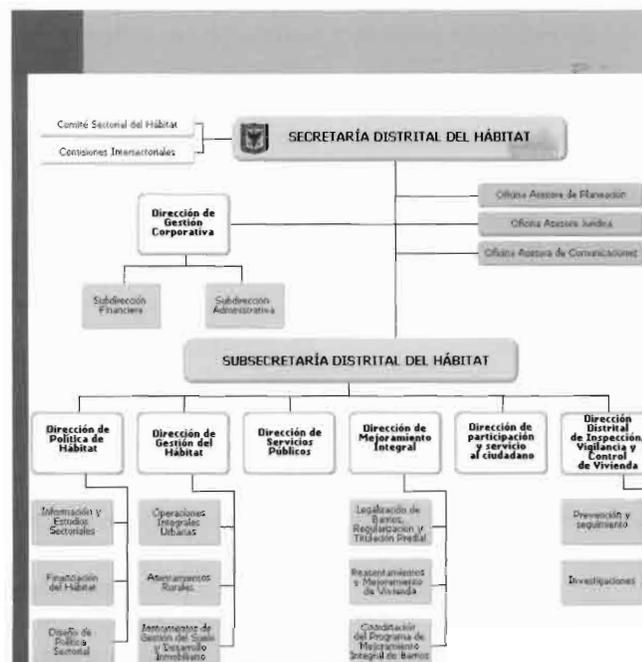
La estructura organizacional y las funciones de la Secretaría fueron determinadas por el Decreto 271 de 2006, constituyéndose este en el sustento legal para las actuaciones de la SDHT durante el primer semestre.

Con la nueva reforma se hicieron modificaciones concernientes a la estructura organizacional interna de la Secretaría Distrital de Hábitat, cambios estos que se reflejaron en:

- Creación del cargo de subsecretario(a) distrital de hábitat
- Integración de las Direcciones de Procesos Integrales y de Mejoramiento Integral de Barrios mediante la creación de la Dirección de Mejoramiento Integral

- Creación de la Subdirección de Instrumentos de Gestión del Suelo y Desarrollo Inmobiliario
- Creación de la Dirección de Participación y Servicio al Ciudadano
- Creación de dos subdirecciones en la Dirección de Gestión Corporativa: una financiera y una administrativa.
- Adicionalmente, y con referencia a la planta de la Secretaría Distrital de Hábitat, habría que resaltar que, de los 54 cargos existentes en 2006, 26 fueron trasladados de la anterior Subdirección de Control de Vivienda, en virtud de que a la nueva Secretaría le fueron asignadas, entre otras, las funciones de controlar, vigilar e inspeccionar la enajenación y arriendo de viviendas para proteger a sus adquirientes, función esta que, antes de la reforma, venía siendo desarrollada por el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente –DAMA- en la mencionada subdirección.

Así, el organigrama de la Secretaría es:



## 1.

## PLAN ESTRATÉGICO

**E**l Plan Estratégico de la Secretaría Distrital del Hábitat 2007–2008, se construyó como un ejercicio colectivo de proyección estratégica que partía desde la perspectiva visional de la Secretaría hacia el cumplimiento de los objetivos misionales.

Como mandato misional, la Secretaría responde por la formulación de las políticas de gestión del territorio urbano y rural con el fin de aumentar la productividad del suelo urbano, garantizar el desarrollo integral de los asentamientos y de las operaciones y actuaciones urbanas integrales, facilitar el acceso de la población a una vivienda digna y articular los objetivos sociales, económicos de ordenamiento territorial y de protección ambiental.

La Secretaría prevé proyectarse como la entidad líder del desarrollo armónico de la vivienda, su entorno y los espacios de interacción de la ciudad, contribuyendo con eso a la inclusión social, el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la productividad en el Distrito Capital.

Para lograrlo ha diseñado su plan estratégico que identifica los siguientes objetivos como claves para alcanzar dichas metas:

- Formular, articular y hacer seguimiento a la política integral de hábitat.
- Consolidar la institucionalidad del sector hábitat en el Distrito.
- Liderar la gestión de los proyectos estratégicos del sector hábitat.

- Fortalecer la participación, cultura y corresponsabilidad ciudadana en la construcción del hábitat.
- Consolidar el sistema de gestión de la Entidad.
- Promover y articular las diferentes formas de producción de hábitat.
- Estructurar el sistema de inspección, vigilancia y control del sector.

La Secretaría ha previsto el desarrollo de estrategias a través de múltiples actividades, que aportarán a la consecución de las metas propuestas y los objetivos trazados. Creemos importante hacer un recorrido sobre cada una de las estrategias planteadas, sus respectivas acciones y, por supuesto, los resultados concretos que hasta el momento hemos alcanzado. Lo hacemos porque en el ejercicio de la construcción colectiva del plan estratégico se intentó darle integralidad y coherencia al quehacer de la nueva Secretaría, y desde esa perspectiva se pensaron los objetivos, las estrategias y las acciones, todas ellas de carácter misional.

## 1.1.

## Formular, articular y hacer seguimiento a la política integral del hábitat

Estrategia: desarrollar la Misión Hábitat Bogotá: inclusión y derecho a la ciudad.

La Misión Hábitat Bogotá, concebida como el espacio técnico en el que intervienen múltiples actores y en el cual la Secretaría Distrital de Hábitat realiza el análisis así como el debate en materia de política de hábitat en el mediano y largo plazo que se quiere para la ciudad.

A través de esta misión se brindan aportes referentes a la configuración y validación de la política integral del hábitat, así como la identificación del perfil de actuación de la Secretaría en su papel de cabeza del sector tanto al interior de la administración así como con los agentes externos relacionados con el tema.

Así mismo, la misión contribuye en el planteamiento de los objetivos, las metas, la creación de indicadores y el desarrollo de programas y proyectos necesarios para una construcción colectiva del hábitat para la ciudad.

Con todo lo anterior, la misión se encargará de la socialización de la política, así como del posicionamiento de los principales criterios que motivan y orientan la misión institucional de la Secretaría.

Seis han sido las líneas de trabajo identificadas:

- a. Cultura del hábitat y ciudadanía
- b. Hábitat e inclusión
- c. Institucionalidad y legitimidad
- d. Hábitat y ciudad-región
- e. Financiación del hábitat
- f. Gestión del ordenamiento territorial

#### ACCIONES:

- Coordinación: discusión técnica, definición de principios, valores y objetivos.
- Articulación: propuestas de política por áreas de la SDHT, definición de lineamientos.

- Conceptualización de aspectos jurídicos al proceso de formulación de política de hábitat.
- Formulación de lineamientos y criterios de política de asentamientos rurales en el contexto regional, borde y rural.
- Definición de la política de servicios públicos.
- Estructurar el esquema de financiación del sector hábitat para la ciudad.

#### RESULTADOS:

- Desarrollo de la *Misión Hábitat por Bogotá: inclusión y derecho a la ciudad* en la que se realizaron mesas de trabajo con expertos nacionales e internacionales, academia, organizaciones civiles y sector privado para discutir los documentos de lineamientos de política.
- Diseño y formulación de la política integral del hábitat (PIH).
- Diseño de la política de asentamientos rurales
- Diseño de la política de servicios públicos desde la perspectiva sectorial.

Como complemento se cuenta con un documento de diagnóstico y lineamientos generales de política, que para su elaboración ha contado con la participación de todas las instancias que constituyen el sector, y especialmente con la UAESP y las Empresas de Servicios Públicos de Bogotá: EAAB, ETB y EEB, además de Codensa y Gas Natural.

La política de servicios públicos en el Distrito Capital, se desagrega en tres áreas fundamentales: la prestación de servicios públicos, los subsidios y contribuciones, y el fortalecimiento del control social participativo. Por su parte, la prestación de los servicios públicos se desarrolla en los siguientes temas:

- Los servicios públicos y la integración ciudad-región.
- La problemática del río Bogotá.
- La seguridad en la prestación de los servicios públicos.
- La vulnerabilidad en el suministro y transporte de gas natural.
- El derecho a pertenecer a la sociedad de la información y el conocimiento.
- El suministro de agua potable en las comunidades rurales.
- La articulación de acciones con las empresas de servicios públicos.

Se cuenta ya con un documento de política de asentamientos rurales, articulada a la política de ruralidad, que para su elaboración ha contado con la participación de todas las instancias distritales que trabajan sobre la ruralidad, especialmente con las Secretarías de Ambiente y Planeación y el Jardín Botánico, así como de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca. Dicha política tiene como objetivo general atender a los habitantes de estas zonas, sus necesidades habitacionales y de servicios complementarios para asegurarles un hábitat digno, todo ello en armonía con los valores ambientales de su territorio.

Estrategia: formular un esquema de seguimiento y evaluación de la política integral del hábitat.

**ACCIONES:**

- Definición de la metodología de evaluación y seguimiento.
- Coordinación y seguimiento a la definición de metas y ejecución presupuestal para la implementación de la política integral del hábitat.
- Estructurar, implementar y mantener el sistema de información del hábitat - SIHAB.

- Diseño e implementación del Observatorio del Hábitat (información para la ciudad)

**RESULTADOS:**

Modelo de seguimiento y evaluación de la política, programas, proyectos y metas diseñadas.

Diseño del Sistema Integrado de Información del Hábitat (SIHAB), cuyo desarrollo se prevé para la siguiente vigencia.

Diseño del Observatorio del Hábitat e implementación de la primera fase (indicadores y línea base).

## 1.2. Consolidar la institucionalidad del sector hábitat en el Distrito

Estrategia: difundir el concepto y la política del hábitat.

**ACCIONES:**

- Diseñar e implementar una campaña institucional pedagógica, orientada a socializar y divulgar el concepto de hábitat y sus atributos.
- Construir una red de seguimiento de la política integral del hábitat.
- Publicar cuadernos de hábitat.
- Desarrollar de talleres locales.

**RESULTADOS:**

A través de los núcleos de participación ciudadana se han venido desarrollando actividades lúdicas y recreativas que buscan socializar el trabajo de la Secretaría con la comunidad en las localidades. Se destaca la realización de dos talleres que contaron con la participación de

alrededor de 1.500 personas, representando a más de 550 organizaciones comunitarias.

Estrategia: construir los mecanismos de articulación con las entidades del sector.

**ACCIONES:**

- Conformación de la Comisión Intersectorial del Suelo
- Conformar la Comisión Intersectorial de Servicios Públicos.
- Coordinación de la participación de la SDHT en las Juntas Directivas de las empresas de servicios públicos.
- Coordinar el programa del Plan de Desarrollo “Hábitat desde los barrios y las UPZ”.
- Definir y aplicar una metodología de seguimiento a las entidades del sector.

**RESULTADO:**

Presentación del proyecto de decreto para la conformación de las comisiones Intersectorial del Suelo y de Servicios Públicos.

Avance en el análisis interno sobre la necesidad de que la SDHT, como delegada del alcalde, presida las Juntas Directivas de las empresas de servicios públicos.

Articulación de la Secretaría de Hábitat al sistema Segplan y Predis.

1.3.

Liderar la gestión de los proyectos estratégicos del sector hábitat

Estrategia: consolidar la posición de la Secretaría ante el Concejo y el Congreso sobre los temas de servicios públicos.

**ACCIONES:**

- Consolidar, a través de la SDHT, la posición de la Administración Distrital respecto a las propuestas de modificación de la Ley de Servicios Públicos.
- Consolidar, a través de la SDHT, la posición de la Administración Distrital respecto a los proyectos de acuerdo que se tramitan en el Concejo Distrital sobre servicios públicos.
- Apoyar la gestión de los proyectos en curso en la UAESP.

**RESULTADO:**

A través de una estrategia de concertación con las entidades que conforman el sector, se ha logrado tener una posición unificada sobre los temas normativos de los servicios públicos que se discuten tanto en el Congreso de la República como en el Concejo del Distrito Capital mediante la elaboración de la propuesta para la modificación de la ley 142. En el caso de los proyectos estratégicos de la UAEP, se comentó y se hicieron recomendaciones al proceso de licitación pública para la contratación de la nueva operación del RSDJ.

Se elaboró la presupuesta de arreglo institucional para la coordinación y la gestión en la fase de ejecución de las operaciones estratégicas del Distrito, para asegurar la coordinación sectorial y precisar las funciones y competencias de planeación y de hábitat.

Estrategia: priorizar las zonas de intervención de las operaciones estratégicas.

**ACCIONES:**

- Coordinación de la implementación Planes Zonales.
- Plan Zonal Centro adoptado por decreto y proceso de implementación fase I.

- Plan Zonal Norte adoptado por decreto.
- Plan Zonal Aeropuerto adoptado por decreto.
- Plan Zonal Usme adoptado por decreto.
- Plan Parcial Polígono 1 Usme adoptado por decreto.
- Plan Parcial Polígono 4 Usme adoptado por decreto.
- Definición de las directrices y esquemas de gestión de las operaciones Centro, Norte y Aeropuerto.

#### RESULTADO:

La Secretaría Distrital de Hábitat revisó y comentó los documentos de planes zonales y propuso arreglos institucionales para algunos.

La Secretaría Distrital de Hábitat ha participado activamente en el proceso de revisión y consolidación final de los planes zonales de Usme, Norte, Centro y Aeropuerto, para lo cual ha participado en las reuniones de trabajo convocadas por la Secretaría de Planeación y ha presentado sus observaciones y sugerencias, especialmente sobre los componentes de hábitat y de gestión y financiación de dichos planes, así como sobre los arreglos institucionales para la ejecución. En junio del presente año fue adoptado el Plan Zonal de Usme y en la actualidad el Plan del Centro se encuentra en proceso de revisión por parte de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, en tanto que los planes de Norte y Aeropuerto continúan en proceso de formulación por parte de la Secretaría de Planeación.

De otra parte, la Secretaría viene liderando el proceso de consolidación del plan de acción y cronograma para la ejecución de la Operación Estratégica Nuevo Usme, que ha requerido de un trabajo de coordinación institucional con las Secretarías de Ambiente, Planeación, De-

sarrollo Económico, Integración Social, el Instituto Distrital para la Participación, el IDU y la Alcaldía Local, principalmente. Igualmente viene realizando acciones de coordinación institucional con distintas entidades del Distrito y con la CAR para garantizar la formulación del plan parcial del Polígono 1 de Usme y agilizar su aprobación.

Asimismo, la Secretaría viene desarrollando una propuesta para priorizar las distintas zonas, en el proceso de ejecución de la operación estratégica, a partir de un análisis funcional, urbanístico, económico-financiero y social de las mismas. Se busca contar con distintas alternativas técnicas con sus mecanismos de gestión y financiación que permitan la toma de decisiones más acertadas. Para esta propuesta se está desarrollando un modelo de gestión aplicable a todas las operaciones que abarque todas las fases (desde diagnóstico hasta seguimiento).

Estrategia: coordinar la ejecución de proyectos con recursos de crédito y de cooperación.

#### ACCIONES:

- Coordinar la ejecución del proyecto "Servicios Urbanos Fase II", con el Banco Mundial.
- Coordinar la ejecución del programa de convivencia financiado con recursos de crédito y cooperación alemana KFW.
- Coordinar la ejecución del programa de crédito del BID destinado a financiar la Fase I del Plan Zonal del Centro correspondiente al Programa Territorial Integrado de San Bernardo-Comuneros-Las Cruces.

#### RESULTADO:

Posterior a un trabajo conjunto con entidades del Distrito, el Banco Mundial y el Departamento Nacional de Planeación, se cuenta con un documento preliminar del Consejo Nacional

de Política Económica y Social (Conpes) para su aprobación y posterior trámite ante la comisión interparlamentaria.

De manera similar, la Secretaría Distrital de Hábitat lideró un trabajo conjunto con entidades del Distrito, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Departamento Nacional de Planeación para terminar de definir el programa de crédito para el Centro, teniendo en cuenta la nueva estructura institucional. Se cuenta con el documento Conpes 3471 del 14 de mayo de 2007 y está pendiente su aprobación por parte de la comisión interparlamentaria.

Fue aprobado, por la Secretaría Distrital de Hacienda y concertado con el Banco Alemán KfW, el documento final de Acuerdo Separado del Programa “Solución de conflictos y prevención de violencia en barrios marginales – acciones para la convivencia”.

#### 1.4.

### Fortalecer la participación, cultura y corresponsabilidad ciudadana en la construcción del hábitat

Estrategia: definir la política de participación para el hábitat.

#### ACCIONES:

- Formular los lineamientos y criterios de participación ciudadana.
- Generar espacios de participación para la construcción del hábitat.
- Implementar esquemas de participación con la población ubicada en zonas susceptibles de desarrollo ilegal para prevenir desarrollos ilegales.

#### RESULTADO:

Se incluyó en la *Misión Hábitat, inclusión y derecho a la ciudad*, la mesa Cultura del Hábitat y Ciudadanía, en la cual se discutieron lineamientos y criterios de participación ciudadana para el sector y se incluyeron en el documento de política.

Acompañamiento técnico y seguimiento a la ejecución de obras con participación ciudadana.

Estrategia: Consolidar la acción de los Núcleos de Participación Ciudadana.

#### ACCIONES:

- Fortalecer los Núcleos de Participación Ciudadana.
- Acompañamiento técnico a las obras con participación ciudadana.
- Implementación del programa de convivencia.
- Participación ciudadana en mejoramiento integral.

#### RESULTADO:

Se logró el fortalecimiento operativo de los Núcleos de Participación Ciudadana e implementación de los puntos A.M.I.G.O.

Se avanzó en el proceso de estandarización de las obras de participación ciudadana, se diseñó una metodología de diagnóstico sobre conflictividad en territorio y, además, se está recogiendo información sobre las organizaciones sociales y comunitarias para diseñar una ruta de trabajo conjunto que permita su fortalecimiento.

Estrategia: identificar las acciones prioritarias para la promoción del control social participativo en los servicios públicos.

**ACCIONES:**

- Definición de los lineamientos de política del control social participativo.

**RESULTADO:**

Se realizaron diferentes mesas de trabajo con las empresas de servicios públicos para identificar de manera concertada los lineamientos de política para el fortalecimiento del control social participativo.

Estrategia: diseñar e implementar el sistema de servicio y participación ciudadana.

**ACCIONES:**

- Diseño e implementación de un sistema de servicio al ciudadano para la Entidad y el sector hábitat.
- Diseño e implementación de un sistema de participación ciudadana para la Entidad y el sector hábitat.
- Monitoreo, mejoramiento y control del sistema.
- Diseño e implementación de la Ventanilla Única de Hábitat para reducción de trámites.

**RESULTADO:**

En aras de prestar un mejor servicio al ciudadano, se abrieron cinco PAC (Puntos de Atención Ciudadana), se implementó el sistema distrital de quejas y soluciones, se pusieron en funcionamiento 10 puntos A.M.I.G.O., así como el diseño, la operación y la puesta en marcha del Supercade Hábitat como espacio de centralización de trámites y servicios relacionados con urbanismo, construcción, obligaciones y derechos asociados a la vivienda. Se elaboró un modelo

de participación de la Entidad con proyección al sector hábitat, cuya implementación está prevista para el 2008. En la elaboración de este modelo habría que destacar que este ha sido posible gracias a un proceso incluyente y participativo que contó con la colaboración de diferentes actores. Así, por ejemplo, vale la pena rescatar la articulación y acompañamiento constante a las acciones de participación de las dependencias y de otras entidades del Distrito.

**1. 5.****Consolidar el sistema de gestión de la Entidad**

Estrategia: dotar a la Entidad de una infraestructura física y tecnológica que apoye efectivamente los procesos de la Entidad.

**ACCIONES:**

- Proveer de infraestructura física adecuada a la SDHT para su funcionamiento.
- Diseño e implementación del proceso de apoyo logístico (equipos de oficina, materiales y suministro de oficina, sistema de correspondencia, gestión documental y gestión de inventarios).
- Implementación de la infraestructura tecnológica.
- Diseño e implementación de la página web de la SDHT.

**RESULTADOS:**

Fortalecimiento institucional del sector, la Secretaría de Hábitat funcionando en términos administrativos, logísticos, técnicos y políticos desde enero de 2007, logrando su posicionamiento como cabeza del sector.

Estrategia: consolidar el Sistema Integrado de Gestión de la SDHT.

#### ACCIONES:

- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Estándar de Control Interno.
- Implementar el Plan Interno de Gestión Ambiental.
- Diseño e implementación de manuales de procesos y procedimientos.
- Seguimiento al Sistema Integrado de Gestión de la SDHT.
- Programación y seguimiento a los planes y proyectos de la Entidad.
- Coordinación de la programación del presupuesto de inversión del sector y de la Entidad y seguimiento a la ejecución.
- Programación y seguimiento al Presupuesto Orientado a Resultados de la SDHT.
- Programación y seguimiento del Plan de Compras de la SDHT.

#### RESULTADO:

Para optimizar el funcionamiento de la Secretaría, se llevaron a cabo todas las acciones operativas y de procedimiento requeridas.

La Entidad cuenta con un mapa de procesos que representa la cadena de valor, los procesos gerenciales y de apoyo de la Secretaría y avanza en la estructuración e implementación del Sistema de Gestión de Calidad y MECI.

Estrategia: Implementar un plan de comunicación externa para posicionar, mantener y consolidar la imagen corporativa y generar una opinión pública favorable.

#### ACCIONES:

- Editar el boletín sectorial

- Producir el portafolio de servicios de la Secretaría.
- Mantener actualizada la página web de la Entidad.
- Diseñar y producir material POP y de *merchandising*, solicitado por las áreas de la Secretaría para públicos externos.
- Redactar boletines de prensa, convocar ruedas de prensa y hacer monitoreo de medios.

#### RESULTADOS:

Se diseñó una estrategia de medios con base en el desarrollo de piezas de comunicación para informar a la comunidad y al sector sobre el enfoque distrital de los temas de hábitat.

Se destaca, asimismo, la estructuración de una campaña de medios que contempla los siguientes derechos: vivienda digna, servicios públicos y espacio público, equipamiento y desarrollo armónico.

Estrategia: implementar un plan de comunicación interna para incentivar la cultura organizacional, fomentar el sentido de pertenencia y conocer el resultado o avances de los planes y programas misionales.

#### ACCIONES:

- Editar el boletín interno.
- Mantener actualizada la página Intranet de la Entidad.
- Diseñar campañas institucionales orientadas a la promoción de la cultura organizacional (plataforma estratégica y sistema integrado de gestión).
- Implementar programas de carteleras como herramienta de apoyo en la difusión de campañas, planes y programas institucionales y misionales.

- Organizar eventos que busquen fortalecer las relaciones del recurso humano de la Secretaría.

#### RESULTADOS:

Para aportar a una comunicación horizontal e interna más eficiente, que permita a los funcionarios contar con información de primera mano en aras del desarrollo de su objeto misional, se diseñó y se produce un boletín interno de la Secretaría.

## 1.6. Promover y articular las diferentes formas de producción de hábitat.

Estrategia: formular, desarrollar y hacer seguimiento a los lineamientos de política de intervención para el mejoramiento integral de barrios.

#### ACCIONES:

- Implementar un esquema de coordinación que garantice, oriente y canalice la inversión de las entidades que participan en el mejoramiento integral de barrios.
- Crear un comité interinstitucional e intersectorial para la coordinación de acciones de mejoramiento integral.
- Diseño del marco operativo del procedimiento de reconocimiento de vivienda y redefinición de los demás procedimientos.

#### RESULTADO:

Se definió el esquema de coordinación interinstitucional e intersectorial que garantice, oriente y canalice la inversión de las entidades distritales que intervienen en las 26 UPZ de mejoramiento integral definidas en el POT.

Se consolidó información técnica y financiera sobre la inversión en proyectos de convivencia de las entidades del Distrito.

Se formuló el proyecto de Decreto para la creación del Comité Interinstitucional e Intersectorial para las acciones de mejoramiento integral de barrios.

Se adelantaron acciones conducentes al diseño del marco operativo y la redefinición de los procedimientos de reconocimiento de vivienda.

Estrategia: desarrollar acciones territoriales en UPZ de mejoramiento integral de barrios.

#### ACCIONES:

- Redefinición del esquema de operación del Programa de Mejoramiento de Vivienda (incluido habitabilidad).
- Construir las líneas programáticas para la inversión en acciones de mejoramiento integral.
- Formular portafolios de proyectos por territorios definidos.

#### RESULTADO:

En las localidades se actualizó información para la elaboración de la línea de base y líneas programáticas del Plan Integral de Mejoramiento de Barrios. Se está definiendo un portafolio de proyectos por territorios definidos.

Estrategia: gestionar la legalización de asentamientos de origen no legal.

#### ACCIONES:

- Definición, implementación y seguimiento a los lineamientos de política de reasentamiento.
- Gestión administrativa y técnica para la legalización de asentamientos.

**RESULTADO:**

Este propósito, compartido en su ejecución con la Secretaría Distrital de Planeación, a la fecha se da cuenta de 105 asentamientos legalizados. Por otra parte, tenemos 28 barrios con viabilidad técnica y jurídica.

- Adelantar actuaciones administrativas por incumplimiento a la normatividad de vivienda.
- Atención de quejas por enajenación ilegal e incumplimiento en obligaciones derivadas del registro, arrendamiento.

## 1.7.

### Estructurar el sistema de inspección, vigilancia y control del sector

Estrategia: diseñar el sistema de inspección, vigilancia y control.

**RESULTADO:**

Desarrollo de la propuesta de *Protocolo de actuación para la prevención de desarrollos ilegales a nivel distrital*.

**ACCIONES:**

- Proponer los lineamientos de política para estructurar el sistema de inspección, vigilancia y control del sector.
- Formulación de un plan de acción estructurado y efectivo para abordar el tema del desarrollo ilegal de vivienda.
- Gestión técnica y social para prevenir desarrollos ilegales.
- Fortalecimiento de la Red de Prevención y Control de Desarrollos Ilegales.

Ejercicio de seguimiento y monitoreo trimestral de la totalidad de los terrenos priorizados.

Estrategia: analizar y evaluar licencias de construcción.

**ACCIONES:**

- Evaluación de licencias de construcción otorgadas por los curadores, sobre las cuales se presenten quejas de los ciudadanos. Presentación de los casos para el análisis y toma de decisiones por parte de la Comisión de Curadores.
- Construir las líneas programáticas para la inversión en acciones de mejoramiento integral.

Estrategia: estructurar un protocolo de actuación para la prevención y control de desarrollos ilegales.

**RESULTADO:**

Para el 30 de septiembre se han presentado 91 casos a la Comisión de Veeduría, 876 actuaciones solicitadas en temas como deficiencias constructivas, enajenación ilegal o arrendamiento; así como 635 conciliaciones programadas y 36.769 unidades de vivienda viabilizadas.

**ACCIONES:**

- Elaborar un protocolo de actuación para la prevención y control de desarrollos ilegales.
- Monitorear zonas susceptibles a desarrollos ilegales.
- Adelantar trámites para enajenación y arrendamiento de vivienda.
- Controlar y hacer seguimiento a personas que han realizado trámites.

Debido a esta mayor utilización de los ciudadanos de nuestros servicios, se implementaron adecuaciones en el procedimiento administrativo que permitieran responder con mayor eficiencia y eficacia a la demanda, teniendo en cuenta los términos permitidos por las normas vigentes.

## 2

## LOGROS Y ACTIVIDADES

Una mirada integral sobre el tema del hábitat ha requerido hasta ahora y reclama a futuro una combinación de enfoques, que va desde la generación de reformas, normas e instrumentos necesarios para darle forma práctica a las decisiones políticas --asunto en que ha avanzado sustantivamente la ciudad-- hasta la formación y defensa de valores como equidad, participación, sostenibilidad, corresponsabilidad, inclusión y eficiencia. Principios que han sido la estructura de las acciones de la Secretaría. Desde esa perspectiva, nuestros resultados más relevantes son:

## 2.1.

## Fortalecimiento institucional del sector por medio de la Secretaría de Hábitat como la instancia responsable

La Secretaría de Hábitat es la cabeza del sector de la Administración Distrital encargada de promover la satisfacción de las necesidades de los habitantes de la ciudad en tres temas fundamentales: vivienda digna, servicios públicos domiciliarios con cobertura, calidad y seguridad en el uso de las tecnologías que los soportan, y mejoramiento de los asentamientos humanos de origen informal.

Para poder cumplir con sus funciones como orientadora de la política de hábitat, coordinadora y ejecutora directa de los programas y proyectos en que ésta se concreta y apoyo directo del alcalde mayor de la ciudad en la orientación de la gestión de las entidades y personas que integran el sector, incluyendo los particulares que ejercen funciones públicas por colaboración en temas propios de este sector administrativo, la Secretaría ha venido adelantando un proceso de fortalecimiento institucional, no solo al interior de sus dependencias sino de las entidades que integran el sector hábitat.

Este proceso de fortalecimiento institucional ha contemplado la definición de unas líneas de base para los distintos programas del sector, la construcción de unos indicadores que permitan hacer seguimiento y evaluación de la política de hábitat, la promoción de mecanismos de coordinación intra e intersectorial, la construcción de bases de datos, sistemas de información georreferenciados y la puesta en marcha de un observatorio del hábitat distrital.

Igualmente ha promovido la revisión de la estructura y funciones de algunas entidades que integran el sector con el fin de promover mayor eficiencia en el uso de los recursos presupuestales a éste asignados. A nivel operativo, la Secretaría ha venido liderando la reingeniería de los procesos básicos del sector, con miras a mejorar su eficiencia y eficacia.

De otro lado, la Secretaría ha adelantado tareas para promover una cultura del hábitat en la ciudad basada en el conocimiento de los derechos y deberes de los ciudadanos y ciudadanas en esta materia, de los servicios y bienes que ofrecen las entidades que integran el sector y de promoción de la participación ciudadana en los principales procesos que adelanta el sector.

## 2.2.

### Diseño y formulación de las políticas: integral del hábitat, lineamientos de asentamientos rurales en el contexto regional, borde y rural, y servicios públicos con una perspectiva sectorial

Indiscutiblemente una de las metas, y por consiguiente de los logros más significativos para la Secretaría de Hábitat, es haber logrado diseñar y formular la política integral del hábitat. Objetivo que se desarrolló desde una perspectiva técnica, participativa, intersectorial, interinstitucional y en consulta con la ciudadanía, con actores nacionales e internacionales usando diversos medios para llevarla a cabo. Para darle fluidez al proceso, se desarrolló la *Misión Hábitat Bogotá: inclusión y derecho a la ciudad*, espacio técnico con una amplísima participación.

La Misión Hábitat Bogotá: inclusión y derecho a la ciudad, surgió como parte del proceso iniciado con el Pacto por el Hábitat Digno en Bogotá en donde se reconoció la necesidad de una política integral y un marco institucional que permitiera la coordinación y gestión del sector, así como el análisis y el debate sobre el hábitat que la ciudad y la ciudadanía requieren en una perspectiva de largo plazo con inclusión social y progreso económico de la ciudad.

Con un proceso participativo, el sector cuenta hoy con una política integral del hábitat así como con un documento de diagnóstico y lineamientos generales de la Política de Asentamientos Rurales y con el diseño de la política de servicios públicos, donde cabe resaltar que para su elaboración se ha contado con la participación de todas las instancias que constituyen el sector.

Por último, es importante señalar que se han estructurado estrategias que permiten realizar un seguimiento y evaluación de las políticas del sector basadas en la articulación con la academia (7 convenios de apoyo científico y cooperación interinstitucional), la cooperación internacional y la red pública (RED-P) de la Secretaría de Educación, como acciones sostenibles en la búsqueda de los objetivos de la política.

## 2.3.

### Diseño del modelo de gestión general para las operaciones estratégicas de la ciudad

El desarrollo de una propuesta para el análisis funcional, urbanístico, económico-financiero y social de las operaciones estratégicas de la ciudad permite a la Secretaría del Hábitat la toma de decisiones con mayor soporte técnico frente a la priorización de inversiones, la ejecución de las operaciones y los mecanismos de gestión y financiación de las mismas, identificando claramente los mecanismos para asegurar la participación privada en su ejecución y financiación.

## 2.4.

### Consolidación del sector mediante un trabajo participativo y concertado con las instituciones, empresas e instancias distritales y nacionales relacionadas con los objetivos misionales de la SDHT

Entendido el sector como el conjunto de *entidades públicas que, de conformidad con su naturaleza jurídica, su objeto, estructura y recursos, contribuyen al logro de los objetivos fijados en las normas de ordenamiento territorial, en los planes de desarrollo y en los demás instrumentos que orientan la gestión del ordenamiento territorial en sus elementos habitacional, de mejoramiento integral, de provisión de servicios públicos y de gestión del territorio urbano y rural* y teniendo en cuenta el papel de liderazgo que debe ejercer la Secretaría, se ha avanzado, mediante un trabajo participativo y de concertación, ofreciendo a la ciudadanía una atención más integral en temas de hábitat.

En este sentido, se ha logrado que las entidades que integran el sector hábitat dimensionen la oportunidad de un trabajo conjunto y, en consecuencia, se empiecen a diseñar estrategias y planes colectivos, que respeten la especificidad e individualidad de cada instancia, pero que faciliten una acción de armonización y complementariedad, lo que, sin duda, redundará en la posibilidad de cumplir con los objetivos misionales y con el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. No obstante, vemos el fortalecimiento del sector como uno de los más importantes logros, no desconocemos que éste deberá ser un esfuerzo constante, deliberado y sistémico.

Así mismo, la Secretaría Distrital de Hábitat ha logrado el liderazgo en la ejecución de la Operación Nuevo Usme y el Primer Plan Parcial, la for-

mulación de la política de asentamientos rurales, la definición del Sendero Ecológico de los Cerros y la intervención en los asentamientos aledaños, así como en otros escenarios institucionales para el manejo de los cerros orientales, el macroproyecto Tunjuelo y la política de ruralidad.

## 2.5.

### Diseño y montaje de un Supercade para un mejor servicio al ciudadano en hábitat y desarrollo de un Sistema de Información del Hábitat (SIHAB)

Para la SDHT el diseño e implementación de un sistema integral de atención al ciudadano constituyó uno de los principales retos, mediante dos estrategias: a) atención presencial y b) atención virtual en la que se brinda asesoría y presta servicios a los ciudadanos sobre los distintos trámites y procesos que realizan las entidades del sector y la propia Secretaría.

#### A LA FECHA SE CUENTA CON:

Conexión de los servicios de la Secretaría de Hábitat a la guía de trámites y servicios del portal web de la Alcaldía.

- Diseño y modelo de operación del Supercade Virtual (registro único de constructores, formularios electrónicos, intercambio de información, guía de trámites virtuales y servicios transversales).
- Racionalización de trámites en el proceso de desarrollo urbano y construcción de vivienda: rediseño de cinco trámites de mayor impacto (1. Certificación de cabida y linderos --UAECD--; 2. Construcción de redes de la EAAB; 3. Proceso de control ambiental

--SDA--; 4. Aplicación del Decreto 327 trasladado VIS, y 5. Proceso de inspección, vigilancia y control.

- Propuesta normativa para la viabilidad de la implementación de procedimientos administrativos electrónicos en el desarrollo de los proyectos.
- Construcción de las líneas programáticas para la inversión en las 26 UPZ de mejoramiento integral.

En el marco de los lineamientos de política de mejoramiento integral, la Secretaría de Hábitat adelanta la construcción de la información referente a la caracterización (estado de vías, zonas verdes, equipamientos, vivienda, servicios públicos) de las 26 UPZ de mejoramiento establecidas en el POT.

La información consolidada permite identificar las acciones de focalización y priorización de las inversiones públicas y la coordinación interinstitucional en estas áreas.

## 2.6. Diseño y gestión de instrumentos para la promoción y producción de soluciones habitacionales

La política de promoción y producción de soluciones habitacionales se aborda a partir de tres estrategias: la gestión del suelo de expansión y renovación, la definición de la oferta de vivienda productiva en la modalidad de desarrollo progresivo y el diseño de instrumentos e incentivos para garantizar la promoción de la oferta y financiación de la demanda de VIP.

En cuanto a la gestión del suelo, la Secretaría Distrital de Hábitat viene trabajando en la definición de estrategias, programas, proyectos y normas específicas que permitan el desarro-

llo de la VIP en las zonas de expansión de las operaciones Norte y Usme y de renovación de las operaciones Centro y Aeropuerto, para lo cual ha planteado propuestas a la Secretaría de Planeación y a los operadores (ERU y Metrovivienda).

En cuanto a la segunda estrategia, la Secretaría está desarrollando los criterios y lineamientos para definir el modelo de vivienda productiva en la modalidad de desarrollo progresivo, adecuada, destinada a la población altamente vulnerable social y económicamente, para desarrollarse en las operaciones Usme y Centro, definiendo además esquemas de participación público-privado que faciliten su desarrollo, por lo cual se está definiendo un programa piloto con la Fundación Mario Santo Domingo.

De otra parte, la Secretaría está formulando propuestas alternativas para permitir la aplicación del subsidio a la adquisición del suelo, con el fin de disminuir costos y garantizar la oferta de VIP adecuada a las condiciones económicas de las familias demandantes.

Finalmente, para asegurar la movilización del suelo disponible para la vivienda de interés social definida en los planes parciales, la Secretaría está desarrollando las actividades previas y preliminares para realizar la declaratoria de desarrollo prioritario para los porcentajes de suelo destinados a este tipo de vivienda.

## 2.7. Gestión de la Comisión de Veedurías a las Curadurías Urbanas

La Comisión de Veeduría a las Curadurías Urbanas de Bogotá, establecida por el Decreto 1052 de 1998, es una instancia público-privada presidida por el alcalde o su delegado, encargada de la coordinación y seguimiento de los curadores urbanos de la ciudad, y por

ende de tramitar las quejas de la ciudadanía sobre el trámite de licencias, el ajuste de éstas a las normas urbanísticas y, en general, de la gestión de los curadores en el ejercicio de sus funciones. En Bogotá fue conformada el 12 de julio de 1999, encargándose a la Sociedad Colombiana de Arquitectos la Secretaría Técnica hasta junio de 2004, periodo en el cual se realizaron 30 sesiones y se analizaron y tramitaron 70 quejas de la ciudadanía.

En el periodo comprendido entre junio de 2004 y diciembre de 2006, la Presidencia estuvo en el Dama y la Secretaría Técnica en la Subdirección de Control de Vivienda de esa Entidad; se realizaron 23 sesiones y se tramitaron 194 quejas de la ciudadanía, 147 de ellas en el 2006, gracias a la asignación de presupuesto distrital para consolidar un equipo profesional de apoyo a la Secretaría Técnica.

En febrero del presente año la presidencia le es asignada a la Secretaría Distrital de Hábitat, y la secretaria técnica a la Dirección de Gestión de Hábitat, y hasta la fecha se han tramitado 91 casos, compuestos por quejas de los ciudadanos y casos seleccionados aleatoriamente de cada curaduría, con el propósito de incrementar el control sobre los curadores urbanos.

Como logro de la actual administración en la materia, se puede concluir que durante este cuatrienio se asumió el control y seguimiento de las Curadurías Urbanas, se fortaleció el funcionamiento de la comisión, con un equipo de profesionales de apoyo que realizan el análisis de las licencias desde las perspectivas legal, urbanística y arquitectónica, poniendo en conocimiento de las autoridades competentes (Procuraduría, Personería, Contraloría, Consejo Profesional de Arquitectura, entre otras) las irregularidades encontradas en los procesos de expedición de licencias, y en general sobre la

gestión de los curadores; y se presentaron solicitudes de revocatoria de licencias a Planeación Distrital. De esta manera la ciudadanía encuentra respuesta de la administración a sus inquietudes y quejas sobre el tema, y se genera mayor credibilidad en nuestro papel de control sobre estos particulares que desempeñan una función pública, indispensable para garantizar un hábitat digno.

Adicionalmente, la Secretaría Distrital de Hábitat próximamente publicará y difundirá una cartilla para promover y potenciar el programa de mejoramiento de vivienda de origen informal y crear una cultura de “construir legalmente” que contribuya a la disminución de asentamientos precarios, propósito previsto en los Objetivos del Milenio, así como viviendas más seguras y saludables. Para ello es necesario que los curadores urbanos se comprometan con la ciudad para brindar información clara a los interesados y a definir procesos y procedimientos estándares que faciliten la expedición de los actos de reconocimiento y ampliación de estas viviendas, aspectos en los cuales se debe centrar la próxima administración en los primeros meses de su gestión, con el fin de solucionar algunas prácticas actuales de los curadores que conllevan al desistimiento de las licencias y pérdidas del dinero que pagan las familias al momento de la radicación de sus solicitudes, recursos que son significativos en proporción a sus ingresos y a los costos de la solución.

Todo lo anterior ha contribuido de manera significativa al desarrollo integral de la ciudad mediante el avance en la construcción de un modelo de desarrollo para Bogotá más dinámico, incluyente, equitativo y teniendo las necesidades de sus conciudadanos como la base primordial para el diseño de políticas, programas y acciones encaminadas a satisfacer la demanda local en asuntos relacionados con el hábitat.

# 3

## APORTE AL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL

### 3.1.

#### Aportes de la Secretaría de Hábitat con respecto a las metas y compromisos del Plan Distrital de Desarrollo, Bogotá Sin Indiferencia

En el Plan de Desarrollo Distrital --PDD--, en el Capítulo 2 encontramos descrito todo lo relacionado con el Eje Urbano Regional, espacio específico de intervención de la Secretaría Distrital de Hábitat y, en general, del sector. No obstante por el mandato misional de la misma y por la definición conceptual de hábitat que es práctica, amplia y generosa, se tiene una alta incidencia en el cumplimiento de otros ejes, especialmente en los ejes social y el de una administración moderna y humana.

La Secretaría de Hábitat, además de acompañar a las instituciones y empresas que hacen parte del sector en el desarrollo de los ejes, en el cumplimiento de sus compromisos y en sus estrategias de monitoreo y seguimiento, tiene responsabilidad en el desarrollo de algunos compromisos que son competencias directas de ésta, a saber:

- Mejoramiento integral de barrios
- Bogotá con techo
- Modernización y adecuación de la Administración Distrital. Fortalecer la capacidad operativa de las entidades y organismos distritales
- Modernización y adecuación de la Administración Distrital. Fortalecer la capacidad operativa de las entidades y organismos distritales
- Mejoramiento integral de barrios--asentamientos legalizados según marco jurídico

A este respecto se han obtenido los siguientes logros:

- Entidad: Secretaría de Hábitat
- Eje: Urbano-regional
- Programa: Hábitat desde los barrios y las UPZ
- Compromiso: Mejoramiento integral de barrios
- Indicador: Porcentaje de política integral de hábitat diseñada y difundida
- Medición:

Programado 2007-2008	2004	2005	2006	Ejecutado septiembre/07	Acumulado 2004-2007	% Avance
100	0	0	0	63	63	63

Programado 2007-2008	2004	2005	2006	Ejecutado septiembre/07	Acumulado 2004-2007	% Avance
70.000	0	0	0	36.682	36.682	52,4

Entidad:	Secretaría de Hábitat	Entidad:	Secretaría de Hábitat
Eje:	Urbano-regional	Eje:	Urbano-regional
Programa:	Hábitat desde los barrios y las UPZ	Programa:	Hábitat desde los barrios y las UPZ
Compromiso:	Bogotá con techo	Compromiso:	Mejoramiento integral de barrios
Indicador:	Unidades de vivienda nueva viabilizadas para enajenación	Indicador:	No. de hectáreas vigiladas para prevenir la ocupación ilegal
Medición:		Medición:	

Programado 2007-2008	2004	2005	2006	Ejecutado septiembre/07	Acumulado 2004-2007	% Avance
2.566	0	0	0	1.283	1.283	50

Programado 2004-2008	2004	2005	2006	Ejecutado septiembre/07	Acumulado 2004-2007	% Avance
26	0	0	26	0	0	100

Entidad:	Secretaría de Hábitat	Entidad:	Secretaría de Hábitat
Eje:	Urbano-regional	Eje:	Objetivo Gestión Pública Humana
Programa:	Hábitat desde los barrios y las UPZ	Programa:	Administración moderna y humana
Compromiso:	Mejoramiento integral de barrios	Compromiso:	Modernización y adecuación de la Administración Distrital. Fortalecer la capacidad operativa de las entidades y organismos distritales
Indicador:	No. de proyectos estructurados para UPZ de mejoramiento integral de barrios	Indicador:	Porcentaje de fortalecimiento organizacional o administrativo, tecnología y modernización en las entidades distritales
Medición:		Medición:	

Programado 2007-2008	2004	2005	2006	Ejecutado septiembre/07	Acumulado 2004-2007	% Avance
100	0	0	0	65	65	65

Entidad:	Secretaría de Hábitat	Entidad:	Secretaría de Hábitat
Eje:	Objetivo Gestión Pública Humana	Eje:	Urbano-regional
Programa:	Administración moderna y humana	Programa:	Hábitat desde los barrios y las UPZ
Compromiso:	Modernización y adecuación de la Administración Distrital. Fortalecer la capacidad operativa de las entidades y organismos distritales	Compromiso:	Mejoramiento integral de barrios-asentamientos legalizados según marco jurídico
Indicador:	Porcentaje de avance en la estructuración e implementación del sistema de gestión de calidad en las entidades distritales.	Indicador:	No de asentamientos legalizados
		Medición:	

Medición:

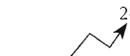
Programado 2007-2008	2004	2005	2006	Ejecutado septiembre/07	Acumulado 2004-2007	% Avance
100	0	0	0	25	25	25

Programado 2007-2008	2004	2005	2006	Ejecutado septiembre/07	Acumulado 2004-2007	% Avance
58	0	0	0	0	0	0

Nota: esta es una meta compartida con la Secretaría Distrital de Planeación. A la fecha se cuenta con 105 asentamientos legalizados.

Como parte del aporte al desarrollo integral de la ciudad, podemos sostener que en algunos sectores ya se ha podido avanzar ha-

cia el aumento de la calidad de vida a partir del mejoramiento de las condiciones de habitabilidad, accesibilidad a los servicios públicos, manejo del espacio público y mejoramiento de las condiciones ambientales. Ahora queda el reto de consolidar efectivamente la Secretaría.



## 4.

## OTROS FINES GENERALES

## 4.1.

## Aportes de la Secretaría de Hábitat con respecto a las metas y compromisos del Plan de Ordenamiento Territorial - POT

En el último párrafo de los antecedentes para la presentación del Plan de Ordenamiento Territorial --POT--, se sostiene que *en las décadas entre los años 70 y 90, la planeación estaba orientada simplemente a satisfacer las demandas generadas por el mercado inmobiliario, sumada a la inmigración descontrolada, terminó por producir un crecimiento insolidario, inequitativo e ineficiente de la ciudad.*

Si tenemos en cuenta, además, que los objetivos centrales del POT son:

- Objetivo regional, busca propiciar la construcción de un modelo regional sostenible.
- Objetivo ambiental, pretende promover un modelo territorial sostenible y el mejor aprovechamiento y manejo adecuado de los recursos naturales.
- Objetivo rural, se encamina al fortalecimiento del territorio rural e integrarlo de manera funcional al Distrito Capital y a la región, preservando su riqueza natural y aprovechando sus oportunidades.
- Objetivo económico, que pretende organizar el territorio, aprovechando sus ventajas comparativas para lograr una mayor competitividad.
- Objetivo social, busca promover la equidad territorial para garantizar la oferta de bienes y servicios urbanos a todos los ciudadanos.
- Objetivo físico, se centra en orientar y concentrar la acción de gobierno, la inversión pública y las actuaciones particulares hacia la consecución de los fines de sostenibilidad ambiental, equidad social, eficiencia económica y convivencia social, relacionados con el reordenamiento del territorio.
- Objetivo de participación ciudadana, pretende fomentar y cimentar una cultura urbana en los ciudadanos, consistente en promover una visión compartida sobre el futuro de la ciudad y el territorio.
- Objetivo de armonización del Plan de Desarrollo, se plantea garantizar la ejecución del modelo de ocupación del territorio distrital, priorizando según las necesidades de la ciudad, la ejecución de las actuaciones, programas y proyectos definidos en los componentes del plan, en el corto, mediano y largo plazo.

Podemos encontrar claramente una relación con los objetivos misionales de la Secretaría y las metas descritas en su plan estratégico y, en

general, con el mandato del sector del hábitat. Asimismo, fácilmente identificable existe una relación con los objetivos, ejes y programas del Plan Distrital de Desarrollo, sobre todo en lo concerniente al Eje Urbano Regional. No es de extrañar esta correlación en tanto los tres planes que estamos analizando son complementarios entre sí, y el desarrollo de cada uno es una pieza invaluable hacia la consecución de los objetivos de los demás.

## 4.2.

### Aportes de la Secretaría de Hábitat con respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM

Hace siete años el mundo entero asumió el compromiso de superar la pobreza en todas sus formas y trabajar para crear un mundo mejor para todos. Esta visión se resumió en la Declaración del Milenio y en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que surgieron de ésta e incluyen reducir a la mitad el número de personas que viven en la pobreza extrema y el hambre para el año 2015. Estos objetivos se basan en el compromiso de fomentar una asociación mundial para el desarrollo, un pacto entre los países pobres, que se consagran a reducir la pobreza, y el mundo más rico, que

asume la responsabilidad de ser un asociado activo en apoyo de las iniciativas de los países en desarrollo. Los ODM representan un conjunto de objetivos acordados internacionalmente que pueden ser alcanzados si todos los interesados trabajan juntos y hacen su parte.<sup>1</sup>

Al analizar los posibles aportes del trabajo de la Secretaría de Hábitat al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo del Milenio, es indiscutible la contribución al cumplimiento de los objetivos: 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre, y 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

La Secretaría de Hábitat, al centrar sus esfuerzos en lograr el desarrollo armónico urbano y rural de la ciudad-región, así como un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes, aporta a erradicar la pobreza extrema y el hambre, dado que al solucionar las necesidades de vivienda, acceso a unidades básicas y a servicios públicos domiciliarios de la población más vulnerable permite que los recursos que liberan las familias puedan ser invertidos en mejorar su alimentación, acceso a salud o educación, entre otros.

De la misma manera, la noción sobre el concepto de hábitat que la Secretaría ha adoptado, permite que en su intervención integral y en el diseño y formulación de las políticas, aporte al cumplimiento de la meta relacionada con la incorporación de los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas que ejecuta.

<sup>1</sup> *Día Internacional para la Erradicación de la Pobreza 2007. Mensaje del administrador del PNUD, señor Kemal Dervis, en octubre de 2007.*

## 5.

# PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN CONJUNTA

**P**ara la Secretaría de Hábitat, la participación es concebida como una estrategia transversal a cada una de las áreas misionales de la Entidad. La Secretaría, mediante la Dirección de Participación y Servicio al Ciudadano, ha puesto en marcha un conjunto de actividades conducentes a impulsar el empoderamiento ciudadano, que se ha traducido en la búsqueda de soluciones de vivienda así como en el mejoramiento del entorno a través de mecanismos concertados.

La Dirección de Participación y Servicio al Ciudadano, cuyas funciones se encuentran dirigidas a facilitar la participación ciudadana y la promoción de los mecanismos e instrumentos del ejercicio democrático en el sector hábitat, ha abierto espacios de participación ciudadana que a su vez generan sinergias e integración entre los diferentes actores involucrados en la temática del hábitat. Llama la atención el nivel de respuesta de las comunidades y el interés con que asumen los espacios de participación.

En el marco de la política integral del hábitat y la línea de trabajo Cultura del hábitat y ciudadanía se definieron los lineamientos de la política de participación y las estrategias a ser abordadas, entre las que se destacan:

- Promover una cultura del hábitat bajo parámetros compartidos, reconociendo la diversidad sociocultural de la ciudad.
- Transformar percepciones, prácticas, usos y comportamientos individuales y colectivos en la búsqueda de un uso eficiente y sostenible del hábitat.
- Reconocer, visibilizar y fortalecer las organizaciones sociales existentes que trabajan en torno al hábitat, y promover su creación en aquellos lugares donde no existen.
- Motivar a los ciudadanos y ciudadanas para que se interesen por la política pública de hábitat, aporten una lectura crítica y propositiva de la misma, tomen parte en su desarrollo y adelanten acciones de seguimiento y evaluación a su implementación.

Adicionalmente, como ya se mencionó, para la Secretaría el diseño e implementación de un sistema integral de atención al ciudadano constituyó uno de los principales retos, concebido mediante dos estrategias: a) atención presencial y b) atención virtual que brinda asesoría y presta servicios a los ciudadanos sobre los distintos trámites y procesos que realizan las entidades del sector y la propia Secretaría.

Los espacios de atención al ciudadano han permitido la potenciación de las múltiples actuaciones por parte de actores tanto públicos como privados en la determinación del desarrollo del hábitat, teniendo como elemento principal las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Con estos espacios se ha propiciado el empoderamiento y la capacitación que los ciudadanos requieren para generar una relación de corresponsabilidad.

Asimismo habría que resaltar que en el diseño y formulación de la política integral del hábitat (PIH) a través del ejercicio de la Misión Hábitat por Bogotá: inclusión y derecho a la ciudad, se realizó mediante una metodología de participación ciudadana y en consecuencia contó con el aporte sustantivo de expertos nacionales e internacionales así como con la participación de aproximadamente 350 personas y de diversas instituciones de la administración distrital y nacional, las universidades y centros de investigación, los gremios y las organizaciones civiles.

Por otra parte, en materia de diseño de la política de servicios públicos, se ha definido la política para el fortalecimiento del control social participativo, que comprende: el fortalecimiento de sistema de control social, la estrategia de divulgación y comunicación educativa y el me-

joramiento de los sistemas de atención de los usuarios.

A su vez, en la estrategia de divulgación y comunicación educativa se desarrollan temas relacionados con la factura de servicios públicos, los deberes y derechos de los usuarios, la seguridad en el uso de los servicios públicos, el uso eficiente y la prestación de éstos. La construcción de esta política también ha contado con la participación de la UAESP y las principales empresas que prestan servicios públicos en Bogotá.

Otro resultado que se rescata es la significativa participación en el relanzamiento de los Núcleos de Participación Ciudadana en 26 UPZ de mejoramiento integral de la ciudad.

Por último, la Secretaría Distrital de Hábitat ha promocionado y contribuido a la construcción de procesos participativos para la toma de decisiones y la ejecución de programas y proyectos a la luz de la formulación y gestión de las operaciones estratégicas. Uno de los principales avances en este sentido ha sido haber retomado la mesa de concertación de las veredas La Requilina y El Uval en la localidad de Usme, con su grupo de líderes comunitarios campesinos, con el fin de definir conjuntamente el plan de acción de la operación estratégica.

## 6.

## GESTIÓN

## ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Con el nacimiento de una institución, como es el caso de la Secretaría de Hábitat, también llegan retos en lo concerniente a la innovación y a la modernización en la gestión administrativa y financiera. Esos desafíos involucran una actitud de servicio hacia adentro y con el entorno. Para ello se hace necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más dinámicas, poner el componente administrativo y financiero al servicio de los más altos intereses misionales de la institución, para asegurar la mayor eficacia de todas las instancias lo que proporcionará agilidad, pertinencia y eficiencia en los procesos internos y externos.

La Secretaría ha de abrir espacios para diseñar y desarrollar una estrategia que permita alcanzar la modernización y el fortalecimiento de su gestión administrativa y financiera con el fin de racionalizar los recursos, los procesos y hacer una mejor utilización de los bienes del Estado. Lo anterior exige una nueva cultura en la organización, la implementación de un sistema de información

sólido pero flexible e integrado, de un sistema organizativo fuerte en el nivel central y con una interacción eficiente en todas sus dependencias.

La asignación de recursos, su ejecución y optimización son un reto constante para avanzar permanentemente hacia una gestión más moderna, humana y transparente. Frente a la asignación de recursos el cuadro de asignación refleja una gestión importante en ir posicionando la Entidad en el marco presupuestal del sector al incrementar en la asignación un 134% para la vigencia 2008.

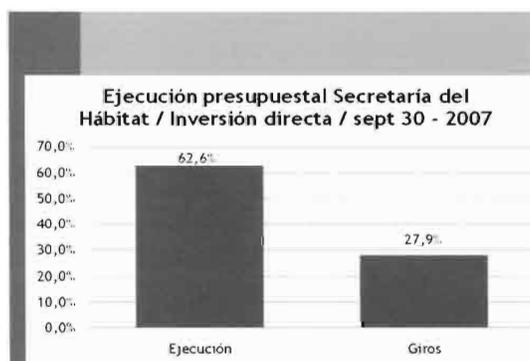
ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL (EN MILLONES DE PESOS CORRIENTES)		
	2007	2008
SECRETARÍA HÁBITAT	13.748	32.263
Funcionamiento	5.213	6.423
Inversión	8.535	25.840

Frente a las inversiones encontramos una ejecución del 62% al corte 30 de septiembre.

INVERSIONES MÁS IMPORTANTES – SECRETARÍA HÁBITAT – A SEPTIEMBRE 2007	
Desarrollo institucional para la definición e implementación de la política del hábitat	2.382
Mejoramiento integral de barrios	2.115
Control administrativo a la enajenación y arrendamiento de vivienda en el Distrito Capital	1.572
Fortalecimiento institucional	1.968

INVERSIONES MÁS IMPORTANTES – SECRETARÍA HÁBITAT – 2008	
Desarrollo y gestión de la política de hábitat	7.254
Mejoramiento integral de barrios	5.104
Control administrativo a la enajenación y arrendamiento de vivienda en el Distrito Capital	3.025
Procesos integrales para el desarrollo de áreas de origen informal y reasentamientos	5.578
Fortalecimiento institucional	3.640

Para la vigencia 2008 se estableció:



La Secretaría en su gestión administrativa y financiera trabaja constantemente para que sea posible dar cuenta de las acciones, instrumentos y avances a la ciudadanía, y así generar espacios de interacción mediados por la transparencia y la credibilidad entre el Estado y los ciudadanos.

## 7.

## LA POSTA

La Secretaría de Hábitat tiene una apuesta ética y política por la formación y la defensa de valores como equidad, participación, sostenibilidad, corresponsabilidad, inclusión y eficiencia. Garantizando, además, las herramientas y reformas institucionales que aseguren la pertinencia en la formulación de la política, la celeridad en la gestión pública y la oportunidad de lograr asentamientos humanos sostenibles que aumenten la productividad y competitividad urbana. Estos principios han sido la estructura de las acciones, y desde esa perspectiva el legado que deja para Bogotá, su nueva administración, pero sobre todo para las y los ciudadanos, se puede resumir de la siguiente manera:

1. Fortalecimiento institucional del sector por medio de la Secretaría de Hábitat funcionando en términos administrativos, logísticos, técnicos y políticos desde enero de 2007, como la instancia responsable del sector.
2. Diseño y formulación de una política integral del hábitat, formulación de un documento de lineamientos de política de asentamientos rurales en el contexto regional, borde y rural, y diseño y formulación de una política de servicios públicos con una perspectiva sectorial.
3. Diseño del modelo de gestión general para las operaciones estratégicas de la ciudad.
4. Consolidación del sector mediante un trabajo participativo y concertado con las instituciones, empresas e instancias distritales y nacionales relacionadas con los objetivos misionales de la SDHT.
5. Diseño y montaje de un Supercade para un mejor servicio al ciudadano en hábitat y desarrollo de un Sistema de Información del Hábitat (SIHAB).
6. Ejecución de obras con participación ciudadana.
7. Identificación de la necesidad urgente de modificar temas estratégicos del POT para la mejor gestión y poder implementar la política integral del hábitat, diseñada y formulada por esta administración.
8. El nivel de desarrollo de las empresas de servicios públicos queda en el punto exacto para diseñar e implementar un plan de negocios que permita su internacionalización.

Ya Bogotá asumió el reto de diseñar y formular participativamente una política pública de hábitat. Ahora, conjuntamente con el Gobierno Nacional, tiene el desafío de gestionar las herramientas que se requieran para abordar el tema no exclusivamente desde una mirada local de la ciudad. Adicionalmente queda el otro gran

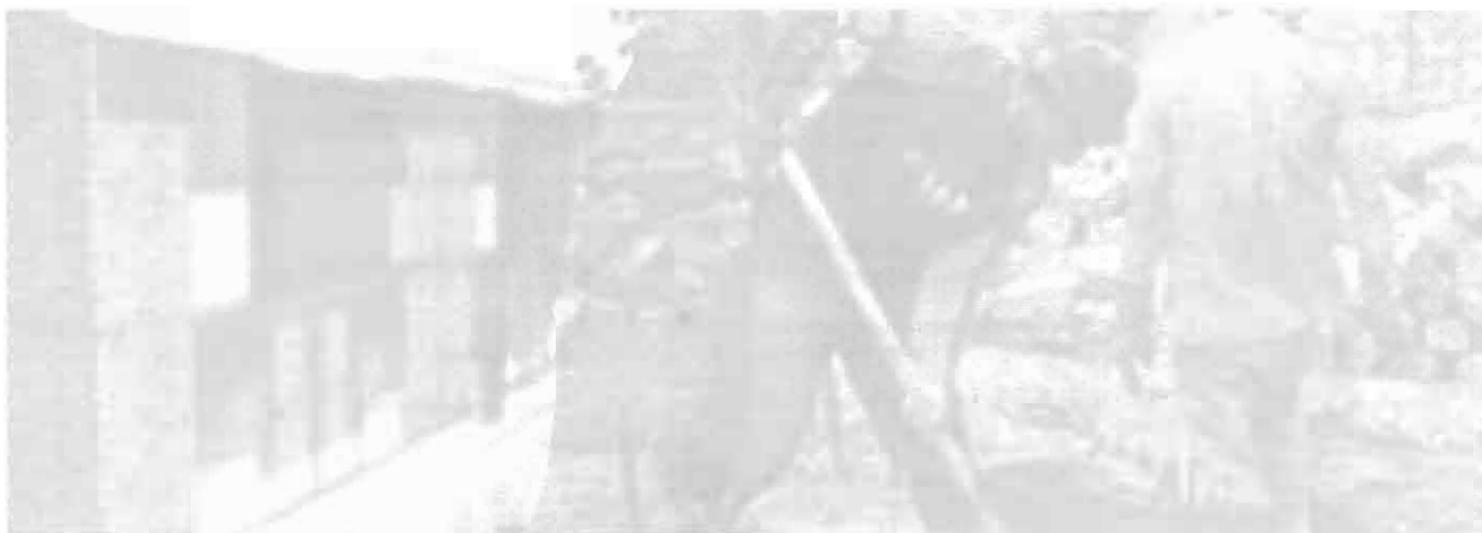
tema: la construcción de la región con los departamentos y municipios cercanos, y abordar de manera políticamente sensata lo referente a la Sabana de Bogotá. El Distrito empieza a quedarse corto en la oferta que la población está requiriendo y la región empieza a entender los beneficios, en términos de desarrollo, que significa pensarse como tal.

Hemos avanzado en esa mirada integral que se requiere, ahora con el sustento técnico que nos proporcionó el ejercicio colectivo del diseño y formulación de la política, sabemos que el tema

no se resuelve solamente con tierra, ni solamente con subsidios, ni solamente con créditos, ni solamente con densificación, ni mejoramiento, ni reasentamientos, la Secretaría está posibilitando las condiciones para generar resultados serios y sistemáticos en procura de desarrollar un modelo de ciudad pensado desde las necesidades de sus habitantes, que sea, además, incluyente y equitativo y que asegure la realización de los derechos individuales y colectivos. Que, por otra parte, consulte para su desarrollo los estándares internacionales en temas como la seguridad ambiental, la infraestructura y la competitividad.

# CAJA DE VIVIENDA POPULAR

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

## INFORME DE GESTIÓN SECTOR HÁBITAT



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT  
2004 - 2007**

**ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ**  
LUIS EDUARDO GARZÓN

**SECRETARIO GENERAL**  
ENRIQUE BORDA VILLEGAS

**CVP**

**GERENTE GENERAL**  
JULIANA ÁLVAREZ GALLEGO

**SUBGERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**  
ISABEL DÍAZ OLIVARES

**SUBGERENTE DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL**  
FRANCESCO AMBROSI FILARDI

**ASESORA DE PLANEACIÓN**  
GINA ALEXANDRA VACA LINARES

**SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN**  
ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS

**SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN**  
ADRIANA POSADA PELÁEZ

**DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL**  
ANDRÉS PODLESKY BOADA  
**COMPILADOR DE TEXTOS**

**JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES**  
JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS  
ASESOR

**EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL**  
NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO  
OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES

**CORRECCIÓN DE ESTILO**  
JULIO MATEUS  
ORLANDO LAVERDE

**FOTOGRAFÍAS**  
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ  
ARCHIVO SDP  
ARCHIVO SECRETARÍA DE HÁBITAT

**DISEÑO DE PAUTA**  
LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO  
RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER  
LOGO SAPIENS LTDA.

**DIAGRAMACIÓN**  
CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA  
CARLOS ANDRÉS ORTÍZ  
EDISON PAREDES RUIZ  
PATRICIA CARO MARTÍNEZ  
MARIO CALDERÓN  
ERICK TALAGA  
K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA

**IMPRESIÓN**  
MULTI-IMPRESOS LTDA.

# INTRODUCCIÓN

## ANTES DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

La Caja de Vivienda Popular era un establecimiento público del Distrito Capital, adscrito a la Alcaldía Mayor de Bogotá, dotado de personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa. La dirección y administración de la Entidad estaba a cargo de la Junta Directiva y de la gerente general.

La Caja de Vivienda Popular ejecutaba las políticas del Gobierno Distrital en materia de reasentamientos humanos, mejoramiento de vivienda, urbanizaciones y titulación de predios en sus componentes técnico, social, operativo y jurídico, para la población de los estratos 1 y 2 que se encuentren en situación de vulnerabilidad, y coordinaba el programa de mejoramiento integral de barrios.

Por otra parte, mediante Resoluciones 433, 434, 560 de 2001, 2833 y 2834 de 2005, se ejerce la función de agente especial de algunas urbanizaciones que fueron intervenidas por la Subdirección de Control de Vivienda.

## DESPUÉS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

La Caja de Vivienda Popular es un establecimiento público del Distrito Capital, adscrito a la Secretaría de Hábitat a partir del primero de enero de 2007; el cual tiene como finalidad la ejecución de las políticas en sus componentes técnico, social, operativo y jurídico, para la po-

blación de los estratos 1 y 2 que se encuentren en situación de vulnerabilidad en materia de:

- Reasentamientos humanos
- Mejoramiento de vivienda
- Urbanizaciones y
- Titulación de predios

Así como sigue ejerciendo su función de agente especial.

El programa de mejoramiento integral de barrios pasa a ser coordinado por la Secretaría de Hábitat.

Posteriormente, y mediante el Decreto 271 del 26 de junio de 2007, “Por medio del cual se adopta la estructura organizacional y las funciones de la Secretaría Distrital del Hábitat”, son asignadas las funciones de mejoramiento de vivienda y titulación predial a dicha Entidad, quedando la Caja de Vivienda Popular ejecutando las políticas en materia de reasentamientos humanos, de urbanizaciones y titulación de predios que pertenecen a la CVP y su función de agente especial.

En ese sentido la Caja de Vivienda Popular contribuye a la implementación de la política de hábitat del Distrito, a través del mejoramiento de las condiciones de vida de las familias más vulnerables de la ciudad que habitan en zonas de alto riesgo no mitigable, adelantando su traslado a una vivienda digna, técnicamente segura y económicamente sostenible; contribuyendo además con el ordenamiento territorial de la ciudad.

# FUNCIONES Y ESTRUCTURA

---

## MISIONALES

### Subgerencia de Vivienda de Interés Social

La Subgerencia de Vivienda de Interés Social es la encargada de liderar y monitorear los programas misionales de la Entidad. En este marco la dependencia coordina los aspectos referentes a la gestión de las direcciones de reasentamientos, urbanizaciones y titulación. Igualmente adelanta la gestión interinstitucional con las diferentes entidades de orden distrital y nacional para facilitar la gestión de planes, programas y proyectos de su competencia.

Dirige las acciones pertinentes para el desarrollo de la función de agente especial de las personas naturales o jurídicas que desarrollaron proyectos urbanísticos sin el cumplimiento de los requisitos legales y que fueron intervenidas por el Estado por esta razón.

### AGENTE ESPECIAL

Realiza el estudio de los componentes técnico, legal, administrativo y financiero de cada uno

de los proyectos intervenidos que lleve a tomar una de las siguientes decisiones:

1. Administrar, es decir desarrollar el objeto social en cumplimiento de lo ofertado en el mercado;
2. Recomendar la liquidación cuando el proyecto se encuentra en causales establecidas por la ley y su desarrollo sea inviable, o
3. Recuperar las afectaciones pecuniarias de las diferentes personas afectadas por el proyecto urbanístico, es decir que se consiga un recobro del dinero por venta de activos en las etapas de administración o liquidación.

### DIRECCIÓN DE REASENTAMIENTOS HUMANOS

Adelanta el conjunto de acciones y actividades necesarias para lograr el traslado de las familias de estratos 1 y 2 que se encuentran asentadas en zonas declaradas de alto riesgo no mitigable, garantizando el derecho fundamental a la vida. Una de las acciones de este proceso consiste en reubicar a la familia a una alternativa transitoria mientras se hace el proceso de selección y traslado definitivo a su alternativa habitacional.

## DIRECCIÓN URBANIZACIONES

Culmina los aspectos técnicos y jurídicos de los proyectos desarrollados por la CVP desde el año 1942, así como la entrega de las correspondientes zonas de cesión al Distrito.

Esta dirección venía ejecutando el programa de mejoramiento de vivienda cuyo objetivo es reducir la vulnerabilidad sísmica y las condiciones de habitabilidad de las viviendas informales, que garanticen la vida y el patrimonio de las familias en riesgo, programa que según el Decreto 271 del 26 de junio de 2007 pasó a ser responsabilidad de la Secretaría del Hábitat.

## DIRECCIÓN DE TITULACIÓN

Asesora y acompaña a las familias de estratos 1 y 2 para la obtención de la escritura o resolución de propiedad predial (cesión a titulación gratuito) a través de la prestación de asistencia técnica, jurídica y social, contribuyendo al fortalecimiento de los servicios que presta la Entidad orientados a satisfacer integralmente las necesidades de los ciudadanos y de la comunidad en general.

## Dependencias de apoyo

### SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La subgerencia Administrativa y Financiera dirige y asesora los procesos transversales de apoyo a la gestión relacionados con la administración de los recursos humanos, financieros y físicos. Así mismo, garantiza que los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión institucional operen en forma efectiva, articulada y oportuna, facilitando el desarrollo de los programas sociales.

### DIRECCIÓN FINANCIERA

Dirige las áreas de presupuesto, cartera, contabilidad y tesorería, que generan información

oportuna y confiable que permite conocer la situación financiera de la Entidad y el resultado de sus operaciones.

### DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Coordina el desarrollo de los procesos relacionados con el talento humano y recursos físicos, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos misionales.

### COMUNICACIONES

Apoya a las áreas de la Entidad que requieran acompañamiento para establecer canales de información a nivel interno, externo e institucional.

### PLANEACIÓN Y SISTEMAS

Lidera y acompaña la formulación, programación y seguimiento de los planes y programas que desarrolla la Caja de Vivienda Popular, para el cumplimiento de sus metas, así como el manejo del área de sistemas de la Entidad.

### OFICINA ASESORA JURÍDICA

Órgano rector en materia legal, brinda a todas las dependencias de la Entidad asesoría jurídica y apoyo. Asume la representación judicial de la Entidad frente a las acciones legales instauradas en su contra, atiende los requerimientos legales realizados por los entes de control, entidades públicas y de los particulares.

### OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

Ejerce la función de evaluación, seguimiento y control al sistema de control interno de la Entidad; el cual constituye una herramienta de autoprotección que le permite realizar eficiente y eficazmente el cumplimiento de sus objetivos de una manera transparente y efectiva.

## 1.

## EL PLAN ESTRATÉGICO

## FINALIDAD

Contribuir al desarrollo sostenible del hábitat y elevar la calidad de vida de la población más vulnerable.

## Objetivo estratégico 1

Fortalecer los servicios que actualmente presta la Entidad, orientados a satisfacer integralmente las necesidades de los ciudadanos y de la comunidad en general.

## VISIÓN

Ser en el año 2010 la Entidad pública líder a nivel regional en la formulación y ejecución de la política del hábitat, reconocida nacional e internacionalmente por su efectiva contribución al desarrollo humano.

## ACCIONES ADELANTADAS:

- En diciembre de 2004 se puso al servicio de los usuarios de la Caja de Vivienda Popular, la oficina denominada "Servicio al Ciudadano", la cual sirve de enlace entre la Caja y los ciudadanos en las áreas de: mejoramiento de vivienda, titulación predial, reasentamiento humano y cartera. Además brinda información relacionada con programas que adelantan otras entidades sobre el mismo tema; de igual manera se hace control a los requerimientos y derechos de petición.
- Se lideró la implementación del Sistema Distrital de Servicio al Ciudadano que, como enlace entre la Entidad y el ciudadano, brinda información y facilita los trámites requeridos en los programas de la Entidad y en otras entidades.
- Establecimiento de oficinas satélite en las zonas de intervención del programa de reasentamientos que generan un acercamiento a la población atendida.

## MISIÓN

Somos la Entidad del Distrito Capital que con un alto compromiso social contribuye al desarrollo de la política del hábitat, a través del mejoramiento integral de barrios, reasentamiento de hogares, titulación de predios y mejoramiento de vivienda, mediante la participación ciudadana y un talento humano efectivo, con el propósito de elevar la calidad de vida de las comunidades más vulnerables y la construcción de una mejor ciudad integrada a la región.

## FACTOR CLAVE DE ÉXITO I

Excelencia en el servicio al ciudadano y a la comunidad.



- Eventos de sensibilización y atención dirigidos a las personas incluidas dentro del Plan de incentivos de créditos hipotecarios otorgados por la CVP.

## FACTOR CLAVE DE ÉXITO II

Interacción con el entorno y la comunidad.

### Objetivo estratégico 2

Promover y participar en acciones interinstitucionales con el sector del hábitat, la comunidad, la ciudad y el país.

#### ACCIONES ADELANTADAS:

- En la reglamentación del Subsidio Distrital de Vivienda se incluyó una puntuación especial a los hogares que hacen parte del Programa de reasentamientos. Además se incluyeron mejoramiento de vivienda y titulación predial como componentes sujeto de subsidio.
- Trabajo conjunto con la Nación en el tema de titulación de predios de La Chiguaza.  
Suscripción de convenios con universidades, y con organizaciones públicas y privadas.
- Participación en espacios de enlace con UN Hábitat, OEI, Consejo Nacional de Vivienda.
- Participación en la construcción de lineamientos de política pública de afrodescendientes e indígenas.
- Foros Mejorando Barrios II y Semana del Hábitat (Universidad Javeriana).
- Reconocimiento de dos prácticas en el Concurso Latinoamericano y del Caribe para la

Transferencia de Buenas Prácticas Premio Medellín 2005:

- La práctica “Reasentamiento de familias localizadas en alto riesgo no mitigable en la localidad de Ciudad Bolívar de la Alcaldía de Bogotá Distrito Capital, Colombia” fue seleccionada como práctica ganadora del Premio 2005 Medellín, por su calidad, potencial de transferencia y contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.
- La práctica “Mejoramiento integral de barrios PMIB – Sur con Bogotá, de la Caja de la Vivienda Popular de Bogotá, Colombia” fue incluida dentro del grupo de prácticas seleccionadas por el Comité Técnico Evaluador del Premio a la transferencia de buenas prácticas por contribuir con los indicadores de calidad, sostenibilidad y viabilidad de transferencia, y por su contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

## FACTOR CLAVE DE ÉXITO III

Investigación y desarrollo.

### Objetivo estratégico 3

Desarrollar proyectos de investigación y metodologías conducentes al fortalecimiento de la política del hábitat y la generación de nuevos servicios.

#### ACCIONES ADELANTADAS:

- Los programas misionales realizan una revisión periódica de los proyectos de inversión. Se incluyen reformulación y adecuación de metodologías para que se ajusten a las con-

tinuas dinámicas que influyen al sector. Se recuperó, actualizó y generó la memoria institucional.

- La capacitación a maestros incorporó avances tecnológicos actualizados en la industria de la construcción, ajustados a la norma sísmorresistente.
- Capacitación a líderes y a organizaciones sociales en formulación, administración, sostenibilidad y control social de proyectos.

## FACTOR CLAVE DE ÉXITO IV

Comunicación y divulgación.

### Objetivo estratégico 4

Fortalecer y mejorar los procesos y esquemas de comunicación y divulgación.

#### ACCIONES ADELANTADAS:

- Creación del grupo de comunicaciones, articulado con el sector hábitat. La canalización a través de un solo emisor de la divulgación en medios de comunicación, favorece la percepción de la ciudadanía en el avance de la gestión y logros de la Entidad .
- Al interior de la Entidad se implementó la circulación de un boletín mensual que difunde temas variados, unificando información relevante en los servidores públicos y pueda replicarse adecuadamente hacia el exterior.
- Reconocimiento de la imagen institucional a través de piezas comunicativas a los ciudadanos y dotacionales para servidores de la Entidad .
- Estrategia de divulgación a través de afiches y pendones para sensibilizar a ciudadanos frente a un evento sísmico.

- La conformación de los Núcleos de Participación Ciudadana, ha permitido la generación de espacios de encuentro de organizaciones, de ciudadanos e instituciones en cada UPZ de mejoramiento integral con planeación participativa, gestión, evaluación, control social, comunicación y manejo de conflictos.

## FACTOR CLAVE DE ÉXITO V

Mejoramiento continuo de los procesos operativos y administrativos.

### Objetivo estratégico 5

Desarrollar e implementar un modelo estratégico de gestión institucional, basado en la integración de procesos, la calidad y el mejoramiento continuo.

#### ACCIONES ADELANTADAS:

- Se desarrolló la implementación del sistema de gestión de calidad, de acuerdo con la normatividad vigente y los lineamientos de la Secretaría General de la Alcaldía.
- Se elaboró la cartilla del Sistema Integrado de Gestión de la CVP, que contiene normatividad y principales conceptos de los sistemas de gestión de la calidad, el modelo estándar de control interno y el Programa institucional de gestión ambiental, la cual fue entregada a todos los servidores públicos de la Entidad para su conocimiento y estudio, logrando así la sensibilización en el proceso de calidad.
- Se realizaron dos actividades de sensibilización en el sistema integrado de gestión, logrando una cobertura del 95% de asistencia de funcionarios y contratistas de la CVP.

## 2

## LOGROS Y ACTIVIDADES

2.1.  
MISIONALESPrograma de  
Reasentamientos Humanos

Se protegió la vida de 1.954 familias en alto riesgo no mitigable a través del reasentamiento (2004–septiembre 2007). A la fecha de este informe de gestión se encuentra adelantado el proceso para el reasentamiento de 1.501 familias.

- Se gestionó la expedición del Decreto Distrital 437 de 2006, por el cual se incrementa el monto del Valor Único de Reconocimiento (VUR) a 50 smmlv, garantizando el cierre financiero de las familias para la adquisición de su vivienda; con anterioridad a este decreto solo se contaba con un VUR de 24 smmlv, esto fue el resultado de una gestión interinstitucional. Mediante Resolución No. 580 de 2007 se reglamentó el Decreto 437 de 2006, de modificación del VUR y el artículo 4 del Decreto 230 de 2003 sobre ayuda temporal a familias a reasentar.
- Se suscribió un convenio con el Fondo de Desarrollo local Rafael Uribe Uribe, para aunar esfuerzos en el reasentamiento de 1.066 hogares del sector de Nueva Esperanza por valor de mil doscientos millones de pesos (\$1.200.000.000).
- Se estableció un convenio con la Alcaldía local de Puente Aranda con el fin de atender a 108 familias asentadas en el sector de La Colombianita.
- Se suscribió un convenio con Fonade con el propósito de adelantar el proceso de reasentamiento humano de familias, entre ellas la población de Nueva Esperanza (1.066) de la localidad Rafael Uribe Uribe.
- Se incorporaron 1.254 familias al programa de relocalización transitoria mediante apoyo financiero y acompañamiento social y jurídico.
- Se beneficiaron 201 familias con líneas de microcréditos de entidades financieras, las cuales no estaban cobijadas por la nueva reglamentación y que lograron completar su esquema financiero para la adquisición de la alternativa habitacional.
- Se conformó un portafolio inmobiliario con el propósito de promocionar las diversas ofertas de vivienda nueva, agilizando la selección de alternativa habitacional para las familias.
- Se construyó una base de datos que contiene toda la información de las familias que están siendo atendidas en el programa de reasentamientos, mostrando el estado actual de cada una y su avance dentro del proceso, lo que facilita la toma de decisiones a nivel general y particular y la sistematización y documentación del programa.

- Se fortalecieron los canales interinstitucionales para el desarrollo del proceso de reasentamientos, logrando la definición de políticas y operacionalización (responsabilidades) del programa (mesas de reasentamientos en las localidades, mesa del plan de rehabilitación, mesas con las empresas de servicios públicos).
- Se divulgó el programa de reasentamientos a través de la creación de material didáctico de divulgación denominado Caja de herramientas, lo cual permite a los diferentes actores visibilizar de una manera más práctica el proceso de reasentamiento.
- Se revisó el proceso de reasentamientos, que tuvo como resultado la eliminación de trámites, optimización de recursos y disminución del tiempo para reasentar una familia; este ajuste se socializó con todas las entidades involucradas en el proceso, mejorando los canales de comunicación y actuación.

## Programa de Mejoramiento de Vivienda

- Se han realizado 3.705 asistencias técnicas en las localidades de Usme, Ciudad Bolívar, Sumapaz, Santa Fe, San Cristóbal, Kennedy, Usaquén, Bosa, Rafael Uribe Uribe y Suba.
- Se han capacitado 1.200 maestros de construcción en técnicas sismorresistentes en las localidades de Kennedy, Bosa, Usaquén, San Cristóbal, Usme, Rafael Uribe Uribe y Suba.
- Se han sensibilizado 3.126 ciudadanos en aspectos técnicos, generando conciencia acerca de los riesgos sísmicos en la ciudad, a través de la realización de eventos pedagógicos e informativos en las diferentes localidades.
- Se obtuvo 191 licencias de construcción y/o actos de reconocimiento con el fin de viabilizar y dar inicio a las obras de mejoramiento

de vivienda. A la fecha del presente informe se encuentran radicadas en las Curadurías Urbanas 257 expedientes para el trámite de licencias para mejoramiento de vivienda.

- Se postularon al subsidio distrital 6.241 hogares, de los cuales 2.046 familias fueron asignadas por Metrovivienda en la modalidad de mejoramiento de vivienda y habitabilidad.
- En el año 2007 están en proceso la postulación 38 subsidios de mejoramiento y construcción en sitio propio con énfasis en inmuebles ubicados en las zonas rurales de Bogotá; adicionalmente, en coordinación con la Secretaría Distrital de Salud, se adelanta el proceso de incorporación al programa y postulación de 1.000 subsidios para mejoramiento de la habitabilidad de las condiciones de los hogares identificados por el programa Salud a su hogar. En total al final del presente año se tendrán 5.727 hogares inscritos en el programa, de los cuales 3.084 contarían con subsidio, cifra que se estableció como meta de gestión para el año 2007.

- Se realizaron aportes al capítulo de reconocimiento de vivienda, los cuales quedaron plasmados en el Decreto 564 de 2006, "Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas..." expedido el 24 de febrero de 2006, modificatorio del Decreto 1600 de 2005, el Decreto 624 del 29 de diciembre de 2006 "Por el cual se le asigna a la Caja de Vivienda Popular las funciones de mejoramiento de vivienda..." y la Resolución 0205 de la Secretaría Distrital de Planeación del año 2007 "Por la cual se expiden las normas específicas para el reconocimiento de la existencia de viviendas en UPZ de mejoramiento integral o en predios con tratamiento de mejoramiento integral".
- Se participó en la formulación de la política de hábitat en el Distrito, con la Secretaría de Hábitat, con el fin de fortalecer el programa de mejoramiento de vivienda.

- Se participó en las mesas de trabajo del Pacto por el Hábitat, donde se realizaron aportes para la operación y ejecución de los proyectos de sitio propio y mejoramiento de vivienda y a la vez se presentaron propuestas para la reglamentación del Decreto 226 de 2005 sobre subsidios distritales, buscando la aplicación de subsidios a las asistencias técnicas los cuales se consolidarán en obras; estos quedaron reglamentados en el acuerdo 21 del 19 septiembre y el acuerdo 22 del 30 de septiembre de 2005 de Metrovivienda. Posteriormente, en el año 2007, se expidió el acuerdo 036 de 2007 que reglamentó la expedición de subsidios de mejoramiento de vivienda y construcción en sitio propio para el Distrito Capital.
- Se fortalecieron las relaciones interinstitucionales con la Secretaría de Planeación Distrital, Secretaría del Hábitat y Metrovivienda para dinamizar la formulación de políticas, procesos normativos y técnicos para la operación del programa de mejoramiento de vivienda.
- Se coordinó con Metrovivienda-Secretaría de Salud-CVP la estructuración y reglamentación del subsidio de mejoramiento-condiciones de habitabilidad en el Distrito Capital.
- Se logró con el Convenio de Cooperación Científica y Tecnológica N° 20 de 2003, celebrado entre el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, la CVP y la Universidad de los Andes, para desarrollar un "Sistema de modelos de vivienda" que permita ofrecer a la ciudadanía elegible para el programa de construcción en sitio propio acceso sistematizado a los documentos requeridos para obtener licencia de construcción y mediante la firma del contrato N° 156 de 2005 se incorporó la realización de los modelos de vivienda al Convenio de Cooperación.
- Se firmó el convenio marco interadministrativo N° 146 de 2005, suscrito entre la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y la CVP para la cooperación académica, científica, técnica e investigativa entre las instituciones para el desarrollo de sus programas misionales con el fin de realizar los estudios de suelos de las obras a realizar en el marco del programa de mejoramiento de vivienda.
- Se gestionó el convenio 087 de 2005 firmado entre Holcim y la CVP para adelantar 100 asistencias técnicas en las UPZ 67 y 68 Lucero y Tesoro de la localidad de Ciudad Bolívar que se complementan con la capacitación a maestros y descuento en materiales de construcción.
- Se gestionó el Convenio de Asociación N° 147 de 2005 firmado entre la Pontificia Universidad Javeriana y la CVP, con el fin de aunar recursos y capacidad institucional para realizar un paquete técnico por predio para 500 viviendas de los barrios que se encuentren dentro de las 26 UPZ y ubicados en las localidades de Ciudad Bolívar, Rafael Uribe, Usme, San Cristóbal, Bosa, Kennedy, Suba y Usaquén de la ciudad de Bogotá D.C.
- Se gestionó el convenio interadministrativo de cofinanciación N° 009/06 suscrito entre la CVP, el Fondo de Desarrollo local de Usme y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas cuyo objeto es "Aunar esfuerzos, potencialidades, fortalezas, objetivos y recursos para brindar asesoría a la población objetivo y prestar las asistencias técnicas en la zona urbana de la localidad de Usme, entregando como resultado las actas de reconocimiento y/o las licencias de construcción, según sea el caso, para 192 viviendas de un piso, con cubierta o placa, de estratos 1 y 2".
- Se gestionó el Contrato Interadministrativo No. 055 de 2006 entre la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y la CVP, cuyo objeto es: "Contratar las asistencias técnicas en suelos y cimentación para la obtención de los actos de reconocimiento ante la Curaduría Urbana para predios de varias loca-

lidades siguiendo lo estipulado en la Norma Colombiana de Sismorresistencia NSR-98, dentro del marco del Programa de Mejoramiento de Vivienda”.

- Se gestionó el convenio interadministrativo N° 174 de 2006 con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y la CVP, con el objeto de contratar la realización de 280 asistencias técnicas incluida la expedición de los actos de reconocimiento y/o licencia de construcción, dentro del marco del programa de mejoramiento de vivienda.
- Lideró la reactivación del programa de microcréditos para el programa de mejoramiento de vivienda y titulación, al que podrán acceder aproximadamente 250 usuarios con montos promedios de \$3.300.000.
- Se realizó un censo predial a los barrios que conforman el predio La Chiguaza, encuestando a 5.140 familias, identificando 2.305 susceptibles de postulación de subsidio para la habilitación legal de títulos. Se gestionó la firma de aproximadamente 83 convenios con las Juntas de Acción Comunal, para el acompañamiento jurídico, social en los procesos de pertenencia y las negociaciones directas, para la obtención de títulos de propiedad.
- Se actualizó mediante convenio interadministrativo No. 177 con la Universidad Distrital, la información de predios sin título de dominio en 19 localidades del Distrito Capital, estableciendo que existen 64.000 predios sin título de propiedad.
- Se gestionó la firma de aproximadamente 83 convenios, con las Juntas de Acción Comunal, para el acompañamiento jurídico, técnico y social, en los procesos de pertenencia y negociaciones directas, para la obtención de títulos de propiedad.

## Programa de titulación

- Se beneficiaron 3.874 familias con asistencias técnicas en titulación predial divididas así:
  - 1.331 familias beneficiadas con entrega de títulos de propiedad.
  - 2.543 familias beneficiadas con la asesoría del programa para la presentación de las demandas de pertenencia.
- Se beneficiaron 4.071 familias en el área de escrituración, a las cuales se les elaboró la minuta de escritura pública o la cancelación de hipoteca, dependiendo el caso, así:

MINUTAS	2004	2005	2006	2007	TOTAL
De compraventa de contado	118	179	220	152	669
Con hipoteca y patrimonio de familia	93	302	244	73	712
Cancelación de hipoteca	363	276	1.396	531	2.566
Aclaratorias	34	32	31	27	124
<b>TOTAL</b>	<b>608</b>	<b>789</b>	<b>1.891</b>	<b>783</b>	<b>4.071</b>

cias anteriores, logrando agilizar la emisión de sentencias, que permitieron otorgar títulos de propiedad.

- Se realizaron procesos de sensibilización ante la comunidad, para generar confianza en la misma en torno a la correcta utilización de los recursos que ellos destinan para la obtención de sus títulos de propiedad.

## AGENTES ESPECIALES

- Se están administrando 22 intervenidas, de las cuales una se encuentra en liquidación administrativa forzosa y 21 en administración.
- Se desarrollaron 12 conceptos integrales que conllevan a realizar recomendaciones a la Dirección Distrital de Inspección, Vigilancia y Control de la Secretaría de Hábitat.
- Se atendieron solicitudes de escrituración de los predios de las diferentes intervenidas y organización y sistematización de la información existente respecto a las intervenidas a cargo de la CVP.

## URBANIZACIONES

- Se ejecutaron 42 obras de urbanismo externo y tratamiento de taludes principalmente en la urbanización Arborizadora Alta, en el marco del convenio N° 142 de 2005 entre la CVP y el Idipron, que contempló mantenimiento, construcción, reconstrucción y recuperación de canaletas de aguas lluvias, cunetas de vía, andenes y tratamiento de taludes de las diferentes urbanizaciones de la CVP, especialmente en Sierra Morena y Arborizadora Alta.
- Se entregaron 4 zonas de cesión a título gratuito al DADEP (Atahualpa El Cajón, Arborizadora Baja, La Manuelita y Sierra Morena), a través de escrituras públicas correspondientes a los desarrollos urbanístico de

la CVP, tres de estas se obtuvieron a través del convenio interadministrativo N° 176/06 entre la CVP y el DADEP.

- Se realizó la recuperación y mejoramiento de las áreas comunes y de servicios (cocinas, baños, lavaderos, sistemas de drenaje, sistema hidráulico, etc.), de las viviendas denominadas transitorias de la urbanización Laches en la localidad de Santa Fe.
- Se terminaron las obras civiles en la urbanización Suba Comuneros, está en proceso la incorporación de los planos récord, ante la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá para dar paso a la instalación de los medidores para cada una de las viviendas de la urbanización.
- Se elaboraron los estudios de títulos de Lomas II Pijaos, Lomas I y La Palma Comuneros, para obtener la escrituración de los predios.

## 2.2. APOYO

### Administrativo y financiero

- Se implementó un plan de incentivos como facilidad de pago para la normalización de cartera, al cual se acogieron 5.872 deudores disminuyendo el saldo de cartera en \$17.452 millones.
- Se implementó la banca electrónica, donde se mejoraron los tiempos del proceso financiero, control presupuestal y manejo de la tesorería, con lo anterior y los procedimientos de control entre las diferentes áreas se logró obtener información financiera razonable y oportuna.
- En el tema de inventarios de bienes inmuebles se identificaron los predios de la escritura pública 3.600 de 1942, que recibió la CVP en el momento de su creación.

- El archivo central está actualizando las tablas de retención y de valoración, bajo la coordinación de una bibliotecóloga, para dar cumplimiento a la Ley de Archivo General.
- Se mejoró el clima laboral mediante la realización de seminarios, se modernizaron las instalaciones haciendo más funcionales y acogedores los puestos de trabajo.
- Se firmó convenio con la Secretaría de Hacienda para la implementación del ERP “Sí Capital”, aplicativo que tiene 10 módulos de contratación, presupuesto, contabilidad, tesorería, manejo de inventarios devolutivos y de consumo, archivo, correspondencia, PAC, nómina, con el fin de mejorar el sistema de información de apoyo de la Entidad.
- Se crearon y manejaron herramientas de planeación y seguimiento a la ejecución de los recursos de inversión de la Entidad, como planes de acción, planes operativos y el POR, lo anterior con el fin de tener información consistente y confiable.
- Se diseñaron e implementaron sistemas de información misionales (reasantamientos, titulación, mejoramiento de vivienda y agentes especiales), y el Sistema de Información Geográfico (SIG) que permite consultar la información del mapa digital de la ciudad con toda la información requerida por los usuarios de la CVP sin tener que recurrir a otras fuentes.
- Se fortaleció la comunicación interna dirigida a servidores públicos a través de canales oficiales, lo cual ha logrado mantener un mismo lenguaje y hacer participativas las distintas áreas con relación a programas, actividades y noticias.
- Se fortaleció la comunicación externa dirigida a los ciudadanos y especialmente a quienes se benefician de los programas que la Entidad ofrece, con lo que se ha estandarizado el mensaje, la presentación institucional y la estrategia empleada con el fin de consolidar la imagen de la Caja de Vivienda Popular.
- Se fortalecieron las relaciones interinstitucionales y el enlace con el Concejo de Bogotá a través de las Secretarías Distritales, lo que permite divulgar las directrices y acuerdos gubernamentales.
- En materia judicial los logros obtenidos se observan en el récord de acciones de tutelas que han sido ganadas por la Entidad, en especial el tema de reasantamientos humanos, obteniendo un récord del 97% de acciones de tutela falladas en favor de la Entidad.
- Se gestionaron los recursos ante la Secretaría de Hacienda, para conciliar un proceso de más de 21 años, adelantado por la comunidad de Arboledas, en torno de la defensa de sus derechos y a la acción popular iniciada por dicha comunidad en contra de varias entidades del Distrito. Actualmente está pendiente que sea aprobada la fórmula conciliatoria por parte del juez para beneficiar a 218 familias cuya composición se aproxima a 5 miembros, lo cual denota unos beneficiarios de aproximadamente 1.090 personas.
- Se construyó, en asocio con las dependencias de la Entidad, el mapa de riesgos de cada área, minimizando los mismos y realizando seguimiento a compromisos adquiridos por cada uno.
- Se promovió la cultura del autocontrol, a través de campañas de motivación a funcionarios y contratistas de la Entidad. Por otra parte se coordinaron las acciones que permitieron corregir las falencias evidenciadas en el control de advertencia realizado por la Contraloría Distrital en el año 2006.
- Se creó el observatorio de derechos de petición, el cual cuenta con un aplicativo que permite su alimentación y seguimiento en tiempo real.

## 3

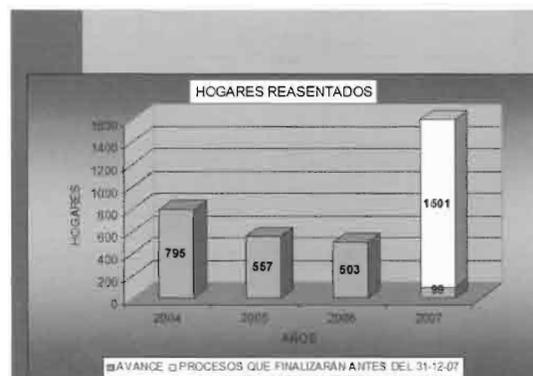
## EL APOORTE AL PLAN DE DESARROLLO DISTRICTAL

Los indicadores a cargo de la Caja de Vivienda Popular en el Plan de Desarrollo Distrital son:

Eje: Urbano regional  
 Programa: Hábitat desde los barrios y las UPZ  
 Compromiso: Reasentamiento de hogares de zonas de alto riesgo no mitigable  
 Indicador: No. de hogares reasentados  
 Medición:

reasienten en la vigencia 2008 (primer semestre). Esta población incorpora las familias que en junio del año 2006 la Alcaldía Mayor estableció como prioritarias, ordenando la reubicación inmediata de 1.191 familias que se encontraban asentadas en el sector de Nueva Esperanza, localidad de Rafael Uribe Uribe. Para diciembre de la presente vigencia se contará con el traslado de estos hogares a viviendas dignas, económicamente sustentables y técnicamente seguras.

Programado 2004-2008	2004	2005	2006	2007* Ejecutado 30-09-07	Acumulado 2004-2007	% Avance
2.500	795	557	503	99	1954	78



La meta que se tiene prevista alcanzar para "Hogares reasentados" durante el cuatrienio, supera en un 38% lo establecido en el Plan de Desarrollo, sin contar con los hogares que se

### POBLACIÓN BENEFICIADA 2004-2007

Ver tabla en la parte superior de la página

El promedio de personas por hogar para estratos 1 y 2, establecido por el DANE es de 5 en promedio, lo que significa que hemos reasentado a la fecha 9.970 personas, teniendo previsto el reasentamiento a diciembre 31 de 2007 de 7.305 personas adicionales. Alcanzando una población de 17.275 personas durante el cuatrienio, sin tener en cuenta las familias que se atiendan en la vigencia 2008 (primer semestre).

POBLACIÓN BENEFICIADA POR LOCALIDAD					
Localidad	Ciudad Bolívar	Rafael Uribe	Usaquén, Chapinero, Santa Fe y Suba	Usme y San Cristóbal	Total
Hogares reasentados	1.618	174	30	132	1.954
Población beneficiada*	8.090	870	150	660	9.970

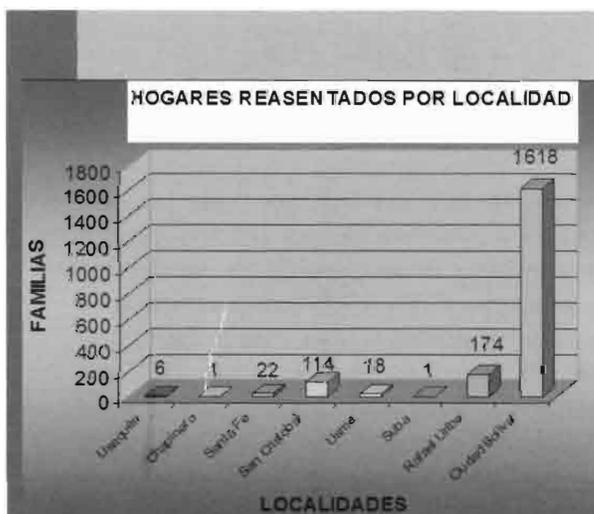
\* Promedio de 5 personas por hogar.

REASENTAMIENTO DE FAMILIAS POR LOCALIDAD	
Dirección de reasentamientos	
Localidad	Familias Reasentadas
Chapinero	1
Usaquén	6
Suba	1
Santa Fe	22
San Cristóbal	114
Usme	18
Rafael Uribe Uribe	174
Ciudad Bolívar	1.618
TOTAL	1.954

\*Cifras a 30 de septiembre de 2007.

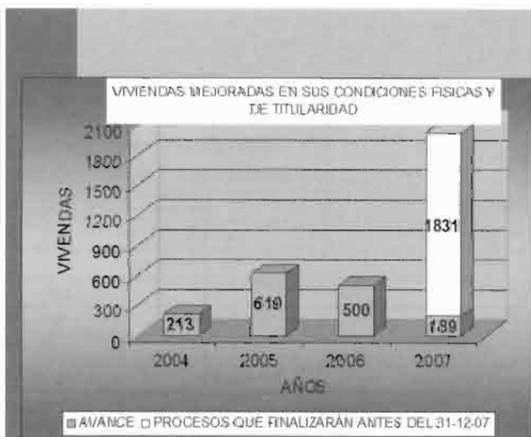
A la fecha se tienen en diferentes etapas del proceso de reasentamientos 1.501 familias, que serán reasentadas en el transcurso de la vigencia 2007, así:

PROYECCIONES REASENTAMIENTOS 2007			
ESTADO DEL PROCESO			No. DE FAMILIAS
Sin selección de alternativa		398	398
Con selección de alternativa	Con escritura	153	1.103
	Con promesa de compra venta	579	
	Con separación	371	
<b>Total</b>			<b>1.501</b>



Programado 2004-2008	2004	2005	2006	2007* Ejecutado 30-09-07	Acumulado 2004-2007	% Avance
10.000	213	619	500	189	1.521	15

Eje: Urbano regional  
 Programa: Hábitat desde los barrios y las UPZ  
 Compromiso: Mejoramiento de viviendas  
 Indicador: No. de viviendas mejoradas en sus condiciones físicas y de titularidad  
 Medición:



La meta que se tiene prevista alcanzar a 31 de diciembre de 2007 es del 34%, por lo anterior no es posible alcanzar el 100% de la meta proyectada en el Plan de Desarrollo en virtud de que el programa de mejoramiento de vivienda es nuevo tanto en el Distrito como a nivel nacional; durante el cuatrienio se ha venido estructurando, se levantaron los procesos, los procedimientos, se fijaron competencias con respecto a quién en el Distrito debía asumir esta responsabilidad, se gestionó la normatividad y mediante Decreto Distrital 624 del 29 de diciembre de 2006 se le asignó la competencia a la Caja de Vivienda Popular. Es importante señalar que mediante Decreto 271 de 2007 este programa pasó a ser operado por la Secretaría del Hábitat.

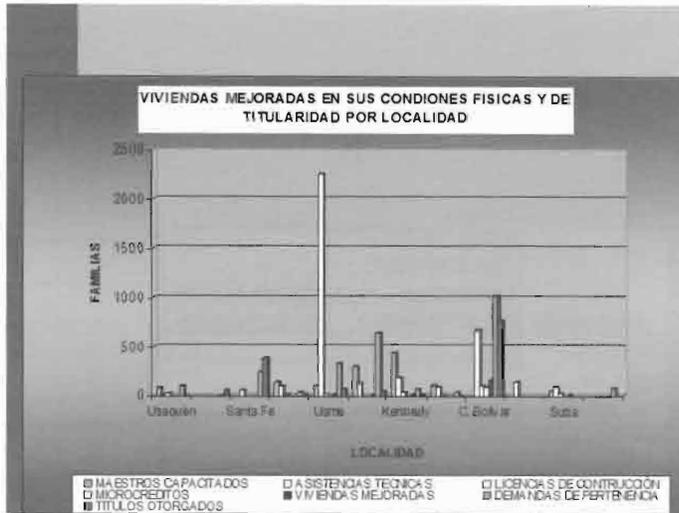
### Población beneficiada 2004-2007

POBLACION BENEFICIADA POR LOCALIDAD		
LOCALIDAD	TITULOS OBTENIDOS Y VIVIENDAS MEJORADAS	**POBLACION BENEFICIADA
Chapinero	55	275
Santa Fe	381	1905
S. Cristobal	6	30
Usme	75	375
Bosa	52	260
Kennedy	19	95
R. Uribe U		0
C. Bolivar	926	4630
Sumapaz		0
Suba	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>1521</b>	<b>7605</b>

\*\*Promedio de 5 personas por hogar

TERRITORIALIZACION DE LA INVERSIÓN							
LOCALIDAD	MAESTROS CAPACITADOS	ASISTENCIAS TECNICAS	LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN	MICROCREDITOS	VIVIENDAS MEJORADAS	DEMANDAS DE PERTENENCIA	TITULOS OTORGADOS
Usaquén	80	4	23			96	0
Chapinero						0	55
Santa Fe		54				244	381
S. Cristobal	134	103	10		4	332	71
Usme	97	2255	2			640	44
Bosa	295	122			9	65	10
Kennedy	439	187	26			36	0
R. Uribe U	107	85	11		162	1021	764
C. Bolivar		667	98	91			
Sumapaz		140					
Suba	48	88	21		7		
Pte Aranda							
Engativa							
Especial						82	
<b>TOTAL</b>	<b>1200</b>	<b>3705</b>	<b>191</b>	<b>91</b>	<b>190</b>	<b>2543</b>	<b>1331</b>

GESTIÓN PÚBLICA HUMANA						
Programado 2004-2008	2004	2005	2006	2007* Ejecutado 30-09-07	Acumulado 2004-2007	% Avance
7.662	0	4.959	873	40	5.872	77



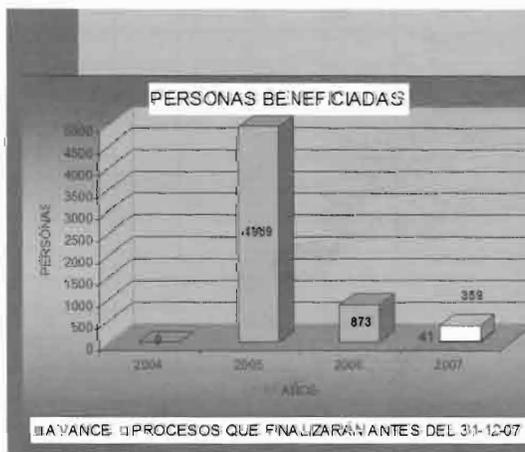
- Objetivo: Gestión pública humana
- Programa: Administración Moderna y Humana
- Compromiso: Gestionar nuevos incentivos financieros para lograr solución a la cartera morosa de la CVP
- Indicador: No. de personas naturales beneficiadas
- Medición:

La meta lograda a 31 de diciembre de 2007 es del 82% del total proyectado en el Plan de Desarrollo para el cuatrienio. Vale la pena mencionar que las personas que no se acogieron a los incentivos otorgados por la CVP se encuentran algunos en proceso de cobro jurídico, para hacer exigible la deuda.

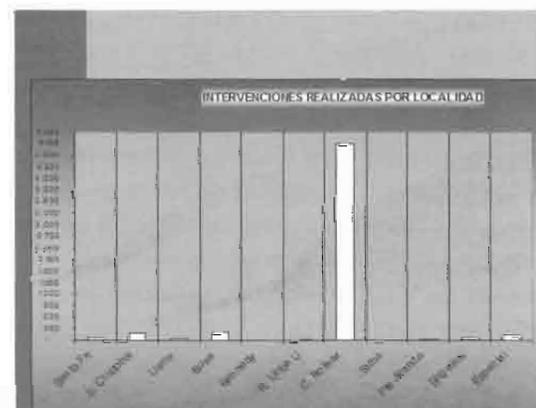
Población beneficiada 2004–2007

POBLACION BENEFICIADA POR LOCALIDAD		
	CREDITOS NORMALIZADOS	**POBLACION BENEFICIADA
Santa Fe	78	390
¿. Cristobal	165	825
Usme	39	195
Bosa	207	1.035
Kennedy	10	50
R. Uribe U	29	145
C. Bolivar	5.096	25.480
Suba	2	10
Pte Aranda	26	130
Engativa	84	420
Especial	136	680
<b>TOTAL</b>	<b>5.872</b>	<b>29.360</b>

\*\*Promedio de 5 personas por hogar.



Territorialización de la intervención



## 4

## APORTE A OTROS FINES GENERALES

---

### 4.1. APORTE DE LA CVP AL POT<sup>1</sup>

El aporte de las acciones de la Caja de Vivienda Popular en cumplimiento de la política de hábitat y seguridad humana<sup>2</sup> del Plan de Ordenamiento Territorial, se encuentran incluidas en la gestión realizada por sus programas misionales:

- Con el programa de reasentamiento de hogares se derivaron dos líneas de acción, en particular las orientadas a la atención del reasentamiento masivo de los hogares del sector Nueva Esperanza de la localidad Rafael Uribe:

- Se desarrolló un esquema óptimo de gestión mediante el cual se aunaron esfuerzos de entidades para la ejecución de un proyecto de vivienda nueva, aplicando conceptos de ordenamiento de vivienda, eficiente gestión de suelo y aplicación de instrumentos financieros.
- El proceso de reasentamiento de Nueva Esperanza, busca recuperar ambientalmente una gran área deteriorada que hace parte del parque Entrenubes, a través de la adecuación de predios, en conjunto con las entidades responsables de dichas acciones en el Distrito.
- Las acciones desarrolladas por el programa de titulación predial, están orientadas a obtener un título de propiedad o a iniciar un proceso de pertenencia a través de la instauración de las demandas respectivas. Por estas dos vías, el programa se orienta hacia la política de dar seguridad jurídica

<sup>1</sup> Decreto 190 de 2004, compilación de disposiciones Plan de Ordenamiento Territorial.

<sup>2</sup> Decreto 190/2007, artículo 9.

a los propietarios, poseedores y tenedores de vivienda, e impactando en beneficio de la generación de la cultura tributaria del Distrito.

- Igualmente, a través de las asistencias técnicas realizadas por la Entidad, se apunta al mejoramiento físico de las viviendas localizadas en barrios legalizados.

Existen dos referencias en el POT que inciden directamente sobre la Entidad: una que indica que el programa de reasentamiento culminará en el año 2010<sup>3</sup> y otra que considera que se deben reasentar 4.200 familias por alto riesgo no mitigable<sup>4</sup>.

Aunque la primera está asociada a una dinámica propia del crecimiento de la ciudad, influye directamente sobre la segunda, que es efectivamente responsabilidad del programa que opera la Entidad. El avance sobre la meta de 4.200 familias reasentadas durante la vigencia del POT (2000–2007), se encuentra en 68%, sin embargo entre el 2004 y septiembre de 2007 se han reasentado 1.954 familias, es decir el 47% de población se atendió durante el cuatrienio del plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia, un compromiso social” y se estima que a 31 de diciembre de 2007 se logre reasentar a 4.358 familias, lo cual supera la meta del POT.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que siempre deben asegurarse durante las futuras vigencias, los recursos necesarios para continuar con la operación del proyecto, porque aunque el POT considere que el programa de reasentamiento es finito, las proyecciones indican que la situación del riesgo en la ciudad no es estática; por el contrario, es una circunstancia dinámica, que en muchos casos no sólo se presenta en desarrollos de origen informal, sino en urbanizaciones que hacen parte de la ciudad formal.

<sup>3</sup> Decreto 190 de 2004, artículo 158.

<sup>4</sup> Decreto 190 de 2004, artículo 304.

Por consiguiente, dentro de las proyecciones no sólo deben estimarse las actuales construcciones localizadas en zonas de alto riesgo no mitigable, sino los posibles desarrollos formales que se valen de fallos judiciales para ser reasentados por el Distrito.

## 4.2.

### LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Colombia se ha propuesto metas para cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y en el caso particular de la gestión adelantada por la Caja de Vivienda Popular se orientan al objetivo 7: garantizar la sostenibilidad ambiental.

La meta universal es “haber mejorado en forma considerable, antes del año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios”, y la meta asociada en Colombia es “reducir a 4% el porcentaje de hogares que habitan en asentamientos precarios”.

Aunque la Caja de Vivienda Popular no es la Entidad competente para medir este indicador, es importante mencionar que todas las actuaciones que realiza en el territorio se encuentran orientadas al mejoramiento de las condiciones del hábitat de la población más vulnerable de la ciudad. Por lo tanto la Entidad, al reasentar 1.954 hogares localizados en zonas de alto riesgo no mitigable entre el 2004 y septiembre del 2007, aportó en esa misma cantidad a la reducción de hogares que habitan en asentamientos precarios, apuntando directamente a la meta propuesta por el Gobierno Nacional.

Igualmente los logros alcanzados de 1.521 predios mejorados en sus condiciones físicas y de titularidad, conducen a optimizar los asentamientos existentes y por consiguiente a reducir el porcentaje de hogares que habitan en asentamientos precarios.

## 5

# LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN CONJUNTA

---

Los logros misionales de la Caja de Vivienda Popular se encuentran ligados al trabajo técnico y social donde se han venido construyendo procesos integrales de participación ciudadana, así como de vinculación de instituciones universitarias, organizaciones populares de vivienda, organizaciones no gubernamentales, comunidades y agremiaciones.

La mayoría de las zonas de intervención en las cuales la Entidad adelanta sus acciones corresponden a las comprendidas en las 26 UPZ de mejoramiento integral, en las cuales habitan más de un millón de bogotanos.

Para el efectivo cumplimiento del programa de reasentamientos, se han conformado equipos operativos que ofrecen acompañamiento integral a los hogares objeto de atención para lograr su reasentamiento, adelantando sus actividades en oficinas localizadas en las zonas afectadas, lo que garantiza atención personalizada a las familias.

Para el programa de titulación, el espacio fundamental de participación con la comunidad es la asamblea que se realiza en los barrios, en las cuales se socializa el proceso de acompañamiento que adelanta la Entidad y se convierte

en el pilar fundamental que se debe aprovechar para que el proceso arranque desde el inicio por un óptimo camino.

Las actividades dirigidas a la comunidad por el programa de mejoramiento de vivienda se enfocaron específicamente en dos aspectos: la sensibilización a comunidades en aspectos generales de sismorresistencia y la capacitación a maestros en construcción de edificaciones sismorresistentes.

En el marco de la gestión de cartera, el plan de incentivos se destacó por adelantar un ejercicio de participación constante por parte de la comunidad, y luego de un estudio pormenorizado de la problemática y del montaje de una estrategia de normalización de cartera, comenzó la operación de otorgar incentivos financieros a los deudores a partir del segundo semestre del 2005, mediante un plan de incentivos que la Entidad aplicó hasta agosto de 2006.

## 5.1. INDICADORES DE POBLACIÓN ATENDIDA EN CONCORDANCIA CON LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

### Atención de familias en el programa de reasentamientos

Indicador: No. de familias atendidas en el programa de reasentamientos

Resultado: 3.442 familias atendidas del año 2003 a agosto de 2007.

### Censo a la población del sector denominado La Chiguaza

Indicador: No. familias identificadas en el sector La Chiguaza.

Resultado: 5.340 familias.

Indicador: No. de predios factibles de ser titulados en la primera etapa.

Resultado: 2.305 predios identificados.

### Microcréditos otorgados para mejoramiento de vivienda

Indicador: No. De familias beneficiadas con microcrédito para mejoramiento de vivienda o títulos de propiedad.

Resultado: 91 familias beneficiadas (fecha de corte: septiembre 2007).

### Maestros capacitados en normas técnico-constructivas

Indicador: No. de maestros capacitados.

Resultado: 1.200 maestros capacitados del 2004 a agosto de 2007.

## 6.

## GESTIÓN

## ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

## 6.1.

ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL  
2004-2007

El presupuesto asignado en el cuatrienio se incrementó para la vigencia 2007 con respecto al asignado al inicio del Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia, un compromiso social contra la pobreza y la exclusión” en un 106%, gracias al cumplimiento de las metas establecidas en las vigencias 2004, 2005 y 2006, lo que permitió lograr mayor cobertura en los programas misionales que la Entidad tiene a su cargo. Igualmente se atendió población en programas nuevos como mejoramiento de vivienda, agentes especiales y en reasentamientos de hogares se supera la meta prevista en el Plan de Desarrollo.

ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL  
(MILLONES DE PESOS CORRIENTES)

Vigencias	2004	2005	2006	2007*
Total	19.919	30.994	58.078	40.971
Funcionamiento	5.030	5.664	5.113	5.138
Inversión Directa	14.889	25.330	52.965	25.833

\* Se está tramitando una reducción presupuestal por valor de 14.000 millones de pesos del presupuesto de inversión.



## 6.2

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL  
2004-2007EJECUCIÓN PRESUPUESTAL 2004-2007  
(MILLONES DE PESOS CORRIENTES)

Vigencias	2004	2005	2006	2007*
Total	18.042	28.830	55.780	14.507
Funcionamiento	4.902	5.201	4.840	3.845
Inversión directa	13.140	23.629	50.940	10.662
% de ejecución	91	93	96	35

Actualmente se está gestionando una reducción presupuestal por valor de \$14.000 millones, que en el mes de octubre queda incorporada en el presupuesto. Por tal razón la ejecución es de 54% y a 31 de diciembre se logrará una ejecución superior al 95%.

PROYECTO DE PRESUPUESTO 2008  
(EN MILLONES DE PESOS CORRIENTES)

Concepto	Valor
Total	34.670
Funcionamiento	5.326
Inversión	25.610
Pasivos exigibles	60
Reservas	3.674

La Entidad solicitó para la vigencia 2008 como presupuesto de inversión 45.929 millones de pesos con el propósito de lograr el reasentamiento de 1.600 familias, sin embargo la cuota asignada por la Secretaría de Hacienda para reasentamiento fue de 23.348 millones de pesos; con este valor solo se lograría reasentar a 830 familias.

## 7.

## LA POSTA

- Se expidió el Decreto Distrital 437 de 2006, por el cual se incrementa el monto del Valor Único de Reconocimiento VUR a 50 smmlv, con lo que se garantiza el cierre financiero de las familias para la adquisición de su vivienda, así mismo, mediante Resolución No. 580 de 2007 se reglamentó el Decreto 437 de 2006, de modificación del VUR y el artículo 4 del Decreto 230 de 2003 sobre ayuda temporal a familias a reasentar, determinando el tiempo máximo de permanencia en este proceso.
  - Se normalizó la cartera de la Entidad, mediante la implementación de un plan de incentivos obteniendo beneficios como incentivos, facilidades de pago y la titularidad de sus bienes, acogándose 5.872 deudores, logrando el saneamiento de la cartera en un 82%.
  - Reactivación del programa de microcréditos para el programa de mejoramiento de vivienda y titulación predial, con el cual las familias de Ciudad Bolívar pueden acceder a créditos por un monto promedio de \$3.300.000.
  - Se facilitó la obtención de los actos de reconocimiento de las viviendas para la realización de las obras de reforzamiento estructural mediante el Decreto 564 de 2006, "Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas...", y mediante los acuerdos 21 y 22 de septiembre de 2005 y 36 de 2007, se reglamentó la expedición de subsidios de mejoramiento de vivienda y construcción en sitio propio para el Distrito Capital.
  - Se inició la implementación del sistema de gestión de calidad, de acuerdo con la normatividad vigente y los lineamientos de la Secretaría General de la Alcaldía, lo cual constituye una herramienta de gestión sistemática que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la presentación de los servicios a cargo de la Entidad .
  - Se inició la implementación del ERP "Sí Capital", aplicativo que tiene 10 módulos de contratación, presupuesto, contabilidad, tesorería, manejo de inventarios devolutivos y de consumo, archivo, correspondencia, PAC, nómina, el cual mejorará el sistema de información de apoyo de la Entidad .
- Se diseñaron e implementaron sistemas de información misionales (reasentamientos, titulación, mejoramiento de vivienda y agentes especiales), y el Sistema de Información Geográfico (SIG) que permite consultar la información del mapa digital de la ciudad con toda la información requerida por los usuarios de la CVP sin tener que recurrir a otras fuentes.

# UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SERVICIOS PÚBLICOS

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

## INFORME DE GESTIÓN SECTOR HÁBITAT



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT  
2004 - 2007**

<b>ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ</b> LUIS EDUARDO GARZÓN	<b>SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN</b> ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS
<b>SECRETARIO GENERAL</b> ENRIQUE BORDA VILLEGAS	<b>SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN</b> ADRIANA POSADA PELÁEZ
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL</b> ANDRÉS PODLESKY BOADA
<b>DIRECTORA</b> GLORIA LUCÍA OSPINA SORZANO	<b>COMPILADOR DE TEXTOS</b>
<b>SUBDIRECTOR GENERAL</b> CÉSAR AUGUSTO VILLAMIL GÓMEZ	<b>JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES</b> JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS ASESOR
<b>SUBDIRECTOR DE ESTRATEGIA (E)</b> HUMBERTO DELGADO MAYORCA	<b>EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL</b> NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
<b>SUBDIRECTOR OPERATIVO</b> HUMBERTO FERREIRA SANTOS	<b>CORRECCIÓN DE ESTILO</b> JULIO MATEUS ORLANDO LAVERDE
<b>SUBDIRECTOR DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b> JAIVER ROBERTO OSPINA BERMEO	<b>FOTOGRAFÍAS</b> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ ARCHIVO SDP ARCHIVO SECRETARÍA DE HÁBITAT
<b>SUBDIRECTORA DE GESTIÓN CORPORATIVA</b> TANY LILIANA GARCÍA LIZARAZO	<b>DISEÑO DE PAUTA</b> LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER LOGO SAPIENS LTDA.
<b>JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN</b> NADIA MUVDI AHCAR	<b>DIAGRAMACIÓN</b> CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA CARLOS ANDRÉS ORTÍZ EDISON PAREDES RUIZ PATRICIA CARO MARTÍNEZ MARIO CALDERÓN ERICK TALAGA K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA
	<b>IMPRESIÓN</b> MULTI-IMPRESOS LTDA.

# INTRODUCCIÓN

Según lo establecido por el Acuerdo Distrital 257 de 2006 *–por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones–*, la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos es una entidad que pertenece al sector descentralizado del Distrito Capital, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio; forma parte del Sector Hábitat y se encuentra adscrita a la Secretaría Distrital de Hábitat.

La Caja de Vivienda Popular es la otra entidad Distrital adscrita a dicha Secretaría, así como Metrovivienda y las empresas de Renovación Urbana –ERU– y de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá –EAAB–ESP–, las cuales se encuentran en calidad de vinculadas. Otras entidades con vinculación especial a la Secretaría Distrital del Hábitat son las empresas de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. –ETB–ESP– y de Energía de Bogotá S.A. –EEB–ESP.

Ahora bien, el Sector Hábitat formula las políticas orientadas al desarrollo de asentamientos humanos sostenibles y optimiza la gestión

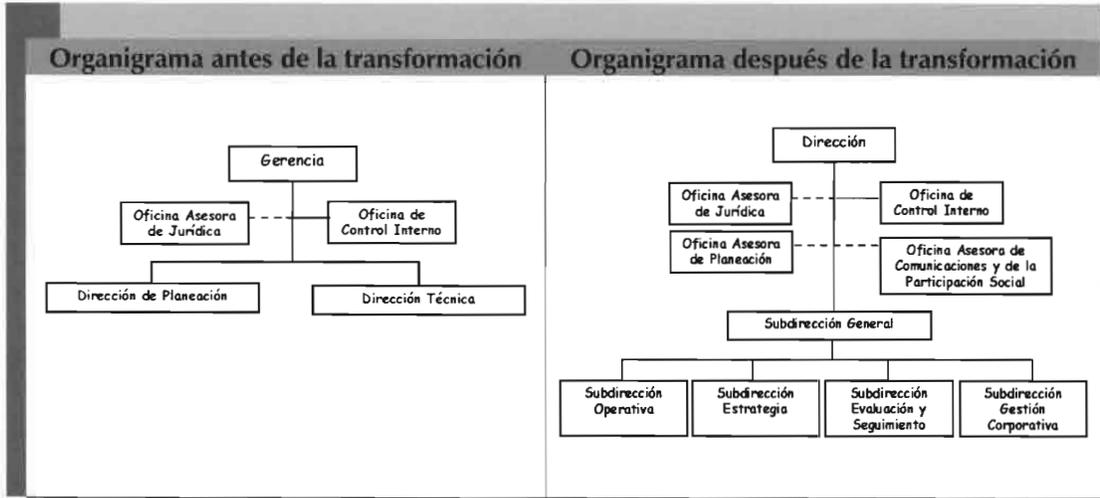
pública urbana, con la finalidad de mejorar el entorno de vida en la ciudad, desarrollar acciones de mitigación de desastres, promover la construcción de viviendas adecuadas, el abastecimiento de agua, la dotación de servicios públicos y equipamientos relacionados con estos servicios. Para el desarrollo de asentamientos humanos sostenibles, el sector Hábitat fomenta la inclusión social a través de actividades orientadas al desarrollo de capacidades y conocimientos en la ciudadanía que aumenten la productividad y competitividad urbana.

Con esta perspectiva, la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos se integra en forma armónica para el cumplimiento de las políticas de gestión del hábitat, gestionando los servicios relacionados con el manejo integral de residuos sólidos, los servicios funerarios en la infraestructura del Distrito y el de alumbrado público, de conformidad con el Plan de Ordenamiento Territorial –POT–, el Plan de Desarrollo Distrital y los planes maestros.

Con la Reforma Administrativa se generaron cambios jurídicos, administrativos y financieros importantes, los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Concepto	Antes de la transformación	Después de la transformación
<b>Nombre Entidad</b>	Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos
<b>Sector al que pertenece</b>	Sector central	Sector descentralizado
<b>Naturaleza jurídica</b>	Sin personería jurídica	Con personería jurídica
<b>Aspectos administrativos y financieros</b>	Presupuesto asignado por la Secretaría de Hacienda	- Presupuesto asignado por la Secretaría de Hacienda e ingresos propios - Patrimonio propio
<b>Objeto</b>	La planeación, coordinación, supervisión y control de la prestación de los servicios de barrido, recolección, transferencia, disposición final de residuos sólidos, limpieza de áreas públicas, cementerios, hornos crematorios, plazas de mercado y alumbrado público	Garantizar la prestación, coordinación, supervisión y control de los servicios de recolección, transporte, disposición final, reciclaje y aprovechamiento de residuos sólidos, la limpieza de vías y áreas públicas; los servicios funerarios en la infraestructura del Distrito y del servicio de alumbrado público
<b>No. funcionarios</b>	35	41
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1o. Dirigir, coordinar y supervisar la prestación de los servicios a que se refiere el artículo anterior, en concordancia con los planes de desarrollo y políticas trazadas por la Administración Distrital;</li> <li>2o. Verificar directamente o a través de terceros, la ejecución de los contratos que la Administración celebre para la prestación de los servicios de barrido, recolección, transferencia, disposición final de residuos sólidos, limpieza de áreas públicas, cementerios, hornos crematorios y plazas de mercado;</li> <li>3o. Efectuar los trámites y procesos de selección de contratistas necesarios para la prestación de los servicios respecto de los cuales ejerce funciones de dirección, coordinación y supervisión y para el cumplimiento de sus funciones;</li> <li>4o. Recomendar al Alcalde Mayor la imposición de multas y demás sanciones a los contratistas, en los casos previstos en la ley y en los respectivos contratos;</li> <li>5o. Coordinar con los concesionarios, la creación del ente que maneje el sistema comercial y financiero del servicio de aseo; establecer su funcionamiento y efectuar los controles necesarios que garanticen al usuario el cumplimiento de las disposiciones vigentes sobre el régimen tarifario, la facturación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1o. Diseñar las estrategias, planes, programas y proyectos para el manejo integral de los residuos sólidos, alumbrado público y servicios funerarios.</li> <li>2o. Dirigir y coordinar la prestación de los servicios públicos propios del manejo integral de residuos sólidos, el servicio de alumbrado público y los servicios funerarios.</li> <li>3o. Realizar el seguimiento y la evaluación de los servicios propios del manejo integral de residuos sólidos, alumbrado público y servicios funerarios.</li> <li>4o. Promover la participación democrática de los usuarios de los servicios a su cargo.</li> <li>5º. Formular, ejecutar y evaluar las estrategias dirigidas a lograr la integración y articulación regional del Distrito Capital en los servicios que debe garantizar.</li> <li>6º. Asesorar a las Alcaldías Locales en las funciones relacionadas con la prestación de los servicios que debe garantizar la Unidad.</li> <li>7º. Apoyar las instancias de participación comunitaria y del nivel descentralizado que se constituyan para atender las necesidades de las comunidades locales relacionadas con los servicios que debe garantizar la Unidad.</li> </ol>

Concepto	Antes de la transformación	Después de la transformación
	<p>oportuna y la posibilidad de solucionar todos los reclamos por dicho concepto;</p> <p>6o. Efectuar los estudios tarifarios pertinentes y de acuerdo con éstos recomendar los ajustes a que hubiere lugar;</p> <p>7o. Orientar el manejo de las relaciones con entidades gubernamentales del orden nacional, regional y distrital, con los organismos internacionales, las entidades de derecho privado y la comunidad en general, para el logro de la prestación eficiente en los servicios de aseo urbano y la administración de cementerios, hornos crematorios y plazas de mercado;</p> <p>8o. Adoptar canales de información interinstitucional, para la ejecución y el seguimiento de los planes y programas;</p> <p>9o. Identificar los cambios institucionales y estructurales necesarios para garantizar la ejecución de los planes de expansión y satisfactoria prestación de los servicios.</p> <p>10o. Coordinar Los planes de expansión de la infraestructura para la prestación de los servicios de aseo urbano en cada uno de sus componentes y la administración de cementerios, hornos crematorios y plazas de mercado, con base en escenarios probables de evolución de las variables demográficas ambientales y socioeconómicas;</p> <p>11o. Adelantar los estudios necesarios y proponer al Alcalde Mayor la reglamentación para la prestación de los servicios a su cargo;</p> <p>12o. Dar trámite a los reclamos que se presenten por la prestación de los servicios y hacer las recomendaciones del caso;</p> <p>13o. Administrar los archivos que se transfieran al Distrito por efecto de la liquidación de la Empresa Distrital de Servicios Públicos –EDIS–; y,</p> <p>14º. Planear, coordinar, supervisar y controlar la prestación del servicio de alumbrado público dentro del perímetro urbano y del área rural comprendida dentro de la jurisdicción del Distrito Capital</p>	



# 1.

## PLAN ESTRATÉGICO

---

**D**entro del proceso de direccionamiento estratégico que desarrolla la Unidad, se tiene establecido el Plan Estratégico Institucional que incluye los objetivos y metas de la Entidad, así como las acciones para su alcance. Este plan, estructurado en 2005, se ha adaptado a las nuevas funciones y estructura de la Unidad. En la versión vigente de dicho plan, se plantea:

### D. Transversales

- Fortalecer el control social en la prestación de los servicios que la Unidad debe garantizar.
- Garantizar la sostenibilidad ambiental en la prestación de los servicios.
- Lograr una entidad transparente, eficiente y comprometida con la función pública.

### 1.1.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### A. Manejo de residuos sólidos

- Aumentar la calidad, cobertura y eficiencia en la prestación del servicio de aseo.
- Fomentar una cultura ciudadana de responsabilidad frente al manejo integral de los residuos sólidos.

### B. Alumbrado público

- Mejorar la calidad, cobertura y eficiencia del servicio de alumbrado público.

### C. Servicios funerarios:

- Diversificar la participación de los servicios funerarios de la Unidad en la oferta, calidad, cobertura y eficiencia en sus equipamientos.

### 1.2.

## OBJETIVOS GENERALES

### A. Objetivo de barrido, limpieza y recolección

Garantizar la prestación del servicio de aseo dentro de los criterios de área limpia y propender por la implementación del PMIRS.

### B. Objetivo de reciclaje

Lograr que la ciudadanía, en su calidad de generadora de residuos, separe los residuos sólidos aprovechables para su comercialización, organizar la cadena productiva del reciclaje, racionalizar el uso de los recursos económicos, generar inclusión para los recicladores y reducir el impacto ambiental.

### C. Objetivo de escombros

Estructurar el manejo integral de los escombros arrojados en el espacio público, con énfasis en los componentes de aprovechamiento y disposición final, en Bogotá y la región aledaña al Distrito Capital.

### D. Objetivo de disposición final

Garantizar de manera permanente y sostenible la disposición final del 100% de los residuos sólidos ordinarios producidos en Bogotá D.C. bajo condiciones técnicas, ambientales y sanitarias adecuadas.

### E. Objetivo de residuos peligrosos

Diseñar, construir y operar con los más estrictos estándares técnicos y ambientales una infraestructura básica de transporte, recolección, manejo, tratamiento y disposición de residuos sólidos peligrosos.

### F. Objetivo de alumbrado público

Garantizar la prestación del servicio de alumbrado público en el Distrito Capital con confiabilidad, eficiencia, calidad y cobertura.

### G. Objetivo de servicios funerarios

Garantizar la oportuna y adecuada prestación del servicio de disposición final de cadáveres, requerido para la ciudad región y adoptar e implementar el Plan maestro de servicios funerarios, como instrumento para desarrollar y consolidar el sistema de equipamientos del POT, la regulación, el control y la vigilancia de la prestación integral de los servicios funerarios.

### H. Objetivo de participación y control social

Generar en la ciudadanía conductas y comportamientos de participación, educación y sensibilización dirigidos hacia la prevención y separación en la fuente de residuos sólidos y hacia la generación de una cultura del buen uso y aprovechamiento de los servicios públicos a cargo de la UAESP.

### I. Objetivo desarrollo integral de los sistemas informáticos y de gestión documental

Operacionalizar la infraestructura adquirida e instalada dentro de la ejecución de la Fase III del proyecto del Plan Estratégico de Sistemas de Información –PESI.

## 1.3. ESTRATEGIAS

- Implementar el Plan Distrital de Reciclaje
- Optimizar el relleno sanitario Doña Juana
- Ampliar y mejorar la calidad en el tratamiento de lixiviados
- Concesionar el tratamiento y aprovechamiento del Biogás en el RSDJ
- Estructurar el manejo integral de residuos peligrosos
- Estructurar el manejo integral de escombros
- Estructurar el manejo integral de residuos hospitalarios
- Mejorar el servicio de recolección, barrido y limpieza

Código	Nombre Proyecto	Objetivo
242	Servicio público de aseo en Bogotá	Garantizar la prestación del servicio de aseo dentro de los criterios de área limpia y propender por la implementación del Plan Maestro para el Manejo Integral de los Residuos Sólidos (PMIRS)

- Mejorar el servicio de corte de césped y poda de árboles
- Diseñar la diversificación de servicios funerarios
- Ajustar la prestación del servicio de alumbrado público
- Mejorar las relaciones con los usuarios
- Fortalecer las relaciones con la ciudadanía
- Diseñar e implementar el seguimiento y evaluación de los servicios
- Contar con un sistema de información gerencial
- Mejorar el proceso de contratación
- Disminuir el riesgo jurídico en la toma de decisiones
- Fortalecer la planeación de los servicios que garantiza la Unidad
- Adecuar el área administrativa y financiera a la Unidad

- Organizar el talento humano de la Unidad como parte fundamental para el desarrollo de sus funciones
- Fortalecer la planeación institucional
- Integrar zonas rurales a los servicios

El Plan Estratégico Institucional se ha desplegado en las dependencias de la Entidad mediante planes de acción y éstos a su vez mediante planes individuales por servidor público.

Antes de indicar cuáles han sido los aportes de las dependencias de la Entidad al Plan Estratégico, es importante saber que la Unidad tiene a cargo 10 proyectos de inversión mediante los cuales se ejecutan las principales acciones misionales incluidas en dicho plan. Los proyectos relacionados con abastecimiento alimentario, son: Banco de Alimentos, Red de Nutritiendas y Sistema de Abastecimiento de Alimentos para Bogotá –SAAB– fueron trasladados a la Secretaría de Desarrollo Económico y al Instituto para la Economía Social –IPES–, tiene la responsabilidad de la ejecución de las metas de esas dos entidades y la ejecución presupuestal de la UA-ESP. (Ver cuadro siguiente)

Código	Nombre Proyecto	Objetivo
241	Ampliación y mejoramiento del relleno sanitario Doña Juana	Garantizar de manera permanente y sostenible la disposición final y tratamiento del 100% de los residuos sólidos ordinarios no aprovechables, producidos en Bogotá D.C. en condiciones técnicas, sociales, ambientales y sanitarias adecuadas
229	Manejo integral de escombros en Bogotá y la región	Estructurar el manejo integral de escombros, con énfasis en los componentes de aprovechamiento y disposición final, en Bogotá y la región aledaña al Distrito Capital
246	Gestión integral de residuos industriales y de servicios	Llevar a cabo la gestión integral de residuos industriales y de servicios
245	Programa Distrital de Reciclaje	Lograr que la ciudad aproveche los residuos que produce, generando un manejo ambientalmente responsable de los mismos, incluyendo a la población de recicladores y generando un valor agregado a la cadena productiva
225	Gestión de los servicios funerarios distritales	Garantizar la oportuna y adecuada prestación del servicio de disposición final de cadáveres, requerido por la Ciudad Región y adoptar e implementar el Plan Maestro del Servicio Funerario, como instrumento para desarrollar y consolidar el Sistema de Equipamientos del POT, la regulación, el control y la vigilancia de la prestación integral de los servicios funerarios
249	Servicio de alumbrado público en Bogotá D.C.	Garantizar la prestación del servicio de alumbrado público en el Distrito Capital con confiabilidad, eficiencia, calidad y cobertura
244	Participación y control social para el desarrollo y uso responsable de los servicios públicos a cargo de la UESP	Generar en la ciudadanía conductas y comportamientos de participación, educación y sensibilización dirigidos hacia la prevención y separación en la fuente de residuos sólidos y hacia la generación de una cultura del buen uso y aprovechamiento de los servicios públicos a cargo de la UESP
371	Estudios y diseños para optimizar el manejo de los residuos sólidos en Bogotá	Contar con nuevas alternativas para el tratamiento, manejo y disposición final de los residuos sólidos mediante estudios de factibilidad de acuerdo con los lineamientos de la Ley

Código	Nombre Proyecto	Objetivo
248	Desarrollo integral de los sistemas informáticos y de gestión documental, para facilitar el control social, la participación ciudadana y el fortalecimiento institucional	Desarrollar integralmente los sistemas informáticos y de gestión documental, para facilitar el control social, la participación ciudadana y el fortalecimiento institucional.

A continuación se incluye el aporte de cada dependencia al Plan Estratégico.

## 1.4. SUBDIRECCIÓN OPERATIVA

La Subdirección ha liderado la ejecución de los proyectos de inversión relacionados con el manejo integral de residuos sólidos, servicios funerarios y alumbrado público, orientados por los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

### A. Manejo de integral de los residuos sólidos

Los proyectos que están orientados hacia el manejo de integral de los residuos sólidos son: Manejo integral de escombros en Bogotá y la región, Ampliación y mejoramiento del RSDJ, Servicio público de aseo en Bogotá, Programa distrital de reciclaje y gestión integral de residuos industriales y de servicios.

Se elaboró el Plan Maestro para el Manejo integral de residuos sólidos de Bogotá con su Documento Técnico Soporte y se hizo la gestión para la adopción de dicho plan mediante Decreto Distrital.

Con respecto al manejo de los escombros, con énfasis en los componentes de aprovechamiento y disposición final en Bogotá y la región aledaña al Distrito Capital se hicieron estudios y análisis

que permitieron concluir que no es necesario ni conveniente para el Distrito adquirir predios para su uso como escombreras en consideración a la limitada responsabilidad de la Unidad sobre la recolección de escombros (2,7% del total de escombros generados en la ciudad) y a la oferta existente de sitios de disposición.

Se incluyó dentro de las obligaciones del nuevo operador del relleno sanitario Doña Juana la construcción y operación de un patio de separación de escombros contaminados con residuos ordinarios que se encuentran en el espacio público.

En materia de disposición final de residuos sólidos ordinarios:

- Seguimiento y vigilancia a la prestación eficiente de los servicios de disposición final de residuos y del tratamiento de los lixiviados.
- Desarrollo del proyecto de optimización del relleno sanitario Doña Juana mediante uso de los terrenos que ocupaba a servidumbre de una línea de transmisión de energía existente en el relleno.
- Proceso de enajenación voluntaria de 32 predios y expropiación judicial de 31 predios para la zona de amortiguamiento del relleno sanitario Doña Juana.
- Construcción, en el relleno sanitario Doña Juana, de 6 pondajes adicionales (capacidad 50.000 m<sup>3</sup>) dentro del sistema de tratamiento de lixiviados y utilización de la celda de emergencia para residuos sólidos como recipiente para lixiviados (capacidad 37.000 m<sup>3</sup>).



- Contratación de la concesión para el tratamiento y aprovechamiento del biogás que se genera en el relleno sanitario Doña Juana.
  - Mejoramiento de las condiciones técnicas, ambientales y sociales de la operación del relleno sanitario Doña Juana.
- En cuanto a recolección de residuos, barrido y limpieza:
- Seguimiento y vigilancia a la prestación eficiente de los servicios de recolección, barrido y limpieza en las áreas públicas, del corte de césped y la poda de árboles de las zonas verdes públicas y de la recolección, transporte y tratamiento de los residuos hospitalarios.
  - Puesta en marcha de la concesión para la recolección, transporte y tratamiento de los residuos hospitalarios.
  - Realización del censo del arbolado urbano en convenio con el Jardín Botánico.
- Con respecto al Programa Distrital de Reciclaje –PDR–:
- Inclusión social de la población recicladora de oficio en condiciones de pobreza y vulnerabilidad a través de un sistema de reciclaje para la ciudad bajo trabajo dirigido a esta población. (Ver el siguiente esquema):
  - Fortalecimiento de la población recicladora mediante la formación técnica para la formulación de planes de negocio y la certificación en competencias laborales a los recicladores de oficio en condiciones de pobreza y vulnerabilidad.
  - Promoción de la asociación y de la organización de los recicladores.
  - Vinculación de recicladores al Programa Distrital de Reciclaje.
  - Ejecución de acciones orientadas a la erradicación del trabajo infantil de la población recicladora.
  - Promoción de planes de negocios orientados hacia la creación de proyectos de pre-transformación de materiales reciclados.

- Apoyo al Programa Distrital de Atención al Habitante de Calle (en convenio con el DABS, IDIPRON y la EAAB).

## B. En cuanto a residuos peligrosos

- Elaboración del estudio “Estructuración del sistema de gestión de residuos peligrosos en Bogotá D.C.”, para la realización de un proyecto piloto previsto para el año 2008.
- Conformación de la Mesa Distrital de Residuos Peligrosos entre la Secretaría Distrital de Salud, la Secretaría Distrital de Ambiente, la Dirección de Prevención y Atención de Emergencias y la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos, con el objeto de unir esfuerzos hacia la gestión coordinada de residuos peligrosos en Bogotá.
- Jornada de capacitación con la participación de 300 industriales, para suministrar información técnica para la elaboración de los planes de gestión de residuos peligrosos.
- Construcción de una base de datos sobre estudios y resultados de consultorías realizadas por las entidades distritales, universidades y gremios, entre otros, que permitan determinar líneas de investigación.
- Suscripción del Convenio 03 de 2007 con la Secretaría Distrital de Ambiente, que busca orientar la gestión de residuos peligrosos en Bogotá y definir alternativas de gestión de residuos peligrosos para corrientes prioritarias que deben gestionarse en la ciudad.
- Estructuración de los términos de referencia para la realización de estudios de localización de áreas potenciales para infraestructura de gestión de residuos peligrosos, de caracterización de los mismos y de análisis de viabilidad del sistema de gestión integral.

## C. Alumbrado público

- Seguimiento y vigilancia a la prestación eficiente del servicio de alumbrado público.
- Reliquidación del pago del servicio de alumbrado público prestado por Codensa en los años 2001-2004.
- Revisión y actualización del Manual Único de Alumbrado Público.
- Medición de la percepción de la prestación del servicio de alumbrado público.

## D. Servicios funerarios

- Contratación del concesionario para la operación, administración y mantenimiento de los equipamientos de destino final distritales.
- Supervisión y control permanente de la ejecución del contrato de concesión para la administración, operación y mantenimiento de los equipamientos de destino final distritales.
- Verificación e inventario de los equipamientos de destino final y de atención funeraria existentes en Bogotá.
- Elaboración del Plan Maestro de Cementerios y Servicios Funerarios y la gestión para su adopción mediante decreto distrital.
- Socialización del Plan Maestro de Cementerios y Servicios Funerarios, documento técnico de soporte y anexos a Planeación Distrital, a la Secretaría de Hacienda Distrital, la ciudadanía en general, al Consejo Territorial de Planeación, al gremio funerario de la ciudad y al Concejo de Bogotá, entre otros.
- Coordinación de la consolidación del Plan de Gestión Ambiental unificado de los equipamientos de destino final de propiedad distrital.

## 1.5. SUBDIRECCIÓN DE ESTRATEGIA

- Estudio y análisis de la normatividad de escombros que permita la modificación del Decreto 357 de 1997, por el cual se regula el manejo, transporte y disposición final de escombros y materiales de construcción, labor que se realiza conjuntamente con el IDU, la EAAB y la Secretaría Distrital de Hacienda.
- Estructuración del Registro Único Funerario –RUF–, para la inscripción de los prestadores de servicios funerarios y equipamientos ante la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos.
- Estudio y análisis del proyecto de decreto para la reglamentación de los equipamientos del sistema de residuos sólidos, labor conjunta con la Secretaría Distrital de Planeación.
- Suscripción del Convenio Interadministrativo con la Gobernación de Cundinamarca, Secretaría Distrital de Hábitat y Recursos Mineros, con el objeto de realizar un estudio de factibilidad para la estructuración e implementación de una gestión integral de residuos sólidos a través de sistemas regionales de aprovechamiento, transformación y disposición final en el departamento de Cundinamarca.
- Elaboración de un instrumento de seguimiento y evaluación de las peticiones, quejas y reclamos (PQR) de los servicios de aseo, alumbrado público y servicios funerarios (componente cementerios).
- Construcción de Indicadores y otros instrumentos para el seguimiento y evaluación de los Planes maestros de residuos sólidos y servicios funerarios –cementerios.
- Actualización del Sistema de Distrital de Quejas y Soluciones de acuerdo con las nuevas características misionales de la UA-ESP.
- Diseño del Modelo de seguimiento y evaluación de los servicios:
  - Elaboración del modelo conceptual de seguimiento y evaluación de los servicios en su prestación como en su efecto e impacto.
  - Desarrollo de los instrumentos para el acopio y procesamiento de la información sobre los servicios.
  - Construcción del Modelo escalar de valoración y medición de los servicios para su proceso de análisis.
  - Elaboración de la metodología para el análisis situacional y evaluación de los servicios en su prestación, sus efectos e impactos.

## 1.6. SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- Implementación de un proceso de seguimiento y evaluación de los resultados de los servicios a partir de los indicadores existentes.

## 1.7. OFICINA DE CONTROL INTERNO

- Elaboración y presentación de los informes de Evaluación anual del sistema de control interno.

- Ejecución de evaluaciones y auditorías internas de los procesos, actividades, operaciones y resultados.
- Asesoría y seguimiento a planes de mejoramiento y controles de advertencia.

## 1.8. OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES Y DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

- Promoción de la opción tarifaria de multiusuarios del servicio de aseo ordinario.
- Diseño y ejecución de la campaña masiva de separación en la fuente con el fin de educar y conscientizar a la ciudadanía en torno al reciclaje, cambiar comportamientos que promuevan un manejo ambientalmente responsable y generen una cultura de corresponsabilidad frente al tema.
- Coordinación del Plan de intervención integral a los barrios aledaños al relleno sanitario Doña Juana con participación de la comunidad.

## 1.9. OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

- Seguimiento a la ejecución de los proyectos de inversión y su actualización ante la Secretaría Distrital de Planeación.
- Adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad, a las condiciones de la Entidad, de tal manera que se garantice su conveniencia, adecuación y eficacia.
- Implementación del MECI de acuerdo con la normatividad que regula la materia y con la metodología sugerida por la Veeduría Distrital, sobre la base de los procesos definidos en el mapa de procesos de la Entidad.
- Elaboración del mapa de riesgos con su correspondiente plan de manejo, tanto de los servicios a cargo de la Entidad como de las dependencias.
- Definición de los procesos con base en el mapa de procesos adoptado.
- Acopio de un inventario de indicadores de gestión de los servicios a cargo de la Unidad y de las dependencias, con el propósito de integrar los a los sistemas de información de la Entidad.
- Formulación del Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA– en sus componentes interno y externo, de manera articulada con el Plan de Gestión Ambiental Distrital –PGA.

## 2. LOGROS Y ACTIVIDADES

### 2.1. EN EL MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS

Adopción del Plan maestro para el manejo integral de residuos sólidos.

### 2.2. DISPOSICIÓN FINAL

- Optimización del relleno sanitario Doña Juana mediante la ampliación de su vida útil en 5 años, lograda con la liberación de la servidumbre obtenida con el traslado de las líneas de transmisión eléctrica que divide las zonas 7 y 8 del relleno.
- Concesión para el tratamiento y el aprovechamiento del biogás.
- Ampliación del sistema de tratamiento de lixiviados.
- Ejecución del Plan de atención integral a la comunidad aledaña al relleno.
- Disposición final técnica y ambientalmente adecuada, del total de residuos recolectados por los concesionarios operadores del servicio de aseo.

Toneladas de residuos sólidos anuales dispuestas por suscriptor del servicio de aseo

2003	2004	2005	2006	Proyectado 2007
1.35	1.34	1.28	1.26	1.28

Fuente: Informe de interventoría HMV-CONCOL.

Nota: Para este cálculo se excluyeron las toneladas de residuos provenientes de los municipios de Cundinamarca.

- Mejoramiento de las condiciones ambientales del relleno sanitario Doña Juana, mediante la siembra y mantenimiento de 18.400 árboles. El número de árboles corresponde al 100% según la relación entre el área de amortiguamiento y la densidad, de acuerdo con criterios paisajísticos, que ocuparían las especies. Proyecto ejecutado en desarrollo del convenio 172 de 2004 con el Jardín Botánico y el Consorcio Milenio Verde.

### 2.3. RECOLECCIÓN, BARRIDO Y LIMPIEZA

- Garantía del 100% en la prestación del servicio público domiciliario de aseo, incluyendo la poda de árboles y erradicando los puntos críticos.

NÚMERO DE MULTIUSUARIOS DEL SERVICIO DE ASEO ACOGIDOS ENTRE 2003 Y 2007					
Acumulado 2003	Acogidos 2004	Acogidos 2005	Acogidos 2006	Acogidos agosto 2007	Acumulado 2004/2007
20.000	70.579	106.474	63.709	27.540	288.302

Fuente: Centro Único de Procesamientos de Información Comercial –CUPIC

## 2.4. RECICLAJE Y APROVECHAMIENTO

- Realización de una campaña masiva de formación de cultura ciudadana en separación en la fuente mediante el diseño creativo y estratégico de una campaña de educación ciudadana para el manejo ambientalmente responsable de residuos sólidos, particularmente en el tema de separación en la fuente en la ciudad de Bogotá.

- 288.302 usuarios del servicio acogidos a la opción tarifaria de aseo de multiusuarios, de un potencial de 440.000 usuarios.

*Ver tabla: Número de multiusuarios del servicio de aseo acogidos entre 2003 y 2007*

- Aprovechamiento de 368 toneladas de residuos sólidos separados en la fuente por los usuarios, gracias a la implementación de rutas de recolección selectiva de material aprovechable y a la operación del Centro de Reciclaje La Alquería, el cual es operado por 30 recicladores de oficio. Se aprovecha el 100% de los residuos sólidos recogidos por las rutas de recolección selectiva.
- 17 nuevas organizaciones de recicladores constituidas.

- 47 organizaciones de recicladores vinculadas al Programa Distrital de Reciclaje.
- 3.549 recicladores vinculados al Programa distrital de reciclaje, de un total de 8.479 recicladores (fuente del número total de recicladores: DANE, Resultado de los estudios realizados por el DANE y la UESP sobre el reciclaje en Bogotá 2001/2003).

*Ver tabla: Número de recicladores organizados en Bogotá: (abajo)*

- 187 recicladores de oficio en condiciones de pobreza y vulnerabilidad certificados en competencias laborales.
- 210 recicladores de oficio beneficiarios de formación técnica para la formulación de planes de negocio.
- 200 cupos mensuales ofrecidos para atención de personas habitantes de calle.
- 32 planes de negocios en aprovechamiento de residuos sólidos formulados, de los cuales 9 cuentan con financiación para su puesta en marcha.
- Vinculación de 680 niños hijos de recicladores en actividades lúdico-pedagógicas de refuerzo escolar, para contribuir a la erradicación del trabajo infantil.

NÚMERO DE RECICLADORES ORGANIZADOS EN BOGOTÁ:					
2003	2004	2005	2006	Ejecutado jun/07	Acumulado
0	2.896		273	380	3.549

Fuente: Registros del Programa Distrital de Reciclaje (Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos).

## 2.5. RESIDUOS HOSPITALARIOS

- Implementación del servicio de recolección, transporte y tratamiento de residuos hospitalarios y similares por medio de una concesión de área de servicio exclusivo.

Número de usuarios atendidos por la concesión para la recolección y transporte de residuos peligrosos infecciosos:

ACUMULADO				
2003	2004	2005	2006	Agosto 2007
0	2.572	7.436	8.422	9.091

Fuente: Informes de Gestión Ecocapital (concesionario).

## 2.6. EN ALUMBRADO PÚBLICO

- Modernización de 159.425 luminarias del servicio de alumbrado público, con lo que se aumentó en la ciudad un 12% en promedio el nivel de iluminación en las vías intervenidas de las 20 Localidades del Distrito.

MODERNIZACIÓN ALUMBRADO: NÚMERO DE LUMINARIAS MODERNIZADAS					
2003	2004	2005	2006	Ejecutado agosto/07	Acumulado
0	28.181	56.604	48.479	23.161	159.425

Fuente: Codensa – Informes de interventoría.

- Ejecución de 5.210 expansiones del servicio a lo largo de las 20 Localidades del Distrito.

Ver tabla abajo

- Garantía del 100% de cobertura del servicio en el Distrito Capital.
- Acuerdo con Codensa sobre la metodología para la remuneración y prestación del servicio, mediante el cual se estipula la forma en la que se efectúa la operación, atención de reclamos, mantenimiento, expansión y modernización del servicio.
- Sistema de respuesta a reclamos eficaz (95% de los reclamos recibidos se atiende antes de 72 horas).

- Percepción positiva de los ciudadanos sobre el servicio, al calificarlo con 4 en promedio para los años del Plan de Desarrollo y cobertura del 99%, según resultados de la Encuesta Bogotá Cómo Vamos.

## 2.7. EN SERVICIOS FUNERARIOS

- Ampliación de la infraestructura para el servicio funerario en los equipamientos de propiedad distrital.

Ver tabla abajo

EJECUCIÓN DE EXPANSIONES DEL SERVICIO DE ALUMBRADO PÚBLICO						
Programado 2004-2008	2004	2005	2006	Ejecutado agosto 2007	Acumulado 2004-2007	% Avance
3.500	1.324	1.550	1.378	958	5.210	149

AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PARA EL SERVICIO FUNERARIO							
Hornos crematorios 2003	Hornos crematorios 2007	Bóvedas 2003	Bóvedas 2007	Osarios 2003	Osarios 2007	Cenizarios 2003	Cenizarios 2007
4	6	27.389	30.989	0	2.808	0	2.690

Fuente: Registros UAESP

- Puesta en operación del Parque Cementerio Serafín.
- Adopción y socialización del Plan maestro de cementerios y servicios funerarios.
- Garantía del 100% de prestación del servicio de destino final en los equipamientos de propiedad distrital, especialmente a la población atendida de los estratos 0, 1, 2 y 3.

<b>Cementerios propiedad Distrito</b>	<b>INHUMACIONES</b>	<b>CREMACIONES</b>	<b>TOTAL</b>
2004	6.879	6.464	13.343
2005	7.659	6.254	13.913
2006	6.938	6.757	13.695
2007 (agosto 31)	4.310	4.802	9.112
Acumulado	25.786	24.277	50.063

FUENTE: Base de datos suministrada mensualmente por la Secretaría Distrital de Salud.

## 3.

## APORTE AL PLAN DE DESARROLLO DISTRICTAL

### Eje 2- Urbano Regional

#### 11 - HÁBITAT DESDE LOS BARRIOS Y LAS UPZ

**Objetivo Entidad:** aumentar la cobertura y calidad del servicio de alumbrado público.

**Compromiso:** 82- Mejoramiento integral de los barrios.

La Unidad se comprometió a modernizar la totalidad de las luminarias del servicio de alumbrado público en la ciudad. A septiembre se han modernizado 144.918 luminarias; las pendientes de modernización corresponden en su mayoría a aquellas que están sujetas a su identificación como luminarias correspondientes al servicio de alumbrado público. Se han realizado 5.210 expansiones correspondientes al 100% de las expansiones programadas cada año y al 100% de las solicitadas por los usuarios y que se consideraron viables.

### Eje 2- Urbano Regional

#### 12 - RED DE CENTRALIDADES DISTRICTALES

**Objetivo Entidad:** ofrecer a los habitantes de Bogotá, servicios con estándares ambientales y participación social.

**Compromiso:** 116 – Gestión del Plan Ambiental Distrital PGA

Se cuenta con el Plan de gestión ambiental de los cementerios distritales y las fichas técnicas del Plan de manejo ambiental. Se ha trabajado en el mejoramiento de las condiciones ambientales del relleno sanitario Doña Juana, mediante la siembra y mantenimiento de 18.400 árboles, así como la compra de predios para la zona de amortiguamiento ambiental del relleno.

La administración, operación y mantenimiento del relleno sanitario Doña Juana se realizan bajo la normatividad vigente. Se lleva a cabo supervisión y control permanente de la operación del relleno.

### Eje 2- Urbano Regional

#### 12 - RED DE CENTRALIDADES DISTRICTALES

**Objetivo Entidad:** ofrecer a los habitantes de Bogotá, servicios con estándares ambientales y participación social.

**Compromiso:** 113 - Diseñar e implementar el Sistema Distrital de Planeación en coordinación con los Sistemas de participación y de información

Las principales acciones para el cumplimiento del compromiso se llevaron a cabo:

se efectuó la coordinación con los concesionarios del servicio de aseo para talleres, charlas y seminarios a los usuarios del servicio en el tema de separación en la fuente.

En lo referente a la coordinación interinstitucional con la Secretaría de Salud, la Secretaría de Educación, el DAMA, la Universidad Nacional y la Universidad Distrital, para desarrollar una estrategia de capacitación para la gestión de los residuos hospitalarios de la Red Distrital de Salud, se ha capacitado anualmente a los hospitales del Distrito y a los centros de salud y clínicas privadas.

Se definieron las estrategias y el Plan de medios de comunicación a utilizar en la campaña masiva de formación de cultura ciudadana en separación en la fuente que actualmente se desarrolla.

## Eje 2- Urbano Regional

### 13- SOSTENIBILIDAD URBANO RURAL

**Objetivo Entidad:** reducir el impacto ambiental producido por los servicios públicos.

**Compromiso:** 118 - Mejorar la calidad ambiental del aire, del agua y del suelo.

Los operadores de los servicios que la Unidad debe garantizar desarrollan sus labores bajo las normas ambientales y sanitarias vigentes y se hace seguimiento permanente de las labores de los concesionarios. Se cuenta con una prestación continua del servicio de aseo en forma eficiente y oportuna, con una cobertura del 100%.

Se construyó y se puso en operación la planta que efectúa el tratamiento de los residuos hospitalarios mediante su incineración y desactivación, con la consecuente minimización del riesgo para la salud y el medio ambiente a través del adecuado manejo de residuos hospitalarios

## Eje 2- Urbano Regional

### 15- BOGOTÁ PRODUCTIVA

**Objetivo Entidad:** propiciar un entorno productivo promoviendo el aprovechamiento de residuos sólidos.

**Compromiso:** 148 - Bogotá asociativa y emprendedora. Crear el sistema para la formación de jóvenes en aptitudes empresariales y para la incubación y gestión de proyectos productivos, y 144 - Elevar 20% las MiPyMes con producción limpia

En lo referente a armonizar el proyecto de escombros a las políticas nacionales de producción más limpia, se han realizado reuniones interinstitucionales para armonizar el proyecto de manejo integral de escombros a las políticas nacionales de producción más limpia, en las que se ha tratado de unificar las diferentes metodologías para el manejo de escombros en la ciudad. Con base en estos acuerdos conceptuales se diseñaron los términos de referencia para el diseño del parque de aprovechamiento de escombros.

Respecto de implementar un proceso de divulgación y capacitación a la comunidad sobre el sistema de recolección de escombros, se ha realizado la divulgación por parte de la interventoría del servicio de aseo y los concesionarios, mediante reforzamiento a través de campañas a la comunidad, sobre el servicio de recolección de escombros. Se adelantó una campaña informativa por medio de volantes a los usuarios del servicio de aseo, sobre la prestación del servicio de recolección de escombros. Se intensificó, junto con la policía ambiental y ecológica, el tema de los escombros a través de volantes entregados a los usuarios.

En cuanto a la acción Buscar líneas de crédito para el apalancamiento financiero: orientar iniciativas de recicladores hacia proyectos productivos rentables. Identificar mercados para nuevas tecnologías de aprovechamiento para lograr el compromiso de las MiPyMes con pro-

ducción limpia, las organizaciones de recicladores vinculadas al Programa distrital de reciclaje trabajaron en la formulación de 22 planes de negocios y la asistencia técnica alrededor de los mismos. A septiembre de 2007 las organizaciones cuentan con 22 planes de negocios en aprovechamiento de residuos sólidos, de los cuales 9 cuentan con financiación para su puesta en marcha.

## 4- Objetivo Gestión Pública Humana

### 35- SISTEMA DISTRITAL DE INFORMACIÓN

**Objetivo Entidad:** desarrollar sistemas informáticos para la ciudadanía.

**Compromiso:** 234 - Consolidar el Sistema Distrital de Información - Fortalecimiento del Sistema Distrital de Información, y 235 - Construcción del Sistema Distrital de Archivos.

En cuanto al fortalecimiento del Sistema Distrital de Información, se actualizaron las políticas para manejo de requerimientos de soporte, para

administración de *backups*, para administración de publicación en la página *web*, contratos y procedimiento de gestión documental.

Se generaron las políticas de uso de recursos informáticos, de uso de Internet, de uso de correo electrónico y versiones actualizadas de administración de *backups* y publicaciones en Internet y procedimiento de publicación en contratación a la vista, todos en prueba.

Se adoptó un procedimiento de gestión documental y se encuentra en implementación y en ejecución; el Plan Estratégico de Sistemas de Información PESI para los diferentes servicios, está implementado y funcionando, y se implantó una nueva página *web* de la Entidad.

Referente a la construcción del Sistema Distrital de Archivos, se establecieron las nuevas tablas de retención documental; se adoptó el Procedimiento de Gestión Documental; se organizó el archivo de gestión e histórico de la Unidad, de acuerdo con el Plan de gestión documental; se realizó inventario sintético y en ejecución inventario analítico para la disposición del fondo acumulado de la EDIS.

## 4

## OTROS FINES GENERALES

## 4.1.

## OBJETIVOS DEL MILENIO

## A. Erradicar la extrema pobreza y el hambre

En la medida en que el Programa Distrital de Reciclaje dirige sus acciones a la inclusión de los recicladores de oficio en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, que constituye uno de los grupos poblacionales más deprimidos de la ciudad, se aporta al logro de este objetivo; las acciones de capacitación técnica y empresarial realizadas les brindan elementos para migrar en la cadena productiva hacia actividades que generen mayores ingresos y por ende mejoren su calidad de vida y la dignificación de su labor.

En desarrollo del componente social de PDR se han vinculado aproximadamente 3.459 recicladores de oficio en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, quienes se han favorecido de los programas de certificación en competencias laborales, asociatividad y fortalecimiento empresarial. A octubre de 2007, se han vinculado 48 organizaciones de recicladores de oficio (30 fortalecidas, y 18 creadas y fortalecidas), se han certificado 32 recicladores en

competencias laborales y 155 se encuentran en proceso de certificación, 32 empleos directos a recicladores en el Centro de Reciclaje La Alquería y, finalmente, 32 planes de negocios se formularon. Así las cosas, la UAESP ha permitido que algunos de los recicladores de Bogotá, quienes en 2003 eran cerca de 8.479, según estudio del DANE y la UESP, mejoraran sus posibilidades de trabajo y generaran alternativas de trabajo rentables.

En la medida en que el Programa Distrital de Reciclaje dirige sus acciones a la inclusión de los recicladores de oficio en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, que constituye uno de los grupos poblacionales más deprimidos de la ciudad, se aporta al logro de este objetivo; las acciones de capacitación técnica y empresarial realizadas les brindan elementos para migrar en la cadena productiva hacia actividades que generen mayores ingresos y, por ende, mejoren su calidad de vida y la dignificación de su labor.

Ahora bien, aun cuando el tema está a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico, todo el trabajo adelantado dentro de la estructuración, formulación y adopción del Plan maestro de abastecimiento alimentario para Bogotá, elaborado por la entonces Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos, orientado hacia la seguridad alimentaria de la ciudad, contribuye de manera directa a este objetivo mundial.

## B. Lograr la enseñanza primaria universal

A través del proyecto de apoyo a la erradicación del trabajo infantil se promueve la permanencia de los niños hijos de recicladores en la primaria y se desarrollan actividades de refuerzo escolar en jornadas complementarias, contribuyendo así a este objetivo.

Durante el año 2005, se vincularon al Programa Distrital de Reciclaje 40 niños y niñas de la localidad de Ciudad Bolívar, hijos de los recicladores que se encuentran afiliados a las organizaciones que están vinculadas al Programa con la UAESP, durante el año 2006 se beneficiaron 240 niños y niñas de las localidades de Bosa y Suba.

En junio de 2007, se firmó un convenio con la ONG Cesanel y la UAESP para ejecutar el proyecto de erradicación del trabajo infantil, a través de actividades lúdico pedagógico, en donde actualmente se encuentran participando 400 niños y niñas, hijos de recicladores. En las localidades de Bosa, Usme, Santa Fe y Rafael Uribe.

## C. Promover la igualdad de los géneros y la autonomía de la mujer

La población recicladora de oficio se caracteriza por contar con un alto porcentaje de mujeres recicladoras cabeza de familia. A través de los programas de fortalecimiento asociativo, técnico y empresarial, se ha vinculado un gran número de mujeres que mejoran su calidad de vida y su posición frente a una sociedad que tradicionalmente las ha discriminado. En desarrollo del Programa Distrital de Reciclaje –PDR– se ha adelantado el proyecto “Investigación: condiciones sociales de la mujer recicladora de oficio de la ciudad de Bogotá”, con 47 mujeres representantes de cada una de las organizaciones vinculadas al PDR y que busca identificar, a través de una investigación cualitativa, el rol de la mujer recicladora cabeza de hogar, genera-

dora de ingresos y sus condiciones sociales en el ejercicio de la actividad del reciclaje.

“Respecto a las personas que se consideran recicladores, el porcentaje de jefes de hogar es de 73,5% y el de mujeres de 26,5%; de este porcentaje, 80,9% de las mujeres no tienen cónyuge, lo que muestra una marcada presencia de las mujeres cabeza de hogar dedicadas al reciclaje y, por lo tanto, responsables de la economía familiar” (estudio DANE-UESP, p. 61).

## D. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

En la actualidad es claramente reconocido que el reciclaje es una de las actividades que de manera directa contribuyen a la preservación y sostenibilidad de un medio ambiente sano, garantizando la vida de las generaciones futuras. En ese sentido el PDR trabaja directamente en este objetivo; desde la implementación de campañas educativas de separación en la fuente dirigidas a todos los ciudadanos hasta la recuperación y transformación de materiales reciclables que, por una parte, dejan de impactar el relleno sanitario Doña Juana, y por otra, permiten la menor utilización de recursos naturales en la medida en que el material reciclado se reincorpora a la cadena productiva como materia prima, sin olvidar, por supuesto, el mejoramiento del nivel de vida de los distintos actores dedicados a esta actividad.

Con ese mismo objetivo se enmarcan las acciones de manejo ambiental que se llevan a cabo en el relleno sanitario, en las operaciones de disposición final y de tratamiento de lixiviados, especialmente, al igual que la optimización para ampliar su vida útil, de tal suerte que no se afecten zonas aledañas con vocación agrícola.

El proyecto de tratamiento y aprovechamiento del biogás se orienta hacia el desarrollo sostenible en concordancia con el Protocolo de Kyoto. Este proyecto permitirá la reducción de más de 700.000 toneladas de CO<sub>2</sub> a la atmósfera y la sustitución del carbón como fuente de energía

de los hornos que utilizan las ladrilleras ubicadas en la zona aledaña al relleno sanitario Doña Juana.

Por otra parte, la Entidad ha hecho énfasis en la reutilización de infraestructura de alumbrado público aprovechable (postes, luminarias, canalizaciones, etc.), cuando se efectúa el desarrollo por remodelación del espacio público.

La implementación de sistemas de desactivación de residuos biosanitarios y de la incineración de residuos anatomopatológicos reduce el riesgo de contagio de elementos infecciosos y disminuye el volumen que se debe disponer en el relleno sanitario Doña Juana.

Las actividades que desarrollan los servicios a cargo de la Entidad se ejecutan bajo condiciones ambientales adecuadas, mediante el cumplimiento de los estándares establecidos por las distintas autoridades ambientales. Es así, que los concesionarios que prestan el servicio de aseo de la ciudad se encuentran en proceso de implementación de sistemas de administración ambiental bajo la Norma ISO 14000.

## 4.2.

### PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL - POT

Mediante la formulación, adopción e implementación de los planes maestros de los servicios a cargo de la Unidad (manejo integral de residuos sólidos, cementerios y servicios funerarios, y en su momento abastecimiento y seguridad alimentaria), se garantiza la articulación con el POT de todas las acciones que en estas materias se realizan en el Distrito.

El Programa Distrital de Reciclaje contribuye a una mejor organización del territorio de la ciudad con la instalación de parques o centros de reciclaje, determinando espacios específicos para la realización de una actividad que se hace

de manera informal, sin respeto de la normatividad sobre usos del suelo y que viene causando impactos negativos en el espacio público.

En materia de alumbrado público, específicamente lo relacionado con nuevas tecnologías, se está introduciendo la luminaria de vapor de sodio alta presión de 600 W, especialmente para la iluminación de los nuevos corredores de la malla vial principal de la ciudad.

El programa de modernización del servicio de alumbrado público, cambió las luminarias y las bombillas de mercurio, por luminarias y bombillas de sodio. La bombilla de sodio es la más eficaz de las fuentes luminosas probadas para uso principalmente en alumbrado público.

El servicio de alumbrado público es conexo al servicio de energía domiciliaria y su expansión se hace acorde con el crecimiento de la ciudad. El programa de expansiones, con el cual se extiende la cobertura del servicio, se hace de tal forma que coexista con el mobiliario urbano y la arborización existente o proyectada en el espacio público, lo cual se hace en estrecha coordinación con otras entidades distritales, especialmente con el IDU y con el operador del servicio de energía eléctrica domiciliaria.

Con el programa de modernización del alumbrado público, al cambiar una luminaria de mercurio por otra de sodio, se aumenta el nivel de iluminación en 12%, en el caso de la potencia más pequeña. Dado que en general las bombillas de mercurio tenían bastante tiempo de uso y la salida luminosa disminuye con el tiempo, la ganancia en el nivel de iluminación es de esperarse que sea mayor al 12% indicado, en las vías de la ciudad que fueron intervenidas.

Así mismo, la Unidad ha gestionado la incorporación del componente de alumbrado público en las intervenciones del espacio público que adelantan otras entidades distritales como el Instituto de Desarrollo Urbano, el Instituto de Patrimonio Cultural y el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte, entre otros.

## 5

# PARTICIPACIÓN CIUDADANA CORRESPONSABILIDAD CONJUNTA Y GESTIÓN CONJUNTA

---

Las relaciones con la comunidad y la creación de espacios para la participación ciudadana representan dos de los principios que fundamentan el Plan de Desarrollo *"Bogotá sin indiferencia"*.

En el Eje Social, la participación implica el fortalecimiento de la autonomía de los ciudadanos frente al uso de los servicios. En el Eje de Reconciliación se definen la participación para la decisión, la comunicación para la participación y la necesidad de desarrollar obras con participación ciudadana. Por último, en el Eje Urbano Regional, la participación se define como un criterio esencial para construir ciudad, para propiciar crecimiento económico y desarrollo sostenible.

La Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos avanzó, en este sentido, en la creación de espacios y en la implementación de estrategias que permitieron la construcción y consolidación de una ciudadanía activa y participativa, ejerciendo sus derechos, cumpliendo sus deberes y construyendo, de la mano con la administración, lo público. Esto se logró a través de la estrategia que se detalla a continuación:

A partir del reconocimiento de que el centro de las acciones públicas son los ciudadanos y las ciudadanas, que la participación fortalece la democracia y que las entidades distritales deben abrirse y socializarse para acercarse a los bogotanos y bogotanas, y de que todo

proceso participativo debe ser necesariamente corresponsabilidad de la administración y la ciudadanía, la UAESP implementó la siguiente estrategia:

Con base en un trabajo de identificación de actores e interlocutores, la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos determinó diagnósticos específicos según la situación a intervenir. La identificación de actores obedeció a un riguroso trabajo de campo para la búsqueda de líderes sociales, cuyas reivindicaciones y necesidades se relacionaban con la prestación de los servicios públicos a cargo de la Unidad.

Posteriormente, a partir del reconocimiento de que cada proceso tiene sus particularidades y que no necesariamente sus desarrollos deben ser similares, la Unidad procedió a establecer, de común acuerdo con los actores identificados, las reglas de juego que mediaban los procesos participativos.

A continuación, y para socializar la problemática en cuestión, así como para concertar planes de acción, se definían mesas de trabajo con representantes de los interlocutores identificados, con la periodicidad que el proceso específico requiriera, conversatorios abiertos al público o reuniones individuales cuando así lo ameritara la situación.

Al ser el resultado de un ejercicio de construcción colectiva, cada plan de acción se ejecutó bajo el principio de corresponsabilidad entre las partes que se comprometieron en su diseño, incluida la administración distrital.

La UAESP adelantó los siguientes procesos participativos durante esta administración:

- La construcción y ejecución del Plan de intervención integral a los barrios aledaños al relleno sanitario Doña Juana
- El proceso de divulgación de los tres planes maestros a su cargo

- El proceso de negociación con las comunidades aledañas a los lotes seleccionados para construir los parques de reciclaje en Engativá y Kennedy, y
- Los espacios participativos creados a partir de la emergencia del río Tunjuelo durante 2006.

Adicionalmente, la UAESP forma parte del Convenio de Cooperación número 07 de 2005, suscrito con la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P, la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P, Gas Natural S.A. E.S.P, Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P, Codensa S.A. ESP, EPM Bogotá S.A. E.S.P, la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., y la Veeduría Distrital con el objeto de “aunar esfuerzos interinstitucionales para la promoción, cualificación y fortalecimiento de la participación ciudadana a través del control social a los servicios públicos domiciliarios, con el propósito de incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Distrito Capital”.

Para el cumplimiento del objeto de este convenio, se establecieron cinco (5) programas de promoción al control social ciudadano en servicios públicos, que han sido desarrollados de acuerdo con el plan de trabajo presentado por el Comité Operativo y aprobado por el Comité Directivo del mismo, teniendo en cuenta las obligaciones establecidas y la naturaleza de las funciones de las entidades suscriptoras de ese convenio.

Estos programas son:

- 1) Divulgación del derecho de los ciudadanos de participar y conformar, por iniciativa propia, los Comités de Desarrollo y Control Social, a la prestación de los servicios públicos domiciliarios
- 2) Promoción y fortalecimiento a organizaciones sociales, ciudadanos, Comités de De-

sarrollo y Control Social, para la promoción de la democracia participativa, el control social para el desarrollo responsable y eficaz de la gestión institucional y la participación ciudadana, en el marco del objeto de este convenio

- 3) Consecución de escenarios para facilitar o propiciar el análisis, concertación y recomendaciones que aporten al ajuste y construcción de las políticas públicas de los servicios públicos domiciliarios
- 4) Seguimiento a las actuaciones de los Comités de Desarrollo y Control Social a la prestación de servicios públicos
- 5) Diseño de estrategias de gestión interinstitucional que promuevan el control social a los servicios públicos domiciliarios.

En desarrollo de estos programas se han realizado las siguientes actividades:

- I Conversatorio “La responsabilidad del control social en los servicios públicos domiciliarios”.
- Foro virtual “Nuevos actores en el control social a los servicios públicos domiciliarios” a través de la página web del convenio [www.controlsocialespd.org.co](http://www.controlsocialespd.org.co).
- Foro presencial: “Control social a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, balance y perspectivas”.
- II Conversatorio “Intercambio de experiencias de los vocales de control social”.
- Publicación de las cartillas “Participación y control social en los servicios públicos domiciliarios” y “Mecanismos e instrumentos jurídicos para el control social de los servicios públicos domiciliarios”.
- Presentación de la obra de teatro “Participa y gana”.

# 6.

## GESTIÓN

### ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

---

Para mencionar la gestión administrativa y financiera, debemos referirnos a varios temas que a continuación se subtitulan:

#### 6.1.

#### GESTIÓN DOCUMENTAL

La gestión documental se ha estandarizado mediante el procedimiento adoptado dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Unidad, con la formulación de políticas, planes y programas para el manejo archivístico y la actualización de las Tablas de Retención Documental (TRD), bajo parámetros técnicos y normativos vigentes. Es de anotar que la Unidad, además de su propio archivo, maneja el de la EDIS.

Para garantizar el adecuado manejo de los documentos, se adelantaron acciones de capacitación permanente sobre producción, conservación y disposición final de documentos dirigidas a todas las personas de la Entidad responsables del manejo de los archivos de gestión documental. Igualmente, se han realizado auditorías periódicas para verificar la implementación de las TRD y la aplicación del proceso archivístico.

El fondo acumulado EDIS se encuentra en proceso de organización; se trata de un material documental importante, pues en el período 2004-2007 se atendieron 4.550 requerimientos de información relacionada con certificaciones laborales de tiempo de servicio, historia laboral, bonos pensionales, anticipos pensionales y devengados, con destino a personas naturales, jurídicas, administrativas y entes de control.

De otra parte, se realiza el levantamiento de información de historia laboral y factores salariales con destino al Foncep para el cálculo del pasivo pensional de 8.774 ex trabajadores de la EDIS.

#### 6.2.

#### TESORERÍA

Con la nueva figura jurídica de la Entidad se creó la Tesorería que funciona con las directrices trazadas por la Dirección Distrital de Tesorería de la Secretaría Distrital de Hacienda. Se realiza un promedio de 160 pagos mensuales y se manejan las transferencias recibidas de la Tesorería Distrital (del orden de doce mil millones de pesos mensuales, de los cuales el 75% corresponde al pago del alumbrado público de Bogotá).

Concepto	Presupuesto 2007	Recaudo Septiembre-2007	% Ejecucion	Recaudo Julio 2006	Variación Anual(2007/2006-1)*100
Corrientes	0,00			0,00	0,00
Otros Ingresos No Tr	0,00	115.360,00		0,00	0,00
Transferencias	220.920.487	192.344.737,00	87,07	0,00	0,00
Recursos de Capital	98.686,00	126.468,00	128,15	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>221.019,17</b>	<b>192.586,57</b>	<b>87,14</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

### 6.3. PRESUPUESTO

#### COMPORTAMIENTO EJECUCIÓN 2004 - SEPTIEMBRE 2007 millones de \$

Comportamiento ejecución 2004 – septiembre 26 de 2007

La apropiación presupuestal asignada al rubro de servicios personales fue ascendente a excepción del año 2005, por vacancias en la planta de personal. Para el año 2007 se incrementó la planta de personal de 35 a 41 funcionarios.

#### 1.- INGRESOS

millones de \$

El presupuesto de ingresos de la Entidad está compuesto tan solo por la transferencia de la Administración Central, la cual financia el 100% de sus gastos. A septiembre presenta un recaudo del 87,14%.

En el rubro de gastos generales, la apropiación más representativa se encontró en los años 2005 y 2006 con ocasión del pago de las sentencias, multas impuestas al Distrito Capital y traslado de las oficinas de la UESP. Su ejecución fue entre el 94,21% y 96,25%. Para el presente año la ejecución es del 84,89%.

La ejecución presupuestal de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos para el cuatrienio 2004 al 2007 se desarrolló de la siguiente manera:

A partir del 2007 y debido al paso de la Unidad del nivel central al nivel descentralizado por

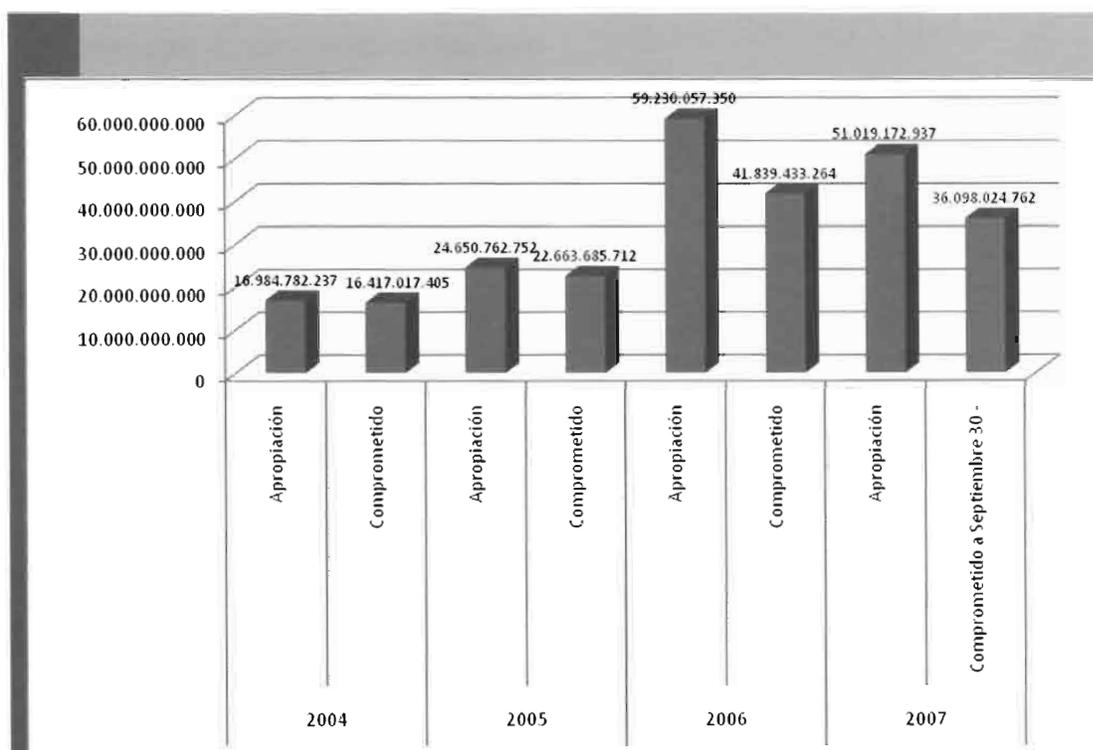
Rubro	2004			2005			2006			2007		
	Aprop.	Compr.	% de Ejec.	Aprop.	Compr.	% de Ejec.	Aprop.	Compr.	% de Ejec.	Aprop.	Compr. a Sep. 30	% de Ejec.
Servicios Personales	1.857	1.821	98,07	1.736	1.698	97,79	1.958	1.901	97,07	2.598	1.824	70,21
Gastos Generales	576	503	87,24	1.046	832	79,58	1.016	970	95,49	826	701	84,89
Aportes Patronales	413	391	94,74	474	456	96,25	512	482	94,21	741	354	47,79
Transferencias	0	0		0	0		0	0		170.000	170.000	100,00
Pasivos exigibles	64	64	100,00	64	64	100,00	108	39	36,07			
Reservas Func.	0	0		0	0	0				57	55	97,12
Inversión directa	13.428	12.996	96,78	18.816	17.151	91,15	55.636	38.447	69,11	20.225	7.875	38,94
Pasivos exigibles	647	643	99,29	540	535	99,14	0	0		40	0	0,00
Reservas Inversión				1.976	1.928	97,59				26.532	25.289	95,31
<b>Total</b>	<b>16.985</b>	<b>16.417</b>	<b>96,66</b>	<b>24.651</b>	<b>22.664</b>	<b>91,94</b>	<b>59.230</b>	<b>41.839</b>	<b>70,64</b>	<b>221.019</b>	<b>206.098</b>	<b>93,25</b>

servicios, se aumentó la apropiación en el rubro de Transferencias para el pago de alumbrado público, pago que realizaba directamente y con su propio presupuesto la Secretaría de Hacienda hasta el año 2006, mientras la Unidad formó parte del nivel central de la administración distrital.

El año 2006 fue el de más baja ejecución, siendo de tan solo el 70,64%, que correspondió al rubro de Pasivos Exigibles con el 36,07% y al de

Inversión directa con el 69,11%. Para este último se solicitó en su momento, a la Secretaría de Hacienda, una reducción de apropiación que no se materializó. Para el año 2007 se tiene programado ejecutar el 99,98% de la apropiación.

Solo a partir del año 2007 la Unidad tiene asignación para el rubro de transferencias, debido a las razones expuestas anteriormente, razón por la cual en el gráfico anterior no se tiene en cuenta para el análisis.



## 7.

## LA POSTA

### SISTEMA REGIONAL DE APROVECHAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS

Implementar un sistema regional para la Gestión integral de residuos sólidos, para 55 municipios de Cundinamarca, a través de acuerdos municipales y departamentales de aprovechamiento, transformación y disposición final (relleno sanitario).

Diseño, construcción, operación y mantenimiento de la nueva planta para el tratamiento de lixiviados, tratamiento de los excedentes del RSDJ y, a partir del año 2009, operación, mantenimiento y administración de manera integral del sistema de tratamiento de lixiviados del RSDJ, en cumplimiento de la normatividad ambiental existente.

### RESIDUOS INDUSTRIALES CON CARACTERÍSTICA DE PELIGROSIDAD

Elaborar conjuntamente con la Secretaría Distrital de Ambiente un estudio que determine las alternativas de intervención del Distrito en un Sistema de gestión integral de residuos peligrosos que involucre los componentes de generación, transporte, tratamiento, aprovechamiento y su disposición final.

### ESCOMBROS

Incluir dentro del POT nuevas áreas para la disposición final, establecimientos de centros de acopio, estaciones de transferencia y/o centros de aprovechamiento final en el Distrito, por no contar actualmente el Distrito con sitios aptos para la disposición final.

Concesionar los diseños, construcción y operación de un parque industrial para el aprovechamiento de escombros, con el fin de aumentar la vida útil de los sitios existentes y eliminar los focos incontrolados de vertido de escombros.

### RECICLAJE

Construir y poner en operación dos parques de reciclaje en el Distrito, con capacidad de 200 toneladas-día.

Ampliar la cobertura de la ruta de recolección selectiva al 100% de los usuarios del servicio de aseo en el Distrito.

Intensificar en toda la ciudad las campañas educativas ambientales masivas de sensibilización y consolidar la cultura de separación en la fuente.

Ampliar la cobertura de los programas de inclusión social a 8.450<sup>1</sup> recicladores de oficio en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, en el Distrito.

<sup>1</sup> Estudio sociodemográfico sector reciclador en la ciudad de Bogotá. DANE, 2003.

## APROVECHAMIENTO DE BIOGÁS

Formular y presentar el proyecto de producción de biogás en la Junta Ejecutiva del Mecanismo de Desarrollo Limpio, con el fin de obtener las reducciones certificadas de las emisiones, que significan al final del ejercicio que estos certificados puedan ser negociados con empresas y países que tienen compromisos de reducción de emisiones.

## SERVICIO DE ASEO

Estructurar las nuevas concesiones para la prestación del servicio de aseo en el área urbana y rural del Distrito Capital, en sus componentes de recolección, barrido y limpieza, corte de césped y poda de árboles en espacio público, para el 2010, con criterios de eficiencia, eficacia, cobertura y participación.

Presentar ante la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, los motivos para el establecimiento de áreas de servicio exclusivo del Distrito Capital.

Fortalecer la supervisión y control a la prestación eficiente y eficaz del servicio público de aseo del Distrito, incorporando indicadores de área limpia.

Exigir a los concesionarios, la realización de las campañas de sensibilización, para el manejo adecuado de los residuos sólidos en el Distrito Capital.

## CEMENTERIOS Y SERVICIOS FUNERARIOS

Desarrollar e implementar planes exequial y pre-exequial para los sectores más vulnerables de la ciudad (estratos 0, 1, 2 y 3).

Obtener el Programa de Excelencia Ambiental Distrital – PREAD, en la prestación de los servicios funerarios.

## EN MATERIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS

Desarrollar un sistema en línea de seguimiento y evaluación con una herramienta de consulta para las dependencias de la Unidad, la ciudadanía y los entes de control.

Integrar a la UAESP con las demás entidades de la Administración Distrital, con el fin de contar con un Sistema Unificado de Seguimiento y Evaluación de la prestación de los servicios públicos.



**E.R.U**

**2004 - 2007**



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT**



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT  
2004 - 2007**

<b>ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ</b> LUIS EDUARDO GARZÓN	<b>SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN</b> ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS
<b>SECRETARIO GENERAL</b> ENRIQUE BORDA VILLEGAS	<b>SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN</b> ADRIANA POSADA PELÁEZ
<b>EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA</b>	<b>DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL</b> ANDRES PODLESKY BOADA
<b>GERENTA</b> PATRICIA LIZARAZO V.	<b>COMPILADOR DE TEXTOS</b>
<b>SECRETARIA GENERAL</b> BEATRIZ CLEMENCIA GARCÍA	<b>JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES</b> JAIRO CONZÁLEZ BALLESTEROS ASESOR
<b>SUBGERENTE DE PLANEACIÓN DE PROYECTOS</b> BERNARDO GUERRERO	<b>EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL</b> NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
<b>ASESOR DE PLANEACIÓN</b> ALEXANDER CORONADO M.	<b>CORRECCIÓN DE ESTILO</b> JULIO MATEUS ORLANDO LAVERDE
	<b>FOTOGRAFÍAS</b> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ ARCHIVO SDP ARCHIVO SECRETARÍA DE HÁBITAT
	<b>DISEÑO DE PAUTA</b> LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER LOGO SAPIENS LTDA.
	<b>DIAGRAMACIÓN</b> CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA CARLOS ANDRÉS ORTÍZ EDISON PAREDES RUIZ PATRICIA CARO MARTÍNEZ MARIO CALDERÓN ERICK TALAGA K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA
	<b>IMPRESIÓN</b> MULTI-IMPRESOS LTDA.

# INTRODUCCIÓN

El Acuerdo 33 de 1999, expedido por el Concejo Distrital, creó la Empresa de Renovación Urbana como una empresa industrial y comercial del Distrito Capital, vinculada a la Alcaldía Mayor, dotada de personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, que tiene por objeto gestionar, liderar, promover y coordinar, mediante sistemas de cooperación, integración inmobiliaria o reajuste de tierras, la ejecución de actuaciones urbanas integrales para la recuperación y transformación de sectores deteriorados del suelo urbano, mediante programas de renovación y redesarrollo urbano, y para el desarrollo de proyectos estratégicos en suelo urbano y de expansión con el fin de mejorar la competitividad de la ciudad y la calidad de vida de sus habitantes.

Es necesario tener en cuenta que solo a partir del 2004 se comenzó a capitalizar la empresa. Durante la vigencia 2005 el equipo de trabajo dirigió todo su esfuerzo a organizar administrativamente la empresa, a depurar los procesos y especialmente a evaluar los proyectos definidos desde 2004, definiendo las verdaderas posibilidades de los mismos, desde el punto de vista jurídico, técnico y financiero.

En este contexto se presentó a consideración de la Junta Directiva la redefinición de los proyectos de inversión y con su aval se procedió a la reformulación de los mismos en el Banco de Programas y Proyectos, así como a efectuar los ajustes presupuestales necesarios para iniciar su ejecución.

Con la expedición del Acuerdo 257 de 2006 por medio del cual “se dictan normas básicas

sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones”, se conformó el sector del Hábitat, el cual quedó constituido por la Secretaría del Hábitat como cabeza del sector, Metrovivienda, la ERU, la Caja de Vivienda Popular y las Empresas de Servicios Públicos.

En su carácter de empresa industrial y comercial del Distrito, la Empresa de Renovación Urbana conserva su naturaleza como entidad vinculada a la Secretaría del Hábitat.

El Acuerdo 257 de 2006 representa un avance sustancial en relación con la situación anterior por cuanto especializa las entidades de acuerdo con sus funciones básicas, reduce la dispersión y promueve la coordinación para el logro de los fines esenciales de las organizaciones distritales.

Dentro de las disposiciones presentes en el acuerdo mencionado se ponen de relieve funciones específicas del sector de hábitat: 1) formular las políticas y planes de promoción y gestión de proyectos de renovación urbana, 2) gestionar y ejecutar directamente o a través de las entidades adscritas y vinculadas, las operaciones estructurantes definidas en el POT y demás actuaciones urbanísticas y 3) formular la política y diseñar los instrumentos para la cofinanciación del hábitat en planes de renovación urbana.

Se entiende por zonas de renovación urbana aquellas áreas desarrolladas de la ciudad que presentan condiciones de subutilización de las estructuras físicas existentes en relación con su

potencial o presentan condiciones de deterioro físico, ambiental o social o potencial estratégico de desarrollo.

En la actualidad existen en la ciudad de Bogotá más de 1.500 hectáreas definidas como de renovación urbana, las cuales de por sí justifican la presencia de un empresa líder del Estado que, aprovechando las ventajas del actual marco regulatorio, promueva el desarrollo de operaciones estratégicas de renovación urbana que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas, fomenten la competitividad y el desarrollo económico y social con la participación del sector privado.

En el marco de las funciones legalmente asignadas, la Empresa de Renovación Urbana, a partir de una visión viable de ciudad ha definido unos procesos de planeación y direccionamiento estratégico, de gestión, operación y fortalecimiento interno, que se reflejan en el plan estratégico y en el plan de acción, en la identificación de oportunidades de renovación urbana, en la formulación y evaluación de proyectos, para lo cual adelanta estudios previos, diseño de perfiles preliminares, estudios de prefactibilidad y estructuración de proyectos. Así mismo realiza las acciones propias de la gestión jurídica, técnica y económica para la ejecución y comercialización de los proyectos. Explora mecanismos de financiación e impulsa el establecimiento

de incentivos para la inversión en renovación urbana, promueve la concertación y desarrolla alianzas estratégicas con los actores involucrados, con criterios de eficiencia, equidad e inclusión social.

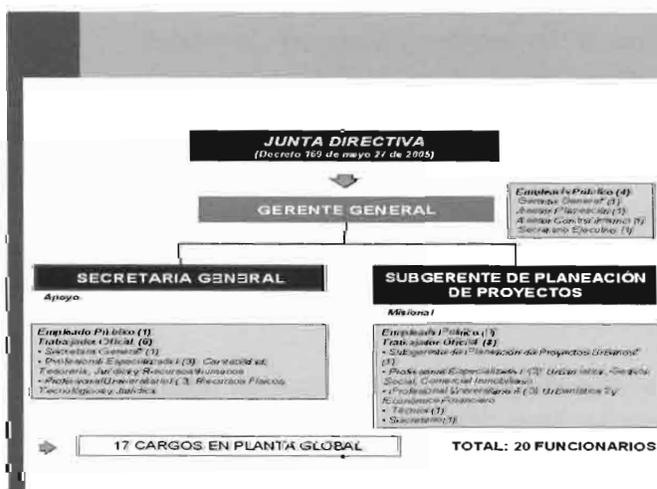
La estructura de la empresa se encuentra definida en el Acuerdo 2 de 2004 y su planta de personal está prevista en el Acuerdo 3 de 2004, ambos de la Junta Directiva de la ERU. A continuación se presenta el organigrama actual

Como puede observarse, la Empresa de Renovación Urbana cuenta con las siguientes dependencias

- *Gerencia General*, como cabeza visible de la Entidad.
- *Secretaría General*, que debe responder por los temas administrativos (recurso humano, compras, inventarios, archivo, correspondencia, sistemas), financieros (presupuesto, contabilidad, tesorería) y jurídicos (contratación, conceptos y apoyo a la estructuración de los negocios).
- *Subgerencia de Planeación de Proyectos Urbanos*, a cuyo cargo se encuentra la viabilización, estructuración, puesta en marcha, ejecución y seguimiento de los proyectos que articulan el objeto de la empresa con las necesidades de renovación de la ciudad.

La empresa cuenta con una planta de personal conformada por 20 funcionarios: 6 empleados públicos y 14 trabajadores oficiales.

Es necesario señalar que en el marco de la reforma administrativa, y con el fin de adecuar su estructura interna las necesidades de la renovación urbana, adelantó durante el 2006 y 2007 la revisión estratégica organizacional, identificó las debilidades y fortalezas y procedió a presentar una propuesta de reestructuración interna que no contó finalmente con la viabilidad financiera.



# 1.

## EL PLAN ESTRATÉGICO

**E**n el marco de la actual administración, Bogotá ha sido pensada como una ciudad moderna, humana, multidimensional, diversa y compleja, garante de la democracia y del ejercicio de los derechos de los ciudadanos.

Sin embargo, no se concibe como un ente acabado sino como un proceso en el cual la renovación urbana se entiende y operacionaliza como un proceso de construcción permanente, que involucra múltiples intereses y requiere por lo tanto una visión clara de un futuro viable y de un proceso de concertación permanente para lograrlo.

En este sentido la Empresa de Renovación Urbana, en los últimos años, ha trasegado en la búsqueda permanente del rumbo que le permita lograr sus objetivos estratégicos, mediante la

construcción colectiva de una visión compartida. Al inicio del actual período, la gestión se centró en la organización de la gestión administrativa, en la formulación de los programas y proyectos, y en la gestión de sistemas de cooperación con el sector privado. A comienzos del año en curso, el esquema de gestión de la empresa avanzó en la reformulación del plan estratégico en función de las siguientes líneas de acción<sup>1</sup>:

1. Fortalecer la capacidad de innovación, de gestión, de interlocución técnica y de capacidad tecnológica de la empresa.

<sup>1</sup> Mediante metodologías participativas, todos los funcionarios de la empresa participaron en el diseño y ajustes al Plan Estratégico, en talleres y reuniones que se realizaron con dicho propósito.

APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO					
Metas	Indicadores	Actividades desarrolladas	Físicos	Humanos	Dependencia
Reforma realizada y en ejecución	Propuesta de reforma/ reforma gestionada	Revisión de antecedentes Formulación de la propuesta Gestión ante junta directiva, DASC, Secretaría de Hábitat y otras instancias pertinentes Puesta en marcha de la reforma	Equipos	Funcionarios ERU	Gerencia Participan: Oficina de Planeación Secretaría General Gerencia
Grupo GEO constituido y en funcionamiento	Asesores propuestos/ asesores contratados	Proceso de selección Contratación	N.A.	4 consultores contratados	Gerencia

**APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO**

Metas	Indicadores	Actividades desarrolladas	Físicos	Humanos	Dependencia
Sistema de información montado	Número de módulos diseñados No. de módulos montados y en funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contratación de diagnóstico, diseño, montaje y administración del sistema (especificaciones técnicas, estudio de mercado, términos de referencia, revisión de propuestas, suscripción del contrato)</li> <li>* Seguimiento etapas de construcción del sistema</li> <li>* Prueba piloto - módulo de planeación</li> <li>* Verificación de la prueba piloto</li> <li>* Puesta en marcha del módulo de planeación</li> <li>* Seguimiento metas plan estratégico, plan de acción, plan de contratación, compromisos Plan de Desarrollo</li> <li>* Alimentación, actualización de sistemas (SEGPLAN, POR)</li> <li>* Implementación de programas de Gestión de Calidad y MECI</li> <li>* Elaboración de informes y reportes a entes de control y otras instancias de la administración distrital</li> </ul>	Equipos	Desarrollador Administrador 2 profesionales especializados	Oficina de Planeación
Programa de formación continua, bienestar e incentivos diseñado y en marcha	No. de funcionarios / No. de funcionarios capacitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación de necesidades de capacitación</li> <li>Diseño del programa</li> <li>Puesta en marcha del programa</li> </ul>	Equipos	Funcionarios ERU	Secretaría General
Plataforma tecnológica funcionando	No. de equipos adquiridos según necesidades reales de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación de requerimientos de equipos y programas (encuesta)</li> <li>Elaborar un plan de adquisición de equipos de cómputo y de telecomunicaciones</li> </ul>	Equipos	Funcionarios ERU	Oficina de Planeación
Observatorio diseñado y en funcionamiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño</li> <li>* Gestión de la información</li> <li>* Conformación de grupos de análisis técnico</li> <li>* Montaje y lanzamiento</li> <li>* Administración y seguimiento</li> </ul>	Equipos	Consultoría	Oficina de Planeación

APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO					
Metas	Indicadores	Actividades desarrolladas	Físicos	Humanos	Dependencia
Diseño del concurso de mejores prácticas y convocatoria	No. de proyectos de mejores prácticas inscritos para evaluación y concurso	* Diseño de las bases del concurso * Selección del jurado * Convocatoria * Promoción * Evaluación de participantes * Fallo y premiación	Equipos	Funcionarios Subdirección de Planeación de Proyectos	Subgerencia de Planeación de Proyectos
Diseño del Banco de Proyectos	No. de proyectos registrados en el Banco/No. de proyectos seleccionados	* Diseño de fichas técnicas * Definición de criterios de selección * Convocatoria para inscripción de proyectos * Identificación y sistematización de los proyectos * Seguimiento	Equipos	1 profesional especializado	Oficina de Planeación y Subgerencia

2. Liderar la creación, desarrollo y gestión de un sistema de alianzas que permita trabajar cooperadamente con entidades, empresas e instituciones cuyos intereses y objetivos converjan en el desarrollo de proyectos de renovación urbana.

APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO					
METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	FÍSICOS	HUMANOS	DEPENDENCIA
Modelo diseñado y en funcionamiento	Un modelo diseñado No. de socios estratégicos identificados y sistematizados en la base de datos	* Diseñar mecanismos, principios, alcances y métodos de negociación para la gestión de procesos * Documentar el modelo * Identificar y consolidar una base de datos de los socios estratégicos de la empresa	Equipos	Funcionarios ERU Gerentes de proyecto	Gerencia Subgerencia de Planeación de Proyectos
Alianzas gestionadas para los proyectos en desarrollo (San Victorino, Manzana 5, San Bernardo, Aeropuerto El Dorado)	No. de alianzas realizadas para la gestión de los proyectos	* Promoción * Gestión de las alianzas * Seguimiento a la ejecución	Equipos	Gerentes de proyecto	
Agenda legislativa elaborada y en proceso de gestión	No. de normas que requieren reglamentación/ No. de propuestas elaboradas	Identificar temas que requieren desarrollo legal Elaboración de proyectos de acuerdos, resoluciones, decretos y leyes Gestión ante Secretaría de Gobierno y demás instancias pertinentes	Equipos	Abogados ERU	Secretaría General

APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO					
METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	FÍSICOS	HUMANOS	DEPENDENCIA
Documento de política de renovación urbana del Distrito elaborado	Documento de política	Elaboración de propuesta Crear espacios de discusión y socialización Presentación a Junta Directiva y otras instancias Publicación de documento Participar activamente en los comités interinstitucionales de Hábitat, espacio público, entre otros	Equipos	Grupo GEO	Gerencia Grupo GEO Oficina de Planeación Secretaría General

3. Crear y liderar un modelo de gestión de la inversión privada y pública tanto nacional como extranjera que garantice la financiación de los proyectos estratégicos de la ciudad, con el fin de consolidar un portafolio de proyectos financiado y en ejecución.
4. Desarrollar el portafolio de proyectos prioritarios con sus respectivas estrategias de gestión, financiación y ejecución.

APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO					
Metas	Indicadores	Actividades	Físicos	Humanos	Dependencia
Modelo de gestión y negociación creado, socializado y en funcionamiento	1 modelo diseñado	* Revisar otras experiencias y modelos nacionales e internacionales de negociación y definir las reglas y procedimientos para la negociación de los proyectos que lidere la empresa * Documentar el modelo de negociación	Equipos	Gerentes de Proyecto	Subgerencia de Planeación de Proyectos
Estrategia de venta de los proyectos en ejecución en funcionamiento	No. de proyectos con estrategia de venta	Promoción de cada proyecto Identificación del mecanismo de venta y negociación	Equipos	Gerentes de proyecto	
Fuentes de financiación y de cooperación técnica identificadas y sistematizadas	No. de fuentes gestionadas/ No. de fuentes identificadas y sistematizadas	Investigación - identificación de fuentes Elaboración de la base de datos Inscripción de la empresa en páginas, bases de datos, bancos de proyectos, etc. Gestión de los proyectos	Equipos	1 profesional especializado	Oficina de Planeación

APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO					
Metas	Indicadores	Actividades	Físicos	Humanos	Dependencia
Criterios de priorización definidos Proyectos ajustados	No. de proyectos ajustados	Revisión de los proyectos que están en marcha Diseño de criterios de priorización Ajuste de los proyectos	Equipos, puestos de trabajo	Grupo Geo, Gerentes de proyecto, Funcionarios Subgerencia de Planeación de Proyectos	Subgerencia de Planeación de Proyectos
Estrategia de cada proyecto formulada y en gestión Esquema definido y en ejecución para cada proyecto (San Victorino, Manzana 5, Aduanilla de Paiba, San Bernardo, Ciudad Salud, Aeropuerto El Dorado)	No. de proyectos con estrategia de financiación definida No. de gerentes vinculados	Proceso de selección de los gerentes Contratación Diseño del esquema de financiación para cada proyecto	Equipos, puestos de trabajo	Gerentes de proyecto contratados Funcionarios Subgerencia de Planeación de Proyectos	
Estrategia de relación con las comunidades definida y en ejecución	No. de proyectos con estrategia de gestión social definida	Revisión de la documentación relacionada Diseño de la estrategia por proyecto en ejecución Diseño de la guía de acercamiento a las comunidades	Equipos, puesto de trabajo	Funcionarios ERU Profesional especializado	

- Definir y poner en marcha una estrategia de comunicación y marketing de la empresa de renovación urbana y de sus proyectos.

APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO				
Metas	Indicadores	Actividades	Humanos	Dependencia
Estrategia de comunicación creada	Documento de estrategia elaborado, aprobado	Elaboración de documento de estrategia, aprobación de documento por la gerencia, divulgación del documento en la empresa	Periodista y asistente de apoyo	Asesor de Gerencia
Piezas y productos de la estrategia diseñados	1 Programa de televisión diseñado, 2 serie de 6 documentales "Mirar al Centro" diseñados y producidos, Serie Documentos de Renovación Urbana diseñada y seis documentos publicados, Seis multimedia de los proyectos en marcha diseñadas y montadas, Página web ERU diseñada y montada, Una Separata en el diario <i>El Tiempo</i> producida y circulada,	Diseño y producción de cada uno de los productos y piezas.	Tres expertos contratados por producto	
Estrategia de mercadeo gestionada ante los medios	Medios de comunicación conocen la estrategia y sus productos	Rueda de prensa para presentar la estrategia, Comunicados de prensa de cada una de las acciones realizadas	Guillermo Solarte, periodista y asistente	

APORTE QUE CADA DEPENDENCIA U OFICINA HA HECHO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO				
Metas	Indicadores	Actividades	Humanos	Dependencia
Espacios comunicativos identificados y creados	No. de espacios comunicativos creados / No. de espacios comunicativos identificados	Diseño del Modelo "Los lugares de Renovación como espacios de comunicación" Las manzanas del centro comercial de San Victorino como punto de comunicación del proceso y de la renovación del Centro, 6 paneles de expertos sobre temas de interés de la empresa diseñados y en ejecución, 6 memorias de los paneles impresas y divulgadas. Biental Internacional de la Renovación Urbana diseñada y convocada		Asesor de Gerencia
Convocatoria a medios realizada	No. de medios o espacios de comunicación participando	Promoción de cada uno de los resultados y de los textos y productos derivados de cada acción.		

La primera línea de gestión fue liderada por la Secretaría General y se centró en la revisión y ajuste del estudio técnico y en la gestión para la reestructuración de la empresa.

La Líneas 2, 3 y 4, y 5 fueron lideradas por la Subgerencia de Planeación de Proyectos Urba-

nos. Para tal efecto se han realizado gestiones con la banca de inversión, con el sector inmobiliario y con varias entidades gubernamentales. La estrategia de comunicaciones contó con la participación de expertos externos liderados por un asesor de la gerencia.

## LOGROS Y ACTIVIDADES

En el contexto del plan estratégico, la Empresa de Renovación Urbana ha realizado múltiples actividades, entre las cuales se pueden resaltar las siguientes, asociadas a sus resultados más significativos:

Fortalecimiento de la capacidad de innovación, gestión, interlocución técnica y capacidad tecnológica

Como nueva empresa, la ERU ha procurado complementar su talento humano con acuerdos interinstitucionales y dotación tecnológica. Las principales actividades y logros se resumen a continuación:

La implementación de esta línea ha contribuido a contar con una empresa fortalecida en su infraestructura de sistemas y de información gerencial, herramientas que permiten optimizar la capacidad técnica y de gestión de la ERU y mejorar la toma de decisiones relacionadas con la misión

ACTIVIDADES	LOGROS
* Avance de la plataforma tecnológica <i>suite</i> de comunicaciones y seguridad de información no estructurada y el sistema de información financiera, contable y de contratación.	Adquisición de <i>hardware, software</i> y red inalámbrica. Se está implementando el Sistema de Información de Fortalecimiento Institucional de la ERU, en SIFI WEB, creando los módulos y actualizando la información histórica de los registros de presupuesto, planes operativos, jurídico, contratos y tesorería. (No se contaba con este instrumentos)
* Ampliación de la red de datos local y desarrollo de la página <i>web</i>	Se ampliaron los puntos de red A final del año se contará con la página <i>web</i> .
* Se propone y se gestiona la estructuración organizacional de la ERU ante las entidades competentes, en espera de viabilidad financiera.	Estudio técnico de reingeniería de la empresa, con viabilidad técnica del Departamento Administrativo del Servicio Civil.
* Diseño del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa y avance en su aplicación.	Levantamiento de procesos y procedimientos. Preparación y participación en el concurso distrital de calidad.
* Se avanza en el diseño e implementación de un programa de formación continua, bienestar e incentivos dirigido a los funcionarios de la empresa.	Creación del área funcional de talento humano. Levantamiento de procesos de capacitación y bienestar.

de la organización y el desarrollo, seguimiento y evaluación del plan estratégico y los proyectos.

Así mismo, a través de esta línea se ha promovido la producción de conocimiento y gestión de la información, con el fin de suministrar de manera continua información de calidad, tanto al interior de la empresa como a los ciudadanos, clientes e inversores de la empresa y de sus proyectos.

El rediseño de la empresa para adecuarla a las demandas de la renovación urbana es fundamental para el posicionamiento de la misma en el concierto nacional e internacional. Una empresa sólida significa un fortalecimiento de los sistemas estratégicos de direccionamiento, planeamiento, operación y petición, y rendición de cuentas con el fin de responder con eficiencia y eficacia al reto de una renovación urbana integral que proporcione a la ciudad sustancia urbanística, arquitectónica y que la posicione en términos de productividad y competitividad. Se trata de repensar a la ERU como una organización abierta al aprendizaje, que asimila y adapta las experiencias de la renovación urbana de otras latitudes a las características propias de la ciudad. Una empresa dotada de talento humano de alta calificación y de sistemas de información y monitoreo de las acciones, con una organización pequeña, moderna y flexible, con un componente importante de contractualización para labores estratégicas, que emprende acciones significativas a partir de una visión clara de la ciudad que se quiere lograr.

Indudablemente, el fortalecimiento organizacional y técnico de la empresa debe ir de la mano de una estrategia sólida de fortalecimiento financiero, particularmente para gestionar suelo donde no es posible por otros mecanismos.

El fortalecimiento, organizacional, técnico y financiero de la empresa redundará en una mayor credibilidad por parte de los ciudadanos en la capacidad de la empresa y en general en la administración pública, así como en una mayor cobertura en las tareas de renovación urbana para garantizar el anhelo de los ciudadanos a tener una ciudad de derechos, justa, incluyente y competitiva.

## Desarrollo de un sistema de alianzas interinstitucionales para los proyectos de renovación urbana

La historia de la renovación urbana en diferentes países ha demostrado que las alianzas estratégicas son fundamentales ya que se abordan programas de naturaleza compleja y multivariada, debido al conjunto heterogéneo de actores y factores que concurren en el transcurrir de la actividad gubernamental o la trascienden.

Esta perspectiva no solo legitima la acción de las autoridades sino contribuye a mejorar el *Know How* de la empresa al generar y fortalecer continuas interacciones que mejoran el intercambio de recursos y reducen los costos de transacción de las operaciones urbanas, lo que permite lograr objetivos comunes no solo a las entidades del Estado sino a la sociedad en general.

La capacidad de concertación con las entidades distritales se ha concretado particularmente en las definiciones sobre el Plan Zonal Centro de Bogotá (PZCB), así como sobre el Plan de revitalización del centro, propuesto con el Banco Interamericano de Desarrollo –BID–, que comprende el Programa territorial integrado de San Bernardo y Las Cruces, con la participación de ocho entidades ejecutoras. La ERU tendrá a cargo la coordinación de la operación interinstitucional; La Alameda – Primera Etapa, en la que se prevé la construcción de la estación central del TransMilenio, sobre la calle 26, con una operación inmobiliaria de renovación urbana. Para ello se adelantan las respectivas alianzas con la Secretaría Distrital de Planeación y el IDU, el cual ha contado con el apoyo de organismos multilaterales como la CAF; Ciudad Salud, proyecto que involucra distintas entidades de los órdenes nacional, departamental y distrital: nación distrito y gobernación. Se adelantan las gestiones de alianza y concertación con la Secretaría Distrital de Salud y las entidades y organizaciones que tienen intereses en el proyecto. En la actualidad

se diseña la estrategia de operacionalización del macroproyecto El Dorado, en la cual se espera que participen entidades de todos los niveles territoriales en alianza con el sector privado. Esta experiencia puede ser un detonante para el desarrollo conceptual del modelo de ciudad región y para su operacionalización en la práctica.

Así mismo, con el sector privado se han adelantado alianzas con la Lonja de Bogotá, con la finalidad de promocionar los proyectos de la empresa y consultar al mercado para adquirir conocimiento y fortalecer la formulación y la estructuración de los proyectos. Esta tarea ha permitido reformular algunas alternativas, mejorar la inteligencia de mercados y refinar las modelaciones urbanísticas y financieras.

La Empresa de Renovación Urbana, consciente de que existen nuevos arquetipos de renovación urbana que han sido exitosos en diversas latitudes, ha explorado posibles alianzas con pares de otros países que han desarrollado grandes programas de renovación urbana con resultados

sobresalientes. Para tal efecto se ha venido ejecutando un convenio con el Instituto de Arquitectura Avanzada de Cataluña con el fin de repensar la ciudad como un todo discontinuo y postular enfoques sistémicos que respondan a la configuración de la ciudad más allá de copiar los arquetipos convencionales prevalecientes en otros modelos de desarrollo.

Estas actividades han permitido a la empresa no solo gestionar conocimiento sobre el tema de la renovación urbana sino plantear esquemas para articular recursos y mejorar el desempeño institucional. Las principales actividades se resumen a continuación

### Desarrollo de un modelo de gestión público-privada para garantizar la financiación de los proyectos

Teniendo en cuenta el alto costo de los programas de renovación urbana y puesto que la ex-

ACTIVIDADES	LOGROS
Gestión para la aprobación del Crédito BID para el "Programa Multifase para la Revitalización del Centro" y coordinación interinstitucional para definición de asuntos presupuestales y técnicos de los proyectos que constituyen el Programa.	Seguimiento del Conpes del 2007 sobre el Programa, conformación de coordinación de la Unidad de Apoyo al Programa. Coordinación de una gerencia del Plan Centro
Coordinación con las entidades distritales y nacionales, para la gestión de las operaciones de renovación urbana Alianzas con la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, para desarrollar las mesas de renovación urbana, con el sector privado. Alianza con el Instituto Avanzado de Arquitectura de Cataluña para proyectar estratégicamente un modelo de renovación urbana propio	Acuerdo con Metrovivienda para la gestión del proyecto San Bernardo. Se está estructurando el esquema de gestión. Coordinación con el IDU para armonizar la renovación de La Alameda – Primera Etapa con la Estación Central de TransMilenio. Convenio con la Secretaría de Salud del Distrito para la ejecución del proyecto Ciudad Salud. Coordinación con el DNP, Mincultura, Museo Nacional y Colegio Mayor de Cundinamarca para impulsar la ampliación del museo y la adquisición de la Nación del predio de la ERU, del matadero para el traslado de la universidad. Avances interinstitucionales nación, gobernación y Distrito, con participación de la ERU, para la formulación y operacionalización del macroproyecto El Dorado. Generación de imágenes de ciudad con el Instituto de Arquitectura Avanzada de Cataluña

perencia histórica señala que no ha sido posible hacer renovación urbana en los países si no es con una amplia participación del sector privado en el financiamiento de los desarrollos inmobiliarios que apalancan la renovación, la Empresa de Renovación Urbana ha considerado de suma importancia formular modelos que promuevan dicha participación, como fuentes de recursos, de conocimiento y de diversificación de riesgos.

La ERU ha desarrollado modelos de análisis preliminar, valoración financiera y contratación, en los cuales involucra la participación de los inversionistas privados. Los instrumentos para la gestión pública-privada se resumen así:

- Modelo financiero de preevaluación de alternativas de inversión, a partir del cual se inicia la promoción de los proyectos de renovación urbana.
- Modelo para la selección de esquemas, anteproyectos y diseños finales de las áreas de renovación urbana.
- Modelo para la estructuración de proyectos de renovación urbana.
- Modelo para la promoción preliminar de los proyectos de renovación urbana entre los inversionistas privados.

Dentro de estas alternativas, la empresa promueve un modelo de gestión del suelo que consiste en que desde la gestión hasta el urbanismo básico, sea realizada por la empresa, con o sin aporte de propietarios u otras entidades, y se oferta el suelo para que los particulares, sujetos a restricciones urbanísticas básicas concreten con los privados el desarrollo. En otros casos la empresa

prevé su participación hasta el final del desarrollo inmobiliario. Ambos esquemas tienen diferentes ventajas dependiendo de la situación de mercado, de la situación de liquidez, de la rentabilidad, de los riesgos y de las prioridades de la administración. La importancia de diversificar los modelos de gestión le permite una mayor flexibilidad y adaptación a diversas circunstancias. En el caso del proyecto Las Aguas Manzana 5, se espera una recuperación más rápida de los recursos, con participación de propietarios en el caso de San Victorino, que el Distrito se apropie de la plusvalía en su totalidad, y en el caso del Proyecto de San Bernardo se espera hacer de este un proyecto piloto incluyente.

## Desarrollo de un portafolio de proyectos prioritarios

El portafolio de proyectos prioritarios que se ha venido promoviendo entre los inversionistas privados está conformado de la siguiente forma:

- *San Victorino – Manzanas 3, 10 y 22 de Santa Inés*, ubicado entre las calles 9 y 10, entre Avenida Caracas y carrera 11, con un área de intervención de 29.402 m<sup>2</sup>. El proyecto tiene por objetivos: (i) Aprovechar el parque Tercer Milenio como nodo articulador para la recuperación de las áreas que se encuentran en el área de influencia de sus bordes, (ii) Ampliar la plataforma comercial para generar mayores y mejores condiciones para el desarrollo del comercio popular tradicional que se encuentra en el sector, así como de su articulación con las cadenas productivas, (iii) construir y generar nuevos espacios públicos en el sector y, (iv) mejorar las condiciones

ACTIVIDADES	LOGROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los mecanismos de gestión, participación y negociación de la inversión privada y pública</li> </ul>	Consolidación del sistema de modelaciones financieras y modelaciones urbanísticas, para la estructuración y financiamiento de los proyectos de renovación urbana. Formulación del modelo de negociación con los comerciantes y productores de San Victorino, para prever su participación incluyente.

de movilidad del sector. Lo anterior, a partir de los siguientes desarrollos inmobiliarios<sup>2</sup>: 44.097 m<sup>2</sup> construidos de locales comerciales, 14.044 m<sup>2</sup> construidos de espacios para productores, 1.925 m<sup>2</sup> construidos para espacios análogos y 9.057 m<sup>2</sup> construidos para un centro de servicios logísticos.

Durante la primera fase del proyecto, enero de 2005 a diciembre de 2006, se adelantaron las siguientes actividades:

- Reformulación del proyecto en el Banco Distrital de Programas y Proyectos en octubre de 2005, dentro del proyecto de inversión "Semillero de proyectos de renovación urbana".
- Formulación del perfil preliminar.
- Avance en la formulación de la prefactibilidad en donde se adelantaron los siguientes estudios: diagnóstico urbano, modelación urbana y financiera, documento técnico de soporte para la desafectación de la categoría de conservación tipológica del inmueble ubicado en el predio 10 de la manzana 10, concepto valuatorio de las manzanas 3, 10 y 22 de Santa Inés, estudio de mercado y elaboración de términos de referencia para las siguientes contrataciones: actualización del censo y diagnóstico socioeconómico de San Victorino, levantamientos topográficos y estudio de movilidad.
- Trámite para la expedición del acto administrativo mediante el cual se reasignan las funciones de desarrollo del proyecto a la Empresa de Renovación Urbana.
- Elaboración de los términos de referencia para la contratación de la gerencia del proyecto.
- Elaboración de las bases del concurso de diseño arquitectónico, urbanístico y paisajístico de las manzanas 3, 10 y 22.

- Apertura del proceso licitatorio para la contratación de la fiducia del proyecto.

Durante la segunda fase del proyecto, enero de 2007 a la fecha, se adelantaron las siguientes actividades:

- Adjudicación de la fiducia del proyecto.
- Finalización de los siguientes estudios básicos: actualización del censo y diagnóstico socioeconómico de San Victorino, levantamientos topográficos y estudio de movilidad.
- Adjudicación de la gerencia del proyecto.
- Adjudicación de los diseños y estudios técnicos del proyecto.
- En lo que resta del año 2007 hasta el 2010, se deberán adelantar las siguientes actividades:
  - Finalización del diseño arquitectónico, urbanístico y paisajístico.
  - Finalización de estudios técnicos.
  - Finalización de traspaso de predios IDU-ERU.
  - Inicio proceso de englobe de predios.
  - Inicio proceso de inscripción del plano topográfico en la Secretaría de Planeación Distrital, una vez se hayan adquirido la totalidad de los predios (requisito para la licencia de construcción).
  - Inicio proceso de solicitud de licencias de urbanismo y construcción.
  - Contratación de la construcción y su respectiva interventoría.
  - Desarrollo de la construcción.
  - Liquidación del proyecto

La empresa realizó la formulación de la prefactibilidad del proyecto, conformó el patrimonio autónomo para su realización, con el apoyo de la Sociedad Colombiana de Arquitectos realizó el concurso público de diseño y la contratación de los estudios técnicos y seleccionó al ganador. Estructuró y realizó el proceso de licitación para la gerencia del proyecto e hizo la contratación respectiva.

<sup>2</sup> Áreas sujetas a ajustes durante la etapa de estudios técnicos y diseños definitivos.

El proyecto contribuye a mejorar el entorno, fortalecer y formalizar la economía popular y los diferentes encadenamientos productivos, presenta variedad de productos inmobiliarios que favorecen la inclusión social y el empleo de miles de pequeños productores que dependen de dicha economía, además de generar ingresos al Distrito estimados en más de \$400 mil millones, ingresos que permiten capitalizar a la empresa para avanzar de manera más agresiva en los programas de renovación urbana integral.

- *Manzana 5 – Las Aguas*, ubicado en la carrera 3ª, entre las calles 19 y 20. Con un área de intervención de 7.804 m<sup>2</sup>. Contaba con 80 habitantes, 22 propietarios y 36 inmuebles, en el 2006. El proyecto presenta una localización privilegiada sobre el eje ambiental de la Avenida Jiménez, tramo que se ha caracterizado por una fuerte inversión del Distrito en toda el área de influencia. El subsector presenta bajos índices de ocupación y construcción y enormes potencialidades, toda vez que allí confluye un entorno cultural, turístico y estudiantil de gran significado para la ciudad. Se proyecta un área construida de 35.340 m<sup>2</sup>, para un centro cultural, vivienda y locales comerciales. El proyecto pretende desarrollar el potencial de la zona y recuperar el espacio deteriorado para convertirlo en un lugar de alta jerarquía, para el disfrute de más de 1.200 nuevos residentes y para que los ciudadanos y ciudadanas puedan disfrutar de nuevas áreas libres y de las actividades que desarrollará gratuitamente el Centro Cultural Español, el cual hará para tal fin una asignación anual de un millón de euros a fondo perdido.

Durante la primera fase del proyecto, desde diciembre del 2005 hasta la fecha, se realizó el perfil preliminar, el censo de población, el estudio de mercado y la evaluación financiera del proyecto. Se realizaron las actividades previas a la adquisición de inmuebles: avalúos, estudio de títulos, levantamiento topográfico, desafectación de bienes patrimoniales, traspaso de propiedad de bienes del Dis-

trito y plan de gestión social para atender a la población residente. Así mismo, se realizó la adquisición de los predios por diferentes mecanismos y se hizo la entrega de reconocimientos económicos y la gestión social.

En lo que resta del año 2007 hasta el 2010, se adelantará la realización del concurso de diseño para el Centro Cultural Español, adelantado por la Agencia Española de Cooperación Internacional, con el apoyo de la ERU y la constitución de un patrimonio autónomo mediante una fiducia mercantil.

Con cargo al patrimonio autónomo se deberán llevar a cabo las siguientes actividades: englobe de los predios, definición de la nueva configuración predial de los nuevos espacios, demoliciones, trámite de licencias para obras de infraestructura y contratación del diseño de obras urbanísticas básicas, y venta del 68% del terreno al sector privado para el desarrollo inmobiliario. Así mismo, durante el mismo periodo se llevará a cabo la construcción del Centro Cultural Español.

- *San Bernardo*, situado entre la carrera Décima y la Avenida Caracas, y entre las calles 6ª y 4ª. La ERU conformará un patrimonio autónomo al cual se vincularán Metrovivienda, y posteriormente el capital privado. Se avanza en el censo, el estudio de mercado, el modelo de gestión y la contratación de la fiducia.

El proyecto no solo contribuye a mejorar un entorno degradado socialmente sino que se constituye en una estrategia piloto de inclusión social, toda vez que se aspira a dar participación importante a la vivienda social en el proyecto.

- *La Alameda – Primera Etapa*

El proyecto de renovación urbana: “Estación Central – Calle 26 -TransMilenio Fase III” está ubicado en la Avenida Caracas con Avenida Calle 26 y tiene por objetivos: aprovechar las condiciones de accesibilidad

que ofrece la Estación Central, con el propósito de dar respuesta a la política sobre uso y aprovechamiento del suelo urbano en el centro de la ciudad. Consolidar la oferta de servicios empresariales a escala metropolitana, urbana y zonal. Impulsar la ocupación del Centro con nuevos residentes. Frenar el deterioro de la zona.

En desarrollo de los estudios y diseños de la Troncal de la calle 26 en Bogotá D.C., contratados por el Instituto de Desarrollo Urbano –IDU–, el Proyecto Estación Central ha ampliado su área objeto de intervención, definiéndose de la siguiente forma: barrio La Alameda: manzanas 01, 02, 03 y 04; barrio Santa Fe: manzanas 01, 02, 03 y 07.

#### EL PROYECTO PLANTEA DOS ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN:

Alternativa 1: el área destinada a desarrollos inmobiliarios propuestos es de 13.009,94 m<sup>2</sup> útiles, distribuida en tres desarrollos independientes. Adicionalmente la ERU estudia la posibilidad de ampliar el área de intervención hacia nuevos sectores potenciales.

Estas áreas son resultado del diseño de la Estación y su espacio público.

La alternativa 2: propone la venta de derechos de construcción sobre la Estación Central, con el objeto de asumir los costos de esta.

Se propone un área de desarrollo útil de 7.800 m<sup>2</sup>, sobre plataforma.

El área total a desarrollar en la Alternativa 2 es de 20.809 m<sup>2</sup> (desarrollos 1, 2, 3, 4).

Para el desarrollo de la operación de renovación se plantea un esquema de cooperación entre el sector público y privado con los siguientes actores y aportes:

El Distrito, a través de las inversiones en espacio público y movilidad que adelantará en

la zona con la ejecución de la Troncal Calle 26 de TransMilenio Fase III.

El sector privado, como inversionista para la ejecución de las obras de urbanismo y los desarrollos inmobiliarios planteados en la Estación Central.

La Empresa de Renovación Urbana como gestor, líder, promotor y coordinador de la operación de renovación.

Entre los asociados nacerá una nueva persona jurídica que se encargará de ejecutar el proyecto en todos sus componentes (construcción de obras y comercialización). Terminadas las actividades del proyecto, se procederá a la liquidación de la sociedad y la distribución del resultado del ejercicio entre los asociados, inversionistas, conforme a la participación a prorrata de sus aportes.

#### LAS ACCIONES ADELANTADAS POR LA ERU SON LAS SIGUIENTES:

Actualización de la modelación urbana y financiera, de acuerdo con los nuevos lineamientos otorgados por el IDU. El IDU ha elaborado el documento “Solicitud de Cooperación Técnica ante la Corporación Andina de Fomento CAF”. La ERU ha diseñado pre términos de selección de “Banca de inversión para la estructuración técnica y financiera de la Estación Central Corredor Troncal Calle 26”. Se han efectuado mesas de trabajo conjuntas con el propósito de elaborar un documento único.

A la fecha, la CAF está suministrando asistencia técnica al IDU con el fin de estructurar el proyecto, con asesoría internacional. Por esta razón la ERU, para evitar duplicidades, colabora con el suministro de *know how* e información.

■ *Complejo Hospitalario Ciudad Salud*, un proyecto de 110 Ha. que se localizará entre

las Avenidas Circunvalar y 30, y entre la calle 6ª. y la margen del río Fucha. Se cuenta con el estudio de prefactibilidad y se avanza en el esquema de gestión. Se perfila como un macroproyecto de gran alcance para posicionar la exportación de servicios especializados de salud, la investigación y la generación de un proceso de renovación urbana de gran alcance en el sector y en las áreas colindantes. El *cluster* de alta complejidad Ciudad Salud comprende:

- A. La asociación de siete hospitales públicos y privados, situados alrededor de la Hortúa (Santa Clara, Samaritana, Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta, Hospital de la Misericordia, Instituto Nacional Cancerológico y entidades en liquidación como el San Juan de Dios y Materno Infantil), dedicados a la prestación de servicios de salud y sus complementarios con altísima calidad, cuyo fin es mantener y mejorar la participación en el mercado interno y generar oferta exportable del servicio de salud de alta complejidad.<sup>3</sup>
- B. Complementario al servicio de salud se desarrollará un proyecto de renovación urbana (ampliación de hospitales, consultorios privados, centros de excelencia, laboratorios y banco de sangre, centro empresarial, centro de urgencias, centro hotelero, vivienda, parque lineal, vía peatonal, etc.) para mejorar el entorno del complejo hospitalario, y en general del sector centro de la ciudad, convirtiéndolo en polo de desarrollo y competitividad urbana.

Los objetivos generales son: 1) elevar la competitividad del sector hospitalario de la zona

a través de la integración de los programas de salud y urbanístico. 2) Establecer la viabilidad de conformación de un “*cluster de servicios de salud*” en la zona central de la ciudad, en el cual se materializan y articulan las políticas de crecimiento económico, salud pública y desarrollo social. 3) El programa hospitalario plantea la configuración de una red con un centro investigativo de nivel internacional en servicios especializados de salud, con alto potencial exportador y con centros de excelencia alrededor del cual se puedan localizar empresas asociadas al tema de la salud en cualquier eslabón de la cadena de servicios allí prestados. 4) Incluir la ciudad de Bogotá en el concierto internacional, a partir de sus posibilidades de exportación de servicios de salud, educación, investigación y tecnología. 5) El programa inmobiliario de servicios complementarios contempla un agresivo proyecto inmobiliario conexas con la red hospitalaria y el conjunto de actividades derivada de la creación del complejo. 6) Un proyecto de vivienda como elemento integrador en lo social.

El componente urbanístico consta de tres fases, de la siguiente manera: Fase 1: plan de regularización y manejo, planes especiales de protección para hospitales que son bienes de interés cultural. Fase 2: intervención sobre la zona adjunta y sur de San Bernardo (centros investigativos, de excelencia, comercial médico quirúrgico, vivienda, parqueaderos, etc.). Fase 3: propuesta de zonificación e intervención en San Bernardo y zonas aledañas a los hospitales (plan parcial San Bernardo, vivienda, centro hotelero, comercial y financiero, parques, etc.).

<sup>3</sup> A partir de la estrategia de los Centros de Excelencia, el portafolio de servicios a ofrecer al exterior comprende: Apoyo diagnóstico y complementación terapéutica: fibrobroncoscopia; medicina nuclear; radioterapia; oncología clínica. Cirugías: oncológica; ginecológica; oftalmológica; cardiovascular; trasplante de médula ósea; vascular y angiológica; neurológica; pediátrica; cabeza y cuello; urológica; ortopédica; otorrinolaringología; plástica; otras cirugías. Programas especiales: Telemedicina.

- *Macroproyecto Aeropuerto El Dorado*, comprende para el Distrito de Bogotá un área total de 2.559 Ha. que contiene la operación estratégica de Fontibón-Aeropuerto-Engativá señalada en los artículos 25 y 26 del Decreto 190 del 2004 que reglamenta el POT. En el ámbito regional se integran inicialmente los municipios de Funza, Cota y Mosquera.

Entendiendo la escala territorial en la que inciden las proyecciones de crecimiento y expansión del aeropuerto El Dorado, el Gobierno Nacional, la Alcaldía de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca, acordaron desarrollar una estrategia conjunta de planificación urbano-regional bajo la figura de un macroproyecto que articule y cumpla con el propósito de armonizar y optimizar este proceso de modernización con el ordenamiento territorial del Distrito Capital y de los municipios de la región influenciados directamente por su operación, así como de consolidar mecanismos institucionales y de gestión, con participación público-privada, que faciliten el desarrollo equilibrado y sostenible de los mismos.

Para abordar este proceso de planificación, la formulación del macroproyecto Aeropuerto El Dorado, deberá tener presente cada de uno de los elementos que configuran el ordenamiento del territorio en el que se circunscribe, debiendo armonizar las proyecciones establecidas en los planes de ordenamiento del distrito y los municipios involucrados, basarse en los lineamientos departamentales y procurar su implementación apoyado en los instrumentos establecidos por la Ley 388 de 1997 y las normas que la desarrollan y complementan.

La Empresa de Renovación Urbana de Bogotá D.C., efectuó reuniones con diferentes entidades con el objeto de reconocer los procesos de planificación y diseño urbano que se adelantan por parte de la nación, la gobernación y el Distrito, así como el sector privado (Cámara de Comercio), donde se obtuvo información a cerca del Plan de Regularización y Manejo que adelanta el DNP, el plan de intercambiadores modales que desarrolla el Distrito a través de la Secretaría de Movilidad, así como de los estudios y diseños de la troncal Calle 26, los avances en la regulación de las UPZ's y del plan zonal que define la reglamentación específica de la Operación Estratégica Fontibón-Aero-

puerto-Engativá. En especial se participó en las reuniones del Conpes que definen la estrategia institucional del macroproyecto, con la información se elaboró un documento de consideraciones económicas y ambientales y otro preliminar presentado de manera previa como base de discusión donde se analizaron el concepto del macroproyecto, el rol de la Empresa de Renovación en el macroproyecto Aeropuerto El Dorado y las actuaciones de planificación que se adelantan en la zona.

En lo que resta del año 2007 la empresa aportará un trabajo de reflexión a cerca de la visión del macroproyecto, de la estructura administrativa de la gerencia del mismo y se establecerán las bases técnicas de análisis para montaje y manejo del SIG y la estrategia financiera del macroproyecto.

*Pedregal*, ubicado entre las calles 100 y 102, entre las carreras 7ª. y 8ª. B. Con un área total de intervención de 26.967 m<sup>2</sup>, de los cuales 11.862 m<sup>2</sup> se destinarán a desarrollos inmobiliarios y 15.105 m<sup>2</sup> a parqueaderos y cicloparqueaderos complementarios a la Estación Intermedia Calle 100, de la Troncal Carrera 7ª. de TransMilenio Fase III. El área de intervención conformada por 80 predios, presenta una población aproximada de 101<sup>4</sup> habitantes. Entendida la importancia de las acciones e intervenciones públicas como elementos detonadores de la renovación urbana<sup>5</sup>, la ERU viene adelantando mesas

4 *Habitantes estimados según cálculos obtenidos de considerar 1.4 hogares por lote y 30.8 personas por hogar de acuerdo con la densidad de la UPZ Usaquéen.*

5 *Intervenciones puntuales en materia de transporte como el Sistema Integrado de Corredores Troncales y Rutas Alimentadoras "TransMilenio" ofrecen oportunidades inigualables para el desarrollo urbano de una ciudad edificada como Bogotá, oportunidades que no han sido evaluadas hasta el momento en el campo de la práctica. Se deben aportar soluciones que vayan más allá de la simple respuesta sectorial al tema de transporte. Hoy prima la necesidad de una aproximación sistémica, en la cual se reconozca el potencial impacto positivo que*

de trabajo con el Instituto de Desarrollo Urbano y el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, con el propósito de identificar, gestionar e implementar operaciones urbanas sobre los corredores troncales de TransMilenio Fase III. Identificada el área de influencia de la Estación Calle 100 como área prioritaria de intervención dado el tratamiento urbano que le asignó el Plan de Ordenamiento Territorial y el número de ingresos y egresos proyectados para esta estación en el año base de operación, se planean los siguientes desarrollos inmobiliarios: 36.138 m<sup>2</sup> construidos de vivienda, 45.335 m<sup>2</sup> construidos de oficinas y 3.405 m<sup>2</sup> construidos de comercio. La intervención urbana pretende, entonces, aprovechar las condiciones de accesibilidad diferencial que ofrecerá la Estación Intermedia Calle 100 al suelo que se encuentra dentro de su área de influencia y que presenta en el momento bajos índices de ocupación y construcción.

Durante la primera fase del proyecto, enero a diciembre de 2006, se realizó el perfil preliminar de la operación, el cual incluye simulación urbanística y financiera de tres escenarios y se participó activamente en los comités Técnicos y de Gerencia de TransMilenio Fase III en cabeza del IDU.

En lo que resta del año 2007 hasta el 2010, se deberán adelantar las siguientes actividades:

- Definir actores, roles y responsabilidades, en desarrollo de la operación urbana e inmobiliaria Estación Calle 100.
- Definir esquema de gestión de la operación urbana e inmobiliaria Estación Calle 100.

---

*puede tener TransMilenio si se articula al desarrollo urbano de la ciudad en general (jerarquización de centros de actividad, usos del suelo y densidades tanto para las dinámicas de expansión como de consolidación de la ciudad) y a la de los sectores que atraviesa en particular con el propósito de consolidar la ciudad edificada en función de un eficiente sistema de transporte masivo.*

- Definir la viabilidad de desarrollos inmobiliarios sobre los cicloparqueaderos de Estación Calle 100.

## COMUNICACIÓN Y MARKETING DE LOS PROYECTOS DE RENOVACIÓN URBANA

La estrategia se ha concretado en las siguientes acciones:

- Realización de mesas de trabajo con la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, para presentar los proyectos a los inversionistas potenciales
- Diseño de Multimedia y Boletín del Proyecto San Victorino
- Diseño y publicación de la multimedia del Proyecto Manzana 5.
- Diseño gráfico del Plan Estratégico de la ERU
- Publicación de la separata de prensa periódico *El Tiempo*
- Diseño de la metodología "Aula de comunicación educativa para el proyecto de renovación urbana en San Victorino"
- Grabación de documentales de los proyectos
- Publicación del portafolio de proyectos prioritarios de la empresa
- Participación en el Salón Inmobiliario de Bogotá
- Contratación del diseño, producción y ejecución de la Bienal Internacional de Renovación Urbana
- Concertación para la realización de la Bienal de Renovación Urbana 2008

Este conjunto de actividades no solo ha permitido promocionar los proyectos de la empresa sino posicionar la imagen corporativa en diferentes escenarios y mejorar la comunicación con la ciudadanía.

## 3

## EL APOORTE AL PLAN DE DESARROLLO Y OTROS FINES GENERALES

**E**n el Plan de Desarrollo Bogotá Sin Indiferencia, las operaciones de Renovación Urbana quedaron inscritas así:

Entidad:	Empresa de Renovación Urbana
Eje:	Urbano regional
Programa:	Hábitat desde los barrios y las Unidades de Planeación Zonal
Compromiso:	Renovación urbana con especial atención en el centro histórico
Indicador:	Nº y gestión de operaciones de renovación urbana: Plan Zonal Centro, Ciudad Salud

Según el Plan de Desarrollo, a las Operaciones de Renovación Urbana se les asignó \$32,05 mil millones para el período comprendido entre 2004 y 2007. La Empresa de Renovación Urbana ejecutó \$29 mil millones entre el 1º de enero de 2004 y el 30 de junio de 2007, lo cual equivale a un 90,49% de lo programado en el Plan de Desarrollo.

La ejecución del Plan Distrital de Desarrollo se plasma en las siguientes políticas, estrategias y resultados de la Empresa de Renovación Urbana:

### OBJETIVO DEL EJE URBANO REGIONAL:

Los proyectos de la ERU están orientados hacia la generación de nuevos espacios más equitativos e incluyentes, privilegiando los intereses colectivos de mejor vivienda, mayor disponibilidad de espacio público y mejor aprovechamiento del suelo. Igualmente, se ha incorporado el componente ambiental en cada una de las etapas de los proyectos y se ha fortalecido la relación con las demás entidades distritales para lograr proyectos sostenibles y apropiables por la comunidad.

### POLÍTICAS DEL EJE URBANO REGIONAL:

Las operaciones de renovación urbana desarrollan esencialmente la política de hábitat, porque están dirigidas a recuperar suelo deteriorado para mejorar las condiciones de vida y el aprovechamiento económico, y proveer espacios públicos para el disfrute y la recreación; estas orientaciones también contribuyen a la coo-petitividad, competitividad y sostenibili-

Programado 2004 - 2008	2004	2005	2006	Ejecutado Sep./ 07	Acumulado 2004 - 2007	% Avance
32,05	0,22	4,39	11,00	13,40	29,00	90,49

dad ambiental, que son otras políticas del Eje. Finalmente, proyectos como los de renovación alrededor del Aeropuerto El Dorado, conectan a la ERU con la política de Ciudad-Región, insertándose en el proceso de concertación con la Nación, el departamento de Cundinamarca y las demás entidades del Distrito.

## ESTRATEGIAS DEL EJE URBANO REGIONAL:

Desde la idea hasta las fases superiores de ejecución de los proyectos, la ERU ha previsto:

- La redistribución equitativa de los beneficios del desarrollo, a través de la compensación justa a los propietarios actuales, y el análisis de alternativas para que los moradores continúen viviendo en las mismas zonas y los propietarios se vinculen a los proyectos.
- Por orientarse al centro de la ciudad y por conectarse con el sistema de mo-

vilidad, las operaciones de renovación urbana están destinadas a mejorar la accesibilidad de las personas de diferentes estratos a los sitios de trabajo y estudio, así como a bienes y servicios. De otra parte, en los proyectos se han incorporado alternativas para mayor accesibilidad de personas con movilidad reducida.

- Los proyectos privilegian los indicadores de espacio público, contribuyendo a la consolidación del sistema y a las conexiones con la Estructura Ecológica Principal. En este sentido, se reducen los índices de ocupación, mientras que se incrementan los índices de construcción.

## Objetivo Pro. Hábitat desde los barrios:

Las operaciones de renovación urbana contribuyen a la construcción, mejor uso y mayor disfrute sostenible de territorio. Como lo establece el programa, las operaciones están especialmente

Indicador	Resultados	Proyectos correspondientes
Perfiles de proyectos de renovación urbana	7	San Victorino, Manzana 5, San Bernardo, Aduanilla de Paiba, Las Cruces – Los Comuneros, Calle 100 Pedregal, La Alameda Primera Etapa
Proyectos de renovación urbana en fase de estructuración	3	La Alameda – Primera Etapa: (Estación central de TransMilenio) Manzana 5: Las Aguas Centro Cultural Español y vivienda San Bernardo: vivienda
Proyectos con predios disponibles	3	San Victorino Manzana 5 (termina adquisición en 2007) San Bernardo (inicia adquisición en 2007)
Proyectos que inician fase de ejecución	1	San Victorino – Centro Comercial de Cielos Abiertos de Economía Popular (contratados el diseño y la gerencia) Manzana 5 (anteproyecto del diseño del Centro Cultural Español, en el 2007, iniciará en el primer semestre de 2008 la construcción del mismo, y el proyecto de vivienda)
Proyectos con participación de capital privado	1	San Victorino (gerencia inicia negociaciones con empresarios de los pequeños productores –madrugones- en 2007). Las preventas del proyecto inician en el 2007
Patrimonios autónomos para ejecución de proyectos	3	San Victorino: Fiduciaria Bogotá Manzana 5 (contratación para último trimestre de 2007) San Bernardo (contratación para último trimestre de 2007)

dirigidas al centro de la ciudad y a la protección del patrimonio cultural.

## METAS DEL EJE URBANO REGIONAL:

El plan estableció la meta de elevar el nivel de hábitat en las zonas de pobreza y vulnerabilidad o riesgo; definió como indicadores de base los relacionados con calidad de vida según la Encuesta DANE-DAPD de 2003; y como indicadores finales el número de operaciones de renovación urbana gestionadas. Por consiguiente, los estudios preliminares y de prefactibilidad han incorporado los diagnósticos de las áreas a intervenir, mediante censos y estudios socioeconómicos. Por otra parte, la gestión de la renovación urbana arroja los siguientes indicadores de resultado:

*Ver cuadro página anterior*

### 3.1 RESPUESTA DE LOS PROYECTOS ERU AL POT

De acuerdo con lo señalado en el Decreto 190 de 2004, los proyectos de renovación se enmarcan dentro de las siguientes políticas generales para el Distrito:

- Política sobre uso y ocupación del suelo urbano y de expansión.

En cumplimiento de esta política el Distrito adelantará aquellas acciones urbanísticas que permitan optimizar el uso del suelo, en especial en el centro de la ciudad, como espacio principal de la región y el país<sup>6</sup>. En

esta perspectiva, la empresa le apunta a la densificación de la ciudad y a la mezcla de usos, en los diferentes proyectos que viene impulsando, así como a la especialización de ciertas áreas en función de las ventajas económicas y sociales.

- Política de competitividad

Los proyectos de renovación urbana con inversión pública, se orientarán a atraer la inversión privada para consolidar el centro de la ciudad como centro de la red regional de ciudades, a través de<sup>7</sup>:

- La promoción de la localización de actividades impacto regional, como instalaciones hoteleras y de turismo regional, nacional e internacional. En esta dirección se orientan los macroproyectos de ciudad salud y del aeropuerto El Dorado.
- La recuperación del centro histórico como área residencial y centro cultural de Bogotá, lo cual se evidencia en los proyectos de San Bernardo y Manzana 5, Las Aguas.
- La consolidación del centro universitario.
- La adecuación y mantenimiento del espacio público, para lo cual la ERU hace presencia permanente en los comités de espacio público y provee soluciones para vendedores informales en proyectos como el de San Victorino.

- Política de dotación de equipamientos

En el marco de la estrategia de ordenamiento que se adopta en el Plan de Ordenamiento Territorial y, con el objeto de fortalecer la estructura de centralidades como base de la estrategia de ordenamiento, el Plan de Ordenamiento Territorial contem-

<sup>6</sup> Decreto 190 de 2004, artículo 6.

<sup>7</sup> *Ibíd.*, artículo 8.

pla la necesidad de localizar nuevos equipamientos de alta jerarquía en el centro y las centralidades de mayor rango, con el fin de aprovechar sus ventajas comparativas como núcleos de integración territorial<sup>8</sup>. El Centro Cultural Español es un equipamiento promovido por la ERU, en un sector de confluencia de población estudiantil y con afluencia de turistas extranjeros. Esto contribuye a la promoción de la cultura y a la imagen de la ciudad y del país.

- Política sobre recuperación y manejo del espacio público.

En cumplimiento de esta política el Distrito propenderá la generación, construcción, recuperación y mantenimiento del espacio público tendientes a aumentar el índice de zonas verdes por habitante, el área de tránsito libre por habitante, su disfrute y su apro-

vechamiento económico, con el propósito de ofrecer lugares de convivencia y ejercicio de la democracia ciudadana y de desarrollo cultural, recreativo y comunitario. Esta política se manifiesta en todos los proyectos que impulsa la empresa.

Sin lugar a dudas la acción de la empresa ha contribuido a poner en marcha acciones que apuntan a cumplir con los objetivos del milenio al tener como filosofía de la renovación urbana una concepción de la ciudad humana, incluso de amplio contenido social. Se busca que las operaciones de renovación urbana reduzcan los costos de desplazamiento y ambientales y económicos, y contribuyan a generar un crecimiento económico con equidad que irradie a toda la ciudad donde particularmente los más pobres puedan disfrutar de los beneficios de la renovación.

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*, artículo 11.

## 4

# LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN CONJUNTA

---

La renovación urbana deberá lograr el máximo aprovechamiento del espacio urbano en operaciones que deben caracterizarse no solo por su sustancia económica, urbanística y arquitectónica sino por su grado de inclusión social y de integración de la población, particularmente de los grupos más vulnerables.

La Empresa de Renovación Urbana, consecuente con la filosofía incluyente, ha participado activamente, en el periodo 2004-2007, en las audiencias realizadas con la comunidad en relación con el Plan Zonal del Centro, Plan Zonal del Norte, Proyecto de San Victorino, Proyecto de las Aguas- Manzana 5 y Proyecto de San Bernardo.

En desarrollo de la estrategia social, la ERU considera fundamental avanzar en un proceso de reconocimiento, integración y compromiso de los diferentes grupos de interés y agentes económicos, para garantizar su participación activa

en la formulación y futura ejecución del proyecto. Para ello, a lo largo del período se han realizado diferentes mecanismos de intervención, particularmente en los proyectos prioritarios, como es el caso del proyecto de San Victorino, en donde se realizaron jornadas emblemáticas en el año 2006.

El objetivo de estas jornadas informativas era dar respuesta a las siete preguntas más frecuentes de la comunidad de San Victorino con relación a la primera etapa de ejecución del proyecto en las manzanas 3, 10 y 22 del barrio Santa Inés.

La convocatoria a la comunidad de San Victorino se realizó teniendo en cuenta la base de datos existente en la Empresa de Renovación Urbana, a través del envío de correos electrónicos y del diseño de un volante informativo que fue distribuido por el área de gestión social con la colaboración de Misión Bogotá.

En la mesa de coordinación institucional de políticas para el PZC, durante el período, se reunieron periódicamente las instituciones distritales con el fin de articular las distintas políticas distritales en torno al plan.

Así mismo, mantiene la filosofía de implementar una estrategia de acompañamiento social integrando mesas de trabajo con las comunidades afectadas.

Igualmente, es necesario tener en cuenta que se realizaron diagnósticos sociales y planes de gestión social en los proyectos de Las Aguas-Manzana 5 y San Bernardo.

Por otra parte, las comunidades han venido siendo informadas sobre los proyectos de la empresa en las ferias ciudadanas.

La participación no se ha limitado a lo informativo sino a lo decisorio. La consulta con las

comunidades residentes ha sido particularmente amplia en los proyectos que presentan un mayor grado de avance, como son San Victorino, Las Aguas y San Bernardo. En el caso del proyecto del Centro Comercial de Cielos Abiertos, se han consultado las necesidades e intereses de las diferentes agremiaciones y grupos de interés. En Las Aguas, en el proyecto de Manzana 5 se ha atendido a las necesidades de la comunidad y el modelo de gestión incorpora la participación de los propietarios. Del mismo modo se avanza en el diseño del modelo de gestión de San Bernardo, que se espera sea un proyecto piloto incluyente.

La perspectiva de incorporar a los actores involucrados ha dado lugar a que la empresa promueva la participación de los propietarios en los proyectos e implemente planes de gestión social para los moradores, con el fin de garantizar el respeto a los derechos fundamentales de los ciudadanos.

# 5

## GESTIÓN

### ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

#### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PLANTA DE PERSONAL (2007)			
Nº Cargos	Denominación empleo	Empleado Público	Trabajador Oficial
	Gerencia general		
1	Gerente general de entidad descentralizada	1	
1	Asesor -planeación	1	
1	Asesor -control interno	1	
1	Secretaria ejecutiva	1	
4	Total gerencia general	4	0
	Secretaría general		
1	Secretario general de entidad descentralizada	1	
1	Profesional especializado i - ppto		1
1	Profesional especializado i - contabilidad y tesorería		1
1	Profesional especializado i - jurídica -recursos humanos		1
1	Profesional universitario i - recursos físicos		1
1	Profesional universitario i - sistemas		1
1	Profesional universitario i - jurídica		1
7	Total secretaría general	1	6
	Subgerencia de planeación de proyectos urbanos		
1	Subgerente de planeación de proyectos urbanos	1	
1	Profesional especializado i - gestión social		1
1	Profesional especializado i - urbanística		1
1	Profesional especializado i - comercial inmobiliario		1
1	Profesional universitario ii - urbanística		1
1	Profesional universitario ii - urbanística		1
1	Profesional universitario ii - económico -financiero		1
1	Técnico		1
1	Secretaria		1
9	Total subgerencia de planeación de proyectos urbanos	1	8
20	Totales	6	14

Pese a que el Acuerdo 33 es del año 1999, la ERU no se constituyó como tal dado que las funciones de la empresa fueron asumidas bajo el esquema de un programa, denominado Programa de Renovación Urbana adscrito a la Alcaldía Mayor de Bogotá el cual funcionó con recursos de las Naciones Unidas ‘vehiculados’ a través del IDU. Este programa operó hasta el año 2004 con una Gerencia General, un asistente de la Gerencia, una asesora en Urbanismo, que cumplía las funciones de coordinación de proyectos, una asesora legal y 4 coordinadores de proyectos, tres profesionales de apoyo y una secretaria, en total eran 12 contratistas.

A mediados del año 2004 se capitaliza la empresa, con lo cual adquiere independencia administrativa, presupuestal y financiera, se conforma la Junta Directiva, se dota de estatutos, estructura y planta de personal. El gran cambio entre el programa y la nueva estructura empresarial radicó en incorporar en planta de personal a 4 funcionarios en calidad de empleados públicos: gerente, secretaria general, subgerente de proyectos y la secretaria ejecutiva de la Gerencia, y 11 restantes como trabajadores oficiales.

Posteriormente, en el año 2005, se amplió la planta en cinco cargos más, fortaleciendo el área misional y algunas de las áreas administrativas. En el 2007 se modifica el manual de funciones creando áreas como la de talento humano y la tesorería. La planta de personal actual se presenta en el cuadro siguiente:

Como puede observarse, la Empresa cuenta con una planta pequeña, que se ha mantenido estable en el período.

A través de la revisión organizacional que se adelantó entre el 2006 y el 2007, se identificaron los cambios que requiere la Entidad para incrementar su eficiencia y su efectividad, y por ende los ajustes a la actual estructura orgánica de la misma. Se realizó igualmente el análisis de la correspondencia entre el deber ser de la Entidad y los marcos normativos que regulan su quehacer.

Así mismo, la empresa emprendió un proceso de mejoramiento de los procesos internos.

Respecto al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y al Modelo Estándar de Control Interno (MECI), la empresa ha seguido las directrices de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor y de la Veeduría Distrital para la implementación articulada de los dos sistemas.

La implementación del SGC se ha venido cumpliendo con la etapa de diagnóstico y parcialmente con la de implementación; y la del MECI con el cumplimiento parcial de los subsistemas de control estratégico y de control de gestión. Para el SGC se han desarrollado acciones en las que se identificaron los usuarios, y se obtuvo información acerca de las necesidades y expectativas sobre la prestación del servicio; y con base en esta información, se identificó la estructura interna, las funciones y los procesos críticos para cumplir con dichas necesidades y expectativas.

Para el MECI se ha venido trabajando en protocolos éticos, en el desarrollo del talento humano y en lo concerniente a estilo de dirección. Además, se aprovechó la identificación de la estructura interna, pues también satisface requisitos de este sistema.

Como ambos sistemas proponen un modelo de operación por procesos, estos se han venido documentando y el estado de avance es del 66% sobre los procesos identificados. En la documentación se están determinando los riesgos de mayor ocurrencia y los puntos de control, se están diseñando el seguimiento, el análisis, la medición y las acciones para la mejora continua y los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficiencia, efectividad y eficacia de los dos sistemas.

Además, continuamente se ha brindado capacitación y realizado actividades para generar una cultura de calidad y autocontrol.

Para responder a los macroprocesos estratégicos, la Gerencia considera que la estructura de la En-

tividad debe albergar un área al más alto nivel que atienda las funciones de planeación y seguimiento del plan estratégico para la renovación urbana de la ciudad. Así mismo debe incluir una oficina asesora jurídica que le brinde soporte jurídico conceptual a los procesos de gestión del suelo y gestión comercial, y un asesor o área de comunicaciones. La estructura de la ERU debe reflejar el área de apoyo corporativo de los procesos misionales, en la cual converjan la parte financiera, administrativa y contractual y los procesos de control interno y control disciplinario.

En este sentido, y en cumplimiento del plan estratégico de la empresa, se diseñó una reforma administrativa a partir de la revisión de antecedentes y la identificación de las necesidades y debilidades actuales, con el fin de optimizar la capacidad técnica y de gestión de la empresa. Así mismo, se encuentra en ejecución el desarrollo de un sistema de información gerencial que permita la toma rápida de decisiones relacionadas con la misión de la organización y el desarrollo, seguimiento y evaluación del plan estratégico y los proyectos de la empresa.

Por otra parte, se está consolidando una plataforma tecnológica de punta que suministre información de calidad y actualizada a la empresa para la toma de decisiones.

## GESTIÓN FINANCIERA

La principal fuente de recursos de la Empresa de Renovación Urbana son los aportes de capital del Distrito (95%). Los ingresos acumulados desde el inicio de operaciones son los siguientes:

Fuentes Millones de \$

CONCEPTO	2004	2005	2006	2007
Aportes del D.C.	235	7.600	15.942	8.600
Donaciones Agencia de Cooperación Española		251	432	0
Recursos en administración Secretaría de Salud			489	50
Subtotal	235	7.851	16.863	8.650
TOTAL			33.599	

Los aportes de capital se destinan a financiar el gasto de funcionamiento de la empresa (gastos de servicios personales directos e indirectos, gastos generales, prestación de servicios y honorarios) y las inversiones en proyectos de renovación urbana y fortalecimiento institucional.

## Estructura del presupuesto de inversión

Con el fin de estructurar la planeación, ejecución y control del presupuesto de inversión de la empresa, se inventariaron las actividades comunes a los proyectos físicos, agrupando las mismas en dos fases claramente diferenciadas y con base en las cuales se estructuraron dos (2) proyectos presupuestales básicos que son:

- “Semillero de Proyectos” - Fase de Preinversión. Integra todas las actividades conducentes a viabilizar proyectos de renovación urbana y opcionarlos para ser por terceros o en asocio con ellos (estudios, asesorías, la compra de los predios).
- “Gestión de Actuaciones Urbanas Integrales” - Fase de Inversión. Integra todas las actividades conducentes a gestionar la ejecución de un proyecto, bajo cualquier opción de negocio posible y viable jurídica, técnica y financieramente para la empresa.

Se incorporan en el presupuesto de inversión otros proyectos transitorios, así:

- “Programa de Vivienda y Hábitat en Zonas de Renovación Urbana”. Transitorio para el proyecto “Aduanilla de Paiba”, ya formulado y en ejecución al momento de estructurar el presupuesto de inversión.

Usos                      Millones de \$

CONCEPTO	2004	2005	2006	2007
Gastos de funcionamiento	219	1.687	2.800	2.640
Gastos de inversión*		2.701	8.200	12.009
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>4.388.0</b>	<b>11.000</b>	<b>14.649.0</b>

\* Lo ejecutado en el 2007 corresponde a 30 de septiembre.

- “Apoyo a la Secretaría Técnica del Hábitat de la Alcaldía de Bogotá”. reúne las actividades para apoyar la formulación de una política integral de hábitat para la sostenibilidad del Distrito Capital. Se proyecta su traslado a Metrovivienda.
- “Complejo Hospitalario Ciudad Salud”. La ERU, en convenio con la Secretaría de Salud del Distrito, desarrolla los estudios de prefactibilidad del complejo hospitalario Ciudad Salud.
- “Hábitat e infraestructuras sociales en Bogotá”. Apoyo a la política del hábitat en el Distrito, con financiación de la Agencia para la Cooperación Española ACE. Se termina con la ejecución de los recursos donados por dicha agencia.
- “Fortalecimiento institucional”, equipos, muebles y enseres, informática y sistematización, compra de parque automotor.

El presupuesto definitivo de inversión para el año 2007, incluyendo el rubro de cuentas por pagar, quedó asignado en \$18.697 millones. El porcentaje de ejecución global a septiembre 30 es del 66,22% y con CDPS ascendería al 80,73%.

### La inversión de la ERU se clasifica en los siguientes proyectos:

A continuación se presenta el presupuesto discriminado, tanto para funcionamiento como para inversión, para el año 2007.

#### PRESUPUESTO 2007

Rubro	Apropiación millones de \$
Gastos	22.121,7
Gastos de funcionamiento	3.424,5
Inversión	18.697,2
Directa	15.837,0
<b>Total</b>	<b>22.121,7</b>

Incluye reservas presupuestales.

1. El programa de Vivienda y Hábitat en zonas de renovación urbana era para ser desarrollado en el predio Aduanilla de Paiba, transferido a la ERU para su capitalización en el año 2005. Dado el interés del Ministerio de Cultura en localizar allí el Colegio Mayor de Cundinamarca, adquiriendo a la ERU el predio en referencia, el proyecto específico fue aplazado indefinidamente. Para efectos presupuestales de inversión en impuesto predial, servicios públicos y gastos notariales y de registro al momento de perfeccionar su venta, se le asignaron \$100 millones. De los mismos se han ejecutado \$7.6 millones que equivalen al 7,6%. La reserva presupuestal alta está destinada a los gastos notariales ya mencionados. Su ejecución depende de la materialización de la venta del predio. De darse esta situación, se estima que la ejecución a Dic. 31/07 ascenderá al 80%.
2. Semillero de Proyectos de Renovación Urbana: este renglón presupuestal comprende los proyectos San Victorino Comercial, Manzana 5 – Eje Ambiental, San Bernardo,

Estación Central, Aeropuerto y Apoyo Profesional, Técnico y Logístico. Al Semillero se le asignaron presupuestalmente \$15.010 millones. De este valor se han ejecutado, a Sep. 30/07, \$ 8.854.9 millones, que equivalen al 58,95%. La proyección octubre-diciembre es de \$4.000 millones, para alcanzar una ejecución presupuestal del 84%, al cierre del año.

A San Victorino Comercial se le asignó un presupuesto de \$10.649 millones y la ejecución a la fecha mencionada asciende al 76,6%. La constitución del patrimonio autónomo, los levantamientos topográficos, el censo socioeconómico, el concurso para los diseños arquitectónicos, urbanísticos y paisajísticos, el estudio de movilidad y el apoyo profesional, técnico y logístico, se constituyen en las principales actividades ejecutadas en el presente año, relacionadas con este proyecto.

El proyecto Manzana 5 tuvo una asignación presupuestal de \$1.959 millones. Su ejecución a la fecha mencionada alcanza el 8%. Sin embargo, con la adquisición de los predios Nos. 9 y 10 que inicialmente no había sido considerada (para completar la manzana), los reconocimientos económicos, gastos notariales y de registro, el impuesto predial, los servicios públicos, el apoyo profesional, técnico y logístico, y el aporte al patrimonio autónomo como Entidad gestora encargada de la ejecución del proyecto se alcanzará una ejecución del 93,6% en las actividades de inversión del mismo.

El proyecto San Bernardo tiene una asignación presupuestal de \$350 millones. A septiembre 6/07 no tenía ejecución alguna. Sin embargo, dado el interés prioritario definido para este, para ser ejecutado de manera conjunta con Metrovivienda, se estima que con el estudio de mercado, el censo socioeconómico, el coordinador del proyecto y la contratación de la fiducia y consecuente constitución del patrimonio autónomo, se comprometerán recursos por valor de \$625 millones, lo cual obligará a una redistribución del presupuesto de inversión

dentro del proyecto marco denominado “Semillero de proyectos”.

Estación Central es el proyecto de renovación enmarcado dentro de la Fase III de TransMilenio. Al mismo se le habían asignado \$150 millones. La ERU se encuentra estructurando los términos de referencia para contratar una firma que se encargue de estructurar toda la factibilidad del proyecto. Para esta contratación se han estimado recursos por \$400 millones, la cual debe darse antes de fin de año. Esta situación también requerirá la redistribución interna de recursos dentro del “Semillero de proyectos”.

Aeropuerto El Dorado recibió una asignación presupuestal específica de \$1.600 millones. Su ejecución presupuestal alcanza el 4,4% básicamente en gastos relacionados con la coordinación general del proyecto. Aunque este se encuentra enmarcado dentro del Semillero de proyectos de renovación urbana, la asignación específica de recursos provino de la Administración Central y por lo tanto no se puede modificar sin autorización expresa de la misma.

Apoyo profesional, técnico y logístico, incluye gran parte de los contratistas relacionados con todos los proyectos de inversión. Se le asignaron \$221 millones y su ejecución a Sep. 30/07 asciende al 100%.

3. En Gestión de actuaciones urbanas integrales se presupuestaron \$200 millones. La ejecución a Sept. 30/07 era de \$61.9 millones, básicamente representados en apoyo profesional y en la presencia de la ERU en el Salón Inmobiliario, evento organizado e implementado por Corferias en agosto de 2007. Se estima que con la realización de la Bial de Renovación Urbana y el diseño de tres (3) mecanismos de gestión, la ejecución de esta línea presupuestal superará los \$200 millones originalmente asignados para alcanzar la suma de \$475 millones, para lo cual se ha dispuesto y justificado una Resolución de traslado presupuestal desde el “Semillero de proyectos” por valor de \$300 millones.

4. Para fortalecimiento institucional se habían presupuestado originalmente \$100 millones de pesos. Dadas las nuevas responsabilidades asignadas a la ERU derivadas de macroproyectos como la Operación Estratégica Aeropuerto El Dorado y el Plan Zonal del Centro, la empresa se ha visto en la urgente necesidad de actualizar su plataforma tecnológica y sus procesos informáticos. Aunque la ejecución a Sept. 30/07 alcanza el 65,8%, se ha previsto la necesidad de incrementar el rubro presupuestal hasta la suma de \$300 millones para ser ejecutado en su totalidad. Para tal efecto se ha procedido a justificar y expedir Resolución de traslado desde el Semillero de proyectos.
5. El proyecto Complejo Hospitalario del Centro Ciudad Salud responde a la continuación del Convenio Interadministrativo suscrito entre la Secretaría Distrital de Salud y la ERU. El presupuesto asignado era de \$62.9 millones y su ejecución a la fecha mencionada alcanza el 95,2% representados básicamente en la coordinación general del proyecto. No se contempla ejecución adicional en el resto del año.
6. Apoyo a la Secretaría Técnica del Comité del Hábitat corresponde a la I Fase del Convenio suscrito con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Este tuvo una asignación presupuestal para el 2007 de \$16.7 millones, el cual ya fue ejecutado en su totalidad.
7. Hábitat e Infraestructuras Sociales en Bogotá, corresponde a la II Fase del Convenio con AECI. Su presupuesto en 2007 ascendía a \$346.8 millones. Aunque la ejecución a Sept. 30/07 ascendía a \$89.8 millones (25,9%), la ejecución proyectada a diciembre 31/07 es del 100% básicamente representada en un convenio con la Secretaría de Hábitat, el cual contempla la adquisición de *software* y computadores, apoyo técnico a la Misión Hábitat Bogotá, divulgación de la publicación "Comunicación para el Desarrollo" y apoyo profesional.

## 6.

## LA POSTA

ASPECTOS ESTRATÉGICOS  
LEGADOS PARA LA  
PRÓXIMA ADMINISTRACIÓNDESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

- Al ser una empresa que nació con esta administración, requería de un esfuerzo grande para consolidarla como la empresa líder en la renovación urbana del Distrito. La experiencia de los primeros tres años indicó que la empresa debía fortalecer su capacidad a partir de estrategia que permitiera cumplir con los objetivos y misión asignados por la ley. La próxima administración encontrará una empresa fortalecida a partir de las siguientes acciones:
  - Una propuesta de reforma administrativa que podrá ser validada y mejorada con el fin de mejorar el desempeño de la empresa y garantizar su posicionamiento y sostenibilidad futura. Esta estrategia deberá ser respaldada por la búsqueda de nuevas y variadas fuentes de financiamiento para abordar agresivamente la materialización de las políticas de renovación urbana en corto, mediano y largo plazo.
  - Un plan estratégico concertado de participativa con los funcionarios de la empresa, que ha trazado la visión y el rumbo de la Entidad y cuyas acciones se encuentran en ejecución y deberán ser fortalecidas, consolidadas y mejoradas dentro de una filosofía de mejoramiento continuo con criterios de excelencia.
- La propuesta de un sistema de información gerencia que permitirá a la alta dirección mejorar los procesos de toma de decisiones.
- Una estrategia de comunicación corporativa en ejecución que contribuirá a fortalecer la imagen institucional y los lazos de la administración con los ciudadanos con altos niveles de transparencia y oportunidad.
- Los mecanismos de Fiducia, de los cuales trata la Ley 388, en funcionamiento aplicado a dos proyectos concretos, como instrumentos ágiles para el desarrollo de las políticas de renovación urbana.
- Un modelo de gestión comercial basado en las alianzas con el sector privado y con las principales agremiaciones inmobiliarias para la promoción y desarrollo de los diferentes proyectos.
- Un modelo de gestión del suelo incluyente y participativo con un componente fundamental de gestión social para garantizar los derechos de las personas residentes en los sectores objeto de renovación.
- Centro internacional como detonante de la renovación en la zona de San Victorino



El proyecto es un dispositivo de alto impacto para dinamizar el proceso de renovación urbana y revitalización del centro. Se dejan estructuradas las bases para su construcción sobre la base de:

- Diseño del centro comercial (asignado por concurso abierto)
- Gerencia del proyecto (asignada por licitación)
- Fiducia con Fidubogotá para la administración de los recursos
- Imagen y comunicación del proyecto definida y en ejecución (contratada por la fiducia)

El proyecto de San Victorino beneficiará en particular a los pequeños productores y a los consumidores de bajos ingresos, ya que se tra-

ta de un enclave de economía popular donde más de 3.000 madrugones y 4.500 locales sirven de eslabones para articular diferentes cadenas productivas generadoras de más de 25 mil empleos, sin contar los indirectos. Adicionalmente, el proyecto contribuye a las finanzas distritales mediante el pago de impuestos de quienes accedan a los productos inmobiliarios.

Así mismo, el proyecto será fundamental como estrategia de apalancamiento financiero de la empresa, toda vez que sus notorios ingresos le permitirán reinvertir en otras áreas estratégicas de la ciudad.

- La Manzana 5 y el Centro Cultural Español como modelo de cooperación internacional para renovación urbana

- Desarrollo del proyecto en alianza con el gobierno español en un modelo de co-



operación de éxito. El estado actual del proceso garantiza su ejecución final.

- Diseño del Centro Cultural Español. Asignado por concurso.
- Financiación de la construcción por parte del gobierno español.
- Liberación de predios para el proyecto de la manzana en su conjunto.

Como se señaló anteriormente, la construcción y mantenimiento del Centro estará a cargo del gobierno español, el cual invertirá 2 millones de euros para la construcción del mismo y anualmente un millón para sostenimiento con el fin de facilitar el acceso de todos los bogotanos y bogotanas a las diferentes clases de actividades que allí se programen, con un claro criterio de inclusión social.

- Multibogotá: un territorio discontinuo. Visión, políticas y estrategias de renovación para el eje Centro-Aeropuerto

El proyecto es una alianza de la ERU con el Instituto de Arquitectura Avanzada de Cata-

luña, y se constituye en una pieza clave para la orientación, la planificación y la gestión de la renovación urbana del eje Centro-Aeropuerto.

Se trata de generar una visión del territorio para áreas prioritarias de renovación urbana que parte de integrales y permite formular proyectos estratégicos basados en el reconocimiento sociocultural y en el potencial económico, con el fin de transformar las discontinuidades en una ciudad compacta, redensificada y sostenible, que sea referente a nivel nacional e internacional.

La nueva administración contará con esta herramienta que será de gran utilidad para el desarrollo de la política de renovación urbana en el futuro Plan de Desarrollo.

#### GERENCIA DEL MACROPROYECTO DE EL DORADO Y PLAN ESTRATÉGICO DEL MACROPROYECTO EN EJECUCIÓN

La empresa entregará a la nueva administración una gerencia del macroproyecto estructurada y con un horizonte de acción

claramente identificado y en ejecución. Se entregarán en este sentido las herramientas que hacen de este macroproyecto uno de los grandes desafíos de la nueva administración.

- Modelo de gerencia definido y en ejecución
- Plan estratégico definido y en ejecución
- Lineamientos para la estrategia financiera del macroproyecto
- Estrategia de articulación interinstitucional definida y en ejecución
- Sistema de información diseñado y en montaje

Una adecuada gestión del suelo y articulación interinstitucional permitirán un mejor ordenamiento del territorio y aprovechamiento de los usos del suelo, todo ello dentro de una perspectiva de un modelo urbano-regional.

- Plan Zonal del Centro, desarrollo en la operación estratégica del centro de la ciudad

La empresa ha definido una gerencia para la coordinación del Plan Zonal del Centro que

se encuentra en proceso de estructuración. Ello permitirá abordar integralmente las operaciones urbanas de renovación, con el fin de superar la perspectiva de simples operaciones inmobiliarias en pequeña escala.

Como eje del concepto ciudad-región el Centro se ha convertido en un referente fundamental para entender la dinámica de la economía y la compleja red de relaciones que posibilitan el desarrollo. Se halla articulado económicamente no solo a las cadenas productivas de su entorno inmediato sino a la economía regional, como lo demuestran los flujos económicos que giran en torno a los proyectos de San Victorino y Ciudad Salud. El Plan zonal cubre 1730 hectáreas, en 4 localidades, 9 unidades de planeamiento zonal y 59 barrios, con una población flotante de 1,7 millones y 259.587 residentes, la mayoría de estratos sociales pero que a su vez concentra la mayor oferta de servicios culturales del país es un desafío estratégico para cualquier administración. Transformar sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades es el principal reto de la renovación urbana, ya que el deterioro de algunos sectores constituye un factor de incidencia negativa que impide el desarrollo del potencial cultural, patrimonial, turístico, económico y social de todo el sector.





**METROVIVIENDA**

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**INFORME DE GESTIÓN**  
**SECTOR HÁBITAT**



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT  
2004 - 2007**

**ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ**  
LUIS EDUARDO GARZÓN

**SECRETARIO GENERAL**  
ENRIQUE BORDA VILLEGAS

**METROVIVIENDA**

**GERENTE GENERAL**  
MARÍA VIRGINIA CASAFRANCO ROLDÁN

**SECRETARIA GENERAL**  
OLGA TEREZA DE J. ÁVILA ROMERO

**TESORERA GENERAL**  
CLAUDIA FRANCO DÍAZ

**DIRECTORA ADMINISTRATIVA**  
CIELO TOVAR MARROQUÍN

**DIRECTOR TÉCNICO DE PREDIOS**  
PEDRO JOSÉ BUSTOS CHÁVES

**JEFE OFICINA CONTROL INTERNO**  
GEYSHA GLADYS GUERRERO CETINA

**JEFE OFICINA JURÍDICA**  
SILVIA PATRICIA TAMAYO DÍAZ

**SUBGERENTE GENERAL DE DIVULGACIÓN  
Y APOYO A LA COMUNIDAD**  
JORGE ARTURO SALCESO RAMÍREZ

**SUBGERENTE GENERAL TÉCNICO**  
MARIO HERNANDO CÓRDOBA ARCILA

**SUBGERENTE GENERAL DE  
PLANEACIÓN DE PROYECTOS**  
OSCAR HERNÁN ARCOS PALMA

**SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN**  
ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS

**SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN**  
ADRIANA POSADA PELÁEZ

**DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL**  
ANDRÉS PODLESKY BOADA  
COMPILADOR DE TEXTOS

**JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES**  
JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS  
ASESOR

**EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL**  
NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO  
OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES

**CORRECCIÓN DE ESTILO**  
JULIO MATEUS  
ORLANDO LAVERDE

**FOTOGRAFÍAS**  
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ  
ARCHIVO SDP  
ARCHIVO SECRETARÍA DE HÁBITAT

**DISEÑO DE PAUTA**  
LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO  
RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER  
LOGO SAPIENS LTDA.

**DIAGRAMACIÓN**  
CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA  
CARLOS ANDRÉS ORTÍZ  
EDISON PAREDES RUIZ  
PATRICIA CARO MARTÍNEZ  
MARIO CALDERÓN  
ERICK TALAGA  
K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA

**IMPRESIÓN**  
MULTI-IMPRESOS LTDA.

# INTRODUCCIÓN

La necesidad de la Administración Distrital de contar con la organización sectorial de que trata la Ley 489 de 1993, llevó al Alcalde Mayor, en marzo del año 2005, a expedir el Decreto 063, por medio del cual creó los Comités Sectoriales, presididos por entidades del nivel central (secretarías existentes) y en su defecto por organismos del nivel descentralizado. En el caso del hábitat, ante la ausencia de una Entidad del nivel central, el Comité Sectorial de Hábitat quedó presidido por Metrovivienda y conformado por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, la Empresa de Renovación Urbana, la Caja de Vivienda Popular, la Subdirección de Control de Vivienda del DAMA y un alcalde local nombrado por la Secretaría de Gobierno.

Con la expedición del Acuerdo No. 257 de noviembre 30 de 2006, se logra el objetivo al institucionalizar en el Distrito Capital la organización administrativa sectorial con la creación de 12 sectores, entre ellos el Sector Hábitat cuya Entidad rectora es la Secretaría de Hábitat, y

Metrovivienda hace parte del sector como una Entidad vinculada. En el marco de la reforma la Entidad no tuvo ningún cambio en sus objetivos misionales ni en su estructura organizativa.

El Sector Hábitat tiene la misión de garantizar la planeación, gestión, control, vigilancia, ordenamiento y desarrollo armónico de los asentamientos humanos de la ciudad en los aspectos habitacional, mejoramiento integral y de servicios públicos, desde una perspectiva de acrecentar la productividad urbana y rural. En este marco, los objetivos misionales de Metrovivienda se orientan a la generación de suelo urbanizado, desde la perspectiva de operador urbano, la promoción de proyectos de vivienda de interés social y la organización de la demanda.

## LA ENTIDAD

Metrovivienda es una Empresa Industrial y Comercial del Distrito Capital creada mediante el Acuerdo 15 de 1998, cuyo objeto social se

orienta a: mantener una oferta masiva de suelo urbano para el desarrollo de proyectos integrales de vivienda de interés social, servir de banco inmobiliario respecto de inmuebles destinados a la ejecución de proyectos urbanísticos que contemplen la provisión de vivienda de interés prioritaria y apoyar el desarrollo comunitario de familias de escasos recursos para facilitar el acceso al suelo urbano promovido por la Entidad.

Desde su creación, la Entidad, en cumplimiento de su objeto social, realiza grandes intervenciones en el Distrito para la incorporación de suelo de expansión a suelo urbano y ponerlo a disposición del sector constructor para el desarrollo de proyectos integrales de vivienda de interés prioritario VIP, de conformidad con los planteamientos y compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo y en materia de vivienda de interés social.

La Entidad ejecuta tres tipos de proyectos: de intervención directa, donde las labores de gestión, desarrollo y comercialización del suelo urbanizado son realizadas directamente por la Entidad, el segundo modelo se basa en la constitución de patrimonios autónomos en asocio con propietarios de suelo privados administrados por entidades fiduciarias, y el tercer esquema de proyectos se basa en el desarrollo de modelos asociativos mediante la conformación de unidades de actuación urbanística por el reajuste de terrenos y la utilización de los instrumentos de gestión del suelo.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta una descripción general de cada una de las áreas funcionales de la Entidad.

**Gerencia General:** es el área de la Entidad encargada de formular las estrategias y mecanismos necesarios para la implementación y puesta en marcha de la política definida y señalada por

la Junta Directiva para el cumplimiento misional de la empresa.

**Secretaría General:** este despacho tiene como propósito apoyar a la Gerencia General en los aspectos legales y funcionales, en la definición de políticas institucionales y en la adopción de planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo de la calidad de los procedimientos internos y servicios que presta la Entidad. Esta Secretaría dirige y controla las funciones desarrolladas por la Dirección Administrativa y la Dirección Técnica de Predios.

**Dirección Apoyo Corporativo:** esta dependencia tiene a su cargo administrar eficientemente el talento humano, los recursos tecnológicos, físicos y financieros que requiera la Empresa para su correcta operación de conformidad con los objetivos, las políticas, las estrategias administrativas y de desarrollo trazadas por la Gerencia de la Entidad.

**Dirección Técnica de Predios:** su trabajo gira alrededor de acciones administrativas y legales para la generación del suelo necesario para la implementación de los proyectos a cargo de *Metrovivienda*. Los resultados estratégicos del área fueron los siguientes:

**Subgerencia General de Divulgación y Apoyo a Comunidades:** su objetivo fundamental es asesorar a la Gerencia General en la definición de las políticas, planes y programas que deban ejecutarse para la divulgación de los proyectos de la empresa y el acompañamiento social producto del desarrollo de los ejes misionales de la Entidad.

**Subgerencia General Técnica:** esta subgerencia coordina y supervisa la contratación y ejecución del diseño, construcción e interventoría de las obras de infraestructura para la habilitación de predios destinados a programas de vivienda de interés social.

**Subgerencia General de Planeación de Proyectos:** facultada para proyectar y evaluar el

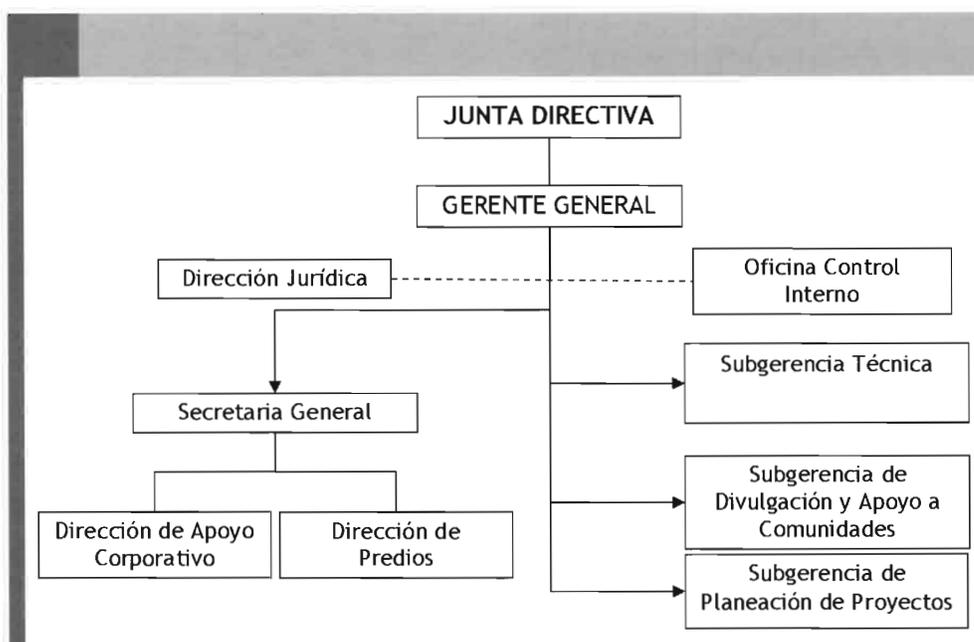
desenvolvimiento de la empresa, estableciendo así su eficiencia, eficacia y efectividad en el manejo de su patrimonio en función de la generación de suelo para la realización de proyectos de vivienda de interés social en la ciudad.

**Oficina Jurídica:** Tiene como función asesorar desde el punto de vista jurídico y legal a la Gerencia General, la Secretaría General y demás dependencias, en la toma de decisiones y en la

definición de planes, proyectos, políticas y programas para el cumplimiento del objeto social de la empresa.

**Oficina de Control Interno:** Apoya a la Gerencia General en la evaluación de la gestión, vela porque el Sistema de Control Interno responda a las necesidades institucionales, y brinda información oportuna para la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento de la gestión y al logro de la misión institucional.

## ORGANIGRAMA DE METROVIVIENDA



# 1.

## EL PLAN ESTRATÉGICO

**E**n cumplimiento de los objetivos misionales, y en el marco de los lineamientos del Plan de Desarrollo 2004–2008 “Bogotá sin Indiferencia”, Metrovivienda definió su plan estratégico:

- Dotar a Metrovivienda de los instrumentos normativos y operativos necesarios de generación de suelo para vivienda de interés social.
- Fortalecer el banco de tierras de Metrovivienda, con una política distrital en materia de adquisición de predios.

### 1.1

#### PERSPECTIVA DE CIUDAD

##### 1.1.1 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE CIUDAD EN EL TEMA HABITACIONAL.

Objetivos:

- Desarrollar los lineamientos para una política de hábitat
- Elaborar la propuesta de reforma administrativa del sector
- Desarrollar un modelo de gestión integral del sector hábitat, a nivel local: público, privado y comunitario.
- Desarrollar una línea de base de información para la formulación y operación de la política de hábitat y la participación ciudadana.

##### 1.1.2 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DE COORDINACIÓN DE METROVIVIENDA EN EL MARCO DE LOS RETOS DEL SECTOR HÁBITAT.

Objetivos:

- Fortalecer a Metrovivienda para posicionarse como operador urbano en el desarrollo de macroproyectos en la ciudad.

### 1.2

#### PERSPECTIVA DE ENTORNO Y BIENESTAR DE LA POBLACIÓN

##### 1.2.1 ACCESO DE LAS POBLACIONES MÁS VULNERABLES A LA VIVIENDA, MEDIANTE EL ENCUENTRO EFECTIVO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS.

Objetivos:

- Crear el Subsidio Distrital de Vivienda para poblaciones vulnerables por su condición o su situación.
- Diseñar y poner en marcha la estrategia de divulgación “Bogotá Derecho a la Vivienda”.
- Diseñar e implementar los Centros Hábitat, como espacios de encuentro de la oferta y la demanda.

## 1.2.2

ORIENTACIÓN DEL BANCO DE TIERRAS AL SERVICIO DE LA PRODUCCIÓN MAYORITARIA DE VIVIENDA TIPO 1 Y A UN USO INTENSIVO DEL SUELO EN PROYECTOS DE VIVIENDA MULTIFAMILIAR.

Objetivo:

- Cambiar las reglas de comercialización del suelo urbano disponible y promover la competencia entre los constructores, en virtud de la escasez del suelo en la ciudad.

## 1.2.3

DISMINUCIÓN DEL DÉFICIT DE EQUIPAMIENTOS COMUNITARIOS Y SOCIALES EN LAS ÁREAS DE INTERVENCIÓN.

Objetivo:

- Acelerar la comercialización y el desarrollo de proyectos en las manzanas de uso múltiple, comercial, dotacional e institucional.

## 1.3

## PERSPECTIVA FINANCIERA

## 1.3.1

ESTABILIZACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA Y PROYECCIÓN DE NUEVAS INVERSIONES.

Objetivos:

- Acelerar la rotación del capital.
- Lograr equilibrios operacionales.
- Actualizar la metodología de costeo.
- Formular nuevos proyectos de inversión.

## 1.3.2

SANEAMIENTO CONTABLE Y DE CARTERA.

- Atender los requerimientos y lineamientos de la Contaduría General de la Nación con respecto al saneamiento contable.
- Mitigar los riesgos de cartera morosa.

## 1.4

PERSPECTIVA DE  
CRECIMIENTO INSTITUCIONAL  
Y APRENDIZAJE EN PROCESOS  
INTERNOS

## 1.4.1

MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ENTIDAD.

Objetivos:

- Reducir las carencias y asimetrías de información para la planeación y la toma de decisiones.
- Adelantar un proceso de revisión estratégica y de reingeniería de la entidad en el marco de los macroprocesos del sector.
- Adoptar e iniciar los procesos de implementación de los sistemas de control y calidad.

## 1.4.2

MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PERSONAL.

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo de habilidades y destrezas del personal de acuerdo con los retos de la Entidad como operador urbano de macroproyectos.
- Fortalecer en el recurso humano el enfoque de gestión integral orientada a poblaciones vulnerables.

## 1.4.3

PROMOCIÓN DEL BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO DE LA ENTIDAD.

Objetivos:

- Diseñar e implementar programas para mejorar la calidad de la vida laboral.
- Actualizar el reglamento de higiene y seguridad industrial.

## 2.

## LOGROS Y ACTIVIDADES

## 2.1

## PERSPECTIVA DE CIUDAD

## 2.1.1

ESTRATEGIA INTEGRAL DE CIUDAD  
EN EL TEMA HABITACIONAL.

## ■ Lineamientos para una política de Hábitat:

Metrovivienda lideró el proceso de coordinación y articulación institucional con entidades de la Administración Distrital, en el marco del Decreto 063 de marzo del 2005, que dio lugar a la creación del Comité Sectorial del Hábitat. Fruto de la gestión, se produjo el documento “Apuntes para una política de Hábitat”, en el que se establecen lineamientos de intervención del sector en el marco del hábitat, la economía y la política pública, así como propuestas de reorganización del sector. En este documento participaron UN-Hábitat y las entidades del sector, en el marco del proyecto de cooperación suscrito con el PNUD-UN Hábitat.

En esa misma perspectiva, se adelantó un convenio con la Agencia Española de Cooperación Internacional –AECI–, que contribuyó a la formulación de la política de hábitat, desde un enfoque de derechos humanos y sustentabilidad.

## ■ Propuesta de reforma administrativa del sector.

La Entidad la elaboró, conjuntamente con la Secretaría General de la Alcaldía Mayor y con el apoyo de UN-Hábitat (proyecto de

cooperación Col, suscrito con PNUD, UN-Hábitat y Metrovivienda).

## ■ Modelo de gestión integral del sector hábitat, a nivel local: público, privado comunitario.

Metrovivienda lideró la firma del Pacto por el Hábitat Digno (junio de 2005), con entidades de orden nacional, distrital, agremiaciones y organizaciones de la sociedad civil. El pacto logró establecer los niveles de corresponsabilidad frente a los problemas de vivienda y hábitat en el Distrito Capital, así como los compromisos de los actores frente a las diferentes modalidades de intervención definida para la ciudad formal, la ciudad informal y las zonas de expansión.

De igual modo se creó el Centro Hábitat de Bosa, como expresión de la territorialización de los compromisos establecidos en el Pacto por el Hábitat Digno, buscando con ello la convergencia de la oferta y la demanda de bienes y servicios públicos y privados, para el acceso a la vivienda y el hábitat. Con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación, se adelantó la sistematización de esta experiencia piloto en el Centro Hábitat de Bosa.

## ■ Línea de base de información para la formulación y operación de la política de hábitat y la participación ciudadana:

A través del convenio con UN-Hábitat, se realizó el estudio sobre Necesidades Hábitat, cuyos resultados permitieron elaborar la metodología de medición de necesidades del hábitat por localidad, con base en información estadística secundaria de las encuestas

existentes en Bogotá (Censos, Encuestas de Calidad de Vida, Sisben, Capacidad de Pago, entre otras) y su aplicación en la Localidad de Bosa. La línea de base incorpora variables sobre la vivienda y el entorno y construye indicadores de las necesidades de hábitat, claves para la definición de políticas y la focalización del gasto público en esta materia.

De igual modo, a través del convenio con el Centro de Investigaciones para el Desarrollo –CID–, de la Universidad Nacional, se establecieron lineamientos para la creación e implementación del Observatorio del Hábitat, como herramienta de participación de los ciudadanos en las localidades.

#### 2.1.2

#### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DE COORDINACIÓN DE METROVIVIENDA EN EL MARCO DE LOS RETOS DEL SECTOR HÁBITAT.

- Posicionamiento de Metrovivienda como operador urbano en el desarrollo de macroproyectos en la ciudad.

Durante el 2006 y el 2007, Metrovivienda orientó sus acciones a estructurar procesos relacionados con proyectos de tercera generación, que consisten en escenarios de confluencia de diversos agentes, que aportan suelo (comunidad, propietarios), capital (constructores, inversionistas, sistema financiero), infraestructura urbana primaria (Distrito). En tales escenarios se busca una aplicación plena de los instrumentos de gestión de suelo previstos en la Ley 388 de 1997, el Plan de Ordenamiento Territorial y las normas que lo reglamentan.

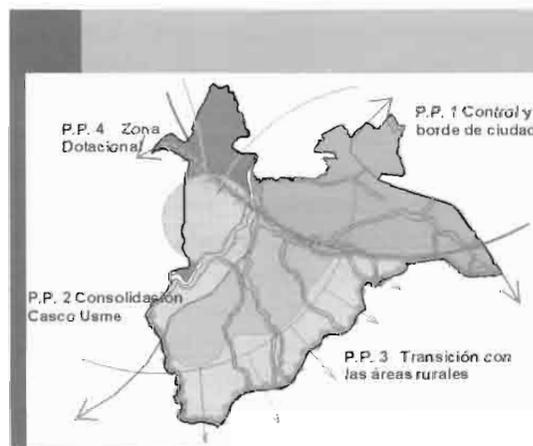
Para esta modalidad la intervención, Metrovivienda se concentra en la gestión y coordinación interinstitucional y en la operación y gerencia integral de macroproyectos urbanos. Los nuevos escenarios son: Operación Nuevo Usme, Plan Parcial El Edén - El Des-

canso, Proyecto San Bernardo - Avenida Los Comuneros – Las Cruces, en el Plan Centro y Proyecto San Victorino – Centro Comercial de Cielos Abiertos.

## PLAN ZONAL USME

En un trabajo conjunto con las secretarías de Planeación y de Hábitat, se logró la aprobación del Plan Zonal de Usme –Eje de Integración Llanos (Decreto 352 de 29 de junio de 2007), con 938 hectáreas, para un potencial de 35.000 viviendas de interés prioritario. Dicha operación consiste en un conjunto de actuaciones, acciones urbanísticas, instrumentos de gestión urbana e intervenciones económicas y sociales en gran escala, que se consideran fundamentales para consolidar la estrategia de ordenamiento establecida en el Plan de Ordenamiento Territorial y consolidar el sistema de áreas protegidas y áreas rurales, incorporando la aplicación coordinada de los distintos instrumentos de gestión del suelo previstos en la Ley 388 de 1997.

El artículo 15 del Decreto 352/07, plantea la estrategia institucional para la ejecución de la operación urbana. La Secretaría de Hábitat define la orientación general de la operación, en coordinación con las secretarías de Gobierno, Ambiente, Movilidad, Desarrollo Económico, Educación y Salud, por mencionar algunas. Metrovivienda funge de operador urbano, con la función de formular, gestionar y ejecutar los planes parciales.



<b>Operación Nuevo Usme</b>	
Ubicación:	Localidad de Usme
Duración del proyecto	Aproximadamente 20 años
Área Operación	Suelo de expansión urbana: 800, 3 Ha, Suelo Urbano 137,7 Ha, Total Área Bruta 938 Ha.
Área por planes parciales	Plan Parcial 1: 322,95
	Plan Parcial 2: 125,36
	Plan Parcial 3: 224,88
	Plan Parcial 4: 153,40.
	TOTAL: 826, 59
Lotes con servicios y unidad básica de vivienda	Se plantea un área de lote con servicio y unidad básica de vivienda de 72 mts <sup>2</sup> ( 6 de frente por 12 de fondo) ó mínimo de 54 mts <sup>2</sup> ; el área útil destinado para este uso esta entre el 40% y 60%.
<b>Plan Parcial 1- Polígono uno</b>	
Área Bruta	322.95
Área Útil	148.29
Área Uso Residencial	98.01
Área Uso Comercial e Industrial	50.28
Costos de Cargas Zonales	66,217,185,497
Costos de Cargar Locales	112,588,006,694
Valor total Costos Indirectos	58,744,343,138
Valor del suelo	33,289,742,849
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>270,839,278,178</b>
Potencial de vivienda	16.851 (Este es el dato más conservador, debido a que el número de viviendas depende del área destinada a lotes con servicios y unidad básica de vivienda).
Hogares beneficiados	21,907
Población beneficiada	75,357

Fuente: Metrovivienda -SPP

Se prevé, a diciembre de 2007, la aprobación del Plan Parcial del Polígono 1, que incluye 322.9 hectáreas y un potencial de 16.851 viviendas y 21.907 hogares. En la actualidad se adelantan los estudios: geotécnico, topografía, diseño urbanístico, censo socioeconómico, predios y titulación, movilidad y tránsito. Se diseña, de igual modo, la estrategia de intervención para evitar la especulación de los precios del suelo, a través de la adquisición de los predios de Banpacífico en la Unidad 1 de actuación, así como las alternativas para facilitar la aplicación de los instrumentos contemplados en la Ley 388/97, en particular los de reajuste de tierra, integración inmobiliaria y cooperación entre partícipes.

## PLAN PARCIAL EL EDÉN-EL DESCANSO

El Plan Parcial surge por iniciativa de la Secretaría de Educación<sup>1</sup> –SDE–, que adquiere el predio Aguablanca, en suelo de expansión de la Localidad de Bosa. En un trabajo conjunto entre la Secretaría de Planeación y Metrovivienda, se logra la aprobación del Plan Parcial El Edén-El Descanso (Decreto 521 de 2006), cuyo uso prioritario es la vivienda de interés social. Con una extensión

<sup>1</sup> La SED realiza esta acción en el marco del programa “Bogotá una Gran Escuela”.

de 61.9 hectáreas, el plan tiene un potencial de 9.685 viviendas para 12.825 hogares.

Proyecto Plan Parcial El Edén – El Descanso	
Concepto	Datos
Ubicación:	Localidad de Bosa
Duración del proyecto	50 meses
Área Bruta	619,313.61
Área Neta	521,048.69
Área Útil	279,722.11
Área Residencial	255,771.33
Área Dotacional	23,950.78
Lotes con servicios	2 manzanas
Uso de vivienda	20 manzanas, (16 multifamiliares y 4
Uso dotacional	1 manzana
Equipamientos y zonas verdes	10 manzanas
Valor total Costos Directos	21,475,034,635
Valor total Costos Indirectos	11,636,369,232
Valor del suelo	18,250,113,851
TOTAL INVERSIÓN	51,361,517,718
Potencial de vivienda	9,685 viviendas
Hogares beneficiados	12,825
Población beneficiada	44,116

Fuente: Metrovivienda -SPP

Existen en el ámbito del plan 317 predios con áreas entre 28 y 36.000 m2. El 61% de los propietarios tiene entre 27 y 1.000 m2 y representa el 13% de la tierra del proyecto. El 37% de los propietarios tiene entre 1.001 y 10.000 m2 que representa el 67% del área. Finalmente hay 7 propietarios (2%) que representa el 20% del área del proyecto.

La participación de Metrovivienda se establece en el artículo 41 del Decreto 521/2006, que lo faculta para *intervenir como promotor y facilitador de los acuerdos y esquemas que permitan a los propietarios incluidos en las unidades de gestión y/o actuación urbanística, definir las bases de la actuación y los criterios y metodologías para el reajuste de terrenos.*

Durante el 2007, la Entidad ha realizado estudios preliminares de la situación predial y de titulación (31 hectáreas no tienen problemas para iniciar el proceso de enajenación voluntaria), y aproximaciones técnicas y financieras necesarias para garantizar el éxito de la intervención urbana. Desde julio de 2006 se participa conjuntamente con la Dirección de Planes Parciales de la

SDP, en procesos de información institucional y concertación con la comunidad residente en el área objeto de la intervención.

## PLAN CENTRO – PROYECTOS SAN BERNARDO, LAS CRUCES, AVENIDA LOS COMUNEROS

Uno de los objetivos principales del Plan Zonal del Centro es “la recuperación de sectores deteriorados del centro de la ciudad así como la valoración de sus estructuras y espacios emblemáticos”, planteando la intervención en esa parte de la ciudad como operación estratégica para fortalecer la competitividad de la ciudad, e integrar y cohesionar las comunidades en la escala local dotándola de los bienes y servicios que necesitan.

Metrovivienda viene adelantando acciones conjuntas con la Empresa de Renovación Urbana –ERU– para el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social en las zonas mencionadas. En la primera fase se ha previsto el desarrollo del proyecto San Bernardo, con 5.1 hectáreas para 1.950 viviendas aproximadamente y 2.535 hogares beneficiados.

Proyecto San Bernardo	
Concepto	Datos
Ubicación:	Localidad Santa Fé
Duración del proyecto	36 meses
Empresas	Metrovivienda y ERU
Área Útil	51.270 (260 predios)
Área Residencial	51,270
Uso de vivienda	8 manzanas (3 VIS tipo 4 y 5 No VIS)
Valor total Costos Directos	2,474,765,354
Valor total Costos Indirectos	1,815,009,665
Valor del suelo	22,723,262,918
TOTAL INVERSIÓN	27,013,037,938
Potencial de vivienda	1950 viviendas
Hogares beneficiados	2,535
Población beneficiada	8,720

Fuente: Metrovivienda -SPP

En una segunda fase, se abordarán proyectos de vivienda de interés social en Las Cruces y Avenida Comuneros. En Las cruces, se promoverán 206 viviendas tipo 1 y 2 para 267 hogares, en el borde del parque Tisquesusa y en la calle 1C, entre carreras 7ª. y 8ª. En la Avenida Comuneros se promoverá la construcción de 669 unidades de vivienda de interés social, que beneficiarán a 870 hogares.

Proyecto Las Cruces	
Concepto	Datos
Ubicación:	Localidad Santa Fé, Carrera 4 con Calle 1C borde del Parque Tisquesusa y en la Calle 1 C entre Carreras 7 y 8
Empresas	Metrovivienda y ERU
Número de Manzanas	2: Manzanas Catastrales No. 3202-13 y No. 3203-37
Área Útil	5,035
Área Residencial	5,035
Potencial de vivienda VIS	206
Hogares beneficiados	267
Población beneficiada	919

Fuente: METROVIVIENDA- Cooperación Italiana

## SAN VICTORINO – COMERCIAL, INDUSTRIAL Y CULTURAL

Proyecto Avenida Los Comuneros	
Concepto	Datos
Ubicación:	Localidad Santa Fé, la Avenida Comuneros entre Carreras 5 y 9.
Empresas	Metrovivienda y ERU
Número de manzanas:	5: Manzanas Catastrales No. 3202-18, 3203-06, 3203-09, 3203-12 y 3203-16
Área Útil	21,737
Área Residencial	21,737
Potencial de vivienda VIS	669
Hogares beneficiados	870
Población beneficiada	2,991

Fuente: Metrovivienda -SPP

Con la Empresa de Renovación Urbana –ERU–, se adelantaron acciones para aportar las manzanas 3 y 10 de Tercer Milenio, por valor de

\$11.926 millones, al proyecto “San Victorino – Centro Internacional de Comercio Popular”, liderado por esa Entidad. Los rendimientos financieros previstos en cuantía de \$2.570 millones, se invertirán en proyectos de vivienda en áreas de renovación urbana en el barrio Las Cruces y el sector de la Avenida Los Comuneros.

Proyecto C.C San Victorino	
Concepto	Datos
Duración	2 años - 10 meses
Aportes inversionista privado	75,598,345,783
Inversión Metrovivienda	11,926,877,000
Retorno de la Inversión	34 meses
Total costos	162,335,351,441
Total ingresos	304,310,799,043
Utilidad después de impuestos	
Total de ventas	283,917,737
Valor de la utilidad de Metrovivienda	2,570,223,234

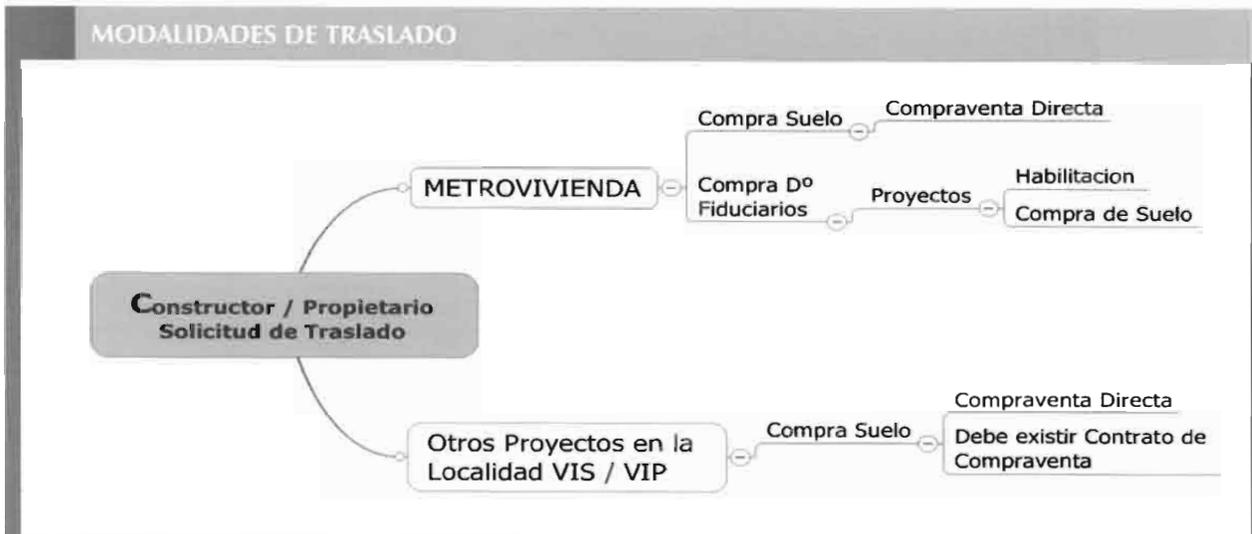
  

Cierre Financiero Proyecto C.C San Victorino	
Concepto	Datos
Aporte Distrito	54,000,402
Aoorte ERU	39,073,525
Terreno	29,234,348
Efectivo	7,000,000
Know How	2,839,177
Aporte Metrovivienda	11,926,877
Aporte FVP	3,000,000
Gerencia de Proyecto	7,097,943
Honorarios	7,097,943
Inversionistas Privados	14,500,000
<b>Inversion/ Cierre financiero</b>	<b>75,598,346</b>

Fuente: ERU

- Instrumentos normativos y operativos de gestión del suelo para vivienda de interés social.

Metrovivienda implementó el mecanismo de traslados de VIP y VIS a los proyectos de Metrovivienda en el marco de los artículos 41 y 42 del Decreto 327 de 2004. El mecanismo incluye la venta directa de terrenos de Metrovivienda o la adquisición de derechos fiduciarios por parte de los constructores privados obligados al cumplimiento de los traslados (Resoluciones de Metrovivienda, números 71 y 93 de 2007). La Entidad dispuso la etapa III-La Esperanza, de la ciudadela Nuevo Usme, para el traslado a través de derechos fiduciarios; a septiembre de 2007 se habían registrado traslados equivalentes a 2.6 hectáreas y 1.638 millones de pesos.



- Banco de tierras de Metrovivienda y política distrital en materia de adquisición de predios.

Entre 2004 y septiembre de 2007 se adquirieron 10.53 hectáreas, que corresponde a los predios que fueron sometidos a expro-

piación por vía judicial en el Proyecto El Porvenir y dos manzanas en San Victorino – Tercer Milenio (0.8 hectáreas). Antes de finalizar el 2007 se ha previsto la adquisición de 34.5 hectáreas en la Operación Nuevo Usme, mediante la cual se iniciará el proceso de gestión del suelo.

**Ficha Técnica Traslados Decreto 327/04**

Concepto	Valor
Proyecto	Ciudadela Nuevo
Etapas	La Esperanza - III
Área Bruta	118.096,73 mts <sup>2</sup>
Área útil	53.375,40 mts <sup>2</sup>
Duración	24 meses
Número de manzanas	6
Valor promedio avalúo comercial mts <sup>2</sup> Útil sin habilitar (2006-2007)	\$ 61,538
Valor comercial de tierra habilitada mts <sup>2</sup> Útil	\$ 80,180
Valor total tierra – constantes 2007-	\$ 2,029,856,520
Costos Directos – constantes 2007-	\$ 6,080,248,064
Costos Indirectos – constantes 2007-	\$ 1,494,816,329
Total Costos Urbanismo – constantes 2007- con gerencia del proyecto	\$ 7,575,064,392
Total Costos Urbanismo – constantes 2007- "Valor máximo de la bolsa"	\$ 7,325,464,392
<b>TOTAL COSTOS DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 9,604,920,913</b>

METROVIVIENDA. SUELO ADQUIRIDO Y SUELO PROYECTADO 2004-2008							
PROYECTOS	Suelo adquirido (Has)				Suelo nuevo(Has)		Total 2004- Jun-08
	2004	2005	2006	Ago-07	Dic-07	Jun-08	
<b>Proyectos en curso</b>	<b>7,19</b>	<b>0,46</b>	<b>0,17</b>	<b>2,71</b>	<b>0</b>	<b>6,11</b>	<b>16,64</b>
Nuevo Usme							0
El Recreo							0
El Porvenir	7,19	0,46	0,17	1,91		6,11	15,84
Campo Verde							0
Tercer Milenio (1)				0,8			0,8
<b>Nuevos proyectos</b>					<b>34,5</b>	<b>217,45</b>	<b>251,95</b>
Operación Nuevo Usme (2)					34,5	181,3	215,8
Plan Parcial El Edén						31	31
San Bernardo						5,12	5,1
<b>Total</b>	<b>7,19</b>	<b>0,46</b>	<b>0,17</b>	<b>2,71</b>	<b>34,5</b>	<b>223,56</b>	<b>268,59</b>

En cuanto a las obras de urbanismo primario en los proyectos de Metrovivienda, en el periodo 2004-2007 se habilitaron 95.63 hectáreas.

METROVIVIENDA. HABILITACIÓN DE SUELO 2004-2008					
Proyecto	2004	2005	2006	2007	Total
El Porvenir	25.4	50.74	9.58	9.91	95.63

A septiembre 30/07

Proyecto El Recreo	
Concepto	Valor
Ubicación:	Localidad de Bosa
Duración del proyecto	9 años
Área Bruta	1,158,031.43
Área Útil	483,716.71
Valor total Inversión	62,232,298,349
Ejecutado	62,163,603,658
Falta por Ejecutar	68,694,691
Valor total Ingresos	57,656,915,397
Ejecutado	51,243,480,183
Falta por Ejecutar	6,413,435,214
Potencial de vivienda	11,654
Viviendas Escrituradas	8,396

Fuente: Metrovivienda -SPP

## LOS PROYECTOS EN CURSO

La Ciudadela El Recreo, en la localidad de Bosa, al suroccidente de la ciudad, se constituyó en 1999, en una extensión de 115,38 hectáreas brutas y 48.37 hectáreas de área útil.

A la fecha, la ciudadela se encuentra completamente urbanizada, se han comercializado 79 terrenos equivalentes a 455.436,37 metros cuadrados y al 96,3% del total comerciable, y se han entregado 8.533 viviendas. El potencial restante a escriturar en el año 2007 es de 3.121. Con éstas se obtendrá un total de 11.654 viviendas al finalizar el 2007.

La *Ciudadela El Porvenir*, también en la Localidad de Bosa, se inició en el 2002, con una extensión de 132 hectáreas brutas y un área útil de 67.8 hectáreas destinadas a la construcción de 19.300 viviendas de interés social. En la actualidad, el 72% del terreno se ha urbanizado (95.87 hectáreas) bajo los preceptos de sostenibilidad ambiental, ordenamiento digno y humano del territorio y protección de la cultura. A la fecha se han comercializado 41 terrenos equivalentes a 220.425,17 metros cuadrados y al 37,3% del total comerciable. Se han escriturado 2.816.

Proyecto El Porvenir	
Concepto	Valor
Ubicación:	Localidad de Bosa
Duración del proyecto	11 años
Área Bruta	1,319,540.64
Área Útil	678,413.53
Valor total Inversión	\$ 94,017,141,115.72
Ejecutado	\$ 74,183,273,107.83
Falta por Ejecutar	\$ 19,833,868,007.89
Valor total Ingresos	\$ 101,988,898,351.86
Ejecutado	\$ 31,199,898,849.42
Falta por Ejecutar	\$ 70,788,999,502.44
Potencial de vivienda	19,300
Viviendas Escrituradas	2,816

Fuente: Metrovivienda -SPP

La *Ciudadela Nuevo Usme*, con 65 hectáreas, se inició en el año 2000, fue desarrollada bajo el esquema de proyecto asociativo, conformando un patrimonio autónomo con aportes de propietarios privados (terrenos) y aportes públicos (recursos financieros), en el cual el Distrito urbaniza grandes extensiones de terreno y vende lotes urbanizados a promotores privados, los cuales se encargan de construir las soluciones y comercializarlas directamente con las familias. El proyecto tiene un potencial de 6.357 viviendas de las cuales se han escriturado 1.110, se encuentran en proceso 324 unidades y resta un potencial para 2007 y 2008 de 4.923 viviendas.

Proyecto Ciudadela Nuevo Usme	
Concepto	Valor
Ubicación:	Localidad de Usme
Duración del proyecto	13 años
Área Bruta	650,044.65
Área Útil	315,251.35
Valor total Inversión	33,509,195,851
Ejecutado	16,442,750,739
Falta por Ejecutar	17,066,445,112
Valor total Ingresos	32,980,579,926
Ejecutado	2,954,297,146
Falta por Ejecutar	30,026,282,781
Potencial de vivienda	6357
Viviendas Escrituradas	786

Fuente: Metrovivienda -SPP

## 2.2 PERSPECTIVA DE ENTORNO Y BIENESTAR DE LA POBLACIÓN

### 2.2.1

ACCESO DE LAS POBLACIONES MÁS VULNERABLES A LA VIVIENDA, MEDIANTE EL ENCUENTRO EFECTIVO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS.

#### ■ Subsidio Distrital de Vivienda

Metrovivienda orientó acciones hacia la implementación del Subsidio Distrital de Vivienda y el acompañamiento técnico a las familias de la población objetivo –trabajadores independientes, desplazados, familias en alto riesgo no mitigable, hogares con déficit cualitativo, entre otros grupos poblacionales– en los cierres financieros (ahorro, subsidio y crédito).

A 30 de agosto de 2007 se habían asignado 8.188 subsidios por valor de 57.652 millones de pesos. Según modalidad de subsidios, el mayor número de subsidios ha sido asignado a la población desplazada (1.607),

MODALIDAD DE SUBSIDIO	2004-2006		2007		TOTAL 2004-2007	
	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
Cola del Gobierno Nacional	1.481	11.635.368.500			1.481	11.635.368.500
Reasentamientos	887	7.123.297.500	97	882.367.500	984	8.005.665.000
Desplazamiento forzoso	1.216	11.995.966.733	391	4.136.737.300	1.607	16.122.704.033
Vendedores ambulantes	385	3.298.674.000	391	3.541.411.300	776	6.840.085.300
Mejoramiento de vivienda	1.011	4.738.543.237	35	164.220.000	1.046	4.902.763.237
Construcción en sitio propio	437	3.625.099.978	99	820.072.000	536	4.445.171.978
Mejoramiento de habitabilidad	466	2.186.249.200	2	9.384.000	468	2.195.633.200
Complementario proyectos Asociativos			1.290	3.505.138.400	1.290	3.505.138.400
Reasentamiento Colombianita						
<b>TOTAL</b>	<b>5.883</b>	<b>44.693.199.148</b>	<b>2.305</b>	<b>13.059.330.500</b>	<b>8.188</b>	<b>57.652.529.648</b>

seguido por los beneficiarios de la cola del gobierno nacional (1.481), subsidio complementario a población de proyectos asociativos (1.290), mejoramiento de vivienda (1.046), reasentamientos (984), vendedores ambulantes (776), construcción en sitio propio (536) y mejoramiento de habitabilidad (468).

■ Estrategia de divulgación “Bogotá Derecho a la Vivienda”.

La comunicación de la empresa se coordinó alrededor de la estrategia “Bogotá Derecho a la Vivienda”, articulando espacios físicos, audiovisuales, impresos, masivos y virtuales con los siguientes objetivos:

- Promover el encuentro efectivo entre oferta y demanda de bienes y servicios de VIS y Hábitat para garantizar el acceso sostenible de poblaciones vulnerables y vulneradas al suelo destinado a la vivienda de interés social prioritario.
- Brindar información pedagógica sobre la ruta de acceso a la VIS.
- Divulgar y hacer público el enfoque de derechos que caracteriza la administración Bogotá sin indiferencia en lo referente al apoyo a comunidades vulnerables y vulneradas.
- Divulgar la oferta de tierras y sus distintos mecanismos de comercialización.

- Apoyar los procesos de gestión de suelo en sus componentes técnicos y sociales.
- Contribuir a divulgar y hacer públicos los lineamientos, decisiones avances y restricciones de la política de vivienda del distrito.

Los públicos sujetos de la estrategia Bogotá Derecho a la Vivienda han sido:

- Demanda efectiva de VIS en Bogotá. (Familias habilitadas para postularse al Subsidio Distrital de Vivienda, beneficiarios del Subsidio Distrital de Vivienda, beneficiarios de otros subsidios de vivienda, demanda potencial de vivienda VIS que cuenta con capacidad de ahorro o crédito).
- Oferentes de bienes y servicios de VIS, y hábitat en Bogotá (promotores de VIS, promotores con oferta en suelo de Metrovivienda, oferentes de vivienda usada, entidades financieras oferentes de crédito y promotores del ahorro, proveedores de materiales de construcción, entidades proveedoras de servicios sociales complementarios).
- Opinión pública

Consolidado estrategia de divulgación “Bogotá Derecho a la Vivienda”

- Radio: transmisión por los 970 a.m. de Radio Súper entre las 6:00 y 6:30 p.m.,

de lunes a viernes, desde el 5 de febrero de 2007 hasta 3 de octubre de 2007: 159 programas. Audiencia según estudio de *raiting*: promedio de 60 mil personas. Un consolidado de audiencia según *raiting* de 8.160.000. Se han recibido 336 llamadas de oyentes a lo largo del tiempo de emisión del programa.

- Televisión: transmisión en el *magazine* “Despierta Bogotá” todos los miércoles entre las 7:40 y las 8:00 a.m., desde el 9 de mayo de 2007 hasta 3 de octubre de 2007: 23 programas. Audiencia según *raiting*: 180.000 personas los días miércoles. Total consolidado audiencia 3.240.000.
  - Web: visitantes entre el 1 de febrero y el 18 de octubre según el control de la página: 38.449.
  - Impresos: distribución gratuita de más de 100.000 publicaciones entre guías, cartillas, volantes, plegables y afiches.
  - Prensa: noticias y comunicados de prensa en tres importantes diarios del país.
- Centros Hábitat, como espacios de encuentro de la oferta y la demanda.

Metrovivienda creó el Centro Hábitat de Bosa, como espacio físico y social que ofrece el Distrito Capital para propiciar el encuentro y acercamiento entre la oferta y la demanda de bienes y servicios en materia de vivienda de interés social y entorno. La organización de la demanda, a través de los Centros Hábitat, ha constituido un aporte de primer orden a la gestión y el acompañamiento técnico a la comunidad para obtener el cierre financiero exigido en el acceso a la vivienda.

De igual manera, se estableció a través del Centro Hábitat un esquema de acompañamiento social a las familias beneficiarias del subsidio: se implementó el Plan Padrinos,

buscando brindar un acompañamiento más eficaz a las familias para el cierre financiero.

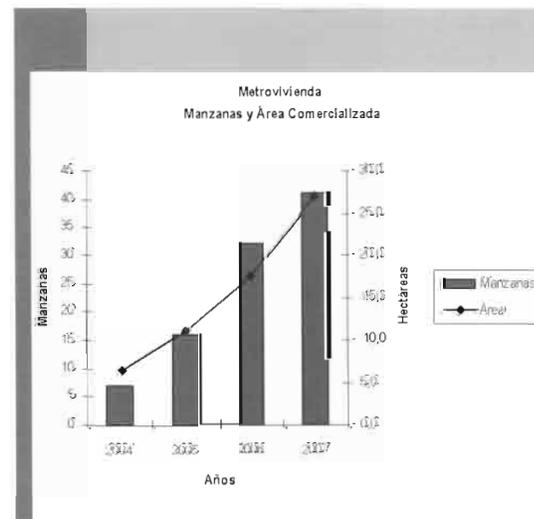
### 2.2.2

#### ORIENTACIÓN DEL BANCO DE TIERRAS AL SERVICIO DE LA PRODUCCIÓN MAYORITARIA DE VIVIENDA TIPO 1 Y A UN USO INTENSIVO DEL SUELO EN PROYECTOS DE VIVIENDA MULTIFAMILIAR.

- Nuevas reglas de comercialización del suelo urbano disponible y promoción de la competencia entre constructores.

Esta estrategia buscó dinamizar la venta de manzanas habilitadas en los proyectos de Metrovivienda, reducir los tiempos de construcción y aprovechar de manera eficiente el suelo disponible. En tal sentido se incrementó el ritmo de venta de las manzanas urbanizadas, con los efectos positivos en un mayor número de viviendas anuales disponibles para la población objetivo de la política pública de vivienda.

En el periodo 2004–2007 se vendieron 75 manzanas con un potencial de 15.937 viviendas. Con las manzanas que venían en proceso antes de iniciar la administración Garzón y las que faltan por comercializar hasta el 2007, se prevé alcanzar las 23.572 viviendas establecidas en la meta de Metrovivienda a diciembre de 2007.



**Viviendas promovidas tipo 1 y 2  
2004 - 2007**

Año	Tipo 1	%	Tipo 2	%	Total
2004	776	48.4	828	51.6	1,604
2005	1,073	53.1	949	46.9	2,022
2006	2,759	97.5	70	2.5	2,829
2007(1)	8,173	69.6	3,569	30.4	11,742
2004-2007	12,781	70.2	5,416	29.8	18,197

**Nota:** 2004 a 2006 información de viviendas escrituradas

2007: viviendas en construcción

(1) Corte: Septiembre 30

Fuente: Metrovivienda

**Número de manzanas comercializadas,  
según uso unifamiliar o multifamiliar  
2004 - 2007**

Año	Uso		
	Unifamiliar	Multifamiliar	Total
2004	7	0	7
2005	16	1	17
2006	20	12	32
2007(1)	1	18	19
Total	44	31	75

(1) A septiembre 30

Fuente: Metrovivienda

Para el efecto de acelerar el banco de tierras y la promoción de vivienda VIP, estableció criterios orientados a favorecer a la población más vulnerable, con menos de dos salarios mínimos de ingresos y pertenecientes al sector informal del mercado de trabajo. Sobre este tema, mientras en la primera época de Metrovivienda se construyó el 90% de viviendas tipo 2, en la presente administración se impulsó la construcción de la vivienda tipo 1, que favorece a los hogares más pobres, alcanzándose un registro del 71% en esta modalidad, frente a 29% de la tipo 2.

Se cambiaron las reglas de juego de la comercialización, imprimiendo una mayor competencia por el suelo a los constructores. Se redujeron los tiempos de construcción y se estabilizó la situación financiera de la Entidad.

Uno de los aspectos notorios en la gestión de Metrovivienda ha sido impulsar un mayor aprovechamiento del suelo, en virtud de lo cual, de las 50 manzanas vendidas en los dos últimos años (2006-2007), 30 se destinaron a la construcción de vivienda tipo 1 y 2 en altura de 6 pisos.

2.2.3

DISMINUCIÓN DEL DÉFICIT DE EQUIPAMIENTOS COMUNITARIOS Y SOCIALES EN LAS ÁREAS DE INTERVENCIÓN.

- Comercialización y desarrollo de proyectos en manzanas de uso múltiple, comercial, dotacional e institucional.

En esta estrategia es de destacar la provisión de suelo urbanizado para los equipamientos sociales en la Ciudadela El Porvenir. En particular, mediante convenio administrativo entre Secretaría de Educación, Universidad Distrital, Secretaría de Integración Social, Instituto Distrital de Recreación y Deporte y Metrovivienda, se logró la modificación del plan parcial, incorporando el uso a metropolitano, con el propósito de desarrollar y construir una ciudadela educativa y en ella una sede de la Universidad Distrital en zona, la construcción de un colegio a través de la Secretaría de Educación, un jardín infantil y un centro de atención al adulto mayor, a través de la Secretaría de Integración Social.

## 2.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

### 2.3.1

#### ESTABILIZACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA Y PROYECCIÓN DE NUEVAS INVERSIONES.

##### ■ Rotación del capital.

La aceleración en los procesos de habilitación del suelo, la disminución de los tiempos concedidos a los constructores, los cambios en las reglas de comercialización –que incluyeron ventas de contado del suelo habilitado disponible en proyectos de Metrovivienda– fueron acciones diseñadas para mejorar la situación financiera de la Entidad y apalancar el uso de los recursos de manera eficiente, tanto en proyectos en curso como en nuevos escenarios de inversión (Tercer Milenio – San Victorino).

Disminución de los tiempos concedidos a los constructores para la amortización de los saldos: de 18 a 15 meses. La disminución no sólo significó una mayor velocidad de retorno de los recursos de inversión de la Entidad, en los casos de venta a crédito de las manzanas, sino también un mayor ritmo de producción de viviendas al año.

- Equilibrios operacionales.
- Metodología de costeo.

Con base en los requerimientos de la Contaduría General de la Nación, se contrató la actualización de la Metodología de Costeo. En esta ocasión, los requerimientos obligan a incluir en los costos totales los costos fijos administrativos de la Entidad y, una vez surtido el proceso de habilitación de las manzanas, los costos indirectos se incorporan como gastos. Con base en la nueva metodología, cuyo producto final estará dispo-

nible en el mes de noviembre de este año, realizará un mejor control de sus operaciones, con base en los comportamientos del mercado.

##### ■ Nuevos proyectos de inversión.

Para mejorar la situación financiera de Metrovivienda, se realizaron cambios en las reglas de comercialización de las manzanas habilitadas. Los cambios consistieron en:

Competencia por el suelo habilitado disponible. En virtud de la escasez de suelo urbanizado para VIP en la ciudad, la dinámica de ventas establecida a partir de los cambios en las reglas de comercialización, llevó a los constructores a pagar las manzanas de contado.

El ritmo de ventas llevó a la Entidad a disminuir la magnitud del déficit anual y, en términos de recursos de inversión la deja al finalizar el 2007, en posición ventajosa para las inversiones en los nuevos proyectos (El Edén, Operación Nuevo Usme, San Bernardo).

### 2.3.2

#### SANEAMIENTO DE CARTERA

El promedio anual de la cartera de Metrovivienda fue de 8.679 millones de pesos en el periodo 2004-2007. A septiembre de 2007, el monto de la cartera ascendía a \$6.841 millones. De éste, \$5.486.4 millones corresponde a las Organizaciones Populares de Vivienda –OPV– Nueva Ciudad y Tekoa.

Saldos de cartera 2004-2007					
(Millones de pesos corrientes)					
Año	2004	2005	2006	2007(*)	Promedio 2004-2007
Saldo	8,825.0	11,823.0	7,229.0	6,841.1	8,679.5
(*) A septiembre de 2007					
Fuente: Metrovivienda					

Con relación a la Provisión para Deudores, se ha venido aplicando la política distrital de mantener unas finanzas sanas que maximicen la utilización de los recursos en la inversión pública y minimicen los niveles de riesgo generados por la operación de las entidades. Por lo anterior, a diciembre 31 de 2005 se efectuó el registro de la Provisión General de cartera a los activos de la Entidad (representados en las Cuentas por Cobrar), del 5%, 10% y 15%, de conformidad con los términos y procedimientos estipulados en el Plan General de Contabilidad Pública –PGCP– y al Estatuto Tributario. Posteriormente, para la aprobación de los Estados Financieros de Metrovivienda a diciembre 31 de 2006, y en razón al incumplimiento del Acuerdo de Pagos suscrito el 29 de septiembre de 2006 entre Metrovivienda y los Patrimonios Autónomos constituidos en la Fiduciaria Central por las Asociaciones de Vivienda Nueva Ciudad y Tekoa, la Junta Directiva solicitó que se efectuara el registro de la Provisión Individual del 33% sobre el saldo de Cartera, al cierre de la vigencia. Lo anterior, de conformidad con los términos y procedimientos estipulados en el Plan General de Contabilidad Pública –PGCP– y al Estatuto Tributario.

## 2.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL Y APRENDIZAJE EN PROCESOS INTERNOS

### 2.4.1 MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ENTIDAD.

- Información para la planeación y la toma de decisiones.

La implementación de un sistema de información misional, el fortalecimiento de los sistemas de apoyo administrativo y la ade-

cuación de la planta tecnológica, constituyeron objetivos importantes para optimizar los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión de la Entidad. En esa perspectiva se realizó un convenio con el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), de la Universidad Nacional de Colombia, en el 2006, para el diseño y montaje del Sistema Integrado de Información de Metrovivienda. La entrega del sistema se ha previsto para noviembre de 2007, con los módulos: Gestión de proyectos, Gestión de suelo, Habilitación urbana, Comercialización y divulgación y Apoyo a comunidades.

De igual manera se realizaron ajustes al Sistema de Información Administrativo y Financiero –SIAF–, en el módulo de cartera, articulado a la información de comercialización.

- Revisión estratégica y reingeniería de la Entidad, en el marco de los macroprocesos del sector.

Con apoyo de la Secretaría General de la Alcaldía, Metrovivienda realizó en el 2005 la revisión estratégica de la Entidad. Una vez puesta en marcha la Reforma Administrativa (Acuerdo 257 del 30 de noviembre de 2006), la Entidad adelantó un proceso de reingeniería, que incluyó un análisis de necesidades de perfiles profesionales y cargas de trabajo y revisión de procesos y procedimientos, con el fin de proponer una estrategia de fortalecimiento orientada a atender las necesidades y requerimientos institucionales derivados del proceso de estructuración del sector de hábitat en el Distrito Capital. Para la implementación de la reingeniería, se requiere del aval de la Secretaría de Hacienda, asunto que a la fecha se encuentra pendiente.

- Sistemas de control y calidad.

En el marco de la Ley 872 de 2003, que establece la obligatoriedad de implementar Sistemas de Gestión de Calidad, y del Decreto 4110 de 2004, que establece los requisitos

de implementación, documentación y mantenimiento de dicho sistema adoptando la Norma Técnica de la Gestión Pública NTC-GP 1000, Metrovivienda adelanta las acciones pertinentes para el desarrollo del sistema de Gestión de Calidad de la Empresa, en coordinación con la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. El proceso se adelanta en 5 etapas:

- Etapa 1: Preparación de la cultura.
- Etapa 2: Estandarización y mejoramiento de procesos.
- Etapa 3: Mejoramiento continuo.
- Etapa 4: Consolidación del sistema.
- Etapa 5: Certificación.

Metrovivienda culminó la etapa 1 y actualmente desarrolla la etapa 2 (avance: 80%). La meta final de implementación se encuentra prevista para diciembre de 2007, donde se espera entregar como producto final los manuales de calidad y procesos y procedimientos de Metrovivienda.

De igual manera, se implementó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, reglamentado por el Decreto 1599 de mayo de 2005. La Administración Distrital diseñó tres subsistemas: (i) control estratégico; (ii) control de gestión; (iii) control de evaluación. En el proceso de implementación, Metrovivienda ha realizado las siguientes actividades:

- Diseño del control estratégico.
  - Ambiente de control –evaluación de elementos transversales.
  - Diagnóstico: acuerdos, compromisos y protocolos éticos, desarrollo del talento humano, comunicación organizacional y comunicación organizativa, autoevaluación de control y autoevaluación de gestión, plan de mejoramiento individual.
- En el marco de esas actividades, la Entidad implementó el Código de Ética, adoptado

en la Resolución 26 de marzo 27 de 2007. Otros resultados visibles son:

- Direccionamiento estratégico. Se elaboró el TASCOTI de la empresa, el desdoblamiento de complejidad de Metrovivienda y se formuló el mapa estratégico.
- Diseño del control de gestión. Se adelanta el insumo de procesos y procedimientos, en armonía con el Sistema de Gestión de Calidad, y se adelanta la identificación y organización de indicadores gestión.
- Programa Interno de Gestión Ambiental –PIGA. Creación y organización del Comité del PIGA para implementar el Plan Institucional de Gestión Ambiental. El plan interno fue concertado con la Secretaría Distrital de Ambiente (comunicación 2007EE20176 del 26 de julio de 2007). El externo se encuentra en proceso de concertación con la Secretaría Distrital de Ambiente.

#### 2.4.2.

#### MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PERSONAL.

- Desarrollo de habilidades y destrezas del personal de acuerdo con los retos de la Entidad como operador urbano de macroproyectos.
- Metrovivienda participó activamente en los programas de la Red Distrital de Capacitación y adelantó procesos de formación de capacidades de los funcionarios en distintos temas (Gestión del suelo, Hábitat, Fondos inmobiliarios, Financiación de vivienda, Contratación, Informática, MECI y Gestión de calidad, Contabilidad, Costeo), y para distintos niveles de perfil profesional, con el fin de fortalecer el desarrollo de habilidades y destrezas para el desempeño y de contribuir al desarrollo personal y profesional.
- Recurso humano con enfoque de gestión integral orientada a poblaciones vulnerables.

Con el fin de prestar un mejor servicio a la comunidad, en la perspectiva de los lineamientos de la política pública social de la Administración Distrital, la Entidad adelantó, mediante seminarios y charlas de capacitación, un proceso de sensibilización social con todo el personal.

### 2.4.3. PROMOCIÓN DEL BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO DE LA ENTIDAD.

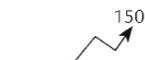
- Programas para mejorar la calidad de la vida laboral.

La Entidad desarrolló programas orientados a elevar los niveles de motivación, bienestar y calidad de vida del personal, en materia de salud, recreación, cultura y calidad de vida laboral. Los programas incluyeron activida-

des de promoción de salud, prevención de la enfermedad e identificación de factores de riesgo, con la participación activa y efectiva de todas las instituciones que conforman el Sistema de Seguridad Social en Salud, Riesgos Profesionales y demás relacionadas con el tema, que están vinculadas a la empresa. Además se adelantaron actividades de recreación y el deporte como medio de preservar la salud, integrar la comunidad de la empresa y sus familias y utilización óptima del tiempo libre.

- Higiene y seguridad industrial.

En cumplimiento de la política de salud ocupacional, la empresa ha desarrollado las siguientes acciones: constituyó el comité paritario de salud ocupacional, actualizó el panorama de factores de riesgo y se realizó un análisis de vulnerabilidad de la Entidad.



# 3.

## EL APORTE

### AL PLAN DE DESARROLLO

Las funciones y actividades de metrovivienda se enmarcan en el eje urbano regional, del plan de desarrollo “bogotá sin indiferencia”. El objetivo del eje es la conformación de una ciudad moderna, ambiental y socialmente sostenible, equilibrada en sus infraestructuras, integrada en el territorio, competitiva en su economía y participativa en su desarrollo.

Dentro del Eje Urbano Regional, el programa “Hábitat desde los barrios y las UPZ” plantea promover acciones de prevención y control de riesgos y de desarrollo ilegal, mejoramiento integral de barrios, renovación urbana con especial atención en el centro histórico y protección del patrimonio cultural. De igual modo planteó garantizar los derechos a una vivienda digna y el crecimiento ordenado de la ciudad mediante el desarrollo de suelo urbano y promoción de operaciones de vivienda nueva de interés prioritario. Por lo anterior, las metas que se plantearon para Metrovivienda, en el marco del Plan de Desarrollo, fueron:

- 200 hectáreas urbanizadas y habilitadas en concertación con los municipios de la región.
- Con las metas planteadas en el Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia” relacionada con las 500 ha. urbanizadas en el Distrito, de manera paralela se estaba dando cumplimiento al artículo 70 del Plan de Ordenamiento Territorial relacionado con la ejecución de proyectos de corto plazo (2004-2007)<sup>2</sup>.

### 3.1.

#### GESTIÓN DE SUELO

Con respecto al Plan de Desarrollo, se estableció una meta de 306.13 hectáreas para el periodo 2004-2008 y una meta de 116.11 para el periodo 2004-2007. Al finalizar diciembre de 2007 se espera la ejecución de 78,4% de la meta y en junio de 2008 el 37,2%.

- 500 hectáreas urbanizadas.
- 70.000 viviendas de interés prioritario.
- 15.534 subsidios de vivienda.

<sup>2</sup> Artículo 70. Ejecución de Proyectos de Corto Plazo (2004-2007), proyectos de vivienda, Asociativo 2004 – 6.000 viviendas; Asociativo 2005 – 6.000 viviendas y Asociativo 2006 – 6.000 viviendas.

NUEVAS HECTÁREAS URBANIZADAS – EJECUCIÓN PROYECTADA A JUNIO DE 2008						
2004	2005	2006	2007	Jun-08	Total a junio de 2008	% Ejecución al 2008
25,4	50,74	9,58	9,91	22,92	118,55	38,7

La meta programada de 306.13 hectáreas de nuevo suelo urbanizado, prevista para junio de 2008, incluía 185.4 hectáreas en los siguientes proyectos:

- 29.3 hectáreas de El Carmen, en el proyecto Ciudadela Nuevo Usme. El hallazgo de restos arqueológicos a comienzos de 2006 ha impedido desarrollar esta etapa del proyecto. Las entidades de control han exigido el desarrollo de estudios especializados sobre el tema y, hasta tanto no se obtengan los resultados de los mismos, Metrovivienda no podrá adelantar ningún desarrollo en ese predio. En la actualidad se adelantan los procesos tendientes a la contratación de los estudios sobre el hallazgo, cuyos resultados definirán el horizonte del proyecto.
- 84.5 hectáreas del proyecto Campo Verde. Dos factores han impedido el desarrollo del proyecto: el primero, una acción popular instaurada por un vecino de la localidad de Bosa, con el argumento de la existencia de un humedal en el área del proyecto. La acción popular ha cursado el proceso en las instancias de justicia y a la fecha el juez ha ordenado la realización de los estudios técnicos. El segundo factor es el plan parcial del proyecto. La aprobación del plan parcial está sujeta a los resultados de la acción popular.

- 71.6 hectáreas correspondiente a la Unidad de Actuación No. 1, de la Operación Nuevo Usme. Se esperaba la aprobación del Decreto del Plan Zonal de Usme durante el primer semestre de 2006 y, en ese marco, la formulación y aprobación del Plan Parcial del Polígono 1 que se estructura en 10 unidades de actuación. Los retrasos en Planeación Distrital para la aprobación del Plan Zonal afectaron la programación prevista de incorporar las 71,6 hectáreas de nuevo suelo habilitado: el Plan Zonal se aprobó en mayo de 2007 y en este momento se encuentra en proceso de formulación del Plan Parcial del Polígono 1, cuya aprobación se prevé para noviembre de este año.

Los inconvenientes señalados afectan el cumplimiento de la meta de las 306.3 hectáreas en 61,2%. El resultado efectivo de nuevo suelo urbanizado a junio de 2008 será de 118.55 hectáreas: 38,7% de la meta global.

## 3.2. COMERCIALIZACIÓN DE SUELO URBANIZADO Y PROMOCIÓN DE VIVIENDA DE INTERÉS PRIORITARIO

La meta de 70 mil viviendas de interés prioritario se refiere a la actuación conjunta de Metrovivienda y el sector privado en la ciudad. Para Metrovivienda se estableció, con base en el suelo disponible en sus proyectos y el ritmo de habilitación urbana, una meta de 34.968 unidades para el periodo 2004-junio de 2008. La Administración Distrital fijó, a diciembre de 2007, la meta de 23.572 viviendas, con base en el suelo disponible y habilitado en los proyectos de Metrovivienda.

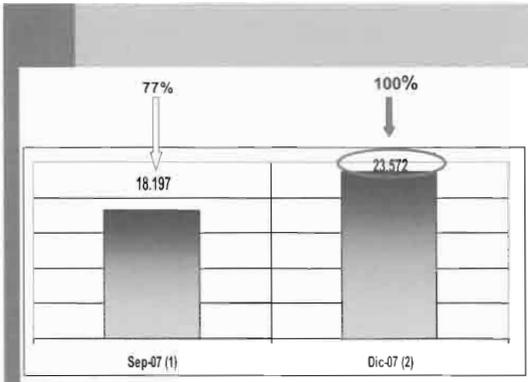
En el periodo 2004-septiembre 2007, se promovieron 18.197 viviendas (77% de la meta), de las cuales a la fecha se han escriturado 7.528 unidades (6.455 en el periodo 2004-2006 y 1.073 en lo que va corrido del 2007).

Ciudadela	Viviendas escrituradas 2004-2007 (1)	Viviendas en proceso	Viviendas promovidas 2007 (2)	Total
1.Recreo	4.142	2.403	510	7.055
2.Porvenir	2.816	3.491	3.851	10.158
3.Nuevo Usme	570	324	90	984
Total General	7.528	6.218	4.451	18.197

(1) Corte septiembre 30 de 2007.

(2) En suelo vendido en el 2007.

(3) Vivienda promovida total = vivienda escriturada + vivienda en proceso de construcción.



(1) Durante el 2007 se han promovido 4.451 viviendas.

Desde el punto de vista de la participación de los constructores privados a la meta de las 70.000 viviendas, entre el 2004-2007 se ha previsto llegar a promover conjuntamente con Metrovivienda (23.572 unidades), un total de 54.782 viviendas, correspondientes al 78% de la meta establecida en el Plan de Desarrollo.

Indicador 632: No. subsidios otorgados.

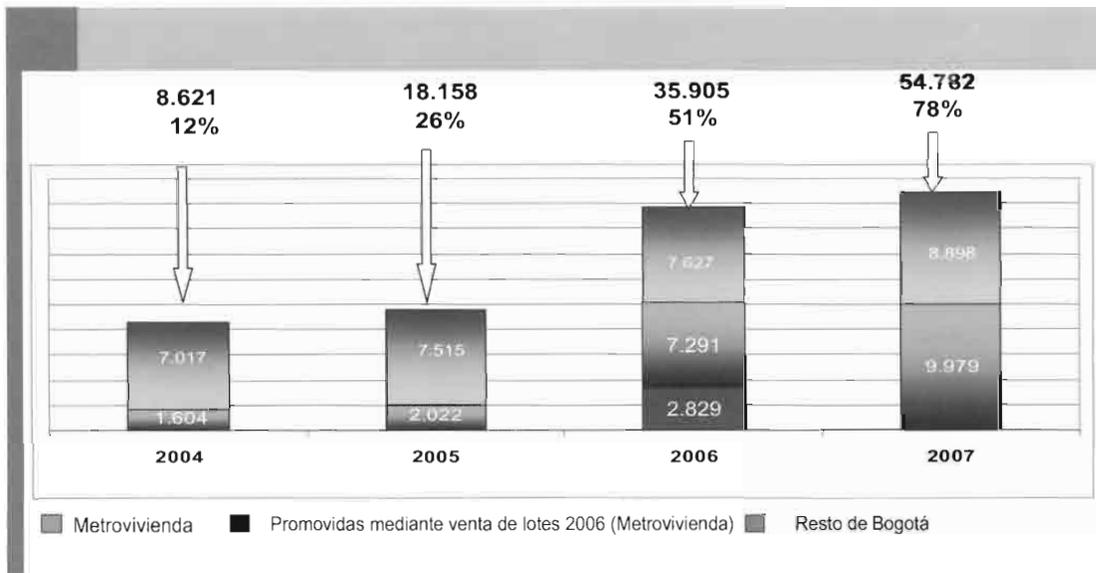
Meta 2004-2007 Metrovivienda: 10.000

Adicionalmente, en materia de subsidios, se tomaron las siguientes medidas:

- Ampliación de la oferta de vivienda nueva mediante la inclusión en las convocatorias 003 y 004 de 2006 de venta de manzanas y manzanas de Metrovivienda con la obligatoriedad de incluir entre el 10% y el 30% de la población con subsidio del Distrito.
- Ampliación de la oferta de subsidios para la compra de vivienda usada, mediante la modificación a los Acuerdos 21 y 22 de Junta Directiva de Metrovivienda con los Acuerdos 27 y 28, que posibilitan reemplazar las licencias de construcción y/o los actos de reconocimiento por un certificado de habitabilidad.
- Para el proceso de otorgamiento de subsidios se realiza coordinación con la Secretaría de Desarrollo Económico a través del Instituto para la Economía Solidaria para el caso de los vendedores ambulantes, y con el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial para el caso de los trabajadores informales de la bolsa nacional.

EJECUCIÓN					
2004	2005	2006	2007	Total	% Ejecución al 2007
-	2.294	3.589	2.305	8.188	81

Corte: septiembre de 2007.



## 4.

# EL APORTE CON RESPECTO A LAS METAS DEL MILENIO

---

La gestión de Metrovivienda contribuye al logro de las metas Nos. 10 y 11 de las Metas del Milenio, mejorando la calidad de vida de familias que habitan en asentamientos precarios a partir de la generación de suelo para el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social con todos los servicios públicos y el saneamiento básico necesario. De esta manera, contribuye al freno de los asentamientos ilegales, ahorrándole a la ciudad costos por la regularización de barrios en una proporción de alrededor de \$7,2 millones por vivienda. En coordinación con las empresas de servicios públicos, Metrovivienda impulsa la construcción de proyectos para la mitigación de inundaciones por ronda de río en el caso de Bosa y Usme. Además del impulso a proyectos de arborización sobre las zonas de protección ambiental y de rondas de río de Bogotá y Tunjuelo.

Contribuye, en el mismo sentido, al mejoramiento de la calidad de vida de los asentamientos precarios, disminuyendo el déficit de zonas

verdes, parques, zonas para equipamientos sociales y comunitarios, a partir de la localización de los proyectos urbanísticos de carácter integral desarrollados por Metrovivienda en las localidades con mayores necesidades de hábitat.

Durante esta administración se promovió la construcción de 23.572 viviendas de interés prioritario, ahorrándole a la ciudad alrededor de 170.000 millones de pesos en la regularización de asentamientos precarios; y en relación con el déficit acumulado en la ciudad de zonas verdes y equipamientos sociales y comunitarios, los proyectos de Metrovivienda aportaron a la ciudad 15 nuevas hectáreas para suplir necesidades de hábitat en las localidades de Bosa y Usme.

Los impactos más importantes y de carácter metropolitano son en Usme, la localización del hospital de segundo nivel en la Ciudadela Nuevo Usme, y en Bosa la localización de la Ciudadela Educativa El Porvenir, 8 hectáreas que incluye en su proyecto una propuesta pedagógica.

gica integral que va desde la construcción de un jardín infantil, preescolar, educación básica y media, la sede de la Universidad Distrital y un centro para el adulto mayor.

En este proyecto el tema ecológico y ambiental es protagonista principal motivando la preservación de los recursos naturales e incorporando la alameda El Porvenir a la propuesta paisajística que incluye la arborización de especies nativas, jardines, lagos y la presencia permanente de recorridos de agua, jardín botánico con invernadero y huertas escolares, aportando en suma a la ciudad 2.29 m2 de zonas verdes y espacio público.

El Plan de Gestión Ambiental, tiene un programa que se llama ecourbanismo y este a su vez

cuenta con el subprograma de ecoeficiencia en la planeación urbana; por lo anterior los proyectos de Metrovivienda articulan los planes institucionales de gestión ambiental con las diferentes entidades del Distrito.

En cuanto a las metas 1 y 2 de reducción de la pobreza y el hambre, Metrovivienda, en el marco de la política de seguridad alimentaria del Distrito, ha previsto en los diseños urbanísticos áreas para la localización de una plataforma logística de alimentos en Bosa y el aprovechamiento de zonas verdes y de protección ambiental del proyecto Ciudadela Nuevo Usme para el desarrollo de proyectos de agricultura urbana.

## 5

## EL APORTE CON RESPECTO AL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

**M**etrovivienda aporta al cumplimiento del Plan de Ordenamiento Territorial en los siguientes aspectos:

- En la implementación de acciones y mecanismos de política de hábitat en la que se promueve el desarrollo de vivienda mediante una eficiente gestión de suelo, promoviendo la urbanización legal mediante el ofrecimiento de alternativas económicas viables que compitan con la oferta ilegal.
- En la promoción del uso eficiente del suelo tanto en las áreas de expansión como al interior del suelo urbano, objeto de los programas de la Entidad.
- En el desarrollo de los instrumentos de planeación, gestión urbanística y regulación del mercado del suelo en Bogotá a través de modelos de intervención como adquisición del suelo, reajuste de tierra e integración inmobiliaria.
- En la promoción de equilibrio y la equidad en la generación de suelo apto para el desarrollo de vivienda de interés social y prioritaria, conducentes a disminuir el mercado informal y atender a la población más vulnerable carente de vivienda y un hábitat digno.

De conformidad con el artículo 70 del Plan de Ordenamiento Territorial relacionado con la ejecución de proyectos de corto plazo (2004 -2007), estaba prevista la implementación de tres proyectos asociativos para las vigencias 2004, 2005 y 2006 con un potencial medio de construcción de 6.000 unidades de vivienda en cada uno de estos,

los cuales no se ejecutaron en la cronología propuesta teniendo en cuenta la reglamentación prevista por la Secretaría de Planeación Distrital relacionada con el Plan Zonal Norte, Centro y Sur.

Sin embargo, dicho compromiso está previsto ejecutarse de manera consolidada en desarrollo de la Operación Nuevo Usme implementada en el Distrito Capital mediante el Decreto Distrital 252 de 2007, que busca la incorporación de aproximadamente 938,0 ha. de suelo de expansión que permitirán potenciar más de 25.000 unidades de vivienda en desarrollo de los polígonos 1 y 2, en un área bruta consolidada de 448,3 ha.

El decreto en mención, en su artículo 73 establece que Metrovivienda será la Entidad encargada de la formulación, promoción y ejecución de los planes parciales, haciendo uso de las herramientas de gestión, y de los mecanismos asociados y de distribución de cargas y beneficios que establece el decreto, el POT y en la Ley 388 de 1997.

- En la construcción de una ciudad densa y compacta a partir de una mayor utilización del suelo urbano, mediante el desarrollo de proyectos multifamiliares de vivienda de interés social.

De acuerdo con lo anterior, Metrovivienda ha promovido la ejecución de acciones y proyectos integrales de vivienda que han mejorado la calidad de vida y habitabilidad de las localidades con déficit de hábitat.

## 6.

## PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN CONJUNTA

---

### 6.1. POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN

Metrovivienda, correspondiendo a los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Distrital en materia de participación ciudadana, inició una labor de desconcentración de su actividad hacia las localidades, con miras a atender de forma oportuna y eficiente las demandas del ciudadano y las comunidades en el tema de vivienda.

El trabajo se concentró principalmente en las localidades de Bosa y Usme, priorizadas por la administración distrital como de “Emergencia Social”, y otras como Puente Aranda, Santa F, Kennedy, San Cristóbal, que requirieron una atención particular a partir de problemas específicos que presentan. En los tres casos el trabajo se hizo respetando las dinámicas locales y buscando una articulación con los diferentes procesos de participación local.

#### 6.1.1. Incidencia en actores políticos

Actores identificados:

- Alcaldía local
- Juntas Administradoras Locales
- Consejo Local de Gobierno
- Consejo Local de Planeación

Las reuniones realizadas abordaron diferentes temas con el fin de definir acciones coordinadas; algunos de ellos son:

- El trabajo que adelanta Metrovivienda con el Subsidio Distrital de Vivienda.
- La necesidad de los Planes de Desarrollo Local, en sus ejes estructurantes, a través de las estrategias y programas.

- La necesidad de fortalecer los diagnósticos locales en materia de vivienda.
- Impactos generados en la localidad con el desarrollo de las ciudadelas, caso El Porvenir de las Américas y El Recreo en la localidad de Bosa y Nuevo Usme en la localidad de Usme.

### 6.1.2.

#### CAPACITACIÓN A ORGANIZACIONES

Como parte de la organización colectiva de la demanda, la capacitación a organizaciones estuvo orientada a fortalecer a las familias que constituyen demanda de vivienda tipo 1, a través de la capacitación a multiplicadores de las organizaciones sociales y Organizaciones Populares de Vivienda –OPV– en temas como: ahorro programado, aumento de la capacidad gerencial y productiva, alianzas estratégicas con constructores, requisitos y trámites para la postulación al Subsidio Distrital de Vivienda, acceso al crédito y procesos de convivencia e inserción en las organizaciones sociales.

Beneficiarios:

- Organizaciones de personas en situación de desplazamiento (15)
- Organizaciones de madres cabeza de familia (2)
- Organización de vendedores ambulantes (1)
- La Minga Indígena de la Organización Nacional Indígena de Colombia que agrupa a 17 Cabildos indígenas de Bogotá
- Organización de afrocolombianos (1)
- Organizaciones gremiales (2)
- Comunidad del asentamiento La Colombiana
- Comunidad de las Ciudadelas El Recreo y El Porvenir de la localidad de Bosa

- Comunidad de la Ciudadela Nuevo Usme de la Localidad de Usme

### 6.1.3.

#### COMUNICACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN

La subvención “Apoyo institucional a la Alcaldía de Bogotá para la puesta en marcha de políticas de hábitat con enfoque de sustentabilidad” –identificado como Fase III del Proyecto con la Agenda Española de Cooperación, AECl–, planteó un apoyo más de carácter técnico instrumental, en la medida en que se propuso el desarrollo de metodologías de análisis e intervención territorial, diagnósticos institucionales y el avance de procesos de participación con actores institucionales y comunitarios involucrados en la localidad de Bosa.

Para lograr este cometido se emprendieron una serie de acciones a nivel institucional y comunitario que permitieron el fortalecimiento del Centro Hábitat de la Localidad de Bosa y la entrega de un programa de participación local en el desarrollo de conocimiento territorial a partir de talleres de diagnóstico participativo, así como de la capacitación y asesoría en la producción de medios de comunicación alternativos a los grupos identificados, adelantando procesos de conformación de colectivos de comunicación alrededor de los temas de vivienda y hábitat, para aportar a la visibilización e integralidad del derecho a la vivienda como parte del derecho a la ciudad en un hábitat digno.

## 6.2.

### SERVICIO AL CIUDADANO

#### 6.2.3.

##### ATENCIÓN CENTROS

##### HÁBITAT Y PUNTOS DE ATENCIÓN PREVIOS

El servicio ciudadano prestado en los puntos de atención de las ciudadelas El Porvenir y Bosa durante 2004, 2005 y 2006, y la puesta

ATENCIÓNES A PERSONAS EN CENTROS HÁBITAT Y/O PUNTOS DE ATENCIÓN 2004-2007					
	2004	2005	2006	Junio 2007	TOTAL 2004-JUNIO 2007
Recreo	88.857	95.658	59.212	50.530	294.257
Porvenir	33.437	38.941	8.711	N/A.	81.089
Nuevo Usme	17.408	8.568	S.I	S.I	25.976
TOTAL	139.702	143.167	67.923	50.530	401.322

en marcha del Centro Hábitat de Bosa desde el segundo semestre de 2006 permitieron importantes avances en materia de atención, tanto en términos de: dotación de infraestructura para el servicio a la ciudadanía, integración geográfica de bienes y servicios en materia de vivienda y hábitat y diversificación de la atención por otros medios distintos al presencial.

Los Centros Hábitat se convirtieron en el principal referente de atención a los ciudadanos y de espacios de participación, para garantizar el derecho a la vivienda digna entre la población vulnerable y vulnerada del Distrito que demanda vivienda. Los Centros Hábitat de Usme y de Bosa se adecuaron en el marco de los Puntos de Atención de Metrovivienda que venían funcionando desde el 2000 en las localidades de Usme y Bosa, localidades donde la Entidad ha intervenido y donde se perfila gran parte de sus operaciones en la perspectiva de la Operación Usme y de los Planes Parciales El Edén, La Palestina y Campo Verde.

#### 6.2.4. SERVICIOS OFRECIDOS EN EL CENTRO HÁBITAT DE BOSA.

(i) Portafolio de servicios para la organización de la demanda:

- Financiación de la vivienda:
  - Canalización de subsidios de vivienda
  - Postulación, asignación y desembolso del Subsidio Distrital de Vivienda otorgado por Metrovivienda

- Orientación para la postulación y aplicación del Subsidio Familiar de Vivienda que otorgan Fonvivienda y las cajas de compensación.
- Canalización de recursos complementarios a los subsidios mediante gestión con entidades y orientación a las familias para:
  - Acceso a crédito de vivienda.
  - Acceso al *Valor Único de Reconocimiento* (VUR) que otorga la Caja de Vivienda Popular –CVP– a la población en alto riesgo no mitigable.
  - Promover el ahorro familiar destinado a vivienda.
  - Acceso a recursos de cooperación internacional para financiar la vivienda.

(ii) Organización comunitaria:

- Asesoría y gestión para la conformación de Organizaciones Populares de Vivienda y la elaboración de planes de vivienda colectivos.

Fomento de la participación de las familias sujeto de la política distrital de vivienda en espacios de gestión local.

(iii) Integralidad:

- Asesoría y gestión a las familias para el acceso a redes de servicios sociales.

PROGRAMA BOGOTÁ PARTICIPANDO Y CONSTRUYENDO							
	2004	2005	2006	2007 (Agosto)	Total 2004- Agosto 2007	Meta 2004 -2007	Avance
Apoyar familias procesos de capacitación y conformación de organizaciones que puedan acceder a proyectos VIS.	17.000	7.793	27.056	59.212	111.061	45.000	247%
Asesorar Organizaciones Populares de Vivienda en el proceso de compra de tierra y desarrollo de proyectos de vivienda.	8	12	15	45	80	45	178%
Apoyar comunidades en los procesos de convivencia e inserción en las organizaciones sociales y políticas de las localidades a las cuales acceden.	28	26	8	63	125	100	125%

## (iv) Servicios para promover la oferta

- Concentración de la oferta de vivienda de interés social nueva y usada en espacios físicos y virtuales.
- Acompañamiento a las familias para los procesos de ubicación de oferta y compra de vivienda.

## (v) Apoyo a residentes

- Asesoría y gestión a las familias residentes en proyectos de Metrovivienda para el acceso a redes de servicios sociales.
- Promoción de la participación ciudadana en contextos locales.
- Coordinación de la gestión interinstitucional en el territorio.

Las estrategias y actividades desarrolladas para la organización individual y colectiva de la demanda estuvieron adscritas al proyecto de inversión "Bogotá Participando y Construyendo".

#### 6.2.5. DERECHOS DE PETICIÓN

En aras de responder los derechos de petición que por motivos de interés general o particular formularon los ciudadanos alrededor del acceso al Subsidio Distrital de Vivienda, diligenció aquellos que eran de competencia de la Entidad de acuerdo con la Constitución Política y la ley, respondiendo de manera oportuna y eficaz.

Se creó una base de datos con los registros de las peticiones formuladas y contestadas, sistematizando el nombre del peticionario, número de radicado, fecha de radicación y número del consecutivo de respuesta.

RESPUESTAS DERECHOS DE PETICIÓN *			
TIPO DE POBLACIÓN BENEFICIADA	2005	2006	2007 **
<b>Hogares Postulados Asignados – No Asignados</b>			<b>80</b>
Solicitud de subsidio de población en situación de desplazamiento forzado por la violencia	643	528	473
Solicitud de subsidio de madres cabeza de hogar	568		145
Solicitud de subsidio de personas en la tercera edad			11
Solicitud de subsidio de trabajadores independientes	258	265	81
Solicitud SDV para vendedores informales	84	950	24
Solicitud SDV para hogares en zonas en alto riesgo, mejoramiento, construcción en sitio propio	45	409	64
INSTITUCIONALES	4	71	98
Otros	272	15	13
<b>TOTAL</b>	<b>1874</b>	<b>2238</b>	<b>989</b>

\* Los Derechos de Petición para el acceso al subsidio, surgieron a partir de la reglamentación del otorgamiento del Subsidio Distrital de Vivienda (SDV) mediante Decreto Distrital 226 de julio de 2005.

\*\* Con corte a septiembre 30 de 2007.

Las acciones desarrolladas por Metrovivienda para dar respuesta efectiva a las solicitudes de la comunidad son:

- La asignación de 8.214 subsidios distritales de vivienda, con corte al 24 de septiembre de 2007.
- Implementación del “Plan Padrino” con el propósito de acompañar y asesorar de manera continua y personalizada a las familias beneficiarias del Subsidio Distrital de Vivienda y del Subsidio Familiar de Vivienda otorgado por Fonvivienda. A los beneficiarios de estos subsidios se les asigna un padrino cuya función fundamental es garantizar la aplicación efectiva del mismo, brindándole un acompañamiento integral a lo largo de todas las fases que deberá transitar para ejercer su derecho a una vivienda digna.

#### 6.2.6.

#### PREMIO DE ATENCIÓN

Recientemente realizó la encuesta “Bogotá cómo vamos”<sup>3</sup> para establecer la percepción ciudadana sobre el desempeño de la Administración Distrital, reportando las entidades que registran el mayor grado de satisfacción.

Dicha encuesta destaca a Metrovivienda dentro de las siete primeras entidades del Distrito que sobresalen por la calidad del servicio ofrecido y por el alto nivel de satisfacción que ofrece a los ciudadanos a la hora de resolver lo que se denominan quejas y reclamos. Junto a esta Entidad se encuentran en los primeros puestos los Super-cades, empresas de servicios públicos y Cadel.

Este reconocimiento refleja el alto compromiso del equipo del Centro Hábitat de Bosa en el cometido de solucionar las demandas e inquietudes de las familias a favor de una gestión pública humana.

3 Cámara de Comercio de Bogotá, 2006.

## 7

## GESTIÓN

## ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Metrovivienda como Empresa Industrial y Comercial del Distrito Capital vinculada a la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., dotada de Personería Jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa cuyo domicilio fue establecido en la ciudad de Bogotá, Distrito Capital, debe registrar los hechos contables dentro del marco general establecido por la Contaduría General de la Nación y lo establecido en el Régimen de Contabilidad Pública. A continuación se realiza una descripción generalizada de la situación financiera de la Entidad con base en la presentación de los estados financieros básicos:

### 7.1. BALANCE GENERAL

Por destacar, el crecimiento de los activos consolidados de la Entidad entre las vigencias 2004-

2007 de aproximadamente el 37%, al pasar de \$101.067 millones a \$138.378 millones, situación que se explica por la incorporación de los rubros del Programa de Subsidio Distrital de Vivienda administrado por la Entidad y del Subsidio Complementario. Los niveles de inventarios presentan movimientos mínimos y han tendido a mantenerse constantes al pasar de \$50.779.1 millones a \$53.258,8 millones con corte al 30 de septiembre de 2007, situación que se explica por la reducción de los mismos, producto de las ventas y su crecimiento derivado de la reinversión en montos equivalentes de recursos en obras de urbanismo del Proyecto El Porvenir.

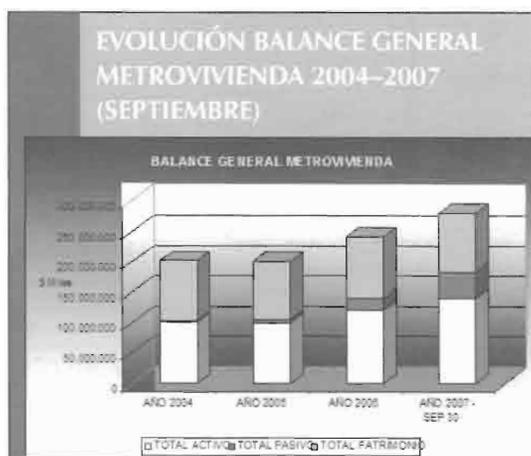
El rubro otros activos presenta un crecimiento del 20%, al pasar de \$16.546.1 millones a \$19.884.1 millones, producto de la compra de los derechos fiduciarios a la Asociación de Vivienda AVP – Simón Bolívar al finalizar el mes de diciembre de 2006 y constituye a Metrovivienda como fiduciante único del Proyecto Ciudadela Metrovivienda Usme.

METROVIVIENDA, EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL DISTRITO BALANCE GENERAL					
DEL 01 DE ENERO DE 2004 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2007					
CIFRAS EN MILES DE PESOS CORRIENTES					
		AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007 SEPTIEMBRE 30
1	Activo				
	<b>Corriente</b>	81.472.357	79.525.393	<b>94.040.689</b>	<b>114.654.173</b>
11	Efectivo	2.110.932	1.736.734	7.539.403	8.717.255
13	Rentas por cobrar	0	0	0	0
14	Deudores	28.108.364	17.581.033	32.594.463	52.363.078
15	Inventarios	50.779.098	59.776.720	52.867.135	53.258.802
19	Otros activos	473.963	430.906	1.039.688	315.038
	<b>No corriente</b>	<b>19.595.495</b>	<b>20.595.338</b>	<b>26.568.528</b>	<b>23.723.743</b>
12	Inversiones	9.603	9.483	9.799	9.713
14	Deudores	2.553.453	3.208.570	6.859.946	3.331.272
16	Propiedades, planta y	486.291	507.165	472.227	498.671
19	Otros activos	16.546.148	16.870.120	19.226.556	19.884.087
	<b>Total activo</b>	<b>101.067.852</b>	<b>100.120.731</b>	<b>120.609.217</b>	<b>138.377.916</b>
2	Pasivo				
	<b>Pasivo corriente</b>	<b>2.375.927</b>	<b>4.354.050</b>	<b>19.531.886</b>	<b>40.627.709</b>
24	Cuentas por pagar	1.133.198	1.998.606	17.407.183	40.224.808
25	Obligaciones laborales	290.844	200.762	300.218	32.769
27	Pasivos estimados	948.391	2.154.682	1.824.485	370.132
29	Otros pasivos	3.494	0	0	0
	<b>No corriente</b>	<b>574.493</b>	<b>1.074.699</b>	<b>1.264.341</b>	<b>3.038.673</b>
24	Cuentas por pagar	0	0	95.359	34.759
27	Pasivos estimados	574.493	1.074.699	1.168.982	3.003.914
	<b>Total pasivo</b>	<b>2.950.420</b>	<b>5.428.749</b>	<b>20.796.227</b>	<b>43.666.382</b>
3	Patrimonio				
32	Patrimonio institucional	98.117.432	94.691.982	99.812.990	94.711.534
	<b>Total patrimonio</b>	<b>98.117.432</b>	<b>94.691.982</b>	<b>99.812.990</b>	<b>94.711.534</b>
	<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>101.067.852</b>	<b>100.120.731</b>	<b>120.609.217</b>	<b>138.377.916</b>

Se registra un crecimiento de los pasivos de la Entidad en un 1.380% al pasar de \$2.950.4 millones a \$43.666.3 millones al finalizar el mes de septiembre de 2007 derivado de los fondos de terceros administrados por la Entidad en desarrollo del Programa de Subsidio Distrital de Vivienda y del Subsidio Complementario.

Finalmente, la variación patrimonial de la Entidad registra una disminución del 3% que equi-

vale a \$3.405,9 millones al pasar de \$98.117,4 millones a \$94.711,5 millones al finalizar el mes de septiembre de 2007. La anterior situación se explica por los resultados operativos de la Entidad acumulados durante el periodo de análisis por un monto de \$16.290.7 millones y la generación de valor la utilidad neta registrada en la venta de terrenos de los Proyectos El Recreo y El Porvenir dado su nivel de maduración comercial y la mayor celeridad en las ventas durante este periodo.



## 7.2. ESTADO DE ACTIVIDAD

Durante el periodo 2004–2007 la Empresa registra una pérdida operativa acumulada de \$16.290,7 millones. Sin embargo, y como quiera que el Estado de Actividad de la Entidad incluye los cargos por concepto de funcionamiento, se puede establecer que el desempeño de los proyectos en conjunto están generando una utilidad bruta operativa durante el periodo 2004 a septiembre de 2007 por un monto de 7.351,4, es decir, del valor total de los ingresos por concepto de ventas se deduce el costo imputable a los proyectos presentado en el costos de ventas, lo cual refleja la eficiencia en la recuperación de los retornos de inversión en los proyectos urbanos.

La anterior observación se realiza teniendo en cuenta que derivada de la función social de Entidad orientada a contener el desarrollo ilegal y proveer de suelo urbano para el desarrollo de Vivienda de Interés Social para los sectores de escasos recursos a precios razonables, se están generando ahorros considerables a la ciudad en su conjunto por los costos evitados en los procesos de desmarginalización y legalización de barrios, lo cual permite determinar que la escala de beneficios generada es superior al costo operativo de la Entidad antes mencionados.

## 7.3. SITUACIÓN PRESUPUESTAL

La información financiera de Metrovivienda puede analizarse a partir de la *evolución del presupuesto*, para efectos de conocer básicamente los montos de recursos asignados y la aplicación de los mismos.

Al efectuar cualquier análisis de cifras, es importante tener en cuenta que la ejecución presupuestal en las entidades estatales combina dos situaciones, es de caja para efectos de ingresos y de causación en los gastos (registra los compromisos presupuestales, independientemente del grado de ejecución de los mismos). Además, anualmente clasifica los compromisos pendientes de pago al cierre de cada vigencia bajo la figura de Cuentas por Pagar, situación que distorsiona muchas veces el análisis de acumulados, dado que muchos de estos compromisos registrados como ejecución al cierre de una vigencia determinada, pueden ser anulados en el transcurso de las siguientes, siendo imposible el ajuste presupuestal de la ejecución respectiva.

Los flujos de caja que registran la información de los proyectos de inversión inmobiliarios de ejecución directa, reflejan las inversiones ejecutadas y las proyectadas durante toda la vida del proyecto; constituyen por lo tanto la base fundamental para definir las inversiones anuales por cada actividad de los proyectos, la asignación de los centros de costo respectivos y el costeo de las ventas de lotes habilitados. Esta información que alimenta la contabilidad de la empresa es manejada por la Subgerencia de Planeación de Proyectos.

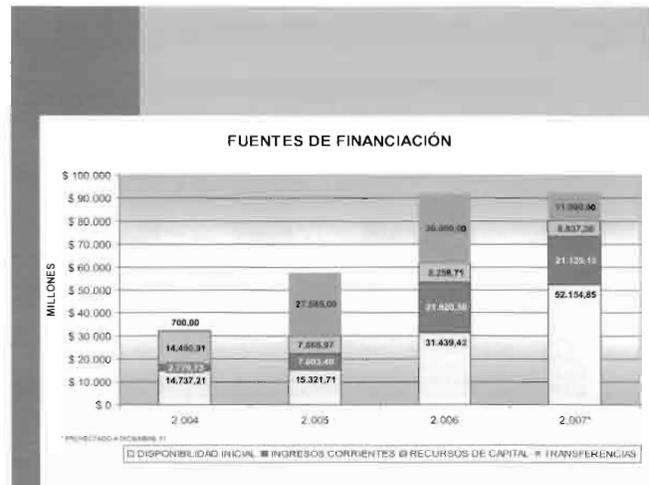
### 7.3.1. INGRESOS

Los ingresos presentan tres fuentes principales: primero, los Ingresos Corrientes, es decir, los que percibe la empresa en desarrollo de su objeto social, (en mayor medida a la venta de lotes habilitados); segundo, las Transferencias, y tercero,

METROVIVIENDA, EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL DISTRITO CAPITAL					
ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL					
DEL 01 DE ENERO DE 2004 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2007					
Cifras en miles de pesos corrientes					
		AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007 SEP- 30
	<b>Ingresos operacionales</b>	7.448.233	11.593.795	17.598.809	<b>6.246.514</b>
41	Ingresos fiscales	0	104.296	0	0
42	Venta de bienes	6.748.233	11.489.499	17.598.809	6.169.017
43	Venta de servicios	0	0	0	77.497
44	Transferencias	700.000	0	0	0
	<b>Costo de ventas</b>	<b>6.844.674</b>	<b>14.312.289</b>	<b>13.728.172</b>	<b>5.616.449</b>
62	Costo de ventas de bienes	6.844.674	14.312.289	13.728.172	5.616.449
	<b>Gastos operacionales</b>	4.853.097	<b>5.328.646</b>	<b>8.418.768</b>	<b>5.960.216</b>
51	Administración	509.205	559.257	585.898	233.785
53	Provisiones, agotamiento, amortización	147.819	149.737	2.496.373	1.792.691
55	Gasto público social	4.196.073	4.619.652	5.336.497	3.933.740
	<b>Excedente o déficit operacional</b>	<b>-4.249.538</b>	<b>-8.047.140</b>	<b>-4.548.131</b>	<b>-5.330.151</b>
48	Otros ingresos	1.551.334	734.204	3.033.037	2.559.940
58	Otros gastos	277.568	435.319	984.131	297.249
	Excedente o déficit antes de axi	-2.975.772	-7.748.255	-2.499.225	-3.067.460
	<b>Efecto neto por exposición inflación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
49	Corrección monetaria	0	0	0	0
	<b>Excedente o déficit del ejercicio</b>	<b>-2.975.772</b>	<b>-7.748.255</b>	<b>-2.499.225</b>	<b>-3.067.460</b>
	<b>Excedente o déficit del ejercicio acumulado</b>	<b>-2.975.772</b>	<b>-10.724.027</b>	<b>-13.223.352</b>	<b>-16.290.712</b>

los Recursos de Capital que incorporan los aportes de capital de la Administración Distrital (70% del recaudo de plusvalías en el Distrito) y los reembolsos por cruce de cuentas producto de la ejecución de los convenios interadministrativos suscritos con el IDU, la EAAB, Codensa y ETB. La ejecución activa del presupuesto se efectúa por el sistema de caja, es decir registra los recursos realmente percibidos por la Entidad.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el comportamiento del recaudo de la empresa entre las vigencias 2004 a 2006 y la proyección del ingreso al finalizar el año 2007:



### 7.3.2. GASTOS

El presupuesto de gastos de Metrovivienda registra dos grandes conceptos: los gastos de funcionamiento y la inversión. Los primeros, acumulan las erogaciones por concepto de nómina y gastos generales; los segundos las inversiones realizadas en los proyectos inmobiliarios de ejecución directa y asociativos, promoción de los proyectos, Centros Hábitat y fortalecimiento institucional. De igual forma, se incorpora en este componente de manera indirecta, la asignación de los Subsidios Distritales de Vivienda en cumplimiento del Decreto Distrital 226 del 15 de julio de 2005.

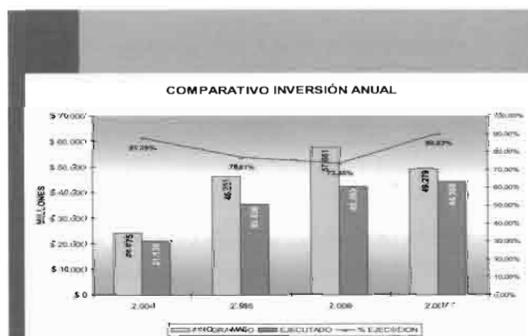
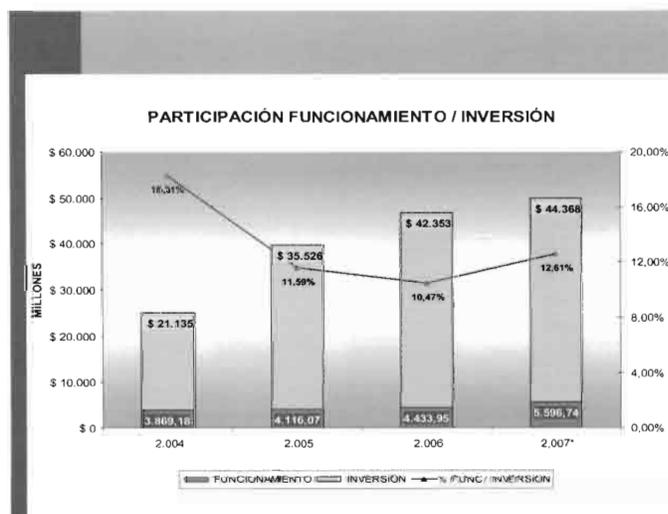
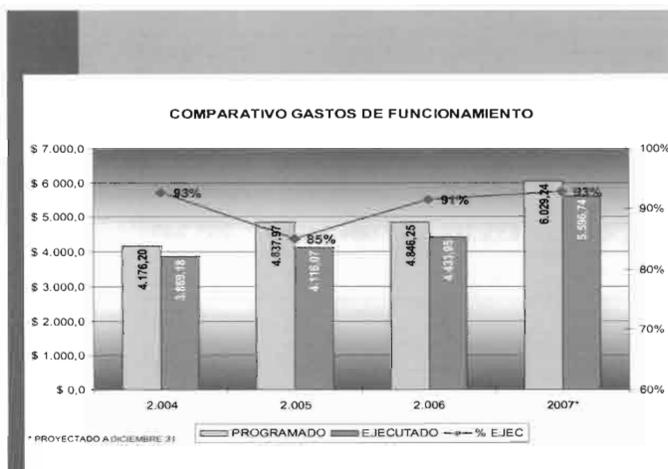
#### ■ Gastos de funcionamiento:

El comportamiento de los gastos de funcionamiento de Metrovivienda ha tenido un crecimiento basado en la variación del IPC y el incremento salarial aprobado por la Junta Directiva. Tal como se aprecia en el siguiente gráfico, su cambio entre los años 2004 y 2007 no ha sido significativo, presentando niveles de ejecución crecientes a partir de la vigencia 2005.

De igual forma, la participación del funcionamiento con respecto al total de la inversión en principio tuvo una tendencia decreciente, dada principalmente por el valor inferior de la inversión comparada con las vigencias 2005, 2006 y 2007, que a la fecha presenta una composición más estable entre el 11,6% y el 12,6%.

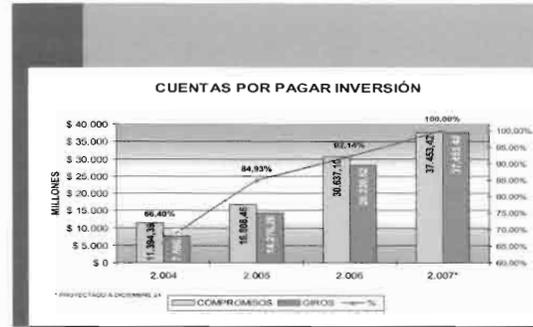
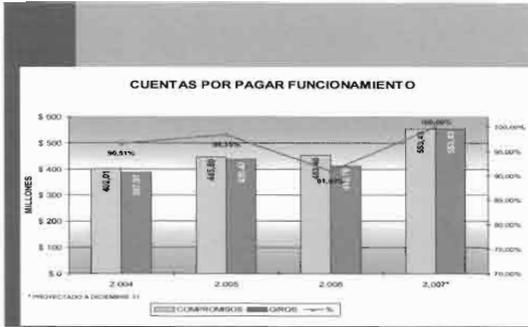
#### ■ Inversión:

Este componente muestra un crecimiento gradual pasando de \$20.442 millones en el 2004 a \$44.368 millones en el 2007<sup>4</sup>. Así mismo, se pueden observar niveles de ejecución presupuestal estables, con una expectativa de alcanzar el 90% al finalizar el año 2007.



El incremento en la inversión de Metrovivienda se origina principalmente en los recursos destinados por la Administración Central a la empresa para la asignación del Subsidio Distrital de Vivienda, así como también, en una pequeña proporción, para las vigencias 2004 y 2005 para

<sup>4</sup> Valor proyectado a 31 de diciembre de 2007.



los reconocimientos económicos para las familias reubicadas del sector de Santa Inés en el centro de Bogotá D.C, (Reasentamientos Tercer Milenio).

### 7.3.3. CUENTAS POR PAGAR

Esta clasificación dada a los compromisos pendientes de pago al 31 de diciembre de cada vigencia, presenta a la fecha una ejecución;

si bien se ha incrementado al mismo ritmo de los gastos de funcionamiento de la vigencia, los pagos han presentado un nivel superior al 90% entre las vigencias 2004-2007 como se aprecia en el siguiente gráfico.

En cuanto a las cuentas por pagar de inversión, su nivel de giros se ha incrementado considerablemente pasando de 66,4% en el año 2004 a 92,1% en el año 2006, con una tendencia a cumplir con el 100% del pago de los mismos.

## 8.

## LA POSTA

## 8.1.

## PERSPECTIVA DE CIUDAD

Sobre la formulación e implementación de la política habitacional

- Diseñar e implementar mecanismos y esquemas de gestión público-privados que permitan a la ciudad contener y resolver el problema habitacional mediante el fortalecimiento y profundización de los instrumentos de gestión de suelo, la Política Distrital de Vivienda y hábitat y el desarrollo planificado de la ciudad.
- Estructurar y desarrollar operaciones urbanísticas de gran escala en el área metropolitana de la ciudad en desarrollo de los postulados de la conformación de la ciudad región.

**Sobre el desarrollo de operaciones urbanas**

- Liderar desde la Entidad la ejecución de las operaciones urbanas que permitan la incorporación de suelo urbano, la construcción de hábitat y garantizar el acceso a la vivienda de los sectores menos favorecidos en cumplimiento del artículo 51 de la Constitución Colombiana.
- Diseñar e implementar esquemas de operación que permitan el financiamiento de la construcción de hábitat a partir de la consolidación de alianzas estratégicas público-privadas mediante el desarrollo de instrumentos de apalancamiento innovativos que vinculen el sector financiero, el mercado de capitales y el mercado inmobiliario de la ciudad.

- Diseñar, estructurar e implementar mecanismos de gestión que permitan utilizar al máximo el potencial de desarrollo del suelo urbano de la ciudad de manera que permitan generar esquemas de subsidios cruzados que redunden en la promoción de suelo urbanizados al menor costo para el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social.

## 8.2

PERSPECTIVA DE ENTORNO  
Y BIENESTAR DE LA  
POBLACIÓN**Sobre el encuentro de la oferta y la demanda**

- Implementar y desarrollar estrategias informativas, de sensibilización y pedagógicas a las comunidades con el propósito de controlar el mercado ilegal de suelo, el desarrollo informal y la construcción pirata de ciudad.
- Profundizar estímulos y acciones que favorezcan el acceso a oferta de vivienda y cierre financiero por parte de sectores de la economía vinculados a sector informal.
- Consolidación de la vitrina virtual de vivienda que permite desarrollar y fortalecer el mercado inmobiliario de VIS usada, habilitada por Metrovivienda mediante el registro de peritos para la revisión técnica y jurídica de dichas viviendas.

### Sobre la operación del Banco de tierras actual

- Mantener constante la producción de suelo urbano en la ciudad que permita atender la demanda de vivienda VIS a precios razonables, buscando aumentar la calidad de las viviendas, desarrollo en altura y la construcción de comunidades apropiadas con los espacios públicos.
- Desarrollar operaciones urbanas en el área de expansión, los predios con tratamiento de desarrollo, los procesos de renovación urbana y el área metropolitana de la ciudad, de forma tal que se garantice una oferta sostenida de suelo para la construcción de vivienda de sectores de escasos recursos.
- Desestimular el desarrollo informal de los sectores periféricos de la ciudad mediante ofertas continuas de terrenos y participar en el diseño de políticas públicas que permitan y redunden por el derecho y la facilidad al acceso a la vivienda a sectores de escasos recursos.
- Mantener una oferta permanente de suelo urbano a precios razonables que estimulen la oferta de proyectos de vivienda de interés social prioritaria y eviten la proliferación y desarrollo del mercado pirata e ilegal de suelo en la ciudad.

### Sobre el desarrollo de proyectos de vivienda en las nuevas operaciones urbanas

- Diversificar los esquemas de intervención y comercialización de la Entidad para la generación de suelo para vivienda de interés social y propender porque los productos inmobiliarios ofrecidos sean adquiridos por las personas más necesitadas de la ciudad.
- Consolidar el sistema de asistencia técnica integral para el desarrollo progresivo de las viviendas.

## 8.3. PERSPECTIVA FINANCIERA

### Sobre la estabilización financiera de la empresa y proyección de nuevas inversiones

- Diseñar y estructurar esquemas financieros de operación y funcionamiento de los proyectos urbanos que permitan utilizar eficientemente los recursos y que garanticen la recuperación de las inversiones de la Entidad en tiempos prudentes y tasas competitivas de mercado, que busquen:
- Estructurar esquemas financieros innovativos de ejecución de proyectos urbanos público-privados, que permitan montos mínimos de capital invertidos, una mayor rotación del capital, esquemas de riesgo compartido y una mayor oferta de suelo urbano para VIS en la ciudad.
- Implementación de herramientas financieras y de control, que permitan aumentar los niveles de control en los rubros de inversión, costos y gastos, y faciliten a la gerencia tomar decisiones acertadas oportunamente.
- Desarrollar el esquema de banco inmobiliario establecido en el objeto de creación de la Entidad con el propósito de aumentar el portafolio de productos y servicios de la Entidad.
- Implementar mecanismos y esquemas de garantías que permitan blindar a la Entidad en desarrollo de sus inversiones proteger el patrimonio entregado por la ciudad para su custodio y sostenibilidad.

### Sobre el saneamiento contable y de cartera

- Utilizar diferentes mecanismos y herramientas jurídicas y legales que permitan a la Entidad la recuperación de la cartera por

concepto de comercialización de terrenos a Organizaciones Populares de Vivienda teniendo en cuenta los acuerdos de pago suscritos en la vigencia 2007.

## 8.4. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL Y APRENDIZAJE EN PROCESOS INTERNOS

### **Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la Entidad**

- Implementar y fortalecer el Sistema Integrado de Información en la Entidad, con tecnología de punta con el propósito de estar a la vanguardia en el manejo y procesamiento de información en línea, relacionada con

el hábitat y la producción de vivienda en la ciudad, para facilitar la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia y la administración distrital.

- Fortalecer el capital social de la Entidad e implementar una estructura organizativa que permita dar respuesta eficiente y oportuna a los nuevos retos que afronta la Entidad en desarrollo de la Operación Urbanística Nuevo Usme, Proyecto San Bernardo en ejecución de la Operación Centro y la alineación de los nuevos planes parciales.
- Almacenar, procesar y conservar la información generada por la Entidad en desarrollo de la construcción de hábitat y vivienda de interés prioritario en la ciudad, mediante publicaciones periódicas y documentos, que permitan enriquecer la investigación y la construcción de políticas asociadas a la dinámica de hábitat y acceso de suelo y vivienda de interés social para sectores de escasos recursos.

**E.A.A.B**

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**INFORME DE GESTIÓN**  
SECTOR HÁBITAT



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT  
2004 - 2007**

<b>ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ</b> LUIS EDUARDO GARZÓN	<b>SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN</b> ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS
<b>SECRETARIO GENERAL</b> ENRIQUE BORDA VILLEGAS	<b>SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN</b> ADRIANA POSADA PELÁEZ
<b>EAAB</b>	<b>DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL</b> ANDRES PODLESKY BOADA COMPILADOR DE TEXTOS
<b>GERENTE GENERAL</b> EDGAR RUIZ RUIZ	<b>JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES</b> JAIRO GONZÁLEZ BALLISTEROS ASESOR
<b>GERENTE CORPORATIVO DE GESTIÓN HUMANA</b> OMAR PRÍAS CAYCEDO	<b>EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL</b> NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
<b>GERENTE CORPORATIVO DE PLANEAMIENTO Y CONTROL</b> DIEGO RENTERÍA MATÍNEZ	<b>CORRECCIÓN DE ESTILO</b> JULIO MATEUS ORLANDO LAVERDE
<b>GERENTE DE TECNOLOGÍA</b> HUMBERTO TRIANA LUNA	<b>FOTOGRAFÍAS</b> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ ARCHIVO SUP ARCHIVO SECRETARÍA DE HÁBITAT
<b>GERENTE JURÍDICO</b> LUIS HERNÁN ULCHUR COLLAZOS	<b>DISEÑO DE PAUTA</b> LUZ MARINA CAMACHO TURRIACO RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER LOGO SAPIENS LTDA.
<b>GERENTE CORPORATIVO DE SERVICIO AL CLIENTE</b> ALCIRA TAPIA HENRÍQUEZ	<b>DIAGRAMACIÓN</b> CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA CARLOS ANDRÉS ORTÍZ EDISON PAREDES RUIZ PATRICIA CARO MARTÍNEZ MARIO CALDERÓN ERICK TALACA K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA
<b>GERENTE CORPORATIVO SISTEMA MAESTRO</b> OSCAR GARCÍA POVEDA	<b>IMPRESIÓN</b> MULTI-IMPRESOS LTDA.
<b>GERENTE AMBIENTAL</b> GERMÁN GALINDO	

# INTRODUCCIÓN

Uno de los sectores administrativos de coordinación en el Distrito Capital, es el Sector Hábitat, integrado por la Secretaría Distrital del Hábitat, cabeza del sector, y por las siguientes entidades:

- Entidades adscritas
- Entidades vinculadas
  - Empresa industrial y comercial: Empresa de Renovación Urbana –ERU–
  - Empresa industrial y comercial: Metrovivienda
  - Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá –EAAB-ESP–
- Entidades con vinculación especial

La EAAB presta los servicios públicos esenciales domiciliarios de acueducto y alcantarillado en el área de jurisdicción del Distrito Capital de Bogotá y en cualquier lugar del ámbito nacional e internacional.

En cumplimiento de su objeto, la EAAB desarrolla las siguientes funciones principales.

1. Captar, almacenar, tratar, conducir y distribuir agua potable.
2. Recibir, conducir, tratar y disponer las aguas servidas, en los términos y condiciones fijadas por las normas para estos servicios.

Con la reforma administrativa de 2006 (acuerdo del Concejo de Bogotá No. 257), que compren-

de entre otros el sector descentralizado, si bien las funciones de la EAAB no fueron modificadas, al sector descentralizado de servicios públicos se le definieron como principales funciones: participar en la formulación de las políticas, planes y programas sectoriales, bajo la orientación del organismo del sector central respectivo y ejecutarlas; garantizar el suministro de bienes y la prestación de los servicios a su cargo y ejecutar los proyectos definidos para tal efecto, y coadyuvar al logro de las metas y objetivos del sector al que pertenezcan.

Igualmente se derivan del Decreto Distrital 271 de 2007, en sus artículos 3° (literales f, i, l, o) y 4° principalmente, una serie de responsabilidades que *involucran la permanente coordinación interinstitucional para el desarrollo de la misión y gestión de la empresa*, destacando, entre otros, los temas relacionados con garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir de manera eficiente y eficaz con las tareas de planeación sectorial y adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios, adecuados estándares de calidad y cobertura de los servicios públicos domiciliarios, en concordancia con el Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo y el Plan de Gestión Ambiental, la promoción de programas y proyectos para el fortalecimiento del control social de la prestación de los servicios públicos, evaluación de los sistemas de atención a los usuarios y orientar las acciones para la mejor atención de las peticiones, quejas y reclamos. Por último, en materia ambiental, la relacionada con la gestión estratégica del ciclo del agua.

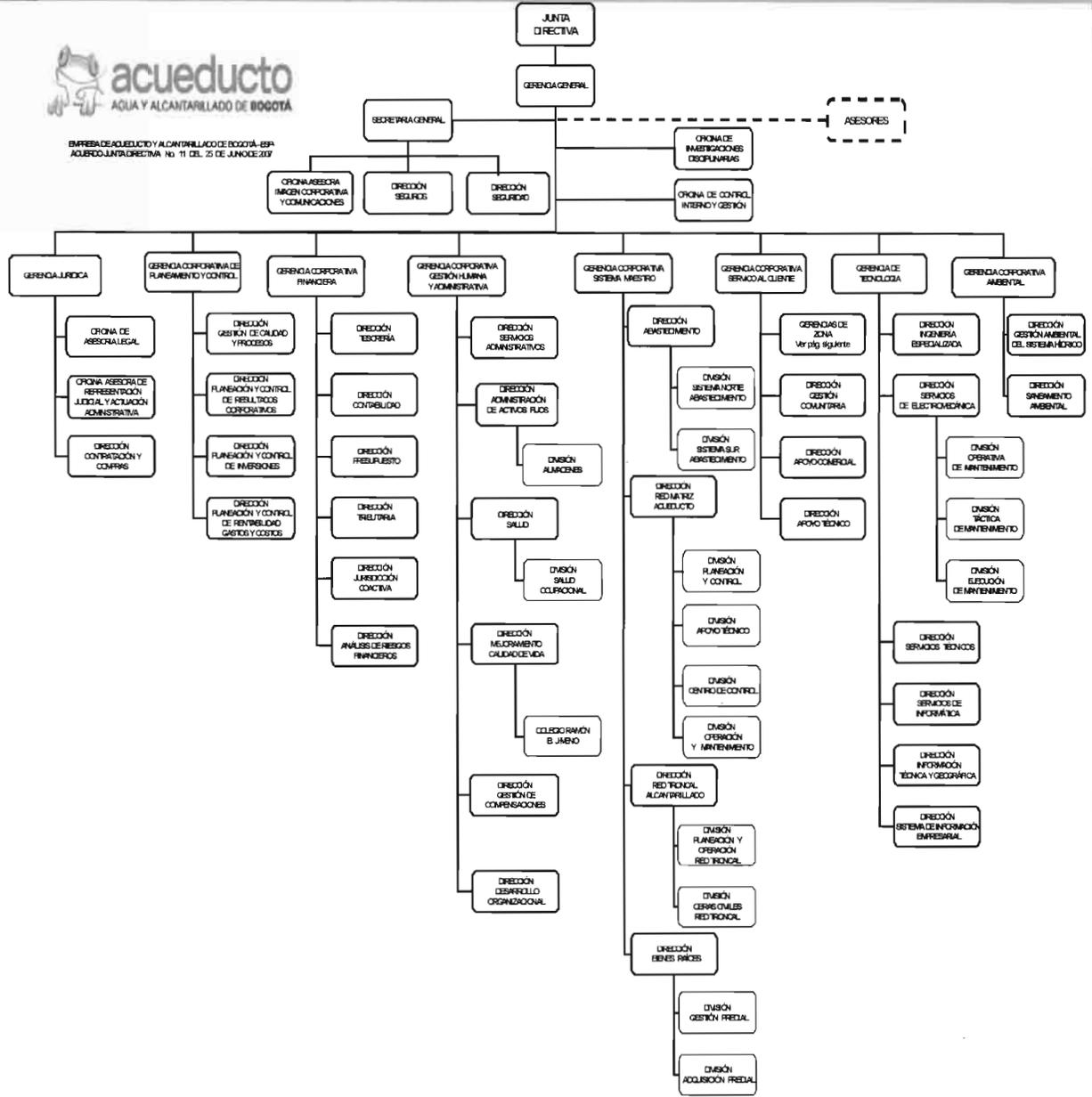
# 1. PLAN ESTRATÉGICO EAAB

<b>Visión</b>	Empresa de todos, con agua para siempre.
<b>Misión</b>	Somos una empresa pública, comprometida con nuestros usuarios, dedicada a la gestión integral del agua.
<b>Valores corporativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientación hacia el servicio.</li> <li>■ Respeto integral por las personas.</li> <li>■ Transparencia en el manejo de recursos públicos.</li> <li>■ Excelencia en nuestra gestión.</li> <li>■ Responsabilidad social y ambiental.</li> </ul>
<b>Objetivos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivar la apropiación ciudadana a través del reconocimiento, valoración y pertenencia a la Empresa de Acueducto de Bogotá.</li> <li>■ Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico.</li> <li>■ Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones.</li> <li>■ Construir una comunidad empresarial comprometida con la visión y misión del Acueducto de Bogotá.</li> <li>■ Garantizar la sostenibilidad financiera de la Empresa.</li> <li>■ Consolidar la presencia regional y nuevas oportunidades de negocio en la gestión integral del agua.</li> </ul>

A continuación se muestra el aporte de cada una de las dependencias al cumplimiento del plan estratégico, organizado por objetivos, estrategias, acciones y áreas responsables.



BURSA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTÁ - SPA  
ACUERDO JUNTA DIRECTIVA No. 11 DEL 25 DE JUNIO DE 2007



	Objetivo estratégico		Estrategias		Acciones estratégicas	Área responsable
1	Motivar la apropiación ciudadana a través del reconocimiento, valoración y pertenencia a la Empresa de Acueducto de Bogotá	1.1	Consolidar el respeto ciudadano y el control social	1.1.1	Consolidar la función de la Defensoría del Usuario	D. Usuario
1		1.1		1.1.2	Promover y fortalecer los espacios de participación de los comités de desarrollo y control social y vocales de control	G. Comunitaria
1		1.1		1.1.3	Promover la conformación de los Comités de Veedurías de Obras y demás servicios de la empresa	G. Comunitaria
1		1.1		1.1.4	Instalar el 100% de tapas y rejillas del Acueducto de Bogotá para el cumpleaños de la ciudad (6 de agosto de 2006).	G. Servicio al cliente
1		1.2	Participación ciudadana	1.2.1	Programa "El Acueducto quiere a su barrio"	G. Comunitaria
1		1.2	Participación ciudadana	1.2.2	Vincular mano de obra de las organizaciones sociales y comunitarias en proyectos de obras y/o mantenimiento que ejecuta la empresa	G. Comunitaria

1		1.2	Participación ciudadana	1.2.3	Fortalecer y asesorar técnicamente las organizaciones sociales para el desarrollo de los acueductos rurales y veredales de las localidades de Bogotá, con recursos económicos de los Fondos de Desarrollo Local y del Gobierno Nacional	G. Servicio al cliente
1		1.2	Participación ciudadana	1.2.4	Participación de la empresa en los programas distritales de gestión comunitaria (Feria de servicio al ciudadano)	G. Comunitaria
1		1.3	Comunicación con la ciudadanía para mejorar la imagen corporativa	1.3.1	<b>Consolidar</b> el sistema de comunicación corporativa (implementar la revista institucional del Acueducto; crear el programa de TV institucional; fortalecer la página web empresarial; brindar información oportuna a los ciudadanos para mitigar el impacto de la suspensión del servicio y de la ejecución de obras; diseñar e implementar piezas comunicativas de gestión social de la empresa)	D. Comunicaciones e imagen corporativa
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.1	Siembra y preservación del recursos hídrico	2.1.1	Definición, adquisición y preservación de las cuencas de la ciudad	G. Ambiental
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.1	Siembra y preservación del recursos hídrico	2.1.2	Establecer un sistema de relaciones con municipios y comunidades de las cuencas hidrográficas que protegemos	G. Ambiental
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.1	Siembra y preservación del recursos hídrico	2.1.3	Manejo y recuperación de quebradas y humedales	G. Servicio al cliente G. Ambiental
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.1	Siembra y preservación del recursos hídrico	2.1.4	Manejo racional y preservación de aguas subterráneas	G. Ambiental

2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.2	Descontaminación del recurso hídrico	2.2.1	Implementar un plan de saneamiento y manejo de vertimientos	G. Ambiental
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.2	Descontaminación del recurso hídrico	2.2.2	Efectuar seguimiento al programa de saneamiento del río Bogotá	G. Tecnología
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.3	Uso eficiente del agua	2.3.1	Definir un plan de uso eficiente del agua	G. Comunitaria
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.4	Pedagogía del agua	2.4.1	Campañas masivas de protección del recurso hídrico	G. Ambiental
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.4	Pedagogía del agua	2.4.2	Hacer del sistema hídrico un escenario alternativo de aprendizaje en el proyecto escuela-ciudad-escuela para fortalecer en los niños, niñas y jóvenes la apropiación y valoración del recurso hídrico	G. Comunitaria
2	Procurar la sostenibilidad del recurso hídrico	2.4	Pedagogía del agua	2.4.3	Promover la conformación de clubes amigos del agua para la preservación y conservación del recurso hídrico	G. Comunitaria
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.1	Estandarización y optimización de la gestión comercial y operativa	3.1.1	Mejorar los procesos de gestión comercial (lectura, facturación servicio al cliente)	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.1	Estandarización y optimización de la gestión comercial y operativa	3.1.2	Asegurar calidad en las respuestas a peticiones, quejas y reclamos –PQR–	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.1	Estandarización y optimización de la gestión comercial y operativa	3.1.3	Organizar la gestión documental e integración de archivos de suscriptores	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.1	Estandarización y optimización de la gestión comercial y operativa	3.1.4	Realizar una gestión efectiva de facturación, recaudo y cartera	G. Servicio al cliente G. Financiera
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.2	Inversión para el 100% de cobertura y calidad en los servicios	3.2.1	Mantener 100% de cobertura legal y residencial de acueducto, acorde con el crecimiento de la ciudad	G. Servicio al cliente

3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.2	Inversión para el 100% de cobertura y calidad en los servicios	3.2.2	Lograr el 100% de cobertura legal y residencial de alcantarillado sanitario al 2007	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.2	Inversión para el 100% de cobertura y calidad en los servicios	3.2.3	Lograr el 100% de cobertura en alcantarillado pluvial al 2007	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.2	Inversión para el 100% de cobertura y calidad en los servicios	3.2.4	Mantener la calidad y continuidad de los servicios	G. Tecnología G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.3	Optimizar inversiones	3.3.1	Implementar un modelo de gestión predial y reasentamientos	Bienes raíces
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.4	Gestión de pérdidas de agua	3.4.1	Definir los niveles óptimos y estrategias de reducción de pérdidas por sectorización, base para el plan a dos años de los gestores y el modelo a seguir a partir del 2008	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.4	Gestión de pérdidas de agua	3.4.2	Controlar y monitorear el plan de gestores y realizar acompañamiento técnico	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.4	Gestión de pérdidas de agua	3.4.3	Definir e implementar las acciones contra las conexiones fraudulentas	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.4	Gestión de pérdidas de agua	3.4.4	Valorar y reflejar en los estados financieros el costeo de las pérdidas de agua	No aplica
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.4	Gestión de pérdidas de agua	3.4.5	Brindar apoyo técnico y social para avanzar en la distribución de agua en los sectores no legalizados y contribuir a la disminución de pérdidas de agua	G. Servicio al cliente
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.5	Gestión integral de la empresa	3.5.1	Evaluar y definir el modelo de gestión empresarial (modelo zonal, sectores, gerencia del día a día)	G. General

3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.5	Gestión integral de la empresa	3.5.2	Implementar el modelo estándar de Control Interno – MECI y el Sistema Único de Calidad	S. General G. Planeamiento
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.5	Gestión integral de la empresa	3.5.3	Formular y consolidar el Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA	G. Ambiental
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.5	Gestión integral de la empresa	3.5.4	Construir políticas y un modelo de relaciones con organismos de control	S. General
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.5	Gestión integral de la empresa	3.5.5	Implementar el proceso de Gerencia Integral de Riesgos	G. Financiera
3	Alcanzar la excelencia en todas nuestras operaciones	3.5	Gestión integral de la empresa	3.5.6	Avanzar en la alineación de la gestión con la estrategia empresarial y asegurar calidad de la información interna y hacia entes de control	G. Planeamiento
4	Construir comunidad laboral comprometida con la visión y misión del acueducto de Bogotá	4.1	Integración y fortalecimiento de la capacidad de gestión empresarial	4.1.1	Terminar el ajuste institucional: estructura organizacional, planta de personal, procesos y procedimientos	G. Humana
4	Construir comunidad laboral comprometida con la visión y misión del acueducto de Bogotá	4.1	Integración y fortalecimiento de la capacidad de gestión empresarial	4.1.2	Optimizar el Sistema de Información Empresarial	G. Tecnología
4	Construir comunidad laboral comprometida con la visión y misión del acueducto de Bogotá	4.1	Integración y fortalecimiento de la capacidad de gestión empresarial	4.1.3	Implementar un sistema de medición y de mejoramiento del clima laboral, con relevancia en los programas de bienestar social	G. Humana

4	Construir comunidad laboral comprometida con la visión y misión del acueducto de Bogotá	4.2	Gestión del conocimiento y construcción del capital humano	4.2.1	Estructurar plan de capacitación y formación, alineado con requerimientos de la gestión empresarial	G. Humana
4	Construir comunidad laboral comprometida con la visión y misión del acueducto de Bogotá	4.2	Gestión de conocimiento y construcción del capital humano	4.2.2	Desarrollar el banco de ideas y de mejores prácticas	G. Humana
4	Construir comunidad laboral comprometida con la visión y misión del acueducto de Bogotá	4.2	Gestión de conocimiento y construcción del capital humano	4.2.3	Definir y ejecutar un plan de gestión del conocimiento organizacional	G. Humana
4	Construir comunidad laboral comprometida con la visión y misión del acueducto de Bogotá	4.3	Fortalecer el sistema de comunicaciones internas para el logro de los objetivos organizacionales	4.3.1	Propiciar la apropiación de la visión, misión, valores y objetivos empresariales por parte de todos los trabajadores	G. Planeamiento
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.1	Reducción de costos y optimización de gastos	5.1.1	Definir y aplicar plan empresarial de reducción de costos y optimización de gastos	G. Planeamiento
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.1		5.1.2	Alcanzar la máxima calificación financiera - Triple A	G. Financiera
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.2	Incremento sostenible de ingresos	5.2.1	Adelantar censos pilotos de verificación del catastro de usuarios para una facturación efectiva	G. Servicio al cliente

5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.2	Incremento sostenible de ingresos	5.2.2	Fijar políticas de cartera y recaudo	G. Financiera
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.2	Incremento sostenible de ingresos	5.2.3	Hacer seguimiento permanente al plan de facturación	G. Servicio al cliente G. Planeamiento
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.2	Incremento sostenible de ingresos	5.2.4	Valorar activos ambientales para gestionar recursos nacionales e internacionales	G. Ambiental
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.3	Evaluación financiera para la toma de decisiones	5.3.1	Evaluación financiera de la planta de Tibitoc	G. Financiera
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.3	Evaluación financiera para la toma de decisiones	5.3.2	Evaluación del contrato de gestores	G. Servicio al cliente
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.3	Evaluación financiera para la toma de decisiones	5.3.3	Evaluación de planes complementarios de salud	G. Humana
5	Garantizar la sostenibilidad financiera	5.3	Evaluación financiera para la toma de decisiones	5.3.4	Evaluación de la política de actualización del valor de los activos	G. Financiera
6	Consolidar la presencia regional y nuevas oportunidades de negocio en la gestión integral del agua	6.1	Consolidar la estrategia de expansión de la empresa	6.1.1	Realizar los ajustes institucionales para la promoción y venta de servicios. (Adecuar procedimientos de ventas)	G. General
6	Consolidar la presencia regional y nuevas oportunidades de negocio en la gestión integral del agua	6.1	Consolidar la estrategia de expansión de la empresa	6.1.2	Evaluar y participar en negocios regionales, nacionales o internacionales a través de Aguas de Bogotá	G. General

## 2.

## LOGROS Y ACTIVIDADES

### 2.1. COBERTURA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Cobertura del servicio								
INDICADORES ESTRATEGICOS	UNIDAD	RESULTADOS					METAS	
		2003	2004	2005	2006	Agosto 2007	Dic 007	
Cobertura residencial y legal de acueducto	%	100,00	100,00	100,00	99,44	99,68	100,00	
Cobertura residencial y legal de alcantarillado	%	93,90	96,00	96,90	97,00	99,01	100,00	

Fuente: EAAB

### 2.2. PLANEACIÓN Y CONTROL CORPORATIVO

Definición del Plan Estratégico 2004-2008 y consolidación del Tablero de control corporativo como instrumento de seguimiento y control a la gestión corporativa.

### 2.3. MENCIÓN DE HONOR DE ANDESCO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá recibió en el 2007 el premio Andesco a la responsabilidad social empresarial, en la categoría: "Buen Gobierno". Esta distinción se entre-

ga a la empresa o administración local que haya llevado a cabo el desarrollo de sus operaciones con transparencia, altos estándares, códigos de conducta y buen gobierno corporativo.

### 2.4. REBAJA EN TARIFAS

Definición e implementación de la nueva estructura tarifaria bajo la metodología establecida por la Resolución CRA 287 de 2004. En julio de 2004 se hizo realidad la rebaja del 47% de los costos asociados al cargo fijo, lo que significó un alivio del 9,1% en promedio en la factura de los suscriptores residenciales, y una segunda rebaja del 13% en promedio en las facturas de los usuarios residenciales de estratos 1, 2, 3 y 4, que se aplicó a partir del mes de enero del año 2006.

Las gestiones adelantadas por esta administración para el ajuste de las tarifas de los servicios de acueducto y alcantarillado, además de producir los alivios antes mencionados, han tenido un importante impacto en los aspectos redistributivos de las facturas.

En el siguiente cuadro se hace una comparación de la participación en los ingresos del valor promedio de la factura de los servicios de acueducto y alcantarillado en dos situaciones: la situación tarifaria actual, y la situación tarifaria que se habría presentado sin las gestiones adelantadas por la empresa desde junio de 2004:

INGRESO PROMEDIO POR ESTRATO Y VALOR DE LA FACTURA MENSUAL DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO ESTRUCTURA TARIFARIA ACTUAL				
Estrato	Ingreso Medio - DAPD (2004) \$/hogar/mes	Ingreso Medio - Agosto 2007 \$/hogar/mes	Factura Típica \$/Suscriptor/mes (Agosto 2007)	Participación %
1	705,304	815,074	13,305	1.6%
2	940,766	1,087,182	27,693	2.5%
3	1,637,935	1,892,855	40,938	2.2%
4	3,659,623	4,229,189	45,230	1.1%
5	6,299,751	7,280,214	86,409	1.2%
6	6,299,751	7,280,214	107,772	1.5%

INGRESO PROMEDIO POR ESTRATO Y VALOR DE LA FACTURA MENSUAL DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO ESTRUCTURA TARIFARIA ANTERIOR (ACUERDO DE JUNTA 03 DE 2002)				
Estrato	Ingreso Medio - DAPD (2004) \$/hogar/mes	Ingreso Medio - Agosto 2007 \$/hogar/mes	Factura Típica \$/Suscriptor/mes (Agosto 2007)	Participación %
1	705,304	815,074	30,568	3.8%
2	940,766	1,087,182	39,037	3.6%
3	1,637,935	1,892,855	62,854	3.3%
4	3,659,623	4,229,189	63,651	1.5%
5	6,299,751	7,280,214	113,822	1.6%
6	6,299,751	7,280,214	149,192	2.0%

Fuente: DAPD, Encuesta de Capacidad de Pago, 2004; EAAB: Valor de las Facturas

La gestión tarifaria adelantada desde el 2004 a la fecha ha evitado que la participación de las facturas de acueducto y alcantarillado en los ingresos familiares del estrato 1 sea del 3,8% y se ha reducido al 1,6%, es decir una reducción de más de la mitad. Para el estrato 2 se ha reducido del 3,6% al 2,5%, para el estrato 3 del 3,3% al 2,2%.

baja del río. El proyecto mitigará el riesgo de inundaciones en 41 barrios, con una población aproximada de un millón de habitantes, en las localidades de Usme, Tunjuelito, Ciudad Bolívar, Kennedy y Bosa.

La presa es una estructura en material térreo de 1 millón de m<sup>3</sup>, se localiza sobre el río Tunjuelo, 1 km aguas arriba de la confluencia con la quebrada Yomasa; tiene una longitud de 600 m, altura de 38 m y un volumen de amortiguación de 2.5 millones de m<sup>3</sup>. Cuenta con un rebosadero que sirve para evacuar de manera controlada los excesos de aguas que no pueden ser evacuados por la descarga de fondo. Este consiste en un canal de sección rectangular de 52 m de ancho y su altura varía entre 3.5 y 8.5 m, la descarga de fondo del embalse Cantarrana consiste en un ducto de área de aproximadamente 4 m<sup>2</sup>, con

## 2.5.

### CANTARRANA ES UNA REALIDAD Y OTRAS OBRAS DE MITIGACIÓN DE INUNDACIONES

Terminación y puesta en operación de la presa de Cantarrana. Con este proyecto se podrán regular las crecientes en la cuenca media y

una longitud total de 246 m, que permitirá dar paso al agua de una manera controlada.

#### A. BENEFICIOS

- Con la construcción de las obras del proyecto se implementa la adecuada prestación del servicio de alcantarillado pluvial del sur de la ciudad, específicamente en la cuenca del río Tunjuelo que atraviesa 5 localidades en donde se localizan aproximadamente un millón de habitantes con el control de las crecientes hasta con período de retorno de 100 años de la parte alta de la cuenca del río Tunjuelo.
- Mitiga y controla la posibilidad de desbordamiento.
- Posibilita la apertura de algunas zonas al desarrollo urbano ordenado y habilita áreas para proyectos urbanísticos.
- Mitiga problemas ambientales y de saneamiento, evitando los problemas de salubridad que se presentan en el sector en épocas de invierno.
- Evita daño a bienes muebles e inmuebles y elimina la posibilidad de demandas a la EAAB teniendo en cuenta que durante el segundo semestre del año 2002, debido a las inundaciones producidas por los eventos hidrológicos extraordinarios de la cuenca, se instauraron en contra de la EAAB 2 acciones populares y se radicaron más de 1.300 derechos de petición.
- Al mitigar y evitar inundaciones recurrentes en los barrios, se minimizan las suspensiones que por causa de las inundaciones se efectuaban. El ingreso es proporcional a la duración de la inundación, el área inundada y la cantidad de habitantes afectados.
  - Contratación e inicio de la construcción de las obras de interceptor río Bogotá, tramo Fucha-Tunjuelo. Se construirá un túnel de 9.4 kilómetros, con 3.75 me-

tros de diámetro, el más grande del país para el transporte de aguas residuales que beneficiará a más de tres millones de habitantes ubicados en el centro y sur de la ciudad.

- Contratación e inicio de la construcción de las obras de canalización del río Fucha y del interceptor izquierdo del Fucha. Las obras comprenden la construcción de 3.5 km de interceptor y la canalización de 4.5 kilómetros del río Fucha, que beneficiará a más de tres millones de habitantes ubicados en las localidades de Bosa, Fontibón y Kennedy.
- Contratación e inicio de la construcción de los interceptores del río Tunjuelo. Las obras comprenden la construcción de cerca de 19.5 kilómetros de interceptores.

## 2.6.

### BOGOTÁ CON LAS TAPAS PUESTAS

Entre julio y agosto de 2006, la empresa colocó todas las tapas redondas de alcantarilla de su propiedad que hacían falta en la capital, por primera vez en material NO reciclable, para evitar el robo permanente de las mismas.

## 2.7.

### MODERNO CENTRO

#### PARA CONTROLAR EL SISTEMA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

Se puso en funcionamiento el centro de control operativo donde se puede supervisar, controlar y operar de forma automática el sistema matriz de acueducto y alcantarillado, lo que le permite a la empresa optimizar y mejorar sus servicios a sus usuarios. Ahora se pueden controlar los cambios de presión que causan daños y fugas en las redes, alertar sobre posibles fallas del servicio y registrar la calidad del agua suministrada, interconectada a través de un sofisticado sistema de comunicación con los embalses, plantas de

tratamiento, tanques y estaciones de bombeo, que permiten mejorar los procesos operativos de la Empresa.

## 2.8.

### EL ACUEDUCTO EJECUTA EL PROYECTO DE INSTALACIÓN DE TUBERÍA SIN ZANJA MÁS GRANDE DEL MUNDO

La construcción del alcantarillado pluvial de Fontibón es uno de los más importantes proyectos de ingeniería y de beneficio social que se ejecuta actualmente en el país. No solo reducirá el riesgo de inundaciones en el occidente de la capital sino que además se mitigarán las incomodidades propias de este tipo de obras usando modernos métodos constructivos que evitarán abrir zanjas en todas las calles por donde cruzarán las redes. La obra de Bogotá es la de mayor magnitud, pues en ella se instalan cerca de 28 mil metros de tubería a lo largo de 220 cuadras ubicadas entre las carreras 93 a 113 con Avenida calle 22 y Avenida La Esperanza, en pleno centro de Fontibón.

Más de 40 mil familias de 53 barrios, que por años esperaron estas obras, serán las directamente beneficiadas. Otros 70 barrios de Fontibón Oriental y Occidental ya están disfrutando de alcantarillado nuevo.

## 2.9.

### MISIÓN JAPONESA ANALIZA EMPLEO DE AGUAS SUBTERRÁNEAS PARA ATENDER EMERGENCIAS

Con la asistencia técnica del gobierno de Japón, el Acueducto de Bogotá inició un estudio para buscar alternativas de abastecimiento de agua en el subsuelo de la ciudad.

Un grupo de 13 ingenieros japoneses designados por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y técnicos del Acueducto de Bogotá se encuentran ejecutando en distintos puntos de la ciudad el estudio sobre "Abastecimiento sostenible de agua potable para Bogotá y áreas circundantes con base en el manejo integral de los recursos hídricos", el cual busca mejorar la capacidad de suministro de agua de la capital del país en caso de emergencias.

Con el mencionado estudio, el Acueducto de Bogotá también pretende monitorear, conservar y proteger la calidad del agua y preservar el equilibrio hídrico de la ciudad.

Los expertos estudiarán 60 puntos ubicados en las localidades de Suba, Ciudad Bolívar, Usaquén y San Cristóbal para determinar el potencial hídrico subterráneo de Bogotá.

## 2.10.

### AHORA SE PUEDE PAGAR EL AGUA MIENTRAS SE HACE MERCADO

Cerca de un millón 600 mil usuarios del Acueducto de Bogotá pueden hoy cancelar la factura del agua en las cajas de las tiendas Carrefour.

Además de Carrefour, los usuarios del Acueducto también cuentan con otras facilidades de pago a través de internet, línea telefónica, cajeros automáticos en toda la ciudad, 3 Supercajes, 18 Cades, 31 Rapicajes, 24 Centrales Especializadas de Pago y en las sucursales de 10 entidades financieras. Adicionalmente se pusieron a disposición los 1.107 puntos de Vía Baloto de la ciudad para que los ciudadanos cancelen la factura del agua. Con este nuevo servicio, que se presta de forma gratuita, se amplían las opciones de pago para el millón 600 mil usuarios del Acueducto de Bogotá.

## 2.11.

EMISIÓN DE TÍTULOS VALORES POR  
250 MIL MILLONES DE PESOS

El Acueducto de Bogotá emitió y colocó títulos valores por 250 mil millones de pesos. La operación de titularización cuenta con calificación AAA.

Se mantuvo la calificación AA+ para la capacidad de pago de la empresa y los bonos.

## 2.12.

PRIMERA EMPRESA PÚBLICA  
DE COLOMBIA EN SER CERTIFICADA  
POR NACIONES UNIDAS EN LA  
REDUCCIÓN  
DE GASES CONTAMINANTES  
POR APLICACIÓN DE  
TECNOLOGÍA LIMPIA

La Organización de las Naciones Unidad (ONU) certificó a la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá al entregarle 23.960 certificados de reducción de emisión de gases de efecto invernadero (GEI) por la implementación de Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) en la Central Hidroeléctrica de Santa Ana, proyecto de generación de energía limpia, el cual contribuye a la mitigación del cambio climático en el planeta.

## 2.13.

GENERACIÓN  
DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Se dio inicio a las operaciones de generación de energía eléctrica de la Central Hidroeléctrica de Santa Ana. Los ingresos esperados por la venta de energía en el año 2007 son del orden de 2.400 millones de pesos.

## 2.14.

VUELVEN  
LAS AVES A LOS  
HUMEDALES DE BOGOTÁ

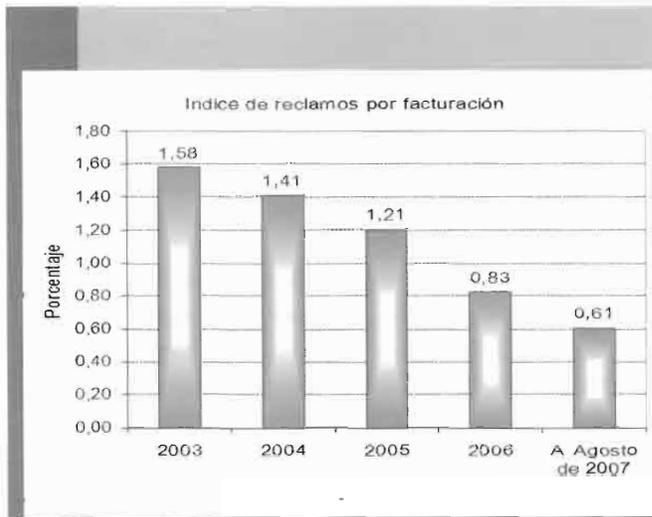
Un nuevo modelo de intervención y protección de estos ecosistemas ha permitido que especies de aves disminuidas y amenazadas hayan retornado a los humedales. Diseñado conjuntamente por el Acueducto de Bogotá, la autoridad ambiental y organizaciones sociales que tuvo su primer resultado en la promulgación de la Política Distrital de Humedales en diciembre de 2005. Se propone restaurar ecológica y participativamente los 13 humedales que conforman parte de la estructura ecológica principal de la ciudad.

Las acciones emprendidas en el marco de esta gestión son: 1) saneamiento predial, mediante los estudios y adquisición de predios sobre zonas de manejo y preservación ambiental o restitución de espacio público por invasiones; 2) saneamiento hídrico mediante la construcción de alcantarillados y separación de aguas lluvias de residuales; 3) la restauración ecológica, a través de la reconformación.

## 2.15.

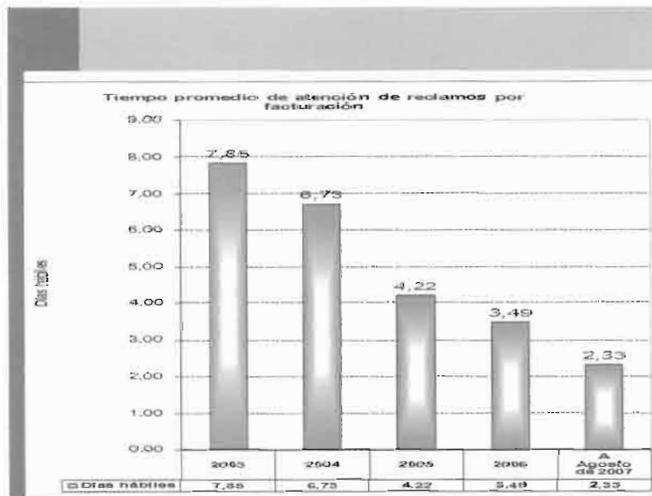
MEJORAMIENTO  
EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Índice de reclamos por facturación: se pasó de 16 a 6 reclamos por cada 1.000 usuarios facturados.



Fuente: EAAB.

Tiempo promedio de reclamos por facturación: el tiempo se redujo de 7.85 a 2.33 días hábiles



Fuente: EAAB.

## 2.16. APROPIACIÓN Y DESCONTAMINACIÓN DEL RÍO BOGOTÁ

El Gobierno Nacional y distrital llegaron a un acuerdo para solucionar el problema de contaminación del río Bogotá. Tanto la CAR como la EAAB se comprometieron a invertir 1.5 billones de pesos. La CAR, por su parte, se comprometió a invertir 700.000 millones de pesos, de los cua-

les 523.000 millones de pesos fueron destinados a ampliar y optimizar la planta PTAR Salitre, lo que beneficiará al distrito de riego La Ramada y a los floricultores del occidente de la sabana de Bogotá.

La presentación a la CAR de los escenarios financieros con la incorporación de los recursos del predial, permitió la destinación de los mismos para ampliar y optimizar la planta PTAR Salitre.

El Acueducto ha avanzado significativamente en la financiación de la infraestructura, quedando únicamente pendiente la financiación de la planta de Canoas. La oferta del Distrito al Gobierno Nacional es financiar el 50% de esta planta y se está en negociaciones para llegar a un acuerdo.

## 2.17. REVISIÓN CONCESIÓN - PLANTA DE TIBITOC

Para revertir la concesión de Tibitoc, en enero de 2006 se adelantó un contrato para efectuar el análisis financiero de esta inversión, se estableció la racionalidad financiera del negocio y las alternativas de acción frente a la concesión. Así mismo se suscribió un contrato para definir las alternativas de mantener, renegociar o terminar anticipadamente la concesión Tibitoc y el posterior acompañamiento en el proceso arbitral que se llegare a presentar. A octubre de 2007 se encuentra en el tribunal de arbitramento para su definición.

## 2.18. NUEVO CONTRATO DE GESTIÓN COMERCIAL

Se realizó un nuevo proceso para los contratos especiales de gestión zonal. Estos contratos tendrán la responsabilidad de atender en su tota-

lidad el macro proceso comercial de la EAAB en las 5 zonas en que se encuentra dividida la ciudad y la atención del macro proceso de mantenimiento operativo del sistema de acueducto en las zonas 1, 4 y 5.

La EAAB capitalizó la experiencia de los primeros contratos especiales de gestión que se desarrollaron entre el año 2003 y el 2007. Se generaron los protocolos para medir y tener el control de todas las actividades que son responsabilidad del contratista, se establecieron indicadores que antes no existían y se redefinieron o complementaron conceptos que en el pasado dieron origen a controversias. La experiencia de los anteriores contratos fue positiva al alcanzar mejores niveles de atención y de prestar mejores servicios a los usuarios. Los nuevos contratos buscan mejorar los beneficios logrados y adicionar otros en procura de la satisfacción de los usuarios de la empresa.

## 2.19. AGUAS DE

### BOGOTÁ PRESTA SERVICIOS EN MUNICIPIOS DE CUNDINAMARCA

- Prestación de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo al municipio de Cota y su área de influencia.
- Construcción de infraestructura para abastecer de agua potable a más de 1.000 nuevos usuarios del municipio de La Calera a través del acueducto interveredal Camino del Meta.
- Presencia en los municipios de Chía y Mosquera, creando relaciones entre empresas prestadoras – Alcaldías Municipales – comunidad.
- Mejoramiento integral en la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo para una población de 40.000 habitantes de municipios vecinos al Distrito. (Chía, Mosquera en Cundinamarca y Melgar en Tolima).
- Con la empresa participada Aguas de la Sabana de Bogotá S.A. se realiza la construcción de infraestructura para habilitar 3.600 hectáreas con los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo para el desarrollo de las zonas industriales de los municipios de Cota, Tenjo y Funza.
- Integración de los entes territoriales y de control, los municipios, las Gobernaciones y el Gobierno Nacional en los proyectos desarrollados, facilitando el proceso de transición y centralizando la gestión de los recursos destinados al mismo.

## 3

APOORTE AL  
PLAN DE DESARROLLO DISTRICTAL

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, dentro del Plan de Desarrollo, reporta indicadores en los ejes Urbano Regional y el Eje Social. En el Eje Social se enmarcan los indicadores más importantes, los cuales se refieren a la cobertura en los servicios, como son los de acueducto y alcantarillado, cuyos indicadores iniciaron al comienzo del Plan de Desarrollo con una línea base de 100% y 93,9% respectivamente, y en la actualidad y con corte a septiembre de 2007 se mantiene la cobertura de acueducto (en proceso redes de últimos barrios legalizados) y 98,91% en alcantarillado.

Para llegar a estas coberturas, la empresa ha hecho importantes esfuerzos financieros, de personal y de otros recursos, para alcanzar las metas del 100%. Adicionalmente se han venido programando y ejecutando las redes locales de los barrios que poco a poco ha legalizado la Secretaría Distrital de Planeación. En todos

los casos de las legalizaciones, se programa la construcción de los tres servicios.

En los indicadores que se reportan por el Eje Urbano Regional, se deben mencionar los proyectos más importantes que se están ejecutando en la actualidad, como son los colectores y redes locales de Fontibón Oriental con 124 mil millones de pesos, con lo cual se alivian las inundaciones que se han venido presentando en el sector de Fontibón, cuyas obras se realizan en general en túnel, pasando por debajo de las principales vías, sin que las personas sufran los problemas de movilidad y disminución de las ventas en los almacenes, por las excavaciones a cielo abierto. Otros proyectos son el interceptor Tunjuelo Alto Derecho II etapa con 31 mil millones de pesos, el interceptor Tunjuelo Bajo en túnel con 154 mil millones de pesos, el interceptor Fucha Tunjuelo con 190 mil millones de pesos y el interceptor y canal

izquierdo del Fucha entre la Avenida Boyacá y el río Bogotá con 100 mil millones de pesos, con lo cual se avanza principalmente en la descontaminación de los ríos Tunjuelo y Fucha.

Es importante resaltar que se han hecho esfuerzos importantes por parte de la empresa para poder incluir proyectos de gran impacto para la ciudad y ejecutarlos rápidamente, eso se traduce en que se apropien recursos importantes en estos años, o que vienen de vigencias anteriores y siguen para los próximos años. En general se puede decir que los proyectos de la empresa son plurianuales y por lo tanto necesitan vigencias futuras para su financiación, por ejemplo el proyecto de Fontibón Oriental que tiene un costo muy alto, como se indicó anteriormente, con lo cual se comprometen recursos de vigencias futuras, y se ajustan los proyectos a financiar de acuerdo con los techos financieros, para que la empresa sea viable financieramente.

Hasta la fecha se han utilizado recursos para alcanzar los proyectos de expansión y en los próximos años se programarán recursos para iniciar el plan de rehabilitación de estructuras de toda la empresa. Sin embargo, se han venido ejecutando los proyectos a los que se les

ha dado prioridad, según cantidad de reclamos, con lo cual no se deteriora la calidad del servicio que se presta.

Existen otros indicadores dentro del Plan de Desarrollo, los secundarios, que tienen que ver con los proyectos de troncal sanitario y pluvial, dentro del cual se han ejecutado 689 mil millones de pesos, en todo el Plan de Desarrollo hasta el 30 de junio de 2007. En la renovación de acueducto se ha comprometido el 86% con 111 mil millones de pesos, en el tema de rehabilitación de alcantarillado se han comprometido el 93% de los recursos programados, que corresponde a 46 mil millones de pesos. En cuanto a las redes matrices de acueducto se han comprometido recursos por el 71% que corresponden a 15 mil millones de pesos. En la meta referente a la adecuación de humedales se han comprometido el 83% de los recursos por un valor de 25 mil millones de pesos y para el mejoramiento corporativo se han comprometido recursos por el 82%, que corresponden a 56 mil millones de pesos.

Con este balance se refleja en los indicadores un buen avance y que las metas para la renovación de estaciones de bombeo de acueducto y alcantarillado se van a comprometer para el próximo año 2008.

## 4.

## OTROS FINES GENERALES

## 4.1.

METAS Y LOGROS EN RELACIÓN  
CON LO ESTABLECIDO EN EL POT

La participación de la EAAB definida en el POT, establece acciones y “responsabilidades” frente a la estructura ecológica principal y frente a la estructura funcional y de servicios en su componente de servicios públicos de acueducto y de saneamiento básico.

Las acciones en la estructura ecológica principal han sido evidentes, no sólo en intervenciones físicas sino en definición en la participación interinstitucional, estructuración de planes y acuerdos e interrelación con las comunidades y las entidades públicas y privadas que intervienen, tanto en lo referente a humedales (artículos 86, 95 y 118 del Decreto 190 de 2004), como a acciones en los cerros orientales.

Particularmente, la EAAB, entre las vigencias 2004 y 2007, ha realizado (o tiene en curso) estudios prediales y adquisición predial en los humedales de Bogotá (Parques Ecológicos Distritales de Humedal, según artículo 95 del Decreto 190 de 2004), diseños y acciones de adecuación hidráulica e hidrogeomorfológica y saneamiento (interceptores y estructuras de descarga) en humedales como La Vaca, Jaboque, La Conejera y El Burro e intervenciones en la ZMPA (protecciones y cerramientos) de algunos de ellos, cuyas inversiones superan los \$20.000 millones, sólo con presupuesto de inversión ya que con el presupuesto de funcionamiento se

acometen otra serie de acciones de gran impacto y de una cuantía importante. Además, en las vigencias próximas (2008 a 2010) se encuentra planificada la ejecución de otras inversiones en los humedales por un monto que supera los \$20.000 millones ya ejecutados.

Con relación a la ejecución de proyectos de estructura funcional y de servicios, proyectos de corto plazo (2004-2007) (artículo 70 del Decreto 190 de 2004), actualmente la EAAB está ejecutando proyectos con los cuales dará cumplimiento a un alto porcentaje del planteamiento registrado en el artículo en mención, logrando con ello el fortalecimiento del sistema de acueducto y del sistema de saneamiento básico (alcantarillado sanitario y alcantarillado pluvial). Tal crecimiento y fortalecimiento en acciones e infraestructura permite avanzar firmemente en la meta de 100% de cobertura (residencial y en barrios legalizados) en suministro de agua potable y en servicio de alcantarillado sanitario y pluvial, que se espera alcanzar en el año 2008 y que, a la fecha, ya alcanza un 99,5% en suministro de agua potable (con suministro “permanente” y agua de calidad), un 98,8% en alcantarillado sanitario y un 93,4% en alcantarillado pluvial (cifra a Dic. 2006).

Además de los beneficios directos en cobertura del servicio, las acciones y la infraestructura (ya construida o en curso) materializan la primera fase de acción de un programa tan importante como la “Descontaminación del río Bogotá y sus afluentes dentro del Distrito Capital y manejo hidráulico de los cursos de agua” (artículos 113

a 116 del Decreto 190 de 2004) y el control de crecientes en la cuenca del río Tunjuelo como componente clave de este programa.

En cuanto al componente sanitario del río Bogotá (descontaminación del río y sus afluentes), actualmente se encuentran concluidas o en ejecución obras cuyo monto de inversión supera los \$300.000 millones (considerando los compromisos presupuestales del 2004 al 2008), agrupadas en proyectos como: la construcción del interceptor río Bogotá tramo Fucha-Tunjuelo, la construcción del interceptor Engativá-Cortijo, la construcción del interceptor izquierdo del río Fucha tramo Av. Boyacá a río Bogotá, del interceptor Soacha Terreros y del sistema sanitario de la cuenca del río Tunjuelo como: la construcción del interceptor Tunjuelo Alto Derecho e Izquierdo y del Tunjuelo Medio, sin contar el saneamiento de otras quebradas (sistemas sanitarios secundarios). Además, están en proceso de contratación o de presupuestación otras inversiones (como el interceptor Tunjuelo Bajo y el interceptor Tunjuelo Canoas, entre otras) cuyas inversiones totales igualarían las ya ejecutadas.

El componente pluvial y de control de crecientes del río Bogotá también ha sido objeto de grandes obras con inversiones cercanas a los

\$200.000 millones, representados en proyectos directos sobre el río Bogotá como el dragado y realce de jarillones (fase predial y de estudios) y en acciones de efecto directo en la cuenca del río Fucha y Tunjuelo especialmente como: la construcción del canal del río Fucha tramo Av. Boyacá a río Bogotá, la construcción de la presa de Cantarrana y los dragados y realce de jarillones del río Tunjuelo, sin contar obras de adecuación hidráulica de otras quebradas (sistemas pluviales secundarios).

## 4.2.

### OBJETIVOS DEL MILENIO

Expuestos los comentarios anteriores se puede afirmar que, con relación a los Objetivos del Milenio (en lo que corresponde a cobertura de servicios públicos y sostenibilidad ambiental), el Distrito Capital presenta enormes avances que le permitirán alcanzar las metas propuestas de 100% de cobertura en suministro de agua potable y en servicio de alcantarillado sanitario y pluvial, además de adelantar acciones muy importantes en aspectos de gestión del recurso hídrico y protección de fuentes, protección de humedales y quebradas y en general de los elementos de la estructura ecológica principal.

# 5.

## PARTICIPACIÓN

### CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD

### Y GESTIÓN CONJUNTA

---

#### 5.1.

#### LOS PROCESOS

#### DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Definición de la política social de la empresa en la que se identifica un enfoque de trabajo y líneas de intervención para cada una de las áreas y su implementación en lo territorial.

El desarrollo de las estrategias definidas en la política, se vio reflejada a nivel organizacional en el diseño de una propuesta para la promoción de los comités de desarrollo y control social, la promoción de redes sociales para el cuidado y preservación de quebradas y canales, y el impulso a la organización de las Juntas Administradoras de acueductos veredales.

Se promovieron y consolidaron escenarios de apropiación ciudadana y sostenibilidad social, desarrollando estrategias de participación, control social, fortalecimiento organizativo en la gestión del sistema hídrico y educación ambiental, a través de:

- La vinculación de un nuevo representante de los vocales de control ante la Junta Directiva.
- Construcción de un modelo pedagógico para el trabajo con colegios, organizaciones sociales, comunitarias, usuarios y campesinos, convirtiendo a la empresa en un escenario de formación y aprendizaje.
- Diseño y seguimiento a la implementación del plan social para las obras del sistema maestro (Cantarrana, dragado, protección de orillas y realce de jarillones).
- Participación activa de 54 Juntas de Acción Comunal y 200 ex habitantes de calle vinculados a los programas de mantenimiento preventivo de quebradas y canales.
- Conformación de comités de veeduría en el 100% de las obras.
- Conformación de las juntas administradoras para los acueductos veredales construidos.

- Capacitación a 12.645 personas, distribuidas de la siguiente manera: i) 1.769 madres comunitarias y comedores comunitarios capacitados en temas relacionados con el uso eficiente del agua, políticas públicas distritales, plan de manejo de residuos sólidos y agricultura urbana. ii) 10.040 personas entre estudiantes, docentes, rectores, gerentes de Cadel y funcionarios de Alcaldía Mayor, usuarios, comités de desarrollo y control social y vocales de control en temas corporativos, de participación y control social. iii) 145 personas campesinas capacitadas en el marco legal y jurídico de las empresas de servicios públicos comunitarias, tipo de organización, veeduría y control social, entre otras. iv) 56 personas participantes de la escuela de capacitación y formación de organizaciones sociales y comunitarias (fase piloto).

## 5.2.

### POR LAS EXPRESIONES DE CORRESPONSABILIDAD DE LA CIUDADANÍA

Participación activa de los ciudadanos y ciudadanas en la ejecución y apropiación de los planes de gestión social de los programas a través de actividades culturales (danza, música, pintura), recreativas (festival cometa), pedagógicas (participación en talleres de formación y recorridos de reconocimiento del recurso hídrico), de igual manera con apoyo logístico (infraestructura para los encuentros, equipos de sonido) y con el tiempo de dedicación a las diferentes actividades propuestas.

## 5.3.

### POR LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE GESTIÓN CONJUNTA ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y OTROS ACTORES SOCIALES

Identificación y consolidación de alianzas estratégicas con diferentes actores públicos (Veeduría Distrital, Alcaldía Mayor, ETB, Secretaría Distrital de Integración Social, UAESP, Jardín Botánico, IDPAC, hospitales locales, Comedores Comunitarios, Alcaldías Locales, Secretaría Distrital de Ambiente, DADEP, FOPAE, Secretaría de Educación Distrital, instituciones educativas, Policía Comunitaria, consorcios de aseo) y privados (COodensa, EPM, Gas Natural, Empresas Industriales y Comerciales ubicadas a lo largo de las quebradas y canales) para la promoción de procesos pedagógicos y de participación, en temas relacionados con el control social, pedagogía del agua, obras con participación comunitaria, acueductos veredales y uso eficiente del agua.

La vinculación de 54 Juntas de Acción Comunal en la ejecución, mantenimiento de obras, recuperación, cuidado, conservación y administración del sistema hídrico.

Participación en las Comisiones Locales Intersectoriales de Participación (CLIP) por medio de las cuales se ha logrado la racionalización de la oferta pública distrital y diseño de los protocolos para los procedimientos en los espacios locales.

# 6 GESTIÓN

## ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

A pesar de la rebaja de tarifas, se ha mantenido una muy buena generación interna para inversión cercana a los 360 mil millones de pesos como consecuencia de las acciones de control del gasto.

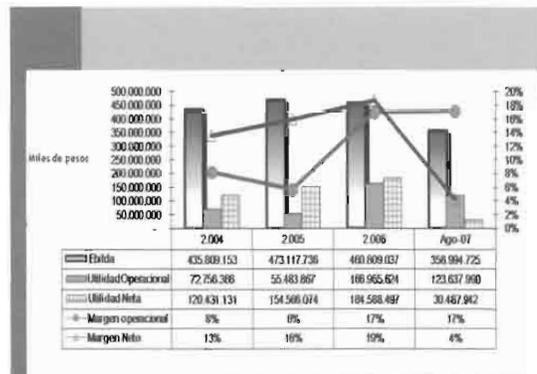
### 6.1.

#### ESTADO DE ACTIVIDAD

#### FINANCIERA ECONÓMICA Y SOCIAL

Concepto	2004	2005	2006	Miles de pesos Ago-07
Ingresos	892.874.831	972.404.670	987.448.928	721.368.437
Costos y Gastos Efectivos	457.065.678	499.286.934	526.639.891	362.373.712
Ebitda	435.809.153	473.117.736	460.809.037	358.994.725
Gastos No efectivos	311.150.747	346.230.488	203.776.570	185.189.856
Utilidad Operacional antes de impuestos	124.658.406	126.887.248	257.032.467	173.804.868
Provisión Impuesto de Renta	51.902.000	71.403.381	90.066.860	50.167.429
Utilidad Operac. Después de Impuestos	72.756.406	55.483.867	166.965.607	123.637.439
Otros Ingresos	113.518.000	218.854.928	127.516.217	72.000.678
Diferencia en cambio Neta	-50.859.265	20.803.158	-3.051.429	2.270.198
Otros Egresos	107.252.162	103.216.908	101.256.386	54.035.488
Gasto Inversión Social				
Ajustes ejercidos anteriores	-9.450.500	-37.359.352	-5.585.529	-113.385.436
Excedente (Déficit) No Operacional	-47.674.603	99.081.826	17.622.873	-93.150.048
Utilidad Neta	120.431.009	154.565.693	184.588.480	30.487.391

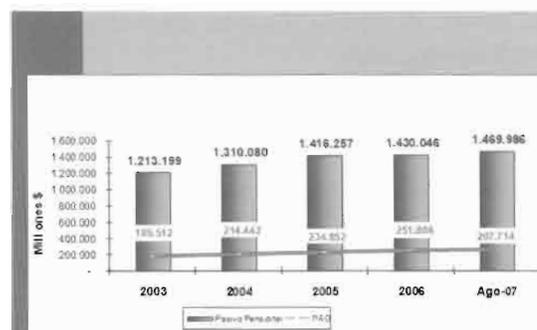
Fuente: EAAB.



Fuente: EAAB.

### 6.2.

#### PASIVO PENSIONAL



Fuente: EAAB.

ESTADO GENERAL DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN - EAAB 2007			
Fecha de corte: Septiembre 30 de 2007			
PROYECTOS DE INVERSIÓN AÑO 2007			
CONCEPTO	Valor en Millones de \$	% Avance medido respecto al Presupuesto	% Avance medido respecto al PAC
<b>PRESUPUESTO TOTAL DE INVERSIÓN DE LA EAAB:</b>	<b>\$ 885.983</b>		
- Patrimonio Autónomo Pensional	\$ 36.084		
- Estudio de Estratificación	\$ 7.000		
- Fondo Plan de Expansión	\$ 3.870		
- Fondo Pasivos Exigibles	\$ 2.146		
<b>- TOTAL INVERSIÓN INDIRECTA:</b>	<b>\$ 44.797</b>		
<b>Presupuesto para Inversión Directa: POAI + CXP:</b>	<b>\$ 841.186</b>		
CDPs (Solicitud de Pedido)	\$ 764.406	90,9%	
Reservas (Pedido)	\$ 652.300	77,5%	
<b>PAC asociado a la inversión Directa:</b>	<b>\$ 699.862</b>		
Entradas de mercancía	\$ 338.063	40,2%	48,3%
Giros	\$ 303.080	36,0%	43,3%

Desagregación del Presupuesto de Inversión Directa en sus componentes: POAI (Vigencia) y CXP			
Cifras en millones de \$		Cifras en millones de \$	
VIGENCIA (POAI: Plan Operativo Anual de Inversiones)		CXP	
Disponible:	\$ 529.038	Disponible:	\$ 294.210
+Bloqueo:	\$ 15.957	+Bloqueo:	\$ 1.833
		+Inv. Indirecta:	\$ 46
<b>Presupuesto Vigencia:</b>	<b>\$ 544.995</b>	<b>Presupuesto CXP:</b>	<b>\$ 296.089</b>
\$	%	\$	%
\$ 470.150	86,3%	\$ 294.256	99,4%
\$ 358.044	65,7%	\$ 294.256	99,4%
<b>PAC Vigencia:</b>	<b>\$ 426.244</b>	<b>PAC CXP:</b>	<b>\$ 273.619</b>
\$	% del Ppto.	\$	% del Ppto.
\$ 138.931	25,5%	\$ 199.132	67,3%
\$ 118.751	21,8%	\$ 184.329	62,3%
	% del PAC		% del PAC
	32,6%		72,8%
	27,9%		67,4%

Fuente: EAAB.

### 6.3. PLAN DE INVERSIONES – PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL

La ejecución de los proyectos del plan de inversiones de la empresa, armonizado con el Plan de Desarrollo Distrital, es uno de los procesos clave, ya que este refleja la gestión en identificación de necesidades de la ciudad, su definición, priorización, planificación y asignación de recursos, proceso de compras y contratación, seguimiento y control, cuya gestión en cada una de las etapas ha permitido los logros alcanzados. Con un presupuesto de la vigencia en millones de pesos de \$544.995, más un presupuesto de cuentas por pagar de \$296.089 para un total de \$841.186, según el siguiente detalle:

En cuanto a la ejecución del presupuesto de inversión directa del 2007, las iniciativas de contratación (CDPs) alcanzan un 86%, mientras los compromisos que ya están en firme (reservas presupuestales) alcanzan un 66% del total de presupuesto (\$544.995 millones).

Así mismo, en octubre 2007 se prevé radicar nuevos procesos del orden de \$60.000 millones, que sumado a ofertas prediales faltantes y otras reservas presupuestales, se espera que la utilización del presupuesto supere el 90%. Entre los procesos faltantes los más representativos están:

Área Responsable	Clase de Contrato	Actividad Plan de Contratación	Valor 2007 (millones de \$)
G. Zona 5	OBRA CIVIL	AGROLOGICAS III PLUVIAL	\$ 8.995,0
Dir. Red Troncal Alcantarillado	OBRA CIVIL	DRAGADO Y REALCÉ DE JARRILLONES RIO TUNJUELO ETAPA II	\$ 4.153,0
G. Zona 5	OBRA CIVIL	RED LOCAL ALCANTARILLADO PLUVIAL NARANJOS EL RETAZO	\$ 3.999,1
G. Zona 4	OBRA CIVIL	REDES LOCALES DE ACUEDUCTO PROVISIONALES - ZONA 4	\$ 2.829,3
G. Zona 5	OBRA CIVIL	RED LOCAL DE ACUEDUCTO CIUDADELA SUCRE	\$ 2.758,9
Dir. Servicios Administrativos	OBRA CIVIL	REUBIC. CADE FONTIBÓN EN CENTRO COMERCIAL PORTAL SABANA	\$ 2.334,0
Ger. Corporat. Servicio al Cliente	OBRA CIVIL	REDES DE ALCANTARILLADO PLUVIAL CONCERTACION GAVILANES EMERGENCIA SANITARIA, COLECTORES BERLIN, ISABELA VERONA, SANTA RITA (AUXILIAR), CANAL TRAMO FONDAJE FONTANAR A CAMARA FC-12, CAMARAS COLECTOR FONTANAR DEL SUR (PARCIALES), CANAL DE AGUAS LLUVIAS Y BOMBEO PROVISIONAL, INTERCONEXION FONDAJE FONTANAR A POZO BI-28	\$ 1.415,1
G. Zona 5	OBRA CIVIL	RED LOC. ALC. PLUV. BRIO GRANCOLOMBIANO II STOR. (DE AV. SN BERNARDINO A CR. 818 ENTRE CLL. 700 S, 72 S Y 71C S)	\$ 1.250,0
G. Zona 5	OBRA CIVIL	RED LOC. ALC. PLUV. BRIO GRANCOLOMBIANO II STOR. (DE TRANSV. 790 A CR. 818 ENTRE CLL. 730 S A AV. CIUDAD DE CALI)	\$ 1.250,0
Dir. Red Troncal Alcantarillado	INTERVINTORIA	CONSTRUCCIÓN INTERCEPTOR TUNJUELO BAJO	\$ 1.246,2
G. Zona 1	OBRA CIVIL	PROYECTO DE CONTROL Y MEDICION DE PRESIONES - ZONA 1	\$ 1.246,0
G. Zona 2	OBRA CIVIL	PROYECTO DE CONTROL Y MEDICION DE PRESIONES - ZONA 2	\$ 1.246,0
G. Zona 3	OBRA CIVIL	PROYECTO DE CONTROL Y MEDICION DE PRESIONES - ZONA 3	\$ 1.246,0
G. Zona 4	OBRA CIVIL	PROYECTO DE CONTROL Y MEDICION DE PRESIONES - ZONA 4	\$ 1.246,0
G. Zona 5	OBRA CIVIL	PROYECTO DE CONTROL Y MEDICION DE PRESIONES - ZONA 5	\$ 1.246,0
G. Zona 1	OBRA CIVIL	OBRAS FALTANTES ALCANTARILLADO SANITARIO B. SANTA CECILIA	\$ 1.075,0

Fuente: EAAB

## 6.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### A. PROGRAMA DE AJUSTE INSTITUCIONAL

Ejecución del ajuste institucional orientado a organizar y optimizar la estructura, la planta de personal, los procesos y el modelo de gestión para integrar y consolidar la EAAB como empresa pública haciendo eficiente la prestación de sus servicios. El programa de ajuste institucional tuvo los siguientes resultados:

- Modificación de la estructura organizacional y determinación de las funciones por dependencias, mediante acuerdo No. 11 del 25 de junio de 2007.
- Modificación de la planta de cargos, mediante acuerdo No. 12 del 25 de junio de 2007.
- Distribución de los cargos de la planta global, mediante Resolución No. 529 del 25 de junio de 2007.
- Ajuste del manual específico de funciones y competencias laborales para los empleados públicos, mediante Resolución No. 527 del 25 de junio de 2007.



Fecha de reporte: 25 de junio de 2007.

Fuente: EAAB.

- Modificación de las funciones y requisitos mínimos para los cargos de la planta de personal de trabajadores oficiales, mediante Resolución No. 528 del 25 de junio de 2007.
- Validación y adopción definitiva de procesos y procedimientos, mediante Resolución No. 561 del 29 de junio de 2007.
- Nomenclatura de cargos: con la adopción de una planta global, la empresa homologó las denominaciones de los cargos pasando de 156 a 61.
- Metodología de valoración de cargos propuesta al Comité de Desarrollo Humano Empresarial.

### B. COMPARATIVO PLANTA LEGAL ANTERIOR Y ACTUAL POR ÁREAS

NOMBRE GERENCIA	PLANTA ANTERIOR		PLANTA ACTUAL		DIFERENCIA
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	
Gerencia General	16	0.57%	13	0.67%	-3
<i>Oficina de Control Interno y Gestión</i>	16	0.57%	15	0.78%	-1
<i>Oficina de Investigaciones Disciplinarias</i>	7	0.25%	11	0.57%	4
Secretaría General	3	0.11%	7	0.36%	4
<i>Dirección Seguridad</i>	11	0.39%	8	0.41%	-3
<i>Dirección Seguros</i>	2	0.07%	5	0.26%	3
<i>Oficina Asesora de Imagen Corporativa y Comunicaciones</i>	6	0.21%	16	0.83%	10
Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control	25	0.89%	36	1.86%	11
Gerencia Corporativa Financiera	111	3.94%	96	4.97%	-15
Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa	359	12.76%	223	11.54%	-136
Gerencia Jurídica	44	1.56%	39	2.02%	-5
Gerencia Corporativa Sistema Maestro	427	15.17%	330	17.08%	-97
Gerencia de Tecnología	397	14.11%	286	14.80%	-111
Gerencia Corporativa Servicio al Cliente	783	27.83%	783	40.53%	0
Gerencia Corporativa Ambiental	15	0.53%	31	1.60%	16
Colegio Ramón B. Jimeno	57	2.03%	33	1.71%	-24
Cargos vacantes otras áreas	535	19.01%	0	0.00%	-535
<b>TOTAL</b>	<b>2814</b>	<b>100.00%</b>	<b>1932</b>	<b>100.00%</b>	<b>-882</b>

## 7

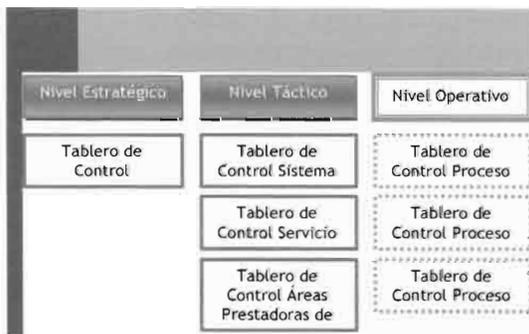
## LA POSTA

**A**spectos estratégicos de la gestión de la Entidad que quedan como legado o herencia para la siguiente administración y la ciudad en general.

## 7.1.

## SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA

Articulación de la planeación estratégica a corto y mediano plazo, con las herramientas de seguimiento y control a nivel estratégico, táctico y operativo. A la fecha, el nivel estratégico y táctico se encuentra cubierto con el tablero de control corporativo y los tableros de control en las áreas de sistema maestro, servicio al cliente y áreas prestadoras de servicio, quedando por estructurar los tableros de control operativos, y la integración de todos los elementos del modelo integral de gestión.



## 7.2.

## PROGRAMA DE MADUREZ DE PROCESOS

Programa que consiste en llevar los procesos de la empresa a lo largo de 6 niveles de ma-

duración, hasta lograr prácticas de excelencia mundial. A la fecha se está trabajando en la elevación del nivel de madurez de los procesos que se encuentran en nivel 1, excepto en aquellos que hacen parte de los sistemas de gestión de calidad certificados bajo la norma ISO 9000:2000, que ya están en un nivel 5, a saber: captación, aducción y tratamiento de agua para el servicio de suministro de agua potable; planeación, gestión del diseño y construcción, operación control y mantenimiento del sistema matriz de acueducto para la conducción y distribución de agua potable en redes matrices; prestación del servicio de programación, evaluación, selección y asesoría en contratación y compra de bienes y servicios para la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P., y gestión de interventoría a los proyectos y contratos de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P.

## 7.3.

## CONSOLIDAR EL CAMBIO CULTURAL EN EL USO DE LA INFORMACIÓN

Con la implementación del sistema ERP, el Acueducto definió y ejecutó un Plan de Capacitación y Entrenamiento a sus funcionarios de finales del 2002 al 2003 y mantiene desde el año 2004 y siguientes la continuación a menor escala de re-entrenamientos de refuerzo a su personal. Esta secuencia de actividades ha permitido que el Acueducto se empodere, cada vez más, del manejo de la información empresarial y consolide el sistema ERP como herramienta básica para el desarrollo de los procesos empresariales. En

el segundo semestre de 2007, se dio inicio a la actualización del sistema ERP: cambio de la versión 4.6C a la versión ECC 6.0.

## 7.4. MECANISMOS DE DESARROLLO LIMPIO

La Organización de las Naciones Unidad (ONU) en el 2007 certificó a la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá al entregarle certificados de reducción de emisión de gases de efecto invernadero (GEI) por la implementación de Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) en la Central Hidroeléctrica de Santa Ana.

La empresa debe incursionar en nuevos mercados internacionales de valores; de manera específica, en el que tiene que ver con los activos emitidos como estímulo para preservación del medio ambiente.

## 7.5. SISTEMA DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Es la integración de los procesos que hacen parte de la vida de un proyecto de inversión, que van desde la concepción misma del proyecto hasta su ejecución y registro en los sistemas de información de la empresa, permitiendo que la información a lo largo del sistema esté soportada, actualizada, verificada y reportada. Con este sistema se espera mejorar la eficiencia en la identificación de necesidades de inversión, y la eficacia en la utilización de los recursos asignados para tal fin.

Actualmente el sistema de gestión de infraestructura se encuentra en una fase de ajuste de los procesos existentes, diseño de los procesos faltantes y estudio de la integración de todos los procesos que hacen parte de la cadena.

Formulación	Modelación	Contratación	Diseño y construcción	Seguimiento
Información Técnica y Geográfica de necesidades de inversión. Delineación de proyecto. Información de curvas de nivel y datos para diseño.	Modelación hidráulica del proyecto. Presupuesto a partir de cantidades de obra y precios unitarios. Evaluación beneficio costo. Inclusión en Banco de Proyectos.	Inclusión en la planificación del año, con recursos, metas y plazos. Contratación basada en términos de referencia estándar. "Plan de entrega de materiales."	Diseño y construcción de la obra. Definición del Plan de mtto. "Suministro de materiales por proveeduría estratégica."	Aprobación de diseños e interventoría de la obra. Supervisión de la interventoría. Control y seguimiento al plan de inversión.
Sistemas de información soporte				
SIG; Arcgis	SC / WC; SAI	SAP	SAP; SIA; SIG	SIA
Nota: Las actividades en caviillas están pendientes de definición.				

## 7.6. PROGRAMA DE CONTROL DE PÉRDIDAS

Identificación y valoración de los planes que deben hacer parte del programa de control de pérdidas de la empresa, con el propósito de establecer acciones concretas, con asignación de responsable, plazos y recursos financieros, que permitan su reducción a un nivel económico razonable para la empresa y para la ciudad.

El avance reportado en la materia incluye la sectorización hidráulica, el modelo de control de pérdidas, la asignación de recursos para proyectos a ejecutarse en la vigencia 2008, y el modelo de redes provisionales para usuarios de ciclo I.

## 7.7. PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES SALITRE (PTAR)

El Acueducto de Bogotá realiza la administración, operación y mantenimiento de la PTAR El Salitre en cumplimiento del Decreto 043 del 18 de febrero de 2004 emanado de la Alcaldía Mayor, de acuerdo con las condiciones que sean

CONVENIO No.	VALOR (millones) \$	Fecha inicio	Fecha terminación
05/2004	\$28.257,7574	1/07/2004	28/02/2006
001/2006	\$19.322,2812	1/03/2006	15/04/2007
022/2007	\$ 21.705	16/04/2007	15/05/2008

Fuente: EAAB.

necesarias y oportunas en criterio del DAMA (hoy SDA) para su correcto funcionamiento y el del alcantarillado de la ciudad.

Para dar cumplimiento al decreto antes citado, se han suscrito con el DAMA (hoy SDA) varios convenios, relacionados a continuación:

La empresa ha venido operando la PTAR El Salitre en condiciones que garanticen el cumplimiento de la licencia ambiental expedida por el Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, manteniendo las condiciones de eficiencia establecidas en la Resolución 577/2000. Adicionalmente la empresa introdujo mejoras en los procedimientos de mantenimiento y la operación se vio beneficiada por la gestión directa de la empresa, traduciéndose esto en menores costos de operación.

De otra parte, se adelantaron investigaciones técnicas para la determinación de los reales niveles de eficiencia de la PTAR bajo los supuestos del diseño inicial, lo cual permitirá comprender mejor los alcances de una futura ampliación de la planta. Igualmente, se adelantaron importantes gestiones con entidades como CAR, SDA y Secretaría de Hacienda, las cuales permitieron plasmar importantes acuerdos relacionados con el futuro del saneamiento ambiental especialmente en el tema del tratamiento de las aguas residuales generadas en el Distrito Capital.

El Acueducto ha avanzado significativamente en la financiación de la infraestructura, quedando únicamente pendiente la financiación de la planta de Canoas. La oferta del Distrito al Gobierno Nacional es financiar el 50% de esta planta y se está en negociaciones para llegar a un acuerdo.

## 7.8. PROGRAMA DE AJUSTE INSTITUCIONAL

Se ejecutó el programa de ajuste institucional orientado a organizar y optimizar la estructura, la planta de personal, los procesos y el modelo de gestión para integrar y consolidar la EAAB como empresa pública haciendo eficiente la prestación de sus servicios. Acciones a futuro:

- Consolidar la estrategia de normalización de la planta de personal a través de la ejecución de las diferentes fases que soportan las convocatorias de concursos y provisión de vacantes, en el marco de lo reglamentado en la materia.
- Consolidar la información necesaria para la adopción de grupos de trabajo que soporten la funcionalidad de algunas áreas.
- Modificación de estructura organizacional, con el fin de determinar la viabilidad técnica de la creación de la Defensoría del Usuario y replantear la responsabilidad de la Dirección de Gestión Comunitaria, con el fin de fortalecer la relación entre la empresa y los sectores productivos, sociales y la comunidad.
- Creación de nuevos cargos y su correspondiente manual de funciones y requisitos, derivados del análisis de nuevas solicitudes (esquema de gestión de alcantarillado, Defensoría del Usuario, etc.).
- Concluir el análisis, discusión y definición del ajuste a la estructura orgánica de la em-

presa, todo esto asociado al análisis del modelo gestión integral.

- Participar en el proceso de análisis y definición de los planes de mejoramiento de los procesos y procedimientos.
- Participación y coordinación de las acciones correspondientes en el proceso de implementación e integración del MECI y el Sistema de Calidad.
- Plan de acción orientado al desarrollo organizacional y del personal, competencias laborales y valoración de cargas de trabajo entre otras.
- Plan de acción para optimizar la administración de personal en relación con los temas de horas extras, recargos, comisiones y vacaciones.

## 7.9.

### EXPANSIÓN DEL SERVICIO A NIVEL REGIONAL, NACIONAL Y OTRAS FRONTERAS

#### A. PLANES DEPARTAMENTALES

La atomización del sector de agua potable en cuanto al número de prestadores del servicio tiene efectos negativos tanto para la población como para las autoridades del sector, lo cual implica que la población no tiene acceso a la cobertura universal ni a una calidad adecuada del agua y del servicio cuando el prestador tiene limitaciones para acceder a recursos finan-

cieros, al aprovechamiento de las herramientas tecnológicas necesarias para la prestación del servicio, y de economías de escala. Este no es el caso de Bogotá y otras ciudades principales del país.

Esta situación ha sido reconocida en la formulación de las políticas sectoriales y en la adopción de las estrategias para su mitigación. El Conpes 3463, Planes departamentales de agua y saneamiento para el manejo empresarial de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo (marzo 2007) es “la estrategia del Estado para acelerar el crecimiento de las coberturas y mejorar la calidad de los servicios, al facilitar el cumplimiento de los siguientes lineamientos de política: (i) efectiva coordinación interinstitucional al interior de cada nivel y entre diferentes niveles de gobierno, (ii) acelerar el proceso de modernización empresarial del sector en todo el territorio nacional, (iii) aprovechar economías de escala mediante la estructuración de esquemas regionales de prestación, (iv) articular las diferentes fuentes de recursos y facilitar el acceso del sector a crédito; (v) ejercer un mejor control sobre los recursos y el cumplimiento de la regulación, y (vi) contar con planes de inversión integrales con perspectiva regional, de corto, mediano y largo plazo”<sup>1</sup>. Esta política nacional genera oportunidades para la empresa a nivel del país y particularmente en el departamento de Cundinamarca.

#### B. OPORTUNIDADES EN LATINOAMÉRICA

En la región latinoamericana la empresa puede aprovechar su capacidad técnica, operativa, institucional y financiera para participar en los procesos de vinculación de operadores especializados en los distintos países.

<sup>1</sup> Conpes 3463, p. 5.

**E.T.B**

**2004 - 2007**



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT**



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT  
2004 - 2007**

**ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ**  
LUIS EDUARDO GARZÓN

**SECRETARIO GENERAL**  
ENRIQUE BORDA VILLEGAS

**ETB**

**PRESIDENTE**  
RAFAEL ORDUZ MEDINA

**SECRETARIO GENERAL**  
ANDRÉS PÉREZ VELASCO

**ASESORA SECRETARÍA GENERAL**  
SANDRA ISABEL ANAYA FLÓREZ

**OFICINA DE PROSPECTIVO Y  
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**  
CARLOS EDUARDO CASALLAS ACERO

**SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN**  
ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS

**SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN**  
ADRIANA POSADA PELÁEZ

**DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL**  
ANDRES PODLESKY BOADA  
COMPILADOR DE TEXTOS

**JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES**  
JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS  
ASESOR

**EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL**  
NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO  
OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES

**CORRECCIÓN DE ESTILO**  
JULIO MATEUS  
ORLANDO LAVERDE

**FOTOGRAFÍAS**  
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ  
ARCHIVO SDP  
ARCHIVO SECRETARÍA DE HÁBITAT

**DISEÑO DE PAUTA**  
LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO  
RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER  
LOGO SAPIENS LTDA.

**DIAGRAMACIÓN**  
CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA  
CARLOS ANDRÉS ORTÍZ  
EDISON PAREDES RUIZ  
PATRICIA CARO MARTÍNEZ  
MARIO CALDERÓN  
ERICK TALAGA  
K2 COMUNICACION VISUAL LTDA

**IMPRESIÓN**  
MULTI-IMPRESOS LTDA.

# INTRODUCCIÓN

La Empresa de Telecomunicaciones –ETB– se encuentra como entidad vinculada a la Secretaría Distrital de Hábitat y tiene la responsabilidad de actuar coordinadamente frente a las políticas distritales para la prestación eficiente de sus servicios públicos.

Es así como en virtud de la reciente reforma administrativa del Distrito Capital, aprobada por el Concejo de la ciudad, la empresa tiene una vinculación especial que garantiza la permanencia de su naturaleza jurídica, no obstante el tránsito normativo, y garantiza que el Distrito Capital ejerza su relación con la sociedad por medio de sus representantes en la Junta Directiva de la misma.

La empresa tiene como objetivo no sólo la prestación del servicio de telefonía básica con-

mutada sino también la entrega de soluciones integrales e innovadoras de comunicaciones y como misión desarrollar su negocio con altos estándares de calidad y servicio, apoyada en el talento humano y la tecnología adecuada, por medio de una gestión empresarial eficiente y con compromiso social.

Desde el 6 de diciembre de 1997 la ETB es una empresa de servicios públicos domiciliarios organizada como sociedad anónima por acciones. Dicha transformación se produjo a través de la expedición del Acuerdo Distrital No. 21 del 6 de diciembre de ese mismo año; y hasta marzo de 2000 la ETB fue una empresa oficial de servicios públicos ya que a partir de esta fecha, con la enajenación de un paquete de acciones que hiciera el Distrito Capital al sector solidario, se convirtió en empresa mixta de servicios públicos.

## A. ETB Y SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La empresa se encuentra organizada como sociedad mercantil por acciones, en la forma de sociedad anónima, en virtud de lo cual cuenta con la Asamblea General de Accionistas, una Junta Directiva como órgano máximo de la Administración y un equipo directivo que se encuentra conformado por la Presidencia, la Secretaría General y sus Vicepresidencias.

Dentro de dicha organización administrativa y de conformidad con el enfoque estratégico de la compañía, se han definido unas vicepresidencias estratégicas para el desarrollo y ofrecimiento de los servicios de telecomunicaciones (aseguramiento del servicio; planeación y desarrollo de red; comercial y regulación, calidad y negocios con operadores); y otras vicepresidencias de apoyo a las estrategias y que tienen a su cargo el desarrollo de actividades propias del funcionamiento y giro ordinario de cualquier sociedad comercial (financiera; jurídica; gestión humana y recursos administrativos e informática).

## B. VICEPRESIDENCIA DE ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO

Desarrolla todas las actividades necesarias para la instalación y mantenimiento de la red sobre la cual se prestan todos los servicios de telecomunicaciones, lo que conlleva también la realización de las obras civiles necesarias para tal fin.

Bajo su responsabilidad está la disponibilidad y mantenimiento de red de cobre, necesaria para la atención de demanda de telefonía pública básica conmutada, TPBCL y adecuar la tecnología exis-

tente en los elementos de red de planta externa a las exigencias técnicas de los servicios de transmisión de datos que se soportan en dicha red.

## C. VICEPRESIDENCIA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE RED

Tiene la responsabilidad de la planeación y gestión tecnológica en materia de red para asegurar la disponibilidad de aquella infraestructura que permita ampliar la cobertura, capacidad y velocidad de la misma, para el ofrecimiento no sólo de los servicios de voz sino también y principalmente de datos por parte de la empresa.

## D. VICEPRESIDENCIA COMERCIAL

Esta área tiene a su cargo la comercialización de los servicios que ofrece la empresa, así como el análisis del mercado que le permita la creación de nuevos productos.

## E. VICEPRESIDENCIA DE REGULACIÓN, CALIDAD Y NEGOCIOS CON OPERADORES

Además de asesorar en materia regulatoria a las áreas de la empresa, tiene la responsabilidad de proponer las distintas acciones estratégicas enderezadas a lograr que la perspectiva de negocio que tiene la ETB como operador integral, sea garantizada ante las autoridades estatales y

se convierta en referente para la definición de políticas y avances normativos en la industria en la que la compañía desarrolla su actividad.

## F. VICEPRESIDENCIA FINANCIERA

Le corresponde asesorar a la empresa en las inversiones que esta proyecte realizar o realice en otras sociedades y/o negocios, así como administrar los recursos para la operación de la compañía y los ingresos en razón de los servicios de telecomunicaciones ofrecidos.

Adicionalmente se encuentra en cabeza de esta área los procesos de facturación de los diferentes servicios de telecomunicaciones ofrecidos por la empresa.

## G. VICEPRESIDENCIA JURÍDICA

Además de las actividades que conllevan la representación judicial de la compañía, esta vicepresidencia tiene a su cargo la asesoría y acompañamiento legal en los proyectos y negocios de gran envergadura que se estructuran o desarro-

llen para la prestación de los servicios de telecomunicaciones. Igualmente realiza el acompañamiento y asesoría legal en las inversiones que la empresa proyecte realizar o realice en otras sociedades.

## H. VICEPRESIDENCIA DE GESTIÓN HUMANA Y RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Adicional a la gestión de los recursos administrativos y del talento humano de la compañía tiene bajo su responsabilidad, el mejoramiento de la gestión organizacional.

## I. VICEPRESIDENCIA INFORMÁTICA

Tiene a su cargo el soporte en *hardware* y *software* a los diferentes procesos internos de la compañía para el desarrollo de sus funciones administrativas, soporta en tales términos las actividades comerciales de venta y servicio al cliente.

## 1

## PLAN ESTRATÉGICO

Para la consecución de los objetivos mencionados al inicio de esta parte se ha definido un plan estratégico (corporativo y competitivo) que ha permitido a la empresa contar primero con un marco de acción de largo plazo; segundo, concretar estrategias y programas de corto plazo, y tercero, enfocar los esfuerzos del equipo corporativo en la generación de valor para la compañía y en la participación y crecimiento de nuevas líneas de negocio.

El plan estratégico se ha desarrollado sobre ejes que han permitido anualmente cumplir de manera satisfactoria con el propósito corporativo de agregar valor de manera permanente a los accionistas tanto públicos como privados de la sociedad:

1. Generación y protección de ingresos
2. Apoyo a la generación de ingresos
3. Fortalecimiento interno
4. Reducción de costos y gastos
5. Mercadeo basado en segmentos y propuestas de valor diferenciadas
6. para el aseguramiento de niveles de servicios competitivos
7. Estructura organizacional con las habilidades y prácticas que el actual ambiente de negocio exige calidad de cara al cliente
8. Plataforma tecnológica para soportar nuevas ofertas de valor.
9. Excelencia operativa para el mejoramiento de procesos internos.

En este sentido cada vicepresidencia, a través de sus diferentes áreas, ha cumplido un rol específico en el desarrollo de los ejes enunciados:

## 1.1.

VICEPRESIDENCIA DE  
ASEGURAMIENTO  
DEL SERVICIO

Frente a la estrategia corporativa corresponde a esta vicepresidencia todos aquellos proyectos orientados a la generación y protección de in-



gresos de la compañía por medio de la ampliación de la base instalada de clientes de banda ancha, así como el mejoramiento de los indicadores de gestión frente a la instalación y reparación de líneas dentro del eje estratégico calidad de cara al cliente.

En desarrollo de lo anterior, para el 2006 podemos señalar los siguientes logros:

- Cumplimiento de la meta de instalación de unidades de líneas telefónicas en Bogotá y Cundinamarca (115.804).
- Incremento en la cantidad de conexiones ADSL's activas en un 109% en Bogotá.
- Mejoramiento en tiempos medios de instalación y reparación de líneas ADSL. En relación con esta última, a partir del 2006 el indicador se vio afectado por la necesidad de destinar una mayor proporción de la capacidad operativa a labores de atención de reportes de falla originados por actos vandálicos y delictivos como el robo de cable<sup>1</sup>.
- La ETB ejecutó durante el año 2006 proyectos de mantenimiento preventivo, como la reposición de cables primarios y secundarios, la reposición y mantenimiento de armarios telefónicos y de *strips* telefónicos y la modernización de distribuidores generales con el propósito de estabilizar eléctricamente la red, con la consecuente disminución de daños por factores tradicionales.

<sup>1</sup> **Robo de cable**

*Vale anotar que el tiempo de respuesta se ha visto afectado por la necesidad de destinar recursos importantes a la atención de reportes por fallas originadas por actos vandálicos como el robo de cable. La ETB debió invertir \$7.400 millones durante el año 2006 y a mayo 2007 una suma cercana a \$2.479 millones para la reconstrucción de las redes telefónicas que fueron objeto de atentados por parte de la delincuencia. Las acciones que se han adelantado para mitigar este impacto, son de tipo técnico y tecnológico, gremial y de coordinación con los organismos de seguridad del Estado, acompañadas de propuestas de naturaleza social y regulatoria (Ley 1142 del 28 de junio de 2007).*

## 1.2. VICEPRESIDENCIA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE RED

Dentro de la estrategia corporativa dicha vicepresidencia resulta fundamental para el desarrollo de aquellos programas y proyectos dirigidos al apoyo, generación y protección de ingresos; al desarrollo de la plataforma tecnológica adecuada a las exigencias del mercado y que permita soportar las nuevas ofertas de valor.

En la vigencia 2006 se adelantaron diversos proyectos orientados a la implementación de nuevas tecnologías, modernización de infraestructuras y optimización de las redes actuales, entre otros tenemos:

- Implementación de la Red Metro Ethernet:
  - En febrero de 2006 entró en operación la red Metro Ethernet a nivel metropolitano (Bogotá) y en agosto de 2006 se extendió a nivel nacional. Esta red está prevista para soportar los servicios de banda ancha, datos e internet y otros mediante la interconexión de redes y plataformas como Punto Multipunto, IPDSLAMS<sup>2</sup> y SDH-NG, garantizando una operación con calidad de servicio, seguridad y escalabilidad.

Adicionalmente la red soporta la presentación de servicios de datos e internet corporativo, conocidos en ETB como conectividad avanzada IP CAIP. Durante el 2006 se desplegaron 73 equipos Metroerhernet, llegando a una capacidad en red de 9,4 Gbps.

- IPDSLAMS con tecnología ADSL 2+:
- Esta tecnología permite a la compañía la prestación del servicio de banda ancha soportan-

<sup>2</sup> Internet Protocol Digital Subscriber Line Access Multiplexers.

do mayores anchos de banda sin la necesidad de infraestructura adicional y está en capacidad de soportar servicios futuros como: IPTV. En marzo de 2006 fue implementada y se puso en operación esta tecnología.

- Ampliación y crecimiento red Punto Multi-Punto:

A diciembre de 2006, la red PMP, que soporta los servicios de banda ancha a nivel nacional, se extendió a 22 ciudades de Colombia, con 51 estaciones base activas, las cuales atienden en 2007 a cerca de 21.000 clientes.

- Ampliación y crecimiento Backbone MPLS:

Desde enero de 2006 se inició la estabilización de la red MPLS, y la migración de gran parte de los servicios y del tráfico que se cursaba por las redes legadas. Adicionalmente se realizaron las labores necesarias para la ampliación del *backbone* en dos aspectos: a) capacidad, con el crecimiento de las troncales y licenciamiento de terminación de sesiones PPP y b) cobertura: con la adquisición de los equipos de Core para las ciudades de Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, y se adquirieron equipos de Core y de Edge para la implementación de un nuevo nodo MPLS en la ciudad de Pereira. El crecimiento registrado en esta red fue del 38,4% llegando a 36 Gbps de capacidad.

- Ampliación capacidad de cable submarino:

A diciembre de 2006, la ETB a nivel de transporte en cable submarino duplicó la capacidad que se tenía a diciembre de 2005, finalizando con un ancho de banda de 39 STM-1s, discriminados entre diferentes operadores de cable, para garantizar redundancia y óptimo manejo del tráfico de internet. El crecimiento registrado fue del 160%.

- Definición y lineamientos para lo que posiblemente sea la adquisición de tecnología WiMax.

### 1.3. VICEPRESIDENCIA COMERCIAL

Desarrolla sus actividades comerciales encaminadas estratégicamente a la protección y generación de ingresos; al establecimiento de un mercadeo basado en segmentos y propuestas de valor diferenciadas, y políticas de calidad de cara al cliente, todo ello por medio de la estructuración y oferta de servicios IP, propuestas basadas en una amplia oferta de contenidos y usos diferentes a internet para segmentos específicos dentro y fuera de Bogotá, desarrollando procesos de venta de alto valor.

#### Dentro de las diferentes líneas de negocio podemos resaltar para el año 2006:

- Lanzamiento de los supercombos: con la migración de los abonados de la ETB a planes por minutos para llamadas locales acorde con el Nuevo Período Regulado (NPR), la ETB lanzó al mercado los planes de voz local ilimitados. En el 2006 también introdujo los planes ilimitados de larga distancia, de manera que a partir de agosto, empaquetó estos servicios ilimitados con los planes de internet conmutado o de banda ancha ya existentes, lanzando así "combos".
- Grandes negocios y *Networking*: durante el 2006, la ETB realizó negocios representativos con soluciones integrales para clientes del Gobierno y de los sectores financiero, industria, comercio y servicios que en su conjunto posicionan a la ETB como un actor importante en el desarrollo de este tipo de negocios, lo que le ha permitido contar con clientes tan significativos como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y la Universidad Nacional de Colombia. Lo anterior permitió que en 2006 la empresa facturara cerca de 20.000

millones y se espera que el resultado para 2007 sea aún más satisfactorio.

- La ETB profundizó las alianzas con proveedores y uniones temporales con empresas importantes para ofrecer soluciones complejas de comunicaciones, hechas a la medida de grandes clientes. Estos negocios de colaboración empresarial, conocidos como *networking*, que se estima dejarán ingresos a la compañía por casi \$11 mil millones en los próximos cinco años.
- Diversificación de ingresos: como parte de su estrategia de diversificación de ingresos, la ETB incursionó en el 2001 en el mercado de valor agregado (transmisión de datos, internet, *data center*, entre otros). Como resultado de esta estrategia de diversificación, dentro de los ingresos totales reportados por los operadores de valor agregado a la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT)<sup>3</sup>, la ETB alcanzó una participación del 14% a septiembre del 2006, con lo cual la compañía se ubicó como el segundo proveedor de valor agregado del país.
- Internet: durante los últimos cuatro años la ETB dirigió sus esfuerzos hacia la penetración de internet banda ancha (BA) en el país, en Bogotá por medio de la tecnología ADSL y en las regiones a través de la tecnología inalámbrica pre - Wimax PMP, lo que le ha permitido a la empresa consolidarse como líder nacional en este mercado.

<sup>3</sup> Las cifras que se reflejan en la fuente CCIT, recopilan la información del sector; sin embargo, las reglas internas de este foro protegen la información de las empresas participantes, que se considera confidencial. En ningún caso la CCIT divulga la información individual de cada compañía como productos, tarifas, cifras y toda aquella que se maneje en el Foro de Competitividad por decisión de sus miembros.

## 1.4. VICEPRESIDENCIA DE REGULACIÓN, CALIDAD Y NEGOCIOS CON OPERADORES

Dentro de la estrategia corporativa participa en el eje de apoyo a la generación de ingresos, calidad de cara al cliente y excelencia operativa.

Esto se cumple con el desarrollo intensivo de programas específicos para el establecimiento y seguimiento a los procesos en los canales de distribución y servicio para los clientes; atención a los procesos críticos internos que tocan al cliente, apoyados en plataformas que aseguren niveles de servicio competitivos y la correspondiente articulación de la cadena de valor.

Igualmente esta vicepresidencia tiene a su cargo la negociación de la interconexión necesaria con otros operadores de telecomunicaciones que garanticen la conectividad de los usuarios de los servicios ofrecidos por la ETB y las negociaciones comerciales en el mercado mayorista de red, apoyando con ello el eje estratégico de plataforma tecnológica, asegurando capacidad y cobertura en los servicios.

En los últimos meses se pueden señalar como logros más relevantes:

*Regulatorios:* Los aportes de la ETB para la redefinición de un marco regulatorio con enfoque hacia la convergencia preservando los ingresos tradicionales están reflejados en las siguientes normas:

- Decreto de convergencia
- Permitirá a la ETB prestar servicios de televisión sobre IP

- Apalanca las soluciones WiMax al permitir la movilidad; la ETB cuenta con una de las tres licencias nacionales para la prestación de estos servicios
- Disminuye el valor de las contraprestaciones para servicios como larga distancia del 5% al 3% de los ingresos brutos
- Obliga a los operadores móviles a ofrecer la reventa de sus servicios, con lo que se ampliará el portafolio de la ETB
- Plan de desarrollo
- Se eliminó la restricción para aumento de tarifas en estratos 1 y 2
- Reforma al código penal y de procedimiento penal: robo de cable
- Fueron modificados los tipos penales y aumentadas las sanciones para el robo de infraestructura y receptación de infraestructura utilizada para prestar servicios de telecomunicaciones.
- Modificación cargos de acceso
- La Comisión de Regulación de Telecomunicaciones acogió la revisión de los cargos de acceso a móviles, lo que favorecerá el negocio de larga distancia de la ETB
- Numeración nuevos operadores de LD
- La ETB conservó las condiciones especiales para la prestación del servicio de larga distancia, en especial su código 07.

#### CALIDAD:

- La ETB certificó la prestación de servicios relacionados con datos e internet (ISO 9001).
- Con la auditoría corporativa se definió el mapa de riesgos de la compañía.

- Definición y desarrollo del Programa Estratégico Gestión para un Cliente Satisfecho que reducirá las reclamaciones en un 30% durante el 2007 y documentará todos los procesos de la compañía.

#### NEGOCIOS CON OPERADORES Y CARRIERS:

- Ingresos por más de \$90.000 millones de pesos por servicios mayoristas para grandes capacidades, cargos de acceso y servicios de última milla.
- En materia de interconexión durante los años 2006-2007 se conciliaron sumas cercanas a los \$24.000 millones, se registran en contabilidad de la ETB como Ingresos No Operacionales - Recuperaciones.
- Renegociaciones en los cargos de acceso para larga distancia con operadores a nivel nacional, que permitieron disminuir el valor de los cargos de terminación. Hoy somos el segundo operador en minutos cursados de larga distancia.
- Se firmaron los contratos de interconexión local que permitirán la prestación de servicios de telefonía local en las ciudades de Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena.
- Se renegóció la participación de la ETB en el Directorio Telefónico de la ciudad de Bogotá aumentando los ingresos para la empresa un 13% aproximadamente por este concepto, el ingreso para la ETB superará los \$30.000 millones.

En relación con las vicepresidencias de apoyo, tal como se mencionó en la introducción del documento, estas realizan soporte y asesoría a las áreas definidas como estratégicas. Sin embargo el ejercicio propio de las funciones asignadas permite a la compañía el permanente mejoramiento en la gestión organizacional, aspecto también previsto en la estrategia de la misma.

## 1.5.

### VICEPRESIDENCIA FINANCIERA

Los resultados más importantes de la gestión financiera para el 2006 son los siguientes:

- Se implementó la segunda etapa de la gestión del pasivo pensional, para lo que se realizó un aporte extraordinario por \$300 mil millones (\$100 mil millones recursos de generación interna) al fondo de destinación específica alcanzando a cubrir, para fin de año, el 54% de esta obligación (cálculo actuarial).
- El registro como intermediarios en el mercado de valores, logrado en el 2005, permitió ahorros en el 4 x mil, de los pagos a proveedores, por \$6.700 millones.
- Se mantuvo la calificación “AAA” (triple A), por quinta vez consecutiva, en la revisión de la calificación de capacidad de pago de la deuda corporativa ETB, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
  - La experiencia y conocimiento del mercado local.
  - Las estrategias enfocadas a la diversificación de los ingresos.
  - Los indicadores de cobertura del servicio de la deuda.
  - Elevados estándares de gobernabilidad corporativa.
  - Al presentar de forma acertada la identificación y administración de riesgo, se logró mantener la misma nómina de reaseguradores de primera línea, que brindan seguridad y tranquilidad en atención oportuna de los siniestros así como mejorar los términos económicos y técnicos de las correspondientes pólizas.
- En 2007 la compañía ha continuado los esfuerzos enderezados a lograr el fondeo del

100% de su pasivo pensional; para ello se encuentra, previa aprobación de los órganos societarios correspondientes, preparando una emisión de bonos en el exterior bajo la modalidad Global TES Corporativo con la cual se espera obtener los recursos necesarios para lograr la conmutación de las obligaciones que la ETB tiene con sus pensionados.

## 1.6.

### VICEPRESIDENCIA JURÍDICA

Dentro de los proyectos más importantes se encuentran:

- Compra de activos Teletequendama (operaciones por parte de la ETB en los municipios de Girardot, Ricaurte, Apulo, Tocaima y Viotá en el departamento de Cundinamarca)
- Proceso de selección de un socio estratégico para Colombia Móvil
- Proceso de compraventa de las acciones de ETELL (Empresas de Telecomunicaciones del Llano)
- Estructuración legal del sistema NUSE 123 para Bogotá D.C.

## 1.7.

### VICEPRESIDENCIA DE GESTIÓN HUMANA Y RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Desarrolla acciones de formación y entrenamiento direccionadas por el plan estratégico y enmarcadas en sistemas de aprendizaje para el desarrollo de habilidades y prácticas críticas para el negocio, así como el desarrollo de proyectos para el cimiento de una cultura de autogestión de costos y gastos.

Durante los años 2006 y 2007 se encuentran como principales avances:

- Reducción importante en la nómina de la compañía que, por medio de planes de retiro voluntario, representarán ahorros a diciembre de 2008 cercanos a los 8.000 millones de pesos.
- Negociación exitosa de una convención colectiva beneficiosa para la empresa y los trabajadores.
- Ahorros por 4.488 millones de pesos, gracias a la optimización de los procesos de importación de bienes.
- Frente a temas como servicio médico, dotaciones, cafetería, servicios de telecomunicaciones, viáticos y papelería, gracias a estrictos controles en los gastos y al afianzamiento de la cultura de autogestión, seguimiento y control se generaron ahorros por valores cercanos a los 5.000 millones de pesos el último año.
- Así mismo se hizo un proceso de optimización del parque automotor de la compañía, lo cual generará ahorros en términos de combustible, mantenimiento, llantas y baterías que se proyectan para un horizonte de 5 años en 12.000 millones de pesos frente a los gastos del parque automotor existente.
- Implementación al interior de la compañía de sistemas de remuneración que incentivan la productividad empresarial y optimizan los costos del actual sistema de remuneración de la empresa: compensación variable y bonificación por productividad para la alta gerencia.

- Formulación del Plan Director de Informática 2006-2010, el cual establece los lineamientos e identifica los principales proyectos a ejecutar en el mediano y largo plazo. También se plantean estrategias para estructurar y entregar información útil al negocio de la empresa.
- Puesta en producción del sistema de posfacturación RM-CA (recaudo, cartera y cobranzas).
- Ajustes a los sistemas de atención al cliente, de facturación y de integración para dar cumplimiento a la resolución 1250 de 2005 de la Comisión de Regulación de las Telecomunicaciones –CRT–, la cual requería realizar una tasación por minutos y no por impulsos a partir del 1° de enero de 2006, y para promover planes de banda ancha y empaquetamientos.
- La implementación de iniciativas de explotación, automatización y renovación de la plataforma de bodega de datos; y la renovación de plataforma tecnológica de los sistemas de soporte de negocio.
- Planeación de la reorganización del área de informática, tanto desde el punto de vista administrativo como de incorporación de las mejores prácticas para áreas de tecnología informática (TI), como es el caso de ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) con el diseño y la implementación inicial.
- Se inició el programa SOMOS, orientado a la implementación de una solución integral para el gerenciamiento de las relaciones con el cliente, incluyendo los componentes de CRM operativo y analítico, estrategia de calidad de datos y estrategia de integración. Para su ejecución se contrató un par técnico que brinda su *expertise* en el proceso de evaluación y selección de la solución requerida.

## 1.8. VICEPRESIDENCIA INFORMÁTICA

Entre las actividades más importantes del 2006 se encuentran:



## 2.

# LOGROS Y ACTIVIDADES

**P**ara el año 2006 y lo corrido del 2007 dentro de los *logros corporativos* más importantes se pueden destacar los siguientes:

- Crecimiento importante de la base clientes de banda ancha superior al 130% en Bogotá, alcanzando un número cercano a 270.000 a octubre de 2007.
- Penetración de banda ancha en el mercado regional logrando 21.000 clientes acumulados aproximadamente.
- Estabilización de los ingresos tradicionales de la compañía, gracias a la planeación y diseño de ofertas comerciales atractivas, las cuales han redundado en el mantenimiento de la base de clientes.
- Implementación de nuevas plataformas tecnológicas que han brindado a la ETB una ventaja competitiva frente al mercado.
- Más de 30 portales interactivos en operación, bajo su programa de masificación de TICs, con los cuales se ha impactado a más de 150.000 personas, principalmente de bajos estratos socioeconómicos. Así mismo, en estos puntos se ha venido capacitando personas en el uso y aprovechamiento productivo de contenidos educativos.
- Puesta en marcha del servicio “Número Único de Seguridad y Emergencias (123)” del Distrito Capital.
- Ofertas empaquetadas de servicios de telecomunicaciones dirigidas a diferentes segmentos del mercado.
- Desarrollo de la Solución de Conectividad Avanzada IP (CAIP) con ofertas de valor para el mercado empresarial.
- Arquitectura de red metropolitana que proporciona soluciones multiservicio de alta velocidad en 34 sitios en Bogotá y 25 ciudades a nivel nacional.
- Diseño de planes de acción para la prestación del servicio de triple play y estrategia tecnológica de WiMAX.
- Durante la presente administración y a partir de la articulación de distintas políticas laborales se ha logrado reducir la planta de personal de la compañía que en 2004 era de 4.215 y a octubre de 2007 cuenta con 3.736 empleados. Lo anterior ha redundado en importantes reducciones en los costos operacionales de la compañía.
- Adquisición de la Empresa de Telecomunicaciones del Llano, ETELL, y definición de la misma como herramienta fundamental para ampliar cobertura de servicios en la ciudad región.
- Ampliación de la capacidad de la red nacional para soportar el crecimiento en la demanda por servicios sobre banda ancha.
- Puesta en operación de las plataformas para soportar servicios de contenidos y telefonía IP.
- Desarrollo de habilidades y competencias en los nuevos negocios a personal clave de la organización en todas las áreas.
- Modelo de gestión de ingresos funcionando, como herramienta para la toma de decisiones y el control al desempeño financiero de la compañía.
- Ahorros en gastos gestionables cercanos a los 9.500 millones de pesos gracias a la optimización de procesos de importación de bienes y mejores controles, y afianzamiento de la cultura de autogestión.

## 3

## APORTE AL PLAN DE DESARROLLO DISTRICTAL

La ETB, dentro del plan de desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia”, tiene una participación activa dentro del proyecto “Bogotá Conectada” y el programa “Bogotá Productiva”. En este sentido y con el objetivo de brindar soluciones integrales e innovadoras de telecomunicaciones para cumplir los compromisos en los programas “Bogotá Conectada” y “Bogotá Innovadora y Tecnológica”, la empresa incluyó dentro de su plan estratégico 2005-2008, distintas estrategias que logran apuntar a dichos objetivos y que están enmarcadas en las acciones de responsabilidad social empresarial de la compañía.

Dichas estrategias o programas establecen la transformación, ampliación y mejoramiento de la infraestructura tecnológica de la empresa, iniciando el proceso de migración hacia plataformas IP y redes de nueva generación, que le permitieran desarrollar ofertas de contenidos digitales y masificar el uso de internet en el país, como elementos de apoyo para las metas consignadas en el Plan de Desarrollo, y que responden a la siguiente realidad:

En Bogotá D.C. el 87% de la población pertenece a los estratos 1, 2 y 3 y según los datos de la tabla siguiente es claro que dichos estratos presentan los menores niveles de penetración

de internet, con cifras de 2%, 4% y 16% respectivamente, lo cual significa que en conjunto y ponderadamente, la penetración de internet es del 9,61% con datos de julio de 2006.

Actualmente la ciudad ha alcanzado un nivel de penetración de internet cercano al 14%<sup>4</sup>, basado principalmente en el incremento del número de conexiones a través de tecnología DSL, llegando a las 315.600<sup>5</sup> conexiones de banda ancha a diciembre de 2006, cifra que representa el 50% del total del país.

### 3.1.

#### PROGRAMA ESTRATÉGICO MASIFICACIÓN DE TIC'S

Es así como, en el marco del proyecto prioritario “Bogotá Conectada” del Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia” un compromiso social

<sup>4</sup> Ver Anexo Técnico, Plan Maestro de Telecomunicaciones.

<sup>5</sup> Fuente: Informe CRT No. 9, agosto de 2007.

contra la pobreza y la exclusión 2004-2008 la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB E.S.P. está contribuyendo con el cumplimiento de la meta propuesta de elevar al 20% la penetración de internet a jóvenes de estratos 1, 2 y 3 a través de una estrategia transversal de masificación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

La estrategia transversal de la ETB se compone de los proyectos “Internet entre Tod@s”, banda ancha inalámbrica y conexión capital, los cuales apuntan al aumento en Bogotá de: conectividad, acceso, servicios de voz, contenidos y complementarios que garanticen la masificación de internet a diferentes zonas de la ciudad, priorizando localidades con mayor necesidad.

La masificación de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) debe entenderse como la oferta de oportunidades de inclusión social haciendo uso productivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los contenidos, siendo en un sentido amplio la democratización de la información: la generación-emisión y la recepción del conocimiento.

Masificar internet para la ETB es eliminar las barreras económicas, espaciales, temporales, tecnológicas y sociales de acceso al uso frecuente del servicio; es hacer de ese medio una fuente de posibilidades de construcción de capital social y humano, es elevar la competitividad de la nación y la ciudad a partir de la formación de habilidades, destrezas y competencias en las tecnologías de nueva generación propias de un mundo globalizante.

Para agosto de 2007 la ETB ha puesto en funcionamiento 34 Portales Interactiv@s con equipos de cómputo de última generación, todos en red para prestar conectividad a los bogotanos, y donde se desarrollan herramientas de la mejor calidad que permiten a los integrantes de las comunidades menos favorecidas tener a disposición en condiciones de igualdad el acceso a las TIC’s (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

Es así como, gracias a la operación de los portales interactivos, muchos de los beneficiados de los servicios han logrado incorporar las TIC a su vida productiva. Un ejemplo de ello es la capacitación en informática básica e inglés de 1.300 personas gracias al convenio suscrito entre la ETB y el SENA y 1.100 actualmente en proceso de capacitación.

Así mismo, como resultado de los convenios con distintas comunidades educativas y en el marco de los programas de responsabilidad social de la ETB, 88.500 niños de estratos 1 y 2 participan en actividades extracurriculares intelectualmente sanas a través de las TIC.

### 3.2. CONECTIVIDAD EN SUMAPAZ

Cumpliendo con el objetivo de masificar y democratizar el acceso a las TIC, la ETB por medio del proyecto Internet entre Tod@s entregó a la comunidad de la localidad 20 de Sumapaz cuatro nuevos portales interactivos ubicados en los corregimientos de Betania, Nazareth, San Juan y La Unión, buscando de este modo sacar a esta zona rural del aislamiento tecnológico al que había estado sujeto. Con la puesta en marcha de estos portales los habitantes cuentan en la actualidad con 23 computadores de última generación a través de los cuales pueden tener acceso al mundo de internet, de igual forma se instalaron en cada corregimiento dos teléfonos de telefonía de Volp, lo que le ha permitido a la comunidad estar permanentemente conectada con Bogotá y con el mundo, y están en proceso de instalarse 7 soluciones de esta telefonía en las zonas más alejadas de esta Localidad.

Adicionalmente, el mejoramiento de la infraestructura le ha permitido a la ETB, lanzar nuevos servicios de telecomunicaciones y ampliar la oferta de contenidos educativos, infantiles y de entretenimiento que contribuyen a la utiliza-

ción masiva de las TIC, facilitan la incorporación a la vida productiva y mejoran la calidad de vida de los bogotanos.

### 3.3. PARTICIPACIÓN EN BOGOTÁ INNOVADORA Y TECNOLÓGICA

Adicionalmente y cumpliendo con el principal compromiso del programa “Bogotá Innovadora y Tecnológica”, del Programa Bogotá Producti-

va, Eje Urbano Regional del Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia”, es la formulación del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación CT+I.

En este sentido, la ETB, que en cabeza de su representante legal ejerce la presidencia de la Comisión Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación, ha intervenido en la formulación de la Política Distrital de CT+I y del Plan Distrital de CT+I 2007–2019. Al respecto es de resaltar que la formulación se logró gracias al trabajo participativo de actores tanto públicos como privados de la ciudad, el departamento y la nación.

# 4

## OTROS FINES GENERALES

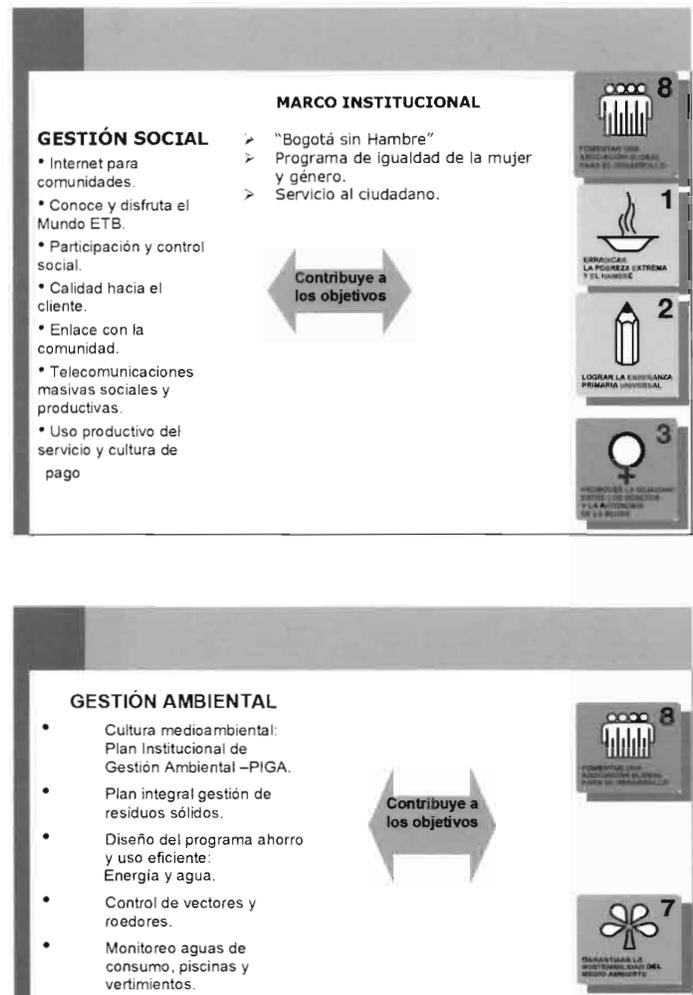
### 4.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

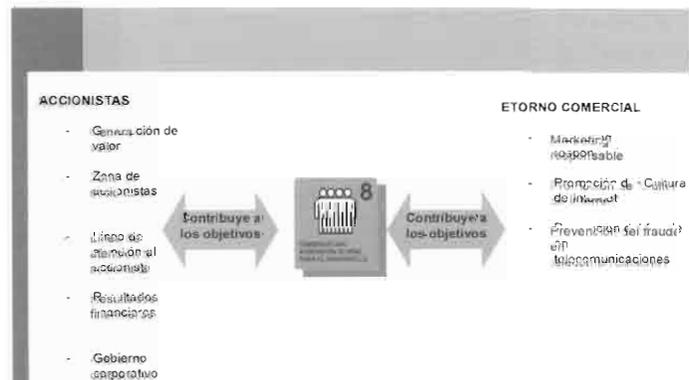
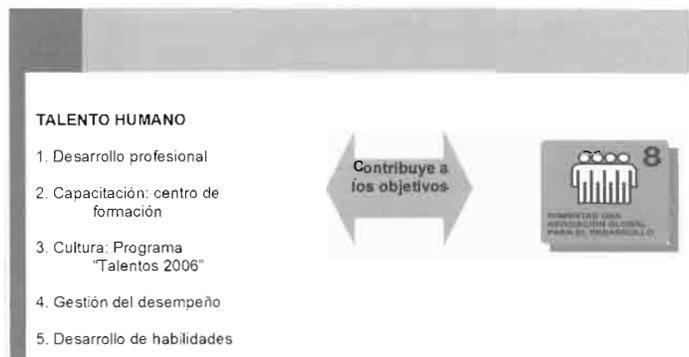
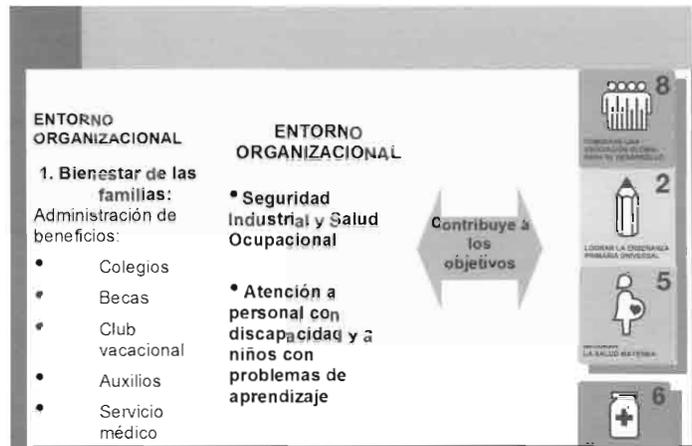
De otro lado, en la ETB el octavo ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio) es parte integral de la estrategia de la administración a través de la articulación y desarrollo de las estrategias de conectividad, ya enunciadas para llevar las telecomunicaciones a los más pobres.

Adicionalmente la empresa, a través de sus políticas de responsabilidad social empresarial (que incorpora elementos como la relación productiva con grupos de interés y la generación de valor), desarrolla actividades que apoyan el crecimiento y desarrollo económico, y apuntan a elevar la calidad de vida y el bienestar social, apoyando la consecución de algunos de los objetivos previstos en materia de desarrollo para el milenio.

La política del RSE de la compañía busca una relación estrecha y productiva entre la ETB y diversos grupos de interés: clientes, comunidad, competencia, Estado, proveedores, medios de comunicación, trabajadores y sus familias, sindicatos y accionistas.

A continuación se relacionan los diferentes programas y proyectos desarrollados desde RSE con indicación de los objetivos del milenio a los que contribuye:

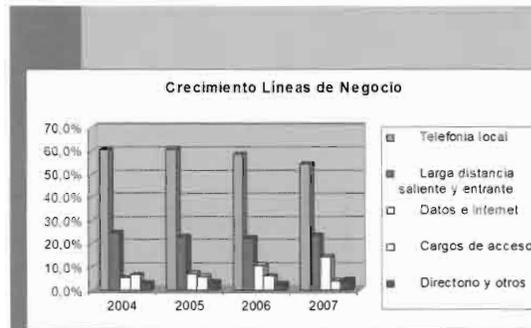
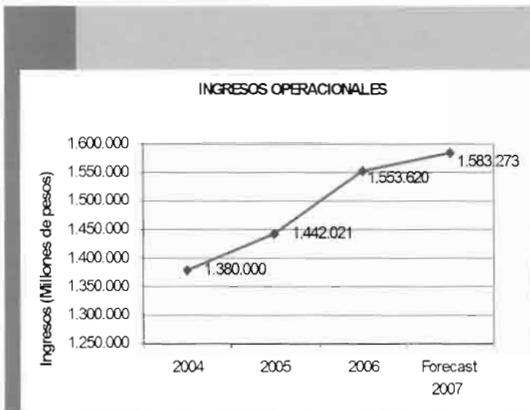




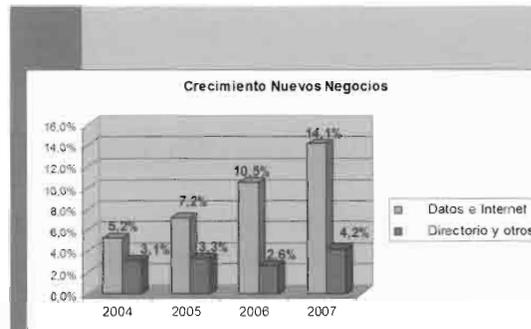
# 5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

A través de la implementación de su estrategia corporativa, la ETB ha mantenido sus ingresos e indicadores financieros dentro de un sector altamente competitivo y en donde la naturaleza privada de algunos de sus competidores genera permanentes retos frente al mercado:

Igualmente durante los cuatro años se realizaron permanentes esfuerzos corporativos en infraestructura y generación de habilidades al interior de la empresa, encaminados al apalancamiento de nuevos negocios (internet y datos)

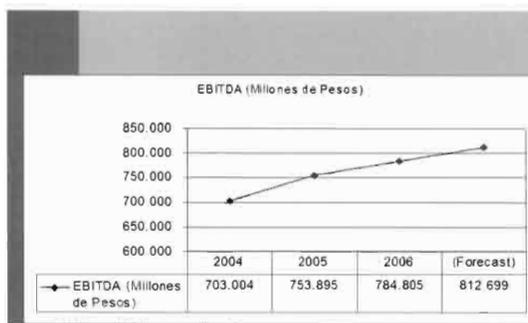


Tal comportamiento se explica, entre otros, a la protección de los ingresos por negocios tradicionales como el de TPBC (Telefonía Pública Básica Conmutada) mediante la planeación y diseño de ofertas comerciales atractivas para el mantenimiento de la base de clientes.

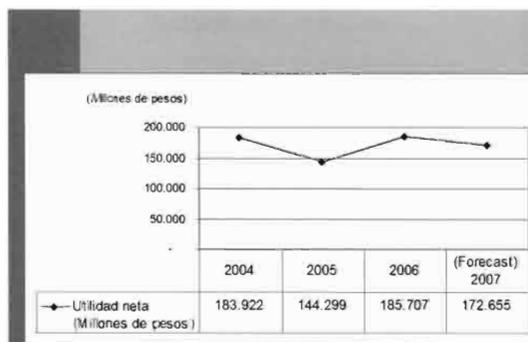


## 5.2. EBITDA Y MARGEN EBITDA

Así mismo y a pesar del entorno competitivo del sector se ha mantenido la tendencia de los márgenes que a continuación se señalan:



	2004	2005	2006	(Forecast) 2007
% EBITDA	51%	52%	51%	51%

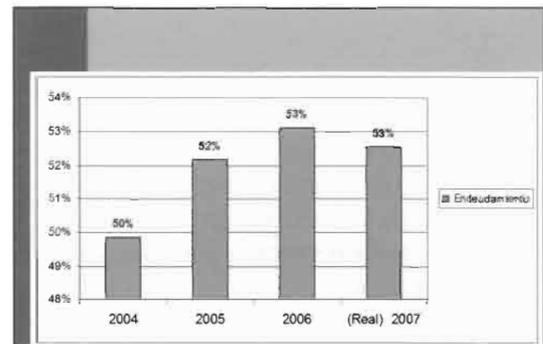


## 5.3. ENDEUDAMIENTO

En cuanto a endeudamiento se ha mantenido una tendencia conservadora que ha permitido un flujo de caja adecuado a las necesidades de la compañía.

Adicionalmente se mantuvo la calificación "AAA" (triple A), por quinta vez consecutiva, en la revisión de la calificación de capacidad de pago de la deuda corporativa ETB, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La experiencia y conocimiento del mercado local
- Las estrategias enfocadas a la diversificación de los ingresos
- Los indicadores de cobertura del servicio de la deuda
- Elevados estándares de gobernabilidad corporativa

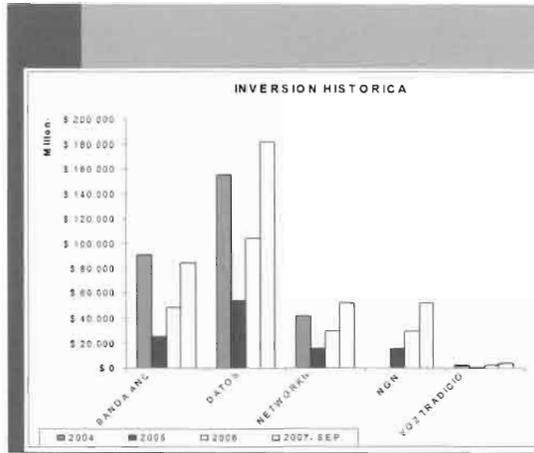


## 5.4. PASIVO PENSIONAL

Se implementó la segunda etapa de la gestión del pasivo pensional, para lo que se realizó un aporte extraordinario por \$300 mil millones (\$100 mil millones recursos de generación interna) al fondo de destinación específica, alcanzando a cubrir, para fin de año, el 56% de esta obligación (cálculo actuarial).

En materia específicamente administrativa, y adicional a lo expuesto, se puede resaltar que durante los últimos cuatro años la empresa ha realizado importantes inversiones en sus redes de acceso con el fin de fortalecer su presencia no sólo en Bogotá, Bogotá-Cundinamarca sino

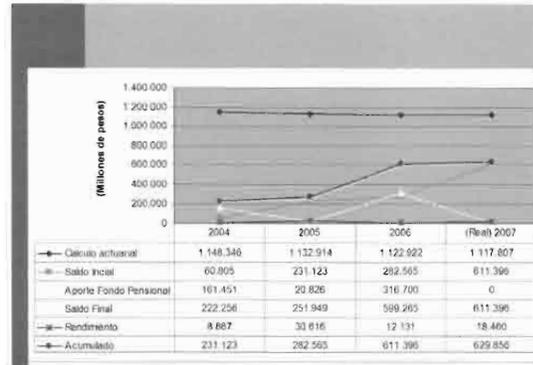
también a nivel nacional y aumentar permanentemente su participación en la prestación de los servicios de datos e internet a través de banda ancha y en algunos casos a través de tecnologías inalámbricas.



En acceso la ETB creció un 107% de la capacidad existente a 2004 y se cuenta hoy con 21.874 líneas básicas y 6.998 clientes con el servicio de voz IP, en diferentes zonas de la ciudad, para la prestación del servicio de telefonía.

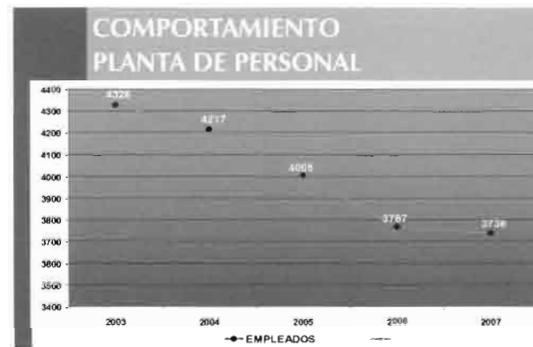
En los últimos tres años la empresa logró prestar servicios adicionales de voz y banda ancha en la región de Cundinamarca, donde el crecimiento con respecto al 2004 es de 4.791 líneas ADSL para este tipo de acceso.

Para el caso específico de Bogotá, se puede reportar un crecimiento del 700% en la cobertura y penetración (clientes alcanzados) del servicio banda ancha en Bogotá.



## 5.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

De otro lado, la política salarial de la administración 2004-2007 estuvo permanentemente orientada a la reducción de costos y gastos de la compañía, sin perjuicio de las habilidades y competencias necesarias frente a los nuevos negocios del personal clave de la organización.



Por último, es importante destacar que gracias a una adecuada gestión administrativa la ETB ha pagado en los últimos años solamente al Distrito importantes utilidades, las cuales ascienden a la suma de \$381.000 millones de pesos aproximadamente.

ACCIONISTAS	2004	2005	2006	2007	TOTAL
DISTRITO CAPITAL	144.005.923.810.12	128.689.354.251.86	27.556.909.775.78	73.169.095.633.88	373.421.283.471.64
UNIVERSIDAD DISTRITAL	2.938.896.359.36	2.626.313.311.93	562.385.905.19	1.493.246.826.84	7.620.842.403.32
LOTERIA DE BOGOTÁ	64.311.32	57.471.12	12.306.59	32.676.44	166.765.47
EMPRESA DE ACUEDUCTO-EAAB	64.311.32	57.471.12	12.306.59	32.676.44	166.765.47
FAVIDI	64.311.32	57.471.12	12.306.59	32.676.44	166.765.47
INT. DISTRITAL URBANO	64.311.32	57.471.12	12.306.59	32.676.44	166.765.47
<b>TOTAL</b>	<b>146.945.077.414.76</b>	<b>131.315.897.448.27</b>	<b>28.119.344.907.32</b>	<b>74.662.473.166.48</b>	<b>381.042.792.936.83</b>

## 6

# LA POSTA

---

**E**n resumen, y como los resultados más estratégicos de la gestión adelantada en los últimos cuatro años, se pueden señalar los siguientes:

- Principal operador de banda ancha en el país, pasando de casi 8.000 conexiones a finales de 2003 a contar con más de 270.000 a julio de 2007.
  - Incorporación de aliado estratégico para Colombia Móvil, lo cual dinamizó, no sólo a la compañía, sino al la industria de móviles en Colombia.
  - Mejoramiento de la infraestructura de red y plataformas, para soportar los nuevos servicios de la compañía a nivel nacional.
  - Sostenimiento de los ingresos por la línea de negocio de voz, frente a la caída que tuvo el sector en los últimos cuatro años.
  - Mejoramiento de indicadores de productividad, control y gestión de costos.
-

**E.E.B**

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**INFORME DE GESTIÓN**  
**SECTOR HÁBITAT**



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN  
SECTOR HÁBITAT  
2004 - 2007**

<b>ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ</b> LUIS EDUARDO GARZÓN	<b>SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN</b> ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS
<b>SECRETARIO GENERAL</b> ENRIQUE BORDA VILLEGAS	<b>SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN</b> ADRIANA POSADA PELÁEZ
<b>EEB</b>	<b>DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL</b> ANDRÉS PODLESKY BOADA COMPILADOR DE TEXTOS
<b>GERENTE GENERAL</b> ASTRID MARTÍNEZ ORTIZ	<b>JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES</b> JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS ASESOR
<b>SECRETARIO GENERAL</b> MARIO TRUJILLO HERNÁNDEZ	<b>EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL</b> NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
<b>GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO</b> JORGE ARMANDO PINZÓN BARRACÁN	<b>CORRECCIÓN DE ESTILO</b> JULIO MATEUS ORLANDO LAVERDE
<b>GERENTE DE NEGOCIOS CORPORATIVOS</b> HENRRY NAVARRO SÁNCHEZ	<b>FOTOGRAFÍAS</b> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ ARCHIVO SDP ARCHIVO SECRETARÍA DE HÁBITAT
<b>GERENTE DE TRANSMISIÓN</b> ERNESTO MORENO RESTREPO	<b>DISEÑO DE PAUTA</b> LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER LOGO SAPIENS LTDA.
<b>JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO</b> JAIME ALONSO QUINTANA MONTES	<b>DIAGRAMACIÓN</b> CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA CARLOS ANDRÉS ORTÍZ EDISON PAREDES RUIZ PATRICIA CARO MARTÍNEZ MARIO CALDERÓN ERICK TALAGA K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA
<b>JEFE OFICINA DE PLANEACIÓN</b> JUAN MANUEL BERNAL CRESPO	<b>IMPRESIÓN</b> MULTI-IMPRESOS LTDA.
<b>ASESORA OFICINA DE PLANEACIÓN</b> MARÍA DEL PILAR LAÓN	

# INTRODUCCIÓN

Según lo establecido en el Acuerdo 257 de 2006, la Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP hace parte de la Secretaría de Hábitat como una entidad con vinculación especial. Es importante mencionar que los servicios públicos están inscritos en la Secretaría de Hábitat debido a que son parte esencial del concepto de hábitat.

La Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP es una sociedad por acciones, constituida como una empresa de servicios públicos mixta, bajo el régimen de los servicios públicos domiciliarios, las reglas del Código de Comercio y en general por reglas del derecho privado sobre las sociedades anónimas, conforme a la Ley 142 de 1994, en donde el Distrito Capital es el accionista mayoritario. Esta sociedad se rige por sus Estatutos Sociales.

La Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP está conformada por dos áreas de negocios, las cuales se describen a continuación:

## A. TRANSMISIÓN DE ENERGÍA

La Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP como transmisor en el Sistema de Transmisión Nacional –STN–, tiene la función de garantizar una eficiente operación y mantenimiento de la infraestructura de transmisión, conformada por líneas y subestaciones, dando como resultado la óptima disponibilidad con criterios de calidad y seguridad establecidos en la regulación vigente.

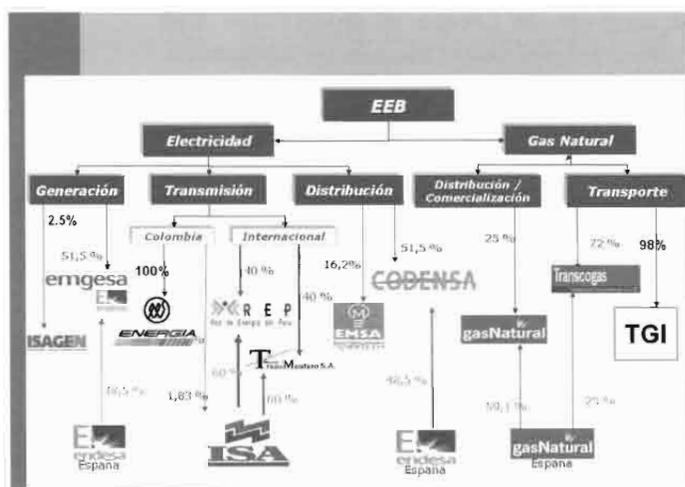
Para desarrollar la actividad de transmisión, consistente en los servicios de transporte de energía eléctrica por redes de alta tensión, de conexión al Sistema de Transmisión Nacional y de coordinación, control y supervisión de los activos de transmisión, EEB cuenta con 344,3 km de líneas doble circuito a 230 kV y 3,2 km de tramos de líneas de circuito sencillo a 230 kV, así como activos en 10 subestaciones a 230 kV (40 bahías de línea, 7 bahías de acople, 5 bahías de seccio-

namiento y 8 módulos comunes) y 5 bancos de compensación capacitiva a 115 kV.

Por otro lado, la Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP realiza la supervisión, operación y control de los activos y equipos asociados a su infraestructura eléctrica, al igual que la coordinación de las maniobras operativas con el Centro Nacional de Despacho –CND–. Para desarrollar estas funciones, cuenta con el Centro de Control de Transmisión –CCT– que posee un sistema de control integrado por una estación maestra, 11 unidades terminales remotas, un sistema de comunicaciones compuesto de fibra óptica y onda portadora y programas de supervisión, adquisición de datos y de manejo de energía, así como enlaces computador–computador con el Centro Nacional de Despacho –CND–.

## B. PORTAFOLIO ACCIONARIO

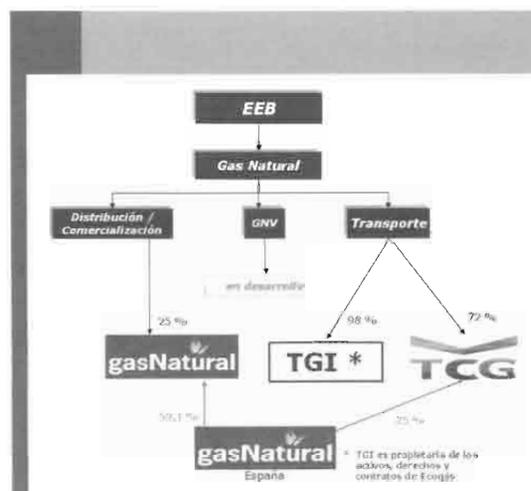
La EEB es un grupo empresarial muy relevante en el sector energético colombiano y de América Latina, que posee inversiones en diferentes empresas:



- La EEB posee el 51,51% de Emgesa (el 15,15% corresponde a acciones preferenciales), compañía con una capacidad instalada a diciembre de 2006 de 2.257 MW, la segunda generadora en Colombia.

- En Codensa SA ESP EEB tiene el 51,51% (el 15,15% corresponde a acciones preferenciales), compañía que atiende el 25% del mercado de distribución y comercialización en Colombia, que a diciembre de 2006 atendía 2.138.497 clientes, ubicados en Bogotá y 95 municipios aledaños.
- EEB posee el 40% de la red de energía de Perú –REP–, siendo esta la compañía de transmisión de energía eléctrica más importante de Perú. REP controla el 45% de la actividad de transmisión del país.
- En el 2006 la EEB e ISA fueron adjudicatarios del consorcio Transmataro, en Perú, con una línea de 610 km que une el sistema central con el sistema sur, con lo que la participación de estas compañías se incrementó a más del 57% de las líneas de alta tensión existentes.
- La EEB posee el 16,2% de la Electrificadora del Meta (EMSA), empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica en la zona oriental de Colombia.
- Igualmente, la EEB participa con el 2,5% en Isagen, empresa de generación eléctrica que vende aproximadamente 10.000 Gwh/año y posee una participación accionaria de 1,83% en el capital social de ISA.

En el subsector de gas natural, la participación de la EEB es la siguiente:



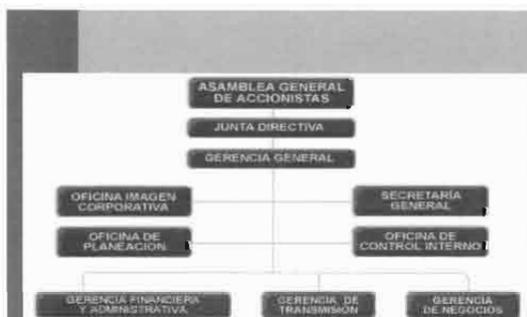
- En diciembre de 2006 la EEB resultó adjudicataria del proceso de enajenación de la participación estatal de los activos, derechos y contratos de la Empresa Colombiana de Gas –Ecogás–. Esta empresa cuenta con la red de transporte más extensa de Colombia (3.609 km), una capacidad promedio de transporte de 330 mpc/d, donde atiende las áreas con mayor población y desarrollo industrial.
- Posee el 72% de la empresa transportadora de gas Transcogas S.A. ESP (TCG), empresa que transporta el 75% de la demanda de gas de Bogotá y el 100% de la demanda de los municipios de la sabana de Bogotá.
- La EEB posee el 25% de Gas Natural S.A. ESP, mayor distribuidora y comercializadora de gas natural en Colombia, con más de 1.300.000 clientes en el mercado de Bogotá.

En relación con la reforma administrativa, la EEB fue vinculada al sector de Hábitat “Vinculación Especial”, sin que esto implicara algún cambio en su razón de ser.

La EEB participa en la formulación de lineamientos de política de los servicios públicos en el marco del sector de hábitat.

La EEB tiene una vinculación especial, razón por la cual no tiene dependencias que la conforman dentro de la reforma administrativa.

La estructura organizacional vigente aprobada por la Junta Directiva es:



La misión de cada una de las áreas se describe a continuación:

### C. GERENCIA GENERAL

Realizar todas las acciones tendientes a dar cumplimiento al objeto social de la empresa, ejercitar sus derechos y cumplir sus obligaciones.

### D. OFICINA DE CONTROL INTERNO

Asesorar a la Gerencia General y demás áreas de la empresa para contribuir al logro de la misión institucional, a través de la evaluación integral, sistemática y selectiva de los sistemas de autocontrol asociados a los planes, programas, procesos y procedimientos verificando su adopción por parte de las instancias responsables.

### E. GERENCIA DE NEGOCIOS

Maximizar la rentabilidad y creación de valor de la empresa mediante la evaluación y seguimiento de los negocios que componen el portafolio accionario, participando en su gestión y la identificación, evaluación y recomendación de nuevos negocios.

### F. GERENCIA DE TRANSMISIÓN

Asegurar la eficiente administración, operación y mantenimiento de la infraestructura de trans-

misión de energía eléctrica de la empresa, su participación en los planes de expansión del Sistema de Transmisión Nacional y la implantación de acciones de responsabilidad social empresarial, con el fin de garantizar una adecuada rentabilidad del negocio de transmisión para la empresa.

## G. GERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Desarrollar los procesos financieros garantizando su solidez económica y efectuando el registro y control financiero de las diferentes operaciones, dentro de sus políticas y estrategias, y cumpliendo con la regulación existente.

## H. OFICINA DE PLANEACIÓN

Asesorar a la Gerencia y a las instancias directivas de la empresa, en la formulación, adopción

y seguimiento de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de largo, mediano y corto plazo; apoyar a la Gerencia General en la coordinación de actividades institucionales relacionadas con el Plan de Desarrollo del Distrito Capital y en la coordinación de las actividades institucionales relacionadas con la gestión ambiental.

## I. SECRETARÍA GENERAL

Actuar como secretario de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva, adelantar las actividades de apoyo y enlace requeridas en el desarrollo y operación de los procesos de la empresa, responder por la administración de documentos y la biblioteca, prestar asesoría jurídica y representar a la empresa en todos los asuntos en los cuales ésta sea parte.

Los empleados de la EEB no son servidores públicos, son trabajadores particulares regidos por el Código Sustantivo de Trabajo. Actualmente la EEB cuenta con 121 trabajadores y 4 aprendices del Sena.

# 1.

## PLAN ESTRATÉGICO

La EEB cuenta con un Plan Estratégico Corporativo –PEC– que tiene como marco de referencia el Plan de Desarrollo del Distrito Capital, los resultados alcanzados por la empresa desde el año 1997 y los nuevos retos del sector. En este sentido, el PEC se desarrolla a través de cinco grandes objetivos estratégicos orientados al crecimiento de la empresa, a la consolidación del modelo público-privado, al fortalecimiento de la gestión empresarial, a la responsabilidad social empresarial e imagen corporativa, todos ellos con el propósito de cumplir con la misión y alcanzar la visión. Para el desarrollo de cada uno de los objetivos, se definieron las estrategias y éstas a su vez se estructuraron en proyectos, con objetivos específicos, metas, responsables, presupuesto y actividades.

2. Consolidar el modelo de gestión público-privado del servicio público de energía en Bogotá.
3. Optimizar los procesos de la EEB.
4. Articular los ejes de responsabilidad social empresarial con los objetivos corporativos.
5. Posicionar estratégicamente la imagen de la empresa.

Los objetivos estratégicos están conformados por estrategias y proyectos. El desarrollo de cada uno de ellos con los proyectos más relevantes se presenta a continuación:

### 1.1. DESARROLLAR NUEVOS NEGOCIOS Y PROYECTOS QUE GENEREN VALOR Y PERMITAN RETRIBUIR ADECUADAMENTE RECURSOS A LOS ACCIONISTAS

Para el desarrollo de este objetivo, la empresa estableció la estrategia de aumentar la participación en transmisión de energía eléctrica en Colombia, estrategia dentro de la cual se destaca la ejecución del proyecto de interconexión con Ecuador que entrará en operación este año y la compra de activos de transmisión relacionados con este proyecto que se encuentran en operación.

Adicionalmente, se tiene la estrategia de aumentar la participación en la actividad de transporte de energía en Latinoamérica y consolidar la participación en transporte de gas natural en Colombia, la cual se cumplirá a través de la ejecución de los proyectos de toma de control de

### MISIÓN:

“Ser una fuente creciente de valor para el Distrito Capital, a través de la participación activa en el sector energético nacional e internacional y una gestión de excelencia con responsabilidad social”.

### VISIÓN:

“Ser en el año 2019 un grupo empresarial líder en el sector energético latinoamericano”.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Desarrollar nuevos negocios y proyectos que generen valor y permitan retribuir adecuadamente recursos a los accionistas.

TGI por parte de la EEB y con el proceso de fusión de Transcogás con TGI.

### 1.2 CONSOLIDAR EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADO DEL SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA EN BOGOTÁ

La empresa, en su propósito de consolidar el modelo de gestión público-privado en la ciudad de Bogotá, estableció dos estrategias dirigidas a fortalecer los procesos de seguimiento para optimizar la calidad del servicio público de energía en la ciudad-región y a promover la participación de las empresas de servicios públicos de energía en la gestión de ciudad.

El desarrollo de estas estrategias le permite a la ciudad cumplir lo establecido por la ley en relación con la prestación del servicio público de energía que reciben los ciudadanos de Bogotá, en términos de calidad, cobertura y óptima prestación del servicio. Adicionalmente, la EEB a través del seguimiento que realiza a las empresas participadas propende por la eficiencia en términos de gestión y su impacto en los resultados financieros, recursos que a través de la EEB se convertirán en fuente de financiación de proyectos de inversión en infraestructura para la ciudad.

Por otro lado, con este objetivo se promueve la articulación entre el Distrito Capital y las empresas distribuidoras de energía eléctrica y gas de la ciudad, para lograr un crecimiento y desarrollo armónico de la ciudad enmarcados en el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan Maestro de Energía para la ciudad de Bogotá.

### 1.3 OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA EEB

Este objetivo estratégico se enmarca dentro de las políticas trazadas por la EEB desde su proceso de transformación en 1997, de ser una organización eficiente administrativa y operativamente, que cumpla con estándares de calidad reco-

nocidos internacionalmente y con herramientas de gestión que permitan la toma de decisiones de una manera oportuna y confiable.

Para cumplir con los propósitos descritos, se establecieron dentro de este objetivo estrategias orientadas a la generación de valor en los procesos de la empresa, a aumentar ingresos y optimizar los costos y gastos, a modernizar la infraestructura de transmisión a través de proyectos que buscan que la infraestructura de líneas y subestaciones se encuentre en óptimo estado, y como resultado de esto se cumpla con los estándares fijados por la regulación y se reciba la remuneración establecida.

Complementando lo anterior, en este objetivo se desarrollan estrategias orientadas a direccionar la organización como una empresa de clase mundial con la implantación de sistemas de gestión bajo normas internacionales y la apropiación de las mejores prácticas de empresas del sector de energía. Adicionalmente, en el marco de este objetivo se están desarrollando proyectos y programas con el propósito de fortalecer el desarrollo del talento humano de la organización y de desarrollar la cultura de grupo empresarial.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que la información es un activo intangible que tienen valor estratégico para la empresa y, por ende, deben protegerse y administrarse de acuerdo con su valor e importancia, se tienen reglamentadas las políticas de informática y seguridad de la información, con la adopción de las medidas necesarias para asegurar que la información y los sistemas de información estén protegidos de amenazas y riesgos.

### 1.4. ARTICULAR LOS EJES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Para alcanzar el objetivo estratégico de articular los ejes de responsabilidad social empresarial con los objetivos corporativos, la empresa for-

muló estrategias dirigidas a generar cultura de responsabilidad social empresarial, a desarrollar el programa de gestión ambiental y a fortalecer el Programa de Participación Social y Comunitario –PPSC.

En el año 2004 la Empresa de Energía de Bogotá, S.A. ESP, adhirió a la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas que pretende involucrar al sector privado en la estrategia mundial de desarrollo. Por tal motivo se viene trabajando en la implementación de las mejores prácticas empresariales en torno a generar valor a los accionistas, bienestar a los colaboradores, un serio compromiso con el medio ambiente y relaciones de confianza con las comunidades y gobiernos locales del área de influencia de la infraestructura de transmisión de la empresa.

La empresa, comprometida con la responsabilidad social empresarial y específicamente con los objetivos ambientales del pacto global, definió la política ambiental, los principios y objetivos ambientales y se encuentra desarrollando el Plan Institucional de Gestión Ambiental como un instrumento de gestión que integra las condiciones ambientales internas (gestión de residuos sólidos; uso eficiente de los recursos de energía, agua y aire; condiciones de iluminación, calidad del aire, temperatura y ruido en los puestos de trabajo y convenios con proveedores para el manejo de residuos especiales), con la gestión ambiental del negocio de transmisión de energía eléctrica y con los compromisos ambientales de la EEB en el marco de la ciudad-región.

La Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica–Transelectric de Ecuador y la EEB, firmaron un acuerdo para compartir los gastos asociados

al proceso para registrar el proyecto de interconexión con Ecuador como un proyecto de Mecanismo de Desarrollo Limpio –MDL– y los ingresos provenientes de la venta de los Certificados de Reducción de Emisiones –CER– correspondientes.

Para el desarrollo de la estrategia de fortalecer el programa de participación social y comunitario en las áreas de influencia de la EEB, se están adelantando proyectos dirigidos a ampliar la cobertura de electrificación rural, a fortalecer las relaciones de vecindad con los municipios y comunidades del área de influencia de la empresa y a cooperar conjuntamente con los gobiernos locales y otras empresas en el desarrollo humano de los habitantes de la región por donde atraviesan las líneas de transmisión.

### 1.5 POSICIONAR ESTRATÉGICAMENTE LA IMAGEN DE LA EMPRESA

Para el desarrollo de este objetivo, se formuló la estrategia de estructurar el plan de imagen corporativa y comunicaciones de la empresa, dirigido a posicionar la imagen de la EEB en el sector empresarial y financiero mostrando su solidez y estabilidad como holding empresarial, a la comunidad en general, para la cual se desarrollará una estrategia que genere un sentido de pertenencia con la empresa, resaltando la importancia de los aportes realizados por la EEB al desarrollo de Bogotá y la celebración del aniversario de 107 años de existencia de la EEB y 10 años de su capitalización, resaltando el modelo público-privado, como un modelo de gestión empresarial.

## 2

## LOGROS Y ACTIVIDADES

En el marco del Plan Estratégico Corporativo, a continuación se presentan los logros y actividades desarrolladas en el periodo 2004 a 2007:

### 2.1. AÑO 2004

El balance en la ejecución del Plan Estratégico Corporativo en el año 2004 fue positivo en cada uno de sus objetivos, no solo por la terminación exitosa de algunos proyectos, sino por el avance en la ejecución de aquellos que se culminarán en los años siguientes.

Es así como en relación con el objetivo de proveer oportunamente recursos financieros a los accionistas, la empresa, una vez surtidos los trámites de aprobación por parte de la Asamblea de Accionistas, radicó ante las autoridades competentes las solicitudes de autorización del proceso de reducción de capital por \$240 mil millones.

En cuanto al objetivo de generar valor a la empresa y a sus accionistas, desarrolló las actividades programadas para participar en las convocatorias del Plan de Expansión del STN, que se cerrarán en el primer semestre de 2005. Adicionalmente, se presentó oferta para la compra de los activos de transmisión de Termocandelaria, se realizaron los estudios y análisis de alternativas de inversión en el sector energético a nivel nacional e internacional y se ejecutaron satisfactoriamente los proyectos de las capacitivas en las subestaciones Belén y Noroeste.

Por otro lado, con el propósito de optimizar los costos y gastos de la empresa, se obtuvieron 175 sentencias favorables por una cuantía de \$9.853 millones, se logró la compartibilidad de 250 pensiones de jubilación con el ISS y se optimizó el proyecto de alumbrado navideño con el aumento en ventas y la reducción en costos por 163 millones, garantizando los niveles de calidad y cobertura programados.

En el objetivo de consolidar el modelo de gestión público-privado del servicio de energía en

Bogotá, la empresa participó con la CREG en la agenda de discusión de los temas regulatorios que pudieran afectar los resultados de las empresas participadas; también, bajo la coordinación del Departamento Administrativo de Planeación Distrital, formuló con Emgesa y Coodensa el primer documento del Plan Maestro de Energía Eléctrica para la ciudad, de acuerdo con lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial. Adicionalmente, la empresa comprometió sus esfuerzos en actividades que permitan optimizar la estructura de capital de las participadas.

Con el propósito de mejorar continuamente los procesos de la organización, la empresa, entre otras actividades, continuó con la modernización de los equipos de las subestaciones, con el diseño e implementación de alternativas técnicas para aumentar las distancias de seguridad en las líneas de transmisión y con la ejecución de proyectos encaminados a solucionar problemas de inestabilidad geotécnica.

Complementando lo anterior, la empresa obtuvo una nueva certificación ISO 9001:2000 en la "Identificación, evaluación, consolidación y seguimiento de inversiones en el sector energético". Paralelamente, se actualizó el sistema de archivo digital y se implementaron controles y medidas de contingencia para garantizar la seguridad de los sistemas de información.

Conscientes de la nueva visión global de la responsabilidad social empresarial, la empresa adhirió al "Pacto Global" de las Naciones Unidas y suscribió un convenio de cooperación con la Universidad Externado de Colombia, con el propósito de estructurar la Corporación Internacional para la Promoción de la Responsabilidad Social –Cipres– e incorporar la responsabilidad social empresarial en los currículos académicos en las áreas de enseñanza de pregrado y posgrado.

Adicionalmente, la empresa continúa con la ejecución de los proyectos del Programa de participación social y comunitaria "En la línea",

que responden al compromiso social con los habitantes de Bogotá y las comunidades de los municipios por donde pasa la infraestructura de transmisión y que conllevan a mejorar la calidad de vida y potenciar el desarrollo social, económico y cultural de la región.

Todos estos logros de la empresa contribuyen a la estrategia financiera del Plan de Desarrollo "Bogotá Sin Indiferencia", en el marco de generar valor a los accionistas. Paralelamente con este esfuerzo en el plano financiero, la EEB, en su propósito de apoyar la ejecución de las estrategias del Eje Urbano Regional, trabajó coordinada y armónicamente con el Distrito Capital y las empresas participadas en el crecimiento ordenado de la ciudad, en garantizar la prestación eficiente del servicio de energía a los ciudadanos de Bogotá con altos estándares de calidad y cobertura, y en la promoción de la integración regional en materia de distribución y comercialización de energía.

## 2.2. Año 2005

En el año 2004 la empresa reformuló el Plan Estratégico Corporativo –PEC–, teniendo como marco de referencia las políticas del Gobierno Nacional, de los accionistas y especialmente del Distrito Capital en su Plan de Desarrollo "Bogotá Sin Indiferencia". Al final del año 2005 se logró terminar con éxito un gran número de los proyectos formulados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Con relación al objetivo de proveer oportunamente recursos financieros a los accionistas, la empresa culminó su proceso de reducción de capital por \$240 mil millones con la entrega de los recursos en el mes de julio a los accionistas, previa aprobación de los trámites ante la Superintendencia de Sociedades y el Ministerio de la Protección Social. Así mismo, se entregaron a los accionistas en el mes de noviembre \$282 mil millones, como resultado del proceso de readquisición de acciones.

En cuanto al objetivo de generar valor a la empresa y a sus accionistas, en el año 2005 la empresa avanzó significativamente en su objetivo de incrementar sus activos en el STN, al resultar adjudicataria de las Convocatorias Públicas de la UPME para realizar los proyectos identificados en los Planes de Expansión de Transmisión. Es así como, el 28 de abril y el 10 de junio se presentaron respectivamente, las ofertas para la convocatoria pública UPME-01-2004 para la compensación capacitiva en la subestación Tunal en Bogotá y para la convocatoria pública UPME-01-2005 para la Interconexión con Ecuador, consistente en una línea de transmisión de doble circuito a 230 kV entre la subestación Betania en el departamento del Huila y la frontera con Ecuador en el departamento de Nariño, con una longitud aproximada de 370 km.

Una vez fue seleccionada la empresa como adjudicataria de la línea a Ecuador, se adelantó el diseño detallado de las líneas que conforman el proyecto, se logró la aprobación del Diagnóstico Ambiental de Alternativas y se radicó el estudio de Impacto Ambiental, con el propósito de obtener la licencia e iniciar las labores de construcción. Paralelamente, se terminaron los procesos contractuales y se seleccionaron los proveedores para adquisición de suministros de líneas de transmisión y construcción de las subestaciones, se terminó el inventario de predios por donde pasarán las líneas y se adelantan las negociaciones de las servidumbres requeridas.

Con esta misma visión de crecimiento, la EEB realizó la compra de los activos de transmisión de Termocandelaria, que corresponden a la subestación 220/110/13.8 kV y los tramos de línea a 220 kV de conexión a las antiguas líneas Ternerá-Termocartagena. Adicionalmente, se cerró exitosamente la transacción para la adquisición del 72% de Transcogás S.A. ESP, llevada a cabo a través de negociación directa con GBS Holding y el Grupo Gas Natural. Transcogás es una empresa de servicios públicos dedicada al transporte de gas natural por tubería, cuya infraestructura permite atender el 75% del consumo de gas en Bogotá y el 100% en los municipios de la Sabana.

Este hecho hace que la inversión en Transcogás sea de carácter estratégico no sólo para la EEB por ser la primera participada con control, sino también para el Distrito Capital porque garantiza el suministro de gas a la ciudad y se enmarca dentro de las políticas del Eje Urbano Regional del Plan de Desarrollo del D.C.

La empresa comprometida con las estrategias de optimizar los costos y gastos y aumentar los ingresos para generar valor, en el año 2005 obtuvo 217 sentencias favorables cuyas pretensiones ascendían a \$38 mil millones, se logró la compatibilidad de 105 pensiones y se alcanzaron ingresos por la venta de inmuebles no requeridos por \$175 millones y arrendamientos por valor de \$2.539 millones.

En el objetivo de consolidar el modelo de gestión público-privado del servicio de energía en Bogotá, la empresa participó en la agenda de discusión de los temas regulatorios con la CREG, acompañó a las empresas en sus procesos de reducción de capital, en el seguimiento a la prestación de los servicios de energía eléctrica y gas en la ciudad de Bogotá y en coordinación con el Departamento Administrativo de Planeación Distrital y las empresas del sector, formuló el Plan Maestro de Energía de acuerdo con lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial del Distrito Capital.

Con el propósito de mejorar continuamente los procesos de la organización y garantizar una infraestructura moderna y optimizada, se realizaron las variantes de la Torre 132 en el municipio de Restrepo, la variante de Cantarrana en convenio con la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, el overhaul de la Subestación Paraíso, se solucionó el problema de acercamientos a las viviendas de la Comuna Alfonso López y se puso en funcionamiento el nuevo Centro de Control de Transmisión. Adicionalmente, se continuó con la estrategia de consolidar los sistemas de información empresarial y garantizar la continuidad de los servidores, obteniéndose al final del periodo una disponibilidad de éstos, del 99,85%.

En concordancia con las políticas empresariales, se renovaron las licencias de uso y se verificó la legalidad del software utilizado en los equipos de la Empresa. De esta manera, se cumplió a cabalidad con las normas vigentes sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

Para el desarrollo de la estrategia de fortalecer los procesos de desarrollo del talento humano, se diseñó el modelo de competencias y su herramienta de evaluación, se elaboraron los programas de formación para todos los colaboradores, se formuló y aprobó el Código de Ética y se documentó el panorama de riesgos como parte del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional bajo la norma OHSAS 18000.

La empresa continúa dando respuesta a sus compromisos de responsabilidad social empresarial destacando, entre otros, la ejecución del Programa de Participación Social y Comunitario “En la Línea”, con el cual se adelanta el proyecto de electrificación rural y se apoya el desarrollo académico, cultural y deportivo de los niños y niñas de los municipios por donde pasan las líneas de transmisión. Así mismo, la empresa, consciente del papel que deben desarrollar las empresas de servicios públicos en este tema, lideró la realización del VII Congreso de Servicios Públicos Domiciliarios “Hacia la Responsabilidad Social Empresarial” en donde 36 empresas adhirieron al “Pacto Global” de las Naciones Unidas.

En este mismo propósito de articular las responsabilidades de la empresa con el entorno ambiental y las comunidades de los municipios vecinos, en el año 2005 continuó desarrollando el Plan de Acción de Mitigación del Impacto Ambiental del embalse del Muña y se formuló el Plan Director para el embalse de Tominé, proyectos que redundarán en una mejor calidad de vida de los habitantes de los municipios vecinos. Adicionalmente, la Junta Directiva aprobó el Código de Buen Gobierno Corporativo como un instrumento fundamental para garantizar, entre otros, la veraz, oportuna y transparente información hacia y entre los diferentes grupos de interés.

En síntesis, podemos concluir que en el año 2005 la empresa cumplió con los objetivos trazados en el Plan estratégico corporativo, que buscan el crecimiento de la empresa en el sector energético; la consolidación del modelo de gestión pública privada en la prestación de los servicios de energía en Bogotá y el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social empresarial, que persiguen fundamentalmente el desarrollo de la ciudad y el bienestar de la comunidad.

### 2.3. Año 2006

En abril de 2006, la Junta Directiva aprobó la actualización del Plan Estratégico Corporativo –PEC–, de acuerdo con los nuevos retos de la empresa. Se revisaron la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas y se definieron los proyectos para el cumplimiento del PEC.

Durante 2006, se culminaron con éxito varios de los proyectos que integran el PEC y se avanzó significativamente en otros. Es así como en relación con el objetivo estratégico de desarrollar nuevos negocios que generen valor y permitan retribuir adecuadamente recursos a los accionistas, la EEB concentró sus esfuerzos en consolidar su actividad de transporte de energía en Colombia y Suramérica.

Como resultado de lo anterior, en el sector eléctrico colombiano terminó la ejecución del Proyecto de Compensación Capacitiva en la subestación Tunal y, a diciembre de 2006, el proyecto de interconexión con Ecuador muestra una ejecución del 61%. En el nivel internacional, la EEB adquirió el 40% de la compañía de transmisión de electricidad Consorcio Transmantaro en Perú, compañía controlada por el Grupo ISA, y presentó ofertas para la construcción de nuevas líneas en Brasil y para la adquisición de la empresa Transelec de Chile.

Finalmente, en el sector de transporte de gas natural, la empresa presentó oferta y resultó adjudicataria de los activos, derechos y contratos de Ecogás, y se consolida de esta forma como una de las mayores empresas del sector energético en Colombia y una de las líderes en el transporte de energía. Ecogás tiene una red de transporte de gas de 3 mil 609 kilómetros, la más extensa del país, y atiende las áreas de mayor población y desarrollo industrial en Colombia, razón por la cual se constituye en el activo de transporte de gas más importante del país.

En el objetivo de consolidar el modelo de gestión público-privado del servicio de energía en Bogotá, la empresa continuó con la medición de la calidad en la prestación de los servicios de energía eléctrica y gas en la ciudad de Bogotá, en donde el 82% de los usuarios encuestados manifestó que los servicios prestados por Codensa y Gas Natural son buenos o excelentes. Resultados similares se obtuvieron en la encuesta “Bogotá cómo Vamos” en donde Gas Natural obtuvo una calificación de 4.3 y Codensa de 4.2, mientras que el promedio de los otros servicios públicos es de 3.8 sobre un total de 5.0.

Adicionalmente, la empresa participó, con el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, Codensa y Emgesa, en la formulación del Plan Maestro de Energía, el cual fue adoptado a través del Decreto 309 del 15 de agosto de 2006. Fecha a partir de la cual se han venido realizando las actividades previstas.

En el marco del objetivo estratégico de optimizar sus procesos, la EEB formuló una estrategia para mejorar su estructura financiera en virtud de la cual realizó una reducción de capital por valor de \$193.723 millones, previa aprobación de la Superintendencia de Sociedades y del Ministerio de la Protección Social.

Por otro lado, con el fin de optimizar sus costos y gastos y aumentar sus ingresos, la empresa adelantó el proyecto de disminución de los

contingentes legales con la obtención de 108 sentencias favorables cuyas pretensiones ascendían a la suma de \$8.324 millones, se vendieron los activos de la calle 13, La Herradura y Nemocón por un valor superior a los 5 mil millones; se suscribió un acuerdo de pago en cuotas partes pensionales con la Secretaría de Hacienda por 3 mil 900 millones, se compartió con el ISS el pago de 104 mesadas pensionales y se recibió de esta entidad la suma de 3 mil 652 millones por concepto de mesadas retroactivas.

En el marco de este objetivo, se formalizó el Plan Estratégico de Tecnología de Información y en concordancia con el plan y las políticas empresariales, se renovaron las licencias de uso y se verificó la legalidad del software utilizado en los equipos de la empresa, dando cumplimiento a la regulación sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

En el mes de mayo de 2006, la empresa fue recertificada por Bureau Veritas Quality Internacional –BVQI– por tres años más, en sus negocios de transmisión y portafolio accionario bajo la norma ISO 9001:2000. Adicionalmente, continuó en su proceso de implantación de la norma OHSAS 18000 para el sistema de salud ocupacional y seguridad industrial.

Con el fin de articular los ejes de responsabilidad social empresarial con los objetivos corporativos, la empresa desarrolló sus programas de gestión ambiental y de participación social y comunitaria. En cuanto al primero, definió la política ambiental, sus principios y objetivos y formuló, presentó y firmó el acta de concertación con el DAMA del Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA–, el cual, entre otros aspectos, incluye el análisis de las condiciones ambientales internas, la gestión ambiental del negocio de transmisión de energía y los compromisos de la EEB en esta materia en los embalses de Tominé y de Muña.

Con respecto de esto último, el Comité de Vigilancia instalado por la señora juez Cuarta Civil

de Bogotá, en su última sesión concluyó que la empresa cumplió con el plan de acción propuesto para mitigar los impactos ambientales que genera el embalse del Muña sobre su zona de influencia. En relación con el embalse de Tominé, se radicó en el Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial el Plan de Manejo Ambiental acorde con lo establecido en el plan director del embalse.

Por su parte en el Programa de participación social y comunitaria, la empresa continuó con la ejecución de la segunda etapa del proyecto de electrificación rural, formuló la política de gestión social teniendo en cuenta, además de su misión y visión, el objetivo de lograr las mejores prácticas con la comunidad y las autoridades locales y realizó las actividades programadas para 2006 en educación, cultura, recreación y deporte en los municipios de la línea.

En síntesis, podemos concluir que en 2006 la empresa cumplió con los compromisos trazados en su plan estratégico corporativo, que buscan su crecimiento y consolidación en el sector energético; el fortalecimiento del modelo de

gestión público-privado en Bogotá; la optimización de sus procesos y el cumplimiento de sus compromisos de responsabilidad social con el medio ambiente, los accionistas, los colaboradores y los y las habitantes del Distrito Capital y de los municipios por donde pasa la infraestructura de transmisión de la EEB.

## 2.4. AÑO 2007

A comienzos del año se actualizó el plan estratégico corporativo teniendo en cuenta los retos para el año y la culminación de proyectos. Los grandes retos de este año están orientados a:

- Cierre financiero de la compra de Ecogás
- Puesta en servicio del proyecto Ecuador
- Fusión de Transcogás y TGI
- Definición e implementación de la estructura de grupo empresarial

# 3

## APORTE AL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL Y OTROS FINES GENERALES

---

La Empresa de Energía de Bogotá hace parte de la estrategia financiera del PDD a través de los aportes establecidos en el artículo 35 “Utilidades y disminución de capital de entidades descentralizadas”.

ENTIDAD: EEB

EJE: II Parte - Plan de Inversiones

PROGRAMA: Título 1: Estrategia Financiera del Plan

COMPROMISO: Artículo 35 “Utilidades y disminución de capital de entidades descentralizadas”

INDICADOR: Recursos entregados (pesos corrientes)

MEDICION: Millones de pesos

2004	2005	2006	JUNIO 2007	TOTAL
156.949	675.143	361.276	107.176	1.300.544

## 4.

# PARTICIPACIÓN CIUDADANA, LA CORRESPONSABILIDAD Y LA GESTIÓN CONJUNTA

La Empresa de Energía de Bogotá entiende la responsabilidad social corporativa como la adopción de las mejores prácticas de gestión empresarial, sobre la base de relaciones de confianza y beneficio común con todos sus grupos de interés.

En este sentido, la Junta Directiva y la Alta Gerencia de la EEB han dado las bases de la política integral de responsabilidad social corporativa, de acuerdo con los diez principios del pacto global de las Naciones Unidas y acorde con las políticas públicas en materia de energía y gas de la Nación, el Distrito Capital y de los municipios de influencia de la empresa en pro del desarrollo económico y social del país.

La EEB declara que asume el concepto de corresponsabilidad en la planeación, gestión y prestación de los servicios públicos, para lo cual consolidará las alianzas público-privadas que hacen factible construir ciudades organizadas en pro del bienestar común. La EEB se ha propuesto adecuar su comportamiento responsable a las nuevas exigencias del mercado y la sociedad contemporánea quienes reclaman, además de la competitividad de las empresas y su sostenibilidad financiera, una nueva dimensión de lo social que potencie, garantice y haga sostenible nuestra participación efectiva en la transformación de las necesidades y realidades del país.

Igualmente, la EEB declara que asume la política integral de responsabilidad social corporativa, la cual reúne las prácticas de gestión en siete capítulos, acordes con los grupos de interés. El primero de ellos, la política de accionistas proporciona los lineamientos de acción frente a los accionistas, los acreedores, los aseguradores y los abastecedores, y afirma el gobierno corporativo de la empresa, asegurando las mejores prácticas en materia de protección de las inversiones, de los accionistas minoritarios y como garantía del gobierno corporativo de la EEB.

En el marco de la política ciudadana, la EEB tiene un compromiso con la sociedad y el desarrollo de los territorios de influencia de la empresa, basado en relaciones de confianza con las autoridades y el respeto por el Estado Social de Derecho.

La EEB participa de las decisiones públicas que influyen en la empresa relacionados con los asuntos energéticos y en los territorios en donde opera.

La EEB conoce sus territorios y ejerce la ciudadanía corporativa como la manera de influir en la toma de decisiones públicas que están relacionadas el crecimiento ordenado de la ciudad, de la ciudad región, de los territorios de influencia y del país en general, en el marco de

las relaciones de gobernanza y confianza entre la empresa, la sociedad civil y el Estado.

El compromiso de la EEB con el desarrollo del país se sustenta en los fundamentos del comportamiento ético de la empresa con su entorno y parte del supuesto de entender el concepto de participación ciudadana corporativa y del compromiso de los colaboradores de la compa-

ñía frente a la toma de posiciones y decisiones que afectan las relaciones de gobernanza en los territorios donde la EEB opera.

La EEB, líder del sector energético colombiano, participa en la formulación de políticas públicas sectoriales en materia de energía y gas, como un aporte al desarrollo económico del país, de la ciudad de Bogotá y de los territorios donde opera.



# 5

## LA POSTA

---

**P**ara la nueva administración, la EEB ha fortalecido la empresa con nuevas adquisiciones en el sector energético a nivel nacional e internacional.

Ha contribuido a la consolidación del Plan de Desarrollo del Distrito Capital con los aportes financieros entregados anualmente.

Ha contribuido en el desarrollo de ciudad mediante la formulación y ejecución del Plan Maestro de Energía.

Ha contribuido a mejorar los indicadores de prestación de servicio de energía eléctrica y gas a través de la participación relevante en las empresas Codensa y Gas Natural.

Ha contribuido a mejorar la calidad de vida de las comunidades de Bogotá y municipios por donde pasa la infraestructura de transmisión.

Los retos para la siguiente administración

- Continuar con los aportes financieros al Distrito Capital
- Continuar con la estrategia de crecimiento del grupo empresarial en el sector energético nacional e internacional
- Continuar con la implementación del Plan Maestro de Energía
- Consolidar la política de los servicios públicos en el sector de hábitat

En relación con el Plan Estratégico Corporativo de la EEB, es importante su actualización, de acuerdo con los lineamientos de la nueva administración.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**Bogotá** *sin indiferencia*