ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Contrato interadministrativo No. 169 de 2024

OBJETO

Brindar asesoría y acompañamiento a la EMB para realizar actividades que permitan comprender las dinámicas comportamentales ciudadanas, capacidades de transformación social y cultural alrededor de las localidades de la zona de influencia de la L1MB y de la comunidad institucional de acuerdo con el alcance pactado.

EMPRESA METRO DE BOGOTÁ

Marzo 2025





¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

TABLA DE CONTENIDO

1 JUSTIFICACIÓN 5
2 ALCANCE 6
3 OBJETIVO GENERAL 6
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6
4 METODOLOGÍA 6
5 MARCO CONCEPTUAL 7
5.1 Articulación del marco conceptual 7
5.2 Direccionamiento Estratégico 7
5.3 Cultura Organizacional 8
5.4 Liderazgo 9
5.5 Toma de Decisiones 9
5.6 Comunicación y relacionamiento interno 10
6 MARCO NORMATIVO 10
7 GENERALIDADES EMPRESA METRO DE BOGOTÁ 12
8 GOBERNABILIDAD 13
8.1 Representantes de la Junta Directiva 14
9 PLAN ESTRATÉGICO 16
9.1 Misión 16
9.2 Visión 16
9.3 Objeto de la Empresa Metro de Bogotá 17
9.3.1 Objetivos Estratégicos de la Empresa Metro de Bogotá 17
9.4 Valores Corporativos 19
10 PRINCIPIOS Y VALORES DE BUEN GOBIERNO 22
11 GESTORES DE INTEGRIDAD 22
12 MAPA DE PROCESOS METRO DE BOGOTÁ 23
13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 24
14 GRUPOS DE VALOR E INTERÉS 31
15 PROYECTOS ESTRATÉGICOS 34
15.1 Primera línea del Metro de Bogotá 34
15.2 Adquisición predial 35
15.3 Segunda línea del Metro de Bogotá 35
15.4 Corredor férreo del sur (Línea 3) 36
15.5 Extensión Primera Línea del Metro de Bogotá: 36
15.6 Proyecto inmobiliario del Metro de Bogotá 37
15.6.1 Observatorio de ocupación y valor del suelo – OOVS: 37



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

16 PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 38
16.1 Programa de Cultura Ciudadana 39
16.2 Vagón escuela 41
16.3 Guardianes del sendero 41
17 GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y COMUNICACIONAL EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA 42
18 PROPUESTA ESTRUCTURA EQUIPO ESPEJO 43
18.1 Equipo espejo 43
18.1.1 Propuesta de la estructura del equipo espejo 44
18.1.2 Propuestas de ubicación del equipo espejo en la estructura organizacional del Metro de Bogotá 44
19 CONCLUSIONES 50
19.1 Direccionamiento Estratégico 50
19.2 Programas y actividades 52
19.3 Propuesta Equipo Espejo 54
20 RECOMENDACIONES 55
21 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58
22 ANEXOS 61



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Grupo de Valor 31
Tabla N° 2. Grupos de Interés 33

LISTA DE IMAGENES

Imagen 1. Articulación marco conceptual 7
Imagen 2. Normograma 11
Imagen 3. Esquema de la composición de la empresa 14
Imagen 4. Junta Directiva 15
Imagen 5. Objetivos de la empresa Metro de Bogotá 18
Imagen 6. Valores corporativos 20
Imagen 7. Valores corporativos 20
Imagen 8. Mapa de procesos Metro de Bogotá S.A 24
Imagen 9. Estructura Organizacional Inicial Metro de Bogotá - 2016 25
Imagen 10. Estructura organizacional Metro de Bogotá - 2017 26
Imagen 11. Estructura Organizacional Metro de Bogotá -2021 28
Imagen 11. Estructura Organizacional del Metro de Bogotá Publicada página WEB 29
Imagen 13. Gestión Social, cultural y comunicacional según dependencias 43
Imagen 13. Propuesta de estructura del equipo espejo 44
Imagen 15. Primera Propuesta 45
Imagen 16. Segunda Propuesta 46
Imagen 17. Tercera Propuesta 47



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valores corporativos 21
Gráfico 2. Valores destacados 22

LISTA DE ANEXOS

Anexo N° 1. Perfiles para el equipo espejo 61
Anexo N° 2. Sistematización grupos de diálogo 61
Anexo N° 3. Resultados de la Encuesta de percepción organizacional 61
Anexo N° 4. Interpretación de la Encuesta de percepción organizacional 61
Anexo N° 5. Sistematización de entrevistas 61
Anexo N° 6. Registro fotográfico de actividades 61



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
EMPRESA METRO DE BOGOTÁ

1 JUSTIFICACIÓN

Realizar un análisis del direccionamiento estratégico y del relacionamiento entre sus colaboradores permite alinear los esfuerzos organizacionales, optimizar la comunicación interna, mejorar la cultura y motivación, identificar oportunidades de mejora, y asegurar que las estrategias se planteen y se implementen de manera efectiva. Este proceso es clave para garantizar que la organización esté preparada para afrontar cambios y desafíos del entorno, y para maximizar su rendimiento a largo plazo.

Este documento contiene los resultados del análisis del direccionamiento estratégico realizado en la Empresa Metro de Bogotá, en adelante EMB, desde la estructura organizacional para entender las relaciones entre los colaboradores, permitiendo estructurar una propuesta orientada a un equipo espejo, que apoyará el diseño de un posible modelo cultural para la empresa Metro de Bogotá. El análisis del direccionamiento estratégico es un proceso valioso para las empresas, porque permite tener una comprensión clara de cómo está funcionando, su estructura, las relaciones que se tejen entre los colaboradores y posibilita conclusiones y recomendaciones en aras de proponer estrategias encaminadas a mejorar los procesos de la empresa de manera que la proyecten a ser competitivamente superiores.

Este análisis del direccionamiento estratégico se realizó mediante el levantamiento de información primaria y secundaria, para el caso de la primaria se aplicaron instrumentos con los colaboradores y contratistas de la EMB, los cuales son: entrevistas a profundidad, grupos de diálogo, encuesta y observación participante.

Con relación a la información secundaria, se revisó y analizó la documentación corporativa asociada al direccionamiento estratégico y específicamente a los procesos organizacionales, la cual fue suministrada por la EMB y otras fuentes consultadas en internet.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

2 ALCANCE

Conocer el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional de Metro de Bogotá, mediante el levantamiento de información primaria y secundaria, estructuración de un equipo espejo, que permita la comprensión de las relaciones que se tejen entre los colaboradores.

3 OBJETIVO GENERAL

Comprender las relaciones existentes entre los colaboradores de la estructura organizacional de la EMB, para formular estrategias específicas de direccionamiento estratégico que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y el relacionamiento entre los funcionarios y contratistas de la EMB a través de la revisión de las fuentes primarias y secundarias.
- Identificar los programas y actividades realizados desde la gestión social, cultural y comunicacional de la EMB con los grupos de interés y de valor.
- Estructurar una propuesta de conformación de un equipo espejo para la EMB, que apoye el diseño de un modelo de cultura.

4 METODOLOGÍA

La metodología empleada para la elaboración del presente documento, fue la revisión de fuentes primarias y secundarias que permitió la identificación y reconocimiento del direccionamiento estratégico de la EMB y la manera como se gesta el relacionamiento entre los diferentes colaboradores en todos sus niveles, conllevando a un proceso de análisis, donde se tuvo en cuenta la revisión de material corporativo, información publicada en la página web de la entidad, documentación legal, procesos organizacionales, planes y programas suministrados por la empresa y documentación externa complementaria como el plan de desarrollo distrital, además de los componentes de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, cultura organizacional, entre otros.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

5 MARCO CONCEPTUAL

5.1 Articulación del marco conceptual

Para el presente documento, se realizará la articulación de los siguientes conceptos:

Imagen 1. Articulación marco conceptual



Fuente: Propia de la consultoría

5.2 Direccionamiento Estratégico

El objetivo principal de la dirección estratégica es formular los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a los acontecimientos, de manera que la planificación se convierte en un sistema gerencial que se planifique, se verifique y ajuste la capacidad y direccione hacia el cambio necesario en búsqueda del objetivo común.

El direccionamiento estratégico se ha compuesto comúnmente de los siguientes elementos: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y mapa



de procesos, que son el resultado de tres etapas: planteamiento, análisis y ejecución de las estrategias.

La dinámica del direccionamiento estratégico que propende por el crecimiento organizacional debe permitir la medición continúa y de mejora. Esto puede significar examinar diferentes partes de la organización, como su estructura, cultura y procesos, para encontrar formas de mejorarla y desarrollar planes para alcanzar sus objetivos; además, la evaluación permite la toma de decisiones informadas y estratégicas para mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, así como la identificación de oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Sin duda, el direccionamiento estratégico contiene los valores corporativos que, además, se convierten en guías de actuación para los colaboradores de las organizaciones.

5.3 Cultura Organizacional

La teoría de Harrison y Stokes (1993), destaca que la cultura organizacional tiene un impacto directo sobre la estrategia, señalando que la cultura debe ser adaptable para apoyar el cambio estratégico y la innovación. Él describe, cómo diferentes tipos de cultura (por ejemplo, cultura de poder, cultura de roles, cultura de tarea, cultura de persona) afectan positiva o negativamente la toma de decisiones y el rendimiento organizacional.

La cultura organizacional se refiere al sistema de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización e influye en cómo los empleados interactúan, toman decisiones y responden a los cambios en el entorno.

En el contexto del direccionamiento estratégico, la cultura debe ser compatible con la misión y visión de la organización para que las estrategias sean efectivas. Una cultura fuerte y orientada a la innovación y al trabajo en equipo facilita la adaptación a nuevos mercados, la gestión del cambio y la ejecución eficaz de las estrategias. Por el contrario, una cultura rígida puede obstaculizar la implementación de nuevas estrategias.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

5.4 Liderazgo

John Kotter (1996), es conocido por su modelo de gestión del cambio. Argumenta que el liderazgo es esencial para la ejecución exitosa de la estrategia organizacional, en especial cuando se trata de gestionar el cambio. Kotter destaca que los líderes deben crear una visión estratégica clara, generar un sentido de urgencia y motivar a la organización para seguir la dirección establecida.

El liderazgo se refiere a la capacidad de influir y guiar a un grupo para alcanzar los objetivos organizacionales. Y es crucial para implementar la estrategia, ya que los líderes deben inspirar, motivar y dirigir a los empleados hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Los líderes efectivos no solo comunican y modelan la cultura organizacional, sino que también tienen la capacidad de tomar decisiones críticas para orientar la estrategia.

Las habilidades de liderazgo influyen en la capacidad de la organización para superar desafíos y aprovechar oportunidades. Además, el liderazgo debe ser capaz de gestionar el cambio y la transición durante la ejecución de la estrategia.

5.5 Toma de Decisiones

Herbert Simón (1947), uno de los pioneros en el estudio de la toma de decisiones. Sostiene que los tomadores de decisiones no siempre pueden obtener toda la información necesaria para tomar decisiones perfectamente racionales, por lo que tienden a tomar decisiones “suficientemente buenas”. Es decir, la toma de decisiones estratégicas se ve influida por la cantidad de información disponible, la naturaleza del entorno y los valores organizacionales.

Este concepto es esencial en el análisis estratégico, pues reconoce que las decisiones deben adaptarse a las limitaciones de tiempo y recursos en el proceso estratégico. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los líderes y otros miembros de la organización eligen entre diferentes alternativas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Las decisiones estratégicas deben ser bien fundamentadas, basadas en información precisa y en un análisis profundo del entorno externo e interno.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Una toma de decisiones ágil y acertada permite a la organización adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o en la industria, y facilita la implementación efectiva de la estrategia.

5.6 Comunicación y relacionamiento interno

Chris Argyris (1977) es conocido por sus estudios sobre la comunicación en las organizaciones y el aprendizaje organizacional donde destaca la importancia de la comunicación bidireccional en la implementación de estrategias, pues una organización que fomente el diálogo y la retroalimentación puede adaptarse mejor a los cambios y desafíos estratégicos.

La comunicación organizacional es el proceso de intercambio de información entre los miembros de la empresa. En el contexto del direccionamiento estratégico, la comunicación efectiva es esencial para asegurar que los objetivos y planes estratégicos se comprendan y se lleven a cabo en todos los niveles de la organización.

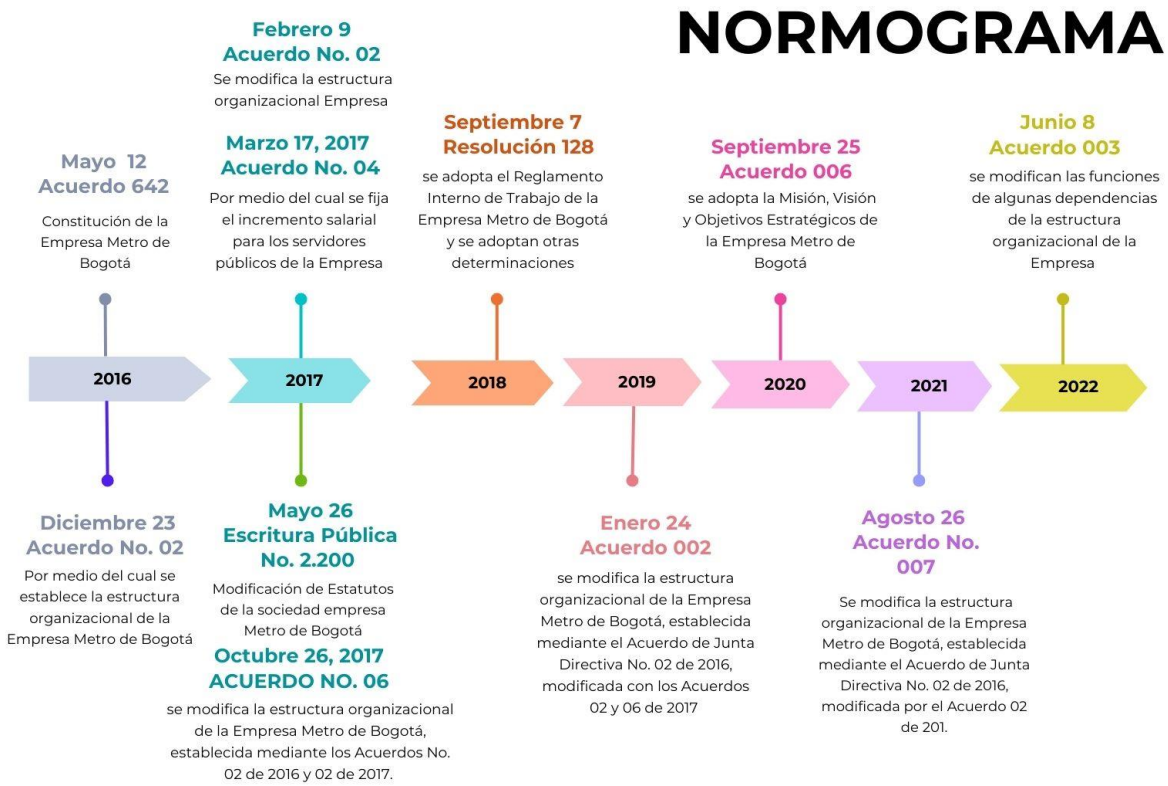
En el modelo de comunicación de Shannon y Weaver (1949), se destaca que la comunicación clara y transparente ayuda a generar compromiso y entendimiento entre los empleados sobre las metas y la visión organizacional. Además, una buena comunicación permite resolver conflictos, fomentar la colaboración y asegurar que todos los niveles de la organización comprendan su rol dentro de la estrategia. La retroalimentación también es crucial para ajustar las estrategias cuando es necesario.

6 MARCO NORMATIVO

Contemplar el marco normativo de la EMB implica abarcar las leyes, reglamentos, y normativas que rigen no solo la empresa como tal, sino a su vez la planificación, construcción y eventual operación de la Primera Línea del Metro de Bogotá (PLMB). Ahora, para los intereses del presente documento, se destacan los aspectos normativos que marcan hitos importantes en la conformación y consolidación de la organización que le han permitido ejecutar sus procesos de manera eficiente.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 2. Normograma



Fuente: Propia de la consultoría de Metro de Medellín

Es importante mencionar que, desde el año 2022, no ha habido cambios en la estructura organizacional de la empresa, por lo que no se consideró el periodo entre los años 2023 al momento actual.

En la realización de los grupos de diálogo y entrevistas, se identificó como un hito importante, el momento en el que se constituye legalmente la empresa según el acuerdo 642 de 2016 destacándolo como un acontecimiento que comienza a materializar el sueño del Distrito que durante muchos años se consideró difícil de cumplir.

El acuerdo No.6 del año 2020 estableció la orientación estratégica de la empresa, en este se replantea el quehacer y se adopta una nueva misión, visión y objetivos

estratégicos para la EMB. Un cambio que los colaboradores y contratistas resaltaron como importante, ya que la empresa direccionó mejor su accionar hacia procesos y estrategias más claras con el que hacer de la empresa.

Según acuerdo No. 2 de 2016, donde se establece la estructura organizacional, que, durante los 9 años de vigencia, se le han generado modificaciones según los acuerdos sucesivos No. 2 de 2017, No.6 de 2017, No. 2 de 2019, No. 7 2021. Este último, es el que más destacaron los colaboradores tanto en los grupos de diálogo como en las entrevistas que permitió una reestructuración significativa surgiendo varias dependencias y gerencias y reorganizando el trabajo que hasta la fecha se venía realizando.

Se constituye la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura Metro, sin embargo, teniendo en cuenta el registro de la marca “Cultura Metro” ante la Superintendencia de Industria y Comercio por parte del Metro de Medellín, a la EMB le corresponde generar el cambio en la denominación en el proceso “Cultura Metro” pasando a adoptarse como “Cultura Ciudadana”. Sin embargo, si bien se realizó el cambio en la imagen de la estructura organizacional, hoy el acuerdo No. 7 de 2021 sigue vigente, sin el cambio.

En 2022 según acuerdo 003, se realiza cambio de las funciones de la Oficina de Control Interno Disciplinario y de la Gerencia Jurídica, sin realizar modificación a la estructura organizacional como tal.

A partir del 2022, no se evidencian, dentro de lo consultado, cambios en la estructura organizacional que hayan quedado soportados y adoptados por acuerdo.

7 GENERALIDADES EMPRESA METRO DE BOGOTÁ

El proyecto de la PLMB fue concebido por el Instituto de Desarrollo Urbano -IDU-, entidad que tuvo a su cargo las etapas de prefactibilidad y factibilidad. Por lo que fue necesario conformar un equipo especializado que se encargó de posibilitar el avance del proyecto y con esto generó la necesidad de conformar una empresa encargada de dicha labor y avanzar de forma articulada en la estructuración y ejecución del proyecto con el fin de hacer realidad el esfuerzo de tantos años para construir el Metro para la ciudad de Bogotá.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

El 12 de mayo de 2016, se aprobó y expidió el Acuerdo 642, donde se autoriza la creación de la Empresa Metro de Bogotá S.A., constituyéndose como una sociedad por acciones de orden distrital y con la participación exclusiva de entidades públicas; siendo una entidad descentralizada indirecta que está vinculada a la Secretaría de Movilidad y su estructura es el de las empresas industriales y comerciales del Estado.

De esta manera, le corresponde a Metro de Bogotá S.A., ejecutar la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas férreas y de Metro que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte Público - SITP- de Bogotá, así como la adquisición, operación, explotación, mantenimiento, y administración del material rodante.

8 GOBERNABILIDAD

Dado que el proyecto del Metro de Bogotá es uno de los más importantes en la historia del Distrito y en general del país, su gobernabilidad se ve influenciada por la estructura organizativa, los actores clave y los mecanismos de decisión y control.

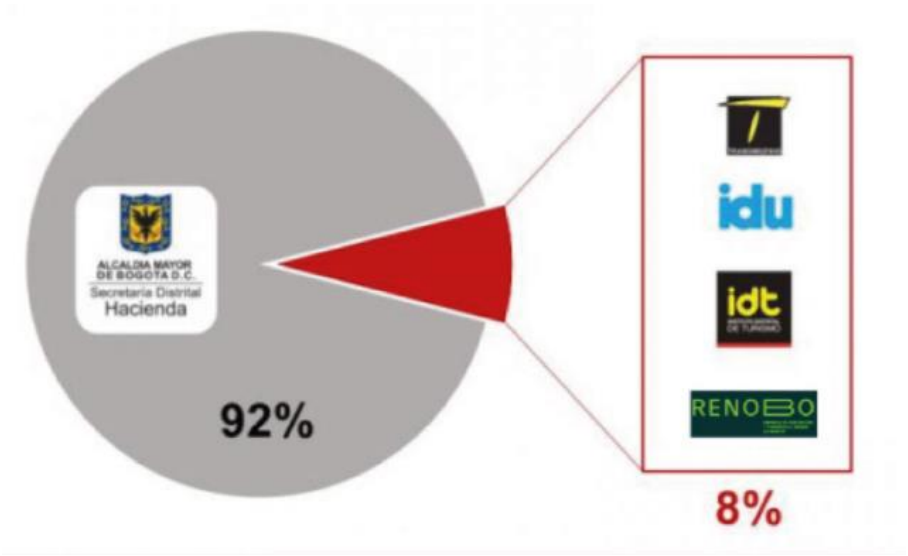
Los colaboradores de la EMB en general sienten orgullo por hacer parte de este proyecto ya que están haciendo historia y son multiplicadores de este proyecto con sus familias, amigos y conocidos sabiendo que el proyecto mejorará la calidad de vida y la movilidad de los Bogotanos. Adicionalmente, los funcionarios resaltaron el conocimiento técnico, la experiencia y trayectoria de los líderes de la empresa, lo que hace que el Metro de Bogotá tenga reconocimiento nacional.

El contrato de concesión mediante el cual se realiza el proyecto incluye la construcción y la operación durante 20 años bajo una supervisión pública para garantizar que los intereses de los ciudadanos sean priorizados.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 3. Esquema de la composición de la empresa

COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA METRO DE BOGOTÁ



Fuente: Imagen extraída de la página web de la Empresa Metro de Bogotá

Como se presenta en la anterior imagen, el mayor porcentaje de participación accionaria le corresponde a la Alcaldía Mayor de Bogotá, en cabeza de la Secretaría Distrital de Hacienda con un 92%.

El 8% restante está dividido equitativamente entre las entidades descentralizadas: Transmilenio S.A., Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), Instituto Distrital de Turismo (IDT) y la Empresa de Renovación Urbana (RENOBO), lo que permite inferir que, es una Empresa 100% pública, ligada a las acciones de control político que desde el distrito se plantean.

8.1 Representantes de la Junta Directiva

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 4. Junta Directiva



Fuente: Imagen extraída de la página web de la Empresa Metro de Bogotá

Como se presenta en la anterior imagen, según el acuerdo 642 de 2016, la Junta Directiva está compuesta por tres delegados del Gobierno Nacional, tres delegados del Gobierno Distrital y tres delegados independientes. En esta junta pueden participar con voz, pero sin voto, el Gerente General y los demás funcionarios y personas a quienes el presidente de la junta les otorgue esta facultad.

La Junta Directiva es la máxima instancia de dirección y administración de la EMB y sus actuaciones se ejecutan en procura de cumplir con el objeto social siendo el secretario Distrital de Movilidad, es quien lidera las sesiones y hacer cumplir el reglamento de la Junta Directiva.

En caso de tener diferencias en la discusión de un tema específico donde se produzca un empate entre el equipo representante del Distrito y el equipo de representantes de la Nación se dirime a partir del voto de los delegados independientes.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Es importante destacar además que los subcomités de la Junta Directiva son dirigidos por los delegados independientes.

9 PLAN ESTRATÉGICO

9.1 Misión

Constituida la EMB y de acuerdo con el proceso de planeación estratégica - Gobierno Corporativo - creado en julio de 2017, se plantea como propósito: “transformar la movilidad de la ciudad, prestando un servicio de transporte eficiente, sostenible y amable para los usuarios; con el fin de mejorar su calidad de vida y contribuir en el desarrollo y la renovación urbana de la ciudad”.

Esta misión es derogada por el acuerdo 006 de 2020 y amplía su propósito empresarial a “transformar positivamente la movilidad del Distrito Capital mediante la implementación y operación del modelo ferroviario del SITP; con conexión a las redes de integración regional, aportando al desarrollo y renovación urbana de la ciudad, con el fin de generar acceso a oportunidades urbanas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos”.

Dicha misión perfila a la EMB a impactar positivamente la movilidad del distrito y a generar una red para la integración de los sistemas de transporte regional. Es importante destacar que la empresa reconoce que la construcción del Metro conlleva un cambio y renovación urbana de los espacios por donde pasa, lo que se traduce en desarrollo y bienestar para los diferentes grupos de interés.

9.2 Visión

Al igual que en la misión, la EMB según el proceso de planeación estratégica - Gobierno Corporativo creado en julio de 2017, se planteó como visión hacia el año 2022 “ser la empresa pública más reconocida por su cumplimiento, convirtiéndose en referente de orgullo para Bogotá”.

Esta visión es derogada según acuerdo 006 de 2020 a partir del cual se proyecta a la EMB hacia el año 2028, con la entrada en operación del sistema, como una empresa que será reconocida como ejemplo de gestión de movilidad sostenible, segura, confiable, eficiente y con altos estándares tecnológicos. Se habrá definido

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

la expansión de la PLMB, conectándose con el SITP de Bogotá fortaleciendo la consolidación del modo férreo regional.

Con la nueva visión, la EMB se proyecta ser un referente de cultura, valores y motivo de orgullo y apropiación ciudadana, por su contribución a la transformación positiva de la capital. Adicionalmente, espera ser reconocida en América Latina por su generación de nuevas fuentes de financiación que contribuyan a su sostenibilidad en el tiempo. Además, que la empresa con las obras materializa el sueño de todos los Bogotanos por tener la PLMB y proyecta la conectividad con el SITP y demás sistemas de transporte en el ámbito regional, le da fuerza al tema de financiación e ingresos no tarifarios y algo muy importante, se plantea como referente de cultura para el distrito.

Con la realización de los grupos de diálogo, se puedo evidenciar que muchos de los funcionarios y contratistas de la EMB no recuerdan muy bien cuál es la misión y visión de la empresa, lo que identifican es lo transmitido desde la Gerencia General donde se orienta a dar cumplimiento a las responsabilidades, de manera que se logre avanzar en los tiempos proyectados de construcción de la PLMB.

9.3 Objeto de la Empresa Metro de Bogotá

"Corresponde a la Empresa "METRO DE BOGOTÁ S.A.", realizar la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas del metro que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, así como la adquisición, operación, explotación, mantenimiento y administración de material rodante. A su vez, la empresa liderará, promoverá, desarrollará y ejecutará proyectos urbanísticos en especial de renovación urbana, construirá y mejorará el espacio público en las áreas de influencia de las líneas del metro, con criterio de sostenibilidad." (Acuerdo 007 de 2021). Proceso de Planeación Estratégica- Gobierno corporativo Versión 03 enero de 2019.

9.3.1 Objetivos Estratégicos de la Empresa Metro de Bogotá

Los objetivos estipulados por la EMB fueron clasificados teniendo en cuenta aspectos internos y externos en relación con el proyecto.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 5. Objetivos de la empresa Metro de Bogotá



Fuente: Página web oficial Empresa Metro de Bogotá

En los instrumentos aplicados, los participantes coincidieron en que lo más importante, es hacer realidad la PLMB; por esto, desde la Gerencia General se proyecta que cada una de las dependencias y gerencias de la organización alineen esfuerzos para el cumplimiento de este objetivo.

@elmetrobogota



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Se tiene como meta clara para el año 2028, comenzar la operación y se trabaja con el rigor técnico y dedicación para que la programación de obra se cumpla.

Por lo tanto, los retos organizacionales actuales se concentran en seguir avanzando con buen ritmo la construcción de la PLMB, adjudicar la construcción de la línea 2, desarrollar el proyecto línea 3 y la ampliación de línea 1, a la par que se avanza en el plan de conectividad con el SITP y con Regiotram.

Todos estos esfuerzos están orientados a dar cumplimiento a las políticas y objetivos establecidos en el Plan de Ordenamiento del Distrito y en el Plan Maestro de Movilidad, Decreto Distrital 319 de 2006, el Decreto 309 de 2009, para generar alivio y respuesta a las condiciones de movilidad del Distrito y de la región.

9.4 Valores Corporativos

Los valores corporativos definen en muchos sentidos la naturaleza de las empresas, guían el comportamiento, las decisiones y las acciones al interior de la organización; son fundamentales para establecer una identidad y se convierten en pilares de la cultura organizacional.

Normalmente, cada empresa define sus valores corporativos, algunos de ellos son resultado del deseo y la voluntad de sus líderes, otros, por el contrario, se fundamentan en las necesidades y compromisos adquiridos con sus grupos de interés pues son estos los que en definitiva marcan los parámetros del relacionamiento.

Para el caso de la EMB los servidores públicos y colaboradores se adhieren y adoptan de manera integral los valores definidos en el Código de Integridad del Servidor Público Colombiano, elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en julio de 2017, adoptado en el Distrito Capital a través del Decreto 118 de 2018 y la Resolución 100 de 2018 de la Empresa Metro de Bogotá S.A.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 6. Valores corporativos



Fuente: Valores corporativos Metro de Bogotá

Este año, por medio de la resolución No 015 de 2025 se procedió a actualizar el Código de Integridad, incluyendo el valor de la empatía.

Imagen 7. Valores corporativos

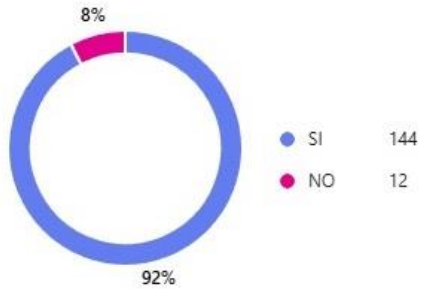
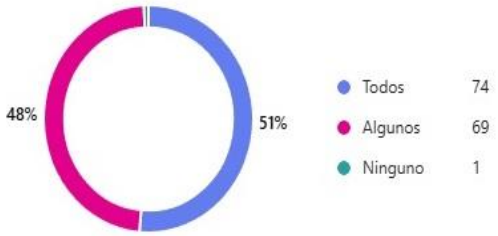


Fuente: Valores corporativos Metro de Bogotá

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

En la información recogida en las encuestas aplicadas a los colaboradores, el 92% reconoce que los valores corporativos que tiene la empresa son los valores del funcionario público, permitiendo un mayor conocimiento y apropiación, aunque el 51% consideran que estos valores se aplican día a día por parte de los colaboradores; lo cual es coherente, con la información obtenida en los diferentes grupos de diálogo, donde los colaboradores manifestaron que, se debe hacer más énfasis en su aplicación desde las distintas dependencias y además comentaron que es importante que se interioricen más y que no solo estén plasmados en el papel como los valores del servidor público.

Gráfico 1. Valores corporativos

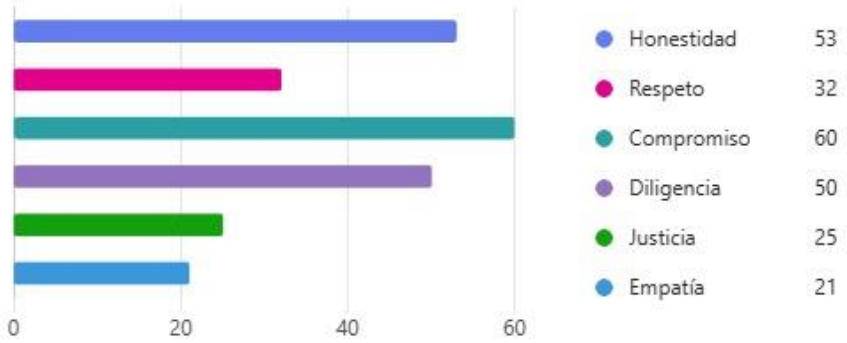
VALORES CORPORATIVOS	
Reconocimiento	**Aplicación**
	

Fuente: Propia de consultoría

De igual manera, se destaca que el valor que se tiene más presente en los colaboradores es el compromiso, lo que orienta más al servicio con calidad.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Gráfico 2. Valores destacados



Fuente: Propia de consultoría

10 PRINCIPIOS Y VALORES DE BUEN GOBIERNO

De acuerdo con el documento “Proceso Planeación Estratégica - Gobierno Corporativo y relaciones versión 03 de enero de 2019”, las actuaciones de los miembros de la Asamblea de Accionistas, los miembros de la Junta Directiva, el Gerente General, los servidores públicos y trabajadores oficiales de la EMB se regirán entre otras por los lineamientos, valores, y parámetros definidos en el Código de Buen Gobierno (Documento PE-DR-009) que tiene como objetivo compilar las mejores prácticas en materia de transparencia y regular los mecanismos para identificar y tramitar conflictos de intereses, y definir los parámetros de Buen Gobierno Corporativo generando confianza con los grupos de interés en general.

11 GESTORES DE INTEGRIDAD

Desde la oficina de Asuntos Institucionales se lidera el tema de gobierno corporativo, para ello se creó el grupo de gestores de integridad para promover los valores al interior de la empresa.

El equipo de Gestores de Integridad se encuentra conformado por catorce (14) servidores públicos de la empresa, un (1) servidor por cada una de las Gerencias y Oficinas respectivamente; información contrastada con la Política de Integridad y Ética. Estos gestores, son elegidos por sus líderes de manera indefinida.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

El artículo 6º del Decreto Distrital 489 de 2009 modificado por el artículo 4º del Decreto Distrital 118 de 2018 por el cual se adoptó el Código de Integridad del Servicio Público Distrital establece que los gestores de integridad son servidores del Distrito Capital, cuya misión es liderar la sensibilización y motivación para el arraigo de la cultura de integridad y de servicio en las prácticas cotidianas de la administración distrital al interior de la EMB.

De acuerdo con el Código de Integridad algunas de las principales responsabilidades de los gestores de integridad son participar en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de integridad de la empresa e identificar prácticas de integridad en las distintas áreas o gerencias y motivar su participación en actividades pedagógicas y comunicativas.

12 MAPA DE PROCESOS METRO DE BOGOTÁ

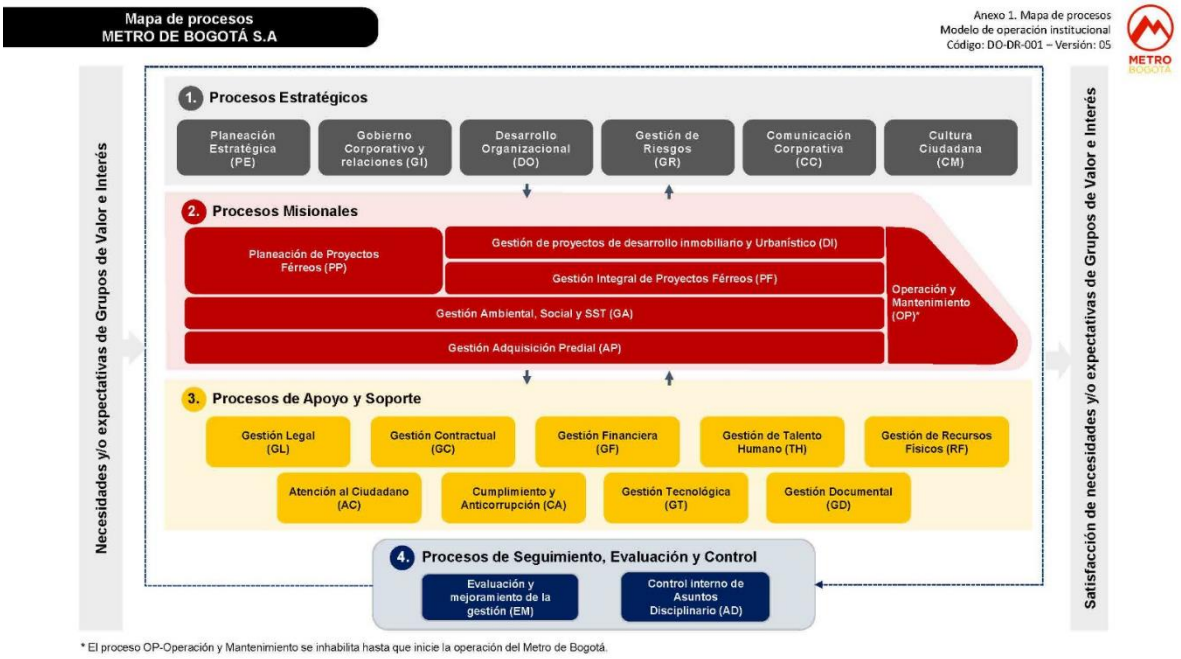
una representación que permite identificar la totalidad de las acciones con las que cuenta la organización, mostrando una secuencia e interacción entre todos los procesos.[1]

[1] OBS Business School. 2017 página Web https://www.obsbusiness.school/blog/beneficios-de-elaborar-un-mapa-de-procesos-en-tu-empresa



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 8. Mapa de procesos Metro de Bogotá S.A



Fuente: Imagen extraída de la página web de la Empresa Metro de Bogotá

Se identifican 23 procesos distribuidos así: (6) estratégicos, (6) misionales, (9) de apoyo y soporte y (2) de seguimiento, evaluación y control.

Según lo observado en la aplicación de los instrumentos, los colaboradores reconocen el proceso en el que se encuentran según su rol y dependencia a la cual pertenecen, las funciones ejercidas por cada dependencia se orientan en el mapa de procesos tanto a cumplir la misión, visión y los objetivos corporativos como a satisfacer las necesidades de los grupos de valor e interés.

13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa es la forma en que se distribuyen las funciones y responsabilidades de los colaboradores con el fin de alcanzar su misión y visión; esta estructura puede presentar modificaciones según su dinámica y cada cambio debe adaptarse a los nuevos escenarios que se presentan.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

La EMB, definió su estructura organizacional inicial, a partir del acuerdo 02 de 2016, como se presenta en la siguiente imagen:

Imagen 9. Estructura Organizacional Inicial Metro de Bogotá - 2016



Fuente: Representación de la estructura organizacional de la EMB, conforme al acuerdo N°02 de 2016 de la Junta Directiva de la Empresa Metro de Bogotá S.A.

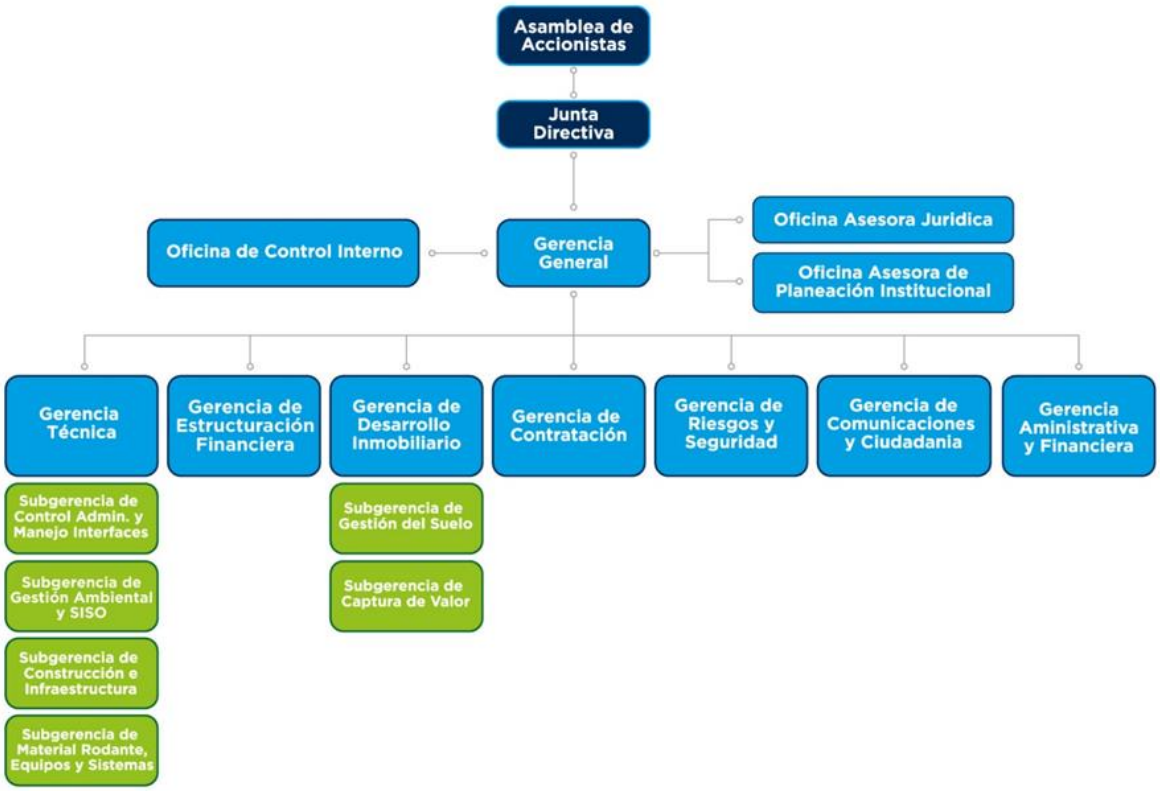
Para el año 2017, se promueve una modificación a la estructura organizacional de la empresa donde:

- Desaparece la oficina asesora de comunicaciones y relaciones públicas
- Se crea la Gerencia de Comunicaciones y Ciudadanía
- Se crea la Oficina de Control Interno
- Se crea el cargo de asesor(a) de Planeación Institucional
- Se crean tres subgerencias para la Gerencia Técnica
- Se le cambia el nombre a la Gerencia Financiera por Gerencia de Estructuración Financiera
- Se crean dos subgerencias de la Gerencia de Desarrollo Inmobiliario
- Se le cambia el nombre a la Gerencia Administrativa por Gerencia Administrativa y Financiera

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

- Se crea la Gerencia de Riesgo y Seguridad.

Imagen 10. Estructura organizacional Metro de Bogotá - 2017



Fuente: Representación de la estructura organizacional de la EMB, conforme al acuerdo N°02 y 03 de 2017 de la Junta Directiva de la Empresa Metro de Bogotá S.A.

Con el Acuerdo 007 de 2021 se modifica nuevamente la estructura organizacional de la Empresa Metro de Bogotá S.A., establecida mediante el Acuerdo de Junta Directiva No. 02 de 2016, modificada por el Acuerdo 02 de 2019" cuyo modelo de Estructura Organizacional aprobado, integra la evaluación de las necesidades operativas, técnicas, financieras, legales, administrativas y de riesgos, para el adecuado cumplimiento de las funciones y obligaciones de la empresa Metro de Bogotá.



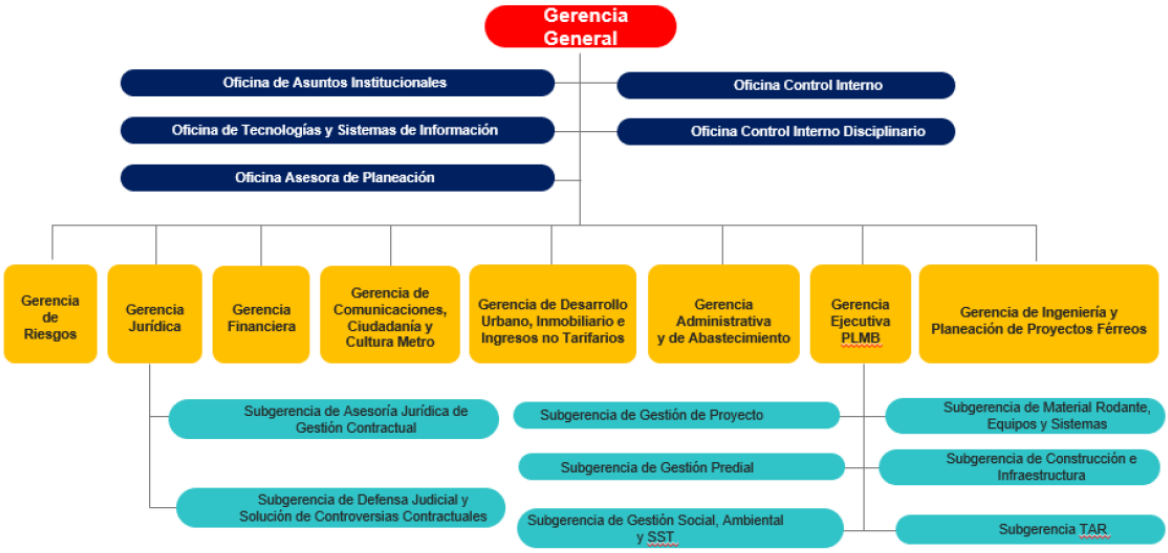
¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Dicha modificación consistió en:

- La creación de las oficinas de Asuntos Institucionales, Control Interno Disciplinario y Tecnología y Sistemas de Información.
- Se cambia el nombre de la Oficina de Planeación Institucional por Oficina de Planeación.
- Desaparece la oficina Jurídica y se crea la Gerencia Jurídica con dos subgerencias a su cargo.
- Cambia el nombre de la Gerencia de Riesgos y Seguridad por Gerencia de Riesgos.
- La Gerencia de Comunicaciones y Ciudadanía pasa a ser Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura Metro.
- La Gerencia de Desarrollo Inmobiliario pasa a ser la Gerencia de Desarrollo Urbano, Inmobiliario e ingresos no tarifarios y se eliminan las subgerencias que tenía a su cargo.
- Desaparece la Gerencia Técnica con sus subgerencias.
- Se crea le Gerencia Ejecutiva con 6 subgerencias.
- La Gerencia Administrativa y Financiera pasa a ser la Gerencia Administrativa y de Abastecimiento.
- La Gerencia de Estructuración Financiera pasa nuevamente a ser la Gerencia Financiera.
- Se crea la Gerencia de Ingeniería y Planeación de Proyectos Férreos.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 11. Estructura Organizacional Metro de Bogotá -2021



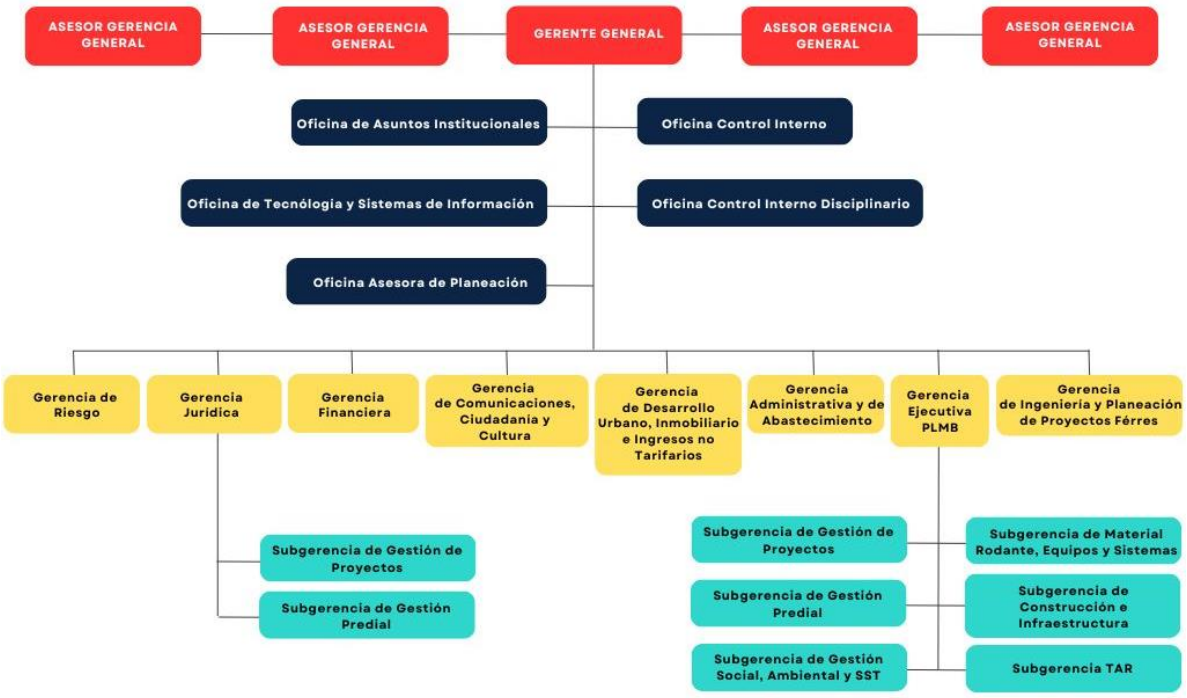
Fuente: Representación de la estructura organizacional de la EMB, conforme al acuerdo N°07 de 2021 de la Junta Directiva de la Empresa Metro de Bogotá S.A.

Actualmente la EMB cuenta con una estructura organizacional donde mantiene en general lo estipulado por el acuerdo 007 del 2021, pero realiza algunas modificaciones como adicionar cuatro (4) Asesores de la Gerencia General y retirando la palabra “Metro” de la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y “Cultura Metro”. Es importante destacar que dichos cambios no han sido legalizados pues no se encuentran soportados por ningún tipo de acuerdo o resolución evidenciados, a la fecha de elaboración de este documento.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 12. Estructura Organizacional del Metro de Bogotá Publicada página WEB



Fuente: Representación actual de la estructura organizacional de la empresa Metro de Bogotá

De esta estructura, destacamos que la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura tiene a su cargo implementar la política de cultura ciudadana para la red Metro de Bogotá, de la cual se destacan los siguientes logros:

- La firma de un memorando de entendimiento con la Secretaría de Educación del Distrito para aunar esfuerzos institucionales para formular y posicionar desde etapas tempranas una cultura ciudadana alrededor del Metro de Bogotá, en la comunidad educativa en diciembre de 2021.
- Las jornadas de participación en temas de interés para la ciudadanía realizadas desde el 2017.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

- La apertura al público del Vagón Escuela de la PLMB, ubicado en el Parque de los Niños, un espacio pedagógico y lúdico en el que los niños, niñas, adolescentes y sus familias pueden conocer un vagón del Metro y aprender sobre la evolución del transporte, este funciona al público desde el mes de agosto del año 2023.

En línea con la cabeza de la estructura, es importante mencionar que, los funcionarios de la EMB reconocen al Gerente General, como una persona con amplio conocimiento y experiencia en el campo técnico y ven un líder con un horizonte claro, que vela por el cumplimiento de las metas y da un manejo adecuado y oportuno a los retos presentados en obra, lo que ha permitido cumplir con el contrato de construcción de la Primera Línea y lograr el avance que se presenta hoy en día.

Es reconocido por los líderes y los colaboradores como un gerente que sabe administrar recursos, con estrategias innovadoras, que le permiten obtener mejores resultados en los proyectos que se encuentran bajo su dirección. Sin embargo, como aspecto a mejorar, según lo mencionado por sus colaboradores, es un hombre de carácter fuerte, que lo lleva en algunos momentos a tratar de manera recia a las personas y por lo tanto no se siente cercano.

La circulación de información entre el nivel directivo y el nivel táctico es fundamental, por esto se requiere que los líderes de cada dependencia manejen una comunicación asertiva con sus colaboradores, suministren la información que es entregada desde la Gerencia General para el cumplimiento de metas por parte de las gerencias, subgerencias y oficinas.

De igual manera, el líder, debe tener la capacidad de motivar, escuchar y guiar a su equipo de trabajo, de modo que haya un ambiente propicio para el manejo la información.

De acuerdo con los resultados de los instrumentos aplicados, los colaboradores destacaron que, hay líderes que permiten el cumplimiento de metas con un adecuado manejo de la información y buen clima laboral, pero, por otro lado, existen líderes que dificultan los procesos, complican los trámites y fragmentan las relaciones al interior del equipo.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Estas diferencias que se presentan en el liderazgo hacen que se dificulte la comunicación e interacción entre las dependencias.

14 GRUPOS DE VALOR E INTERÉS

Para la identificación de los grupos de valor e interés de la EMB, la organización aplicó lo dispuesto en la "G*uía de caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés*" del Departamento Nacional de Planeación-DNP y la "G*uía de caracterización de ciudadanos y grupos de valor*" del Departamento Administrativo de la Función Pública, considerando que este marco de referencia puede aplicar parcialmente, según el enfoque de análisis y las particularidades de la organización.

A continuación, se mencionan los grupos de interés y de valor definidos:

Tabla N° 1. Grupo de Valor

Grupos de valor	Descripción	Integrado por
Ciudadanía	Personas naturales, nacionales de todos los estratos socioeconómicos, sin distinción de raza o grupo étnico, de género y orientación sexual, que acuden a la entidad en búsqueda de información o servicios, relacionados con los proyectos ferroviarios adelantados por la EMB.	Residentes, organización de comerciantes, juntas de acción comunal, líderes comunitarios, organizaciones de mujeres, veedurías ciudadanas, personas afectadas por la obra, propietarios de predios.
Entidades y Organismos Distritales	Entidades del sector central, descentralizado, adscritas y vinculadas a las que se les entrega información sobre los proyectos de inversión, y que son beneficiarias de los productos y servicios de la Empresa Metro de Bogotá.	Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal, Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaría de la Mujer, Secretaría de Cultura Recreación y Deporte, Alcaldías locales, Secretaría Distrital de Planeación, Secretaría General, Transmilenio S.A., Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, Secretaría Distrital de Ambiente, autoridades

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Grupos de valor	Descripción	Integrado por
		ambientales, Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano, Terminal de Transporte, Instituto de Desarrollo Urbano, Unidad de Mantenimiento Vial, Empresa Operadora de Transporte.
Empresas privadas	Son personas jurídicas que orientan el desarrollo de los proyectos ferroviarios o se benefician de los productos o servicios de la EMB.	Concesionario PLMB, consultorías o interventorías, ONG, agremiaciones, proponentes.
Organismos Internacionales	Actores Internacionales públicos o privados con los que se efectúa un relacionamiento estratégico para la proyección, posicionamiento y/o generación de cooperación Internacional del Distrito, de acuerdo con las prioridades del Plan Distrital de Desarrollo vigente.	La Banca multilateral, Banca Internacional.
Entes de control y vigilancia Distrital	Entidades distritales que tienen funciones de Inspección vigilancia y control sobre las empresas y/o establecimientos de comercio que realizan actividades económicas en el Distrito Capital y con los cuales la EMB interactúa mediante la coordinación y articulación de las actividades multidisciplinarias preventivas de inspección, así como el seguimiento a su gestión.	Contraloría Distrital de Bogotá, Veeduría Distrital, Personería de Bogotá, Concejo de Bogotá.
Instituciones educativas - Entes académicos	Las Instituciones educativas públicas y privadas con las cuales se tiene una relación de socialización y apropiación de la construcción de la	

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Grupos de valor	Descripción	Integrado por
	cultura ciudadana alrededor del Metro de Bogotá.	
Medios de comunicación	Canales e instrumentos que permiten informar y comunicar sobre los proyectos de la EMB.	Radio, televisión, internet, prensa, redes sociales.
Actores organizacionales	Son los organismos de dirección, administración y representación.	Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y la Gerencia General, así como, los funcionarios públicos y contratistas de la EMB.

Fuente: Caracterización de grupos de valor e interés de la Empresa Metro de Bogotá

Tabla N° 2. Grupos de Interés

Grupos de Interés	Descripción	Integrado por
Veedurías ciudadanas	Son entes de control social que tienen por objeto realizar el seguimiento y evaluación de las políticas públicas y a la gestión desarrollada por la EMB. (Ley 1757 de 2015, Artículo 61. Objeto del Control Social).	
Universidades -Entes académicos	Las universidades, centros de investigación, son solicitantes de información, además a través de la investigación contribuyen al desarrollo de los proyectos ferroviarios.	
Entidades y Organismos de control Nacional/ Distrital	Entes responsables del seguimiento, control, monitoreo y mejoramiento de la gestión pública, quienes demandan de la EMB la entrega de información de manera periódica.	Nacional: Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República, Distrital: Contraloría Distrital de Bogotá, Veeduría Distrital, Personería de Bogotá, Concejo de Bogotá.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Grupos de Interés	Descripción	Integrado por
Entidades de Orden Nacional	Entidades del orden nacional de las que se reciben políticas y lineamientos en materia de fortalecimiento de la función administrativa y modernización del estado para implementación en la entidad y otras que requieren información de los proyectos de inversión de la EMB.	Instituto Nacional para Ciegos (INCI), Senado, Cámara de Representantes, Ministerio de Transporte, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, DNP, FND, DAFP, DASCD, Secretaría de Transparencia, Presidencia de la República, Ministerio de las TIC, Archivo General de la Nación, Autoridades Ambientales, UMUS.

Fuente: Caracterización de grupos de valor e interés de la Empresa Metro de Bogotá

15 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Con el fin de cumplir con la misión y visión la EMB desarrolla unos proyectos estratégicos, los cuales fueron revisados a través de fuentes en documentos suministrados por la empresa y descritos por los colaboradores y líderes en los ejercicios participativos implementados (grupos de diálogo y entrevistas).

15.1 Primera línea del Metro de Bogotá

Se pensó en esta primera línea desde el año 1942, como propuesta de movilidad para una ciudad en constante crecimiento; sin embargo, fue hasta el año 2016 que los gobiernos Nacional y Distrital lograron un consenso para hacer realidad la PLMB, que fue ratificado por el presidente Juan Manuel Santos y el alcalde de ese año Enrique Peñalosa, el 17 de septiembre de 2016. Para el 7 de noviembre de 2017, la nación y el distrito suscribieron el convenio que definió los montos, términos y condiciones para la cofinanciación de la PLMB-Tramo 1.

En octubre de 2020, después de más de 70 años de espera, la empresa Metro de Bogotá firmó el acta de inicio del contrato de concesión; donde comenzó oficialmente el proceso que contemplaba la construcción y operación por un término de 20 años por parte del concesionario de la Primera Línea del Metro de Bogotá.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

De acuerdo con el cronograma, los trenes comenzarían a rodar en ensayos en el año 2027 y, en el año 2028, el sistema iniciará su operación comercial.

Actualmente, la obra se encuentra con un avance de 48.65%, de acuerdo con la información suministrada por los colaboradores de la Empresa Metro de Bogotá.

15.2 Adquisición predial

El 23 de noviembre de 2020, la Empresa Metro de Bogotá concluyó la entrega oficial de 77 predios, adquiridos durante dos años, con lo cual, el concesionario de la PLMB pudo comenzar con los trabajos de preparación del patio taller.

El 31 de marzo de 2021, un total de 24 predios fueron entregados por parte del Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) a la Empresa Metro, como parte del trabajo conjunto para la adquisición de inmuebles necesarios para el proyecto de infraestructura y transporte más grande en la historia de la ciudad.

Según lo informado en los grupos de diálogo por parte de las Subgerencias de Gestión Predial y la Subgerencia Social, Ambiental y de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), el proyecto cuenta con un 90% de cumplimiento, se encuentran pendientes unos predios adicionales, solicitados por el concesionario.

La subgerencia de Gestión Predial hizo adquisición de predios, mediante el apoyo del componente social y predial para llegar a acuerdos económicos y así hacer entrega de los predios al concesionario. Lo anterior, es reconocido como uno de los mayores logros de la Gerencia Ejecutiva PLMB.

15.3 Segunda línea del Metro de Bogotá

De acuerdo con lo informado en las entrevistas y a lo consultado en el Plan de Desarrollo Distrital, se pudo identificar la necesidad de una expansión de la Línea 1 del Metro, permitiendo la estructuración de la segunda línea, contando con los siguientes antecedentes:

El 26 de noviembre de 2020, el alcalde, en compañía del ministro de Hacienda, la ministra de Transporte, el director del Departamento Nacional de Planeación y el Gerente General de la Empresa Metro de Bogotá de ese entonces, presentaron el

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

trazado de la expansión del Metro de Bogotá, que va hasta la localidad de Suba, pasando por Engativá, y que se desarrollará a lo largo del corredor de la calle 72.

El 8 de abril de 2022, la Junta Directiva de la Empresa Metro de Bogotá, en su sesión extraordinaria número 71 aprobó el trazado de la Línea 2 del Metro de Bogotá, hasta Suba y Engativá.

La Empresa Metro de Bogotá publicó el 13 de febrero del 2024, el proceso de licitación pública internacional para la adjudicación del contrato de concesión cuyo objeto es la construcción, operación, mantenimiento y financiación de la Línea 2 del Metro de Bogotá.

Según lo informado por los colaboradores de la empresa en los ejercicios participativos, se espera que el proyecto sea adjudicado en el mes de noviembre de 2025.

15.4 Corredor férreo del sur (Línea 3)

Según Convenio Interadministrativo IDU 1539 de 2021, suscrito entre el Instituto de Desarrollo Urbano y la Empresa Metro de Bogotá cuyo objeto fue *"Aunar esfuerzos para la adecuada realización del contrato para la estructuración integral a nivel de prefactibilidad del corredor férreo del sur en la modalidad ferroviaria y su articulación con otros proyectos de transporte de la región Bogotá-Cundinamarca"*.

En este convenio, la Empresa Metro de Bogotá asumió compromisos de asesoría y acompañamiento al Instituto de Desarrollo Urbano en los aspectos técnicos ferroviarios relacionados con la ejecución de los estudios de prefactibilidad del corredor férreo del sur. Dicho insumo sirve para la estructuración del proyecto Línea 3 del Metro de Bogotá.

15.5 Extensión Primera Línea del Metro de Bogotá:

Según los estudios de factibilidad, se propone que la extensión de la PLMB se realice en viaducto. Además, se debe privilegiar, en la medida de lo posible, las interconexiones con los otros sistemas de transporte de la ciudad existentes o en proyección como: el Transmilenio y la L2MB que se encuentra en fase de diseño.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Según lo informado en los grupos de diálogo y entrevistas con los colaboradores, el proyecto de extensión corresponde a una propuesta de la empresa privada para posibilitar su ejecución. La cual, actualmente, se encuentra en proceso de revisión, para su respectiva aprobación y adjudicación.

15.6 Proyecto inmobiliario del Metro de Bogotá

La Empresa Metro de Bogotá presentó esta iniciativa a un grupo de aproximadamente 250 inversionistas, estructuradores y desarrolladores, en la que se destaca la estación seis (6) ubicada en el costado occidental del puente vehicular de la intersección de la Avenida Primera de Mayo con Avenida Boyacá, como un modelo potencial para futuras intervenciones urbanas en colaboración con el sector privado y el Distrito. El proyecto inmobiliario se desarrollará en un terreno de 5.760 metros cuadrados, una zona estratégica en el suroccidente de Bogotá. Los ingresos generados por los desarrollos inmobiliarios podrían financiar nuevas líneas del Metro y cubrir costos operativos, además de explorar nuevas líneas de negocio para la EMB.

Es un proyecto destacado por la Gerencia de Desarrollo Urbano, Inmobiliario e Ingresos no Tarifarios y que se orienta a dar cumplimiento al objetivo de desarrollo inmobiliario para el sostenimiento del sistema.

15.6.1 Observatorio de ocupación y valor del suelo – OOVS:

Es una herramienta de la Empresa Metro de Bogotá S.A., que monitorea y evalúa el impacto de los proyectos de infraestructura de transporte, sobre las dinámicas de ocupación del suelo, las variables socioeconómicas y las fluctuaciones en el valor del mercado del suelo, con el objeto de generar información que contribuya a la toma de decisiones, la formulación, el seguimiento y la ejecución de las políticas públicas que cobijan los corredores de transporte masivo, específicamente los correspondientes al Sistema Metro.

En los grupos de diálogo los colaboradores plantearon la necesidad de contar con estrategias de comunicación interna más contundentes que permitan el conocimiento de todos los colaboradores de los resultados y hallazgos de los impactos, ocupación del suelo y dinámicas socioeconómicas.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

16 PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La Empresa Metro de Bogotá S.A., dentro del Plan Institucional de Capacitaciones reconoce cuatro tipos de programas de aprendizaje para sus colaboradores:

1) Inducción (mínimo 100 horas)
2) Entrenamiento
3) Capacitación (hasta 160 horas) con tres modalidades (presencial, virtual y mixta)
4) Proyectos de aprendizaje en equipo (PAE)

El Plan Institucional de Capacitaciones de la EMB, establece que se tengan en cuenta las prioridades descritas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los empleados públicos para el desarrollo de competencias y las necesidades específicas de la entidad, asociadas a los retos institucionales o dificultades en el cumplimiento de la misión, a las oportunidades de mejoramiento de servicios y de procesos, en síntesis, de los problemas en el funcionamiento de la entidad.

De igual manera, en los encuentros con los colaboradores en los grupos de diálogo, reconocieron que la empresa cuenta con programas de formación para el desarrollo profesional de sus colaboradores, destacando la oportunidad de estudiar un posgrado, donde la empresa asume un 80% del costo de la matrícula; para poder acceder a este beneficio las personas se postulan y si cumplen con los requisitos hacen especializaciones y maestrías.

De todas maneras, no todos los colaboradores acceden a los beneficios para educación ya que consideran que no cuentan con el tiempo suficiente para asumir el compromiso de estudiar conjugado con las responsabilidades laborales asignadas.

Los empleados de EMB también consideran, en términos de formación y capacitación que:

- La empresa hace un gran esfuerzo por actualizar y capacitar al personal, en saberes específicos; sin embargo, los cursos en ocasiones no dan respuesta

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

a las actualizaciones requeridas por las áreas o no están relacionados con las temáticas de interés de sus funcionarios.

- No se cuenta con el tiempo suficiente para participar o los horarios propuestos no logran ser concertados y avalados por los líderes, lo que genera una baja participación en los cursos de formación.
- Los programas de formación y bienestar son para los colaboradores de planta, se destaca que a nivel de Distrito hay programas de formación para contratistas, sin embargo, la información de estos cursos no se transmite por lo que no logran inscribirse.

16.1 Programa de Cultura Ciudadana

De acuerdo con el proceso estratégico, en su documento "*Caracterización proceso de cultura ciudadana (CM-CP-001)*", se define que "*Teniendo en cuenta el registro de la marca "Cultura Metro" ante la Superintendencia de Industria y Comercio por parte del Metro de Medellín, Se debe generar el cambio en la denominación del proceso a "Cultura Ciudadana*", además, se estableció como objetivo el siguiente:

"*Propiciar interacciones basadas en la empatía, la confianza y el respeto entre los diversos actores involucrados en la construcción y posterior operación del Metro de Bogotá, particularmente con la ciudadanía, para entender y atender eficazmente los impactos derivados de las obras, y generar, desde una narrativa positiva y de manera temprana, una cultura de apropiación, disfrute y uso adecuado del Metro, sus equipamientos y espacios públicos, partiendo de un enfoque de cultura ciudadana, apalancado en la definición de necesidades establecidas en el plan anual de adquisiciones de cada vigencia*".

Adicionalmente y de acuerdo con la información recibida por parte de la EMB, se identificó el documento relacionado con "Política de Cultura Ciudadana para la red Metro de Bogotá", en la que se estable como objetivo general: "generar la apropiación y sentido de pertenencia por la Red Metro de Bogotá, que incluye cada una de sus tres líneas de trazado y posteriores, a lo largo de las diferentes fases y etapas del proyecto, propiciando el cuidado de y entre los ciudadanos, a través de transformaciones sociales y culturales que construyan y fortalezcan el tejido social, basadas en el respeto, el cumplimiento de acuerdos, la empatía, la solidaridad, la inclusión, la equidad, la confianza y, el reconocimiento de la diversidad y el territorio".



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Sin embargo, al contrastar esta información con lo referenciado por los funcionarios y contratistas, en los instrumentos aplicados, se argumenta que es necesario implementar un modelo de cultura que empiece desde el interior de la empresa para que posteriormente se lleve hacia el exterior de ésta.

Ese modelo de cultura debería contener estrategias para que las personas adopten comportamientos y hábitos adecuados en el sistema Metro de manera que la ciudadanía se apropie, quiera y lo respete antes de que entre en funcionamiento. Adicionalmente, los colaboradores comentaron que, ese modelo de cultura debe involucrar a todas las personas, para buscar el cuidado a la infraestructura.

La EMB estructura su política de cultura ciudadana con base en lo definido en el CONPES Distrital 010 de 2019, para actuar de manera transversal con los principios de acción colectiva, aprendizaje constante, diálogo activo y cocreación, comunicación pública, corresponsabilidad, equidad, igualdad, inclusión social, innovación social, integralidad, regulación ciudadana, sostenibilidad, transparencia y transversalidad.

Según el documento oficial “Política de Cultura Ciudadana para la Red Metro de Bogotá” esta política busca lo siguiente:

1. Generar y afianzar en conjunto con la ciudadanía, el tejido social, la inclusión, el respeto, la equidad, la cultura del buen uso, el auto y mutuo cuidado, construyendo nuevas centralidades.
2. Promover el sistema como nodo de desarrollo humano, social y cultural a través de un trabajo de articulación interinstitucional y de corresponsabilidad entre el sector público y el privado
3. Gestionar el conocimiento acerca de las principales problemáticas y comportamientos ciudadanos.

De acuerdo con lo consultado en fuentes secundarias y con la información que se logró obtener de los funcionarios de la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura, algunas de las actividades que realizan desde el componente de cultura son las siguientes:



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

16.2 Vagón escuela

El Vagón Escuela de la Línea 1 Metro de Bogotá es un espacio pedagógico y lúdico en el que los niños, niñas y adolescentes, sus familias, y la ciudadanía en general, conocen un vagón del Metro, entienden la evolución del transporte de la ciudad y experimentan lo que se siente estar en una estación y vagón del Metro de Bogotá, que cambiará para siempre la forma en la que se mueven los ciudadanos.

Es de resaltar que, en los grupos de diálogo, algunas personas hicieron mención del vagón escuela, como una experiencia presencial en torno a la puesta en escena de un vagón a escala real del Metro, donde la ciudadanía, en especial los niños pueden ir e interactuar en diferentes escenarios.

16.3 Guardianes del sendero

Mediante esta actividad se busca impulsar en los niños y niñas comportamientos que fomenten el autocuidado y mutuo-cuidado, identificando, mediante expresiones artísticas, el reconocimiento y respeto entre los diferentes actores viales, promoviendo así, la construcción colectiva de espacios seguros alrededor del proceso constructivo en la Línea 1 Metro de Bogotá.

Esta intervención pedagógica se desarrolla a partir del enfoque poblacional diferencial, reconociendo en los niños y niñas su ciclo vital y generacional; bajo los principios de igualdad, diversidad, participación, interculturalidad, integralidad, sostenibilidad y adaptabilidad.

Con relación a esta estrategia, el personal de la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura manifestó que se vienen adelantando actividades en las diferentes instituciones educativas del área de influencia de la PLMB, buscando la apropiación de los niños, niñas y adolescentes con el futuro sistema Metro, a través de la promoción de la seguridad vial, el fortalecimiento del tejido social y la generación de una cultura ciudadana del buen uso del Metro de Bogotá, ya que éstos serán los futuros usuarios y se debe cultivar esa semilla de cuidado del Metro.



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

17 GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y COMUNICACIONAL EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

La gestión cultural y comunicacional realizada desde la Gerencia de Comunicaciones Ciudadanía y Cultura, interviene en los procesos estratégicos de la EMB, siendo un actor importante en el desarrollo de la cultura ciudadana, tanto al interior de la organización como en la atención de necesidades y/o expectativas de los grupos de valor e interés.

Así mismo, la gestión social, cultural y comunicacional participa en los procesos misionales desde la Gerencia Ejecutiva PLMB y la Subgerencia Social, Ambiental y SST, realizando seguimiento, control y vigilancia a los procesos adelantados por el concesionario en la construcción de la PLMB y la Subgerencia de Gestión Predial con el apoyo en la adquisición de predios, e incluso interviene en los procesos de apoyo y soporte desde la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura, a partir de la atención al ciudadano y la gestión, seguimiento y respuesta de PQRS. Todas estas actividades apuntan finalmente a mejorar la imagen corporativa de la Empresa Metro de Bogotá y a mejorar el relacionamiento con los grupos de valor e interés.

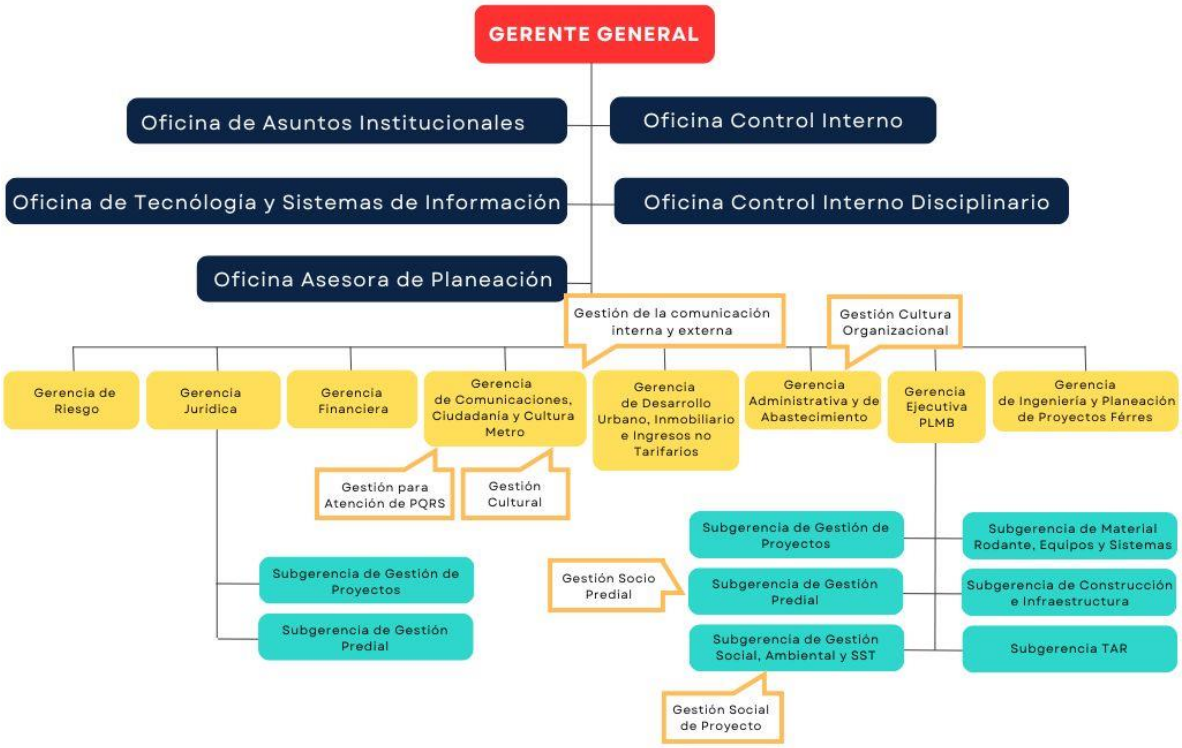
Se resalta el rol de la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura, quien es la encargada de planear, diseñar y ejecutar estrategias comunicacionales de manera transversal en la organización y proyecta sus acciones para que se visibilice la gestión que desarrollan las diferentes dependencias y gerencias de la EMB.

Por otra parte, la Gerencia Administrativa y de Abastecimiento, realiza una importante labor en la medida que es la encargada de realizar diferentes estrategias y actividades orientadas a mejorar el clima organizacional y generar las garantías para que los colaboradores fortalezcan las capacidades y habilidades para desempeñar adecuadamente su función (formación y beneficios corporativos). Además, aportan significativamente a la consolidación de una cultura al interior de la empresa (Cultura organizacional).

De acuerdo con lo antes mencionado, se presenta el siguiente esquema que relaciona las áreas o gerencias donde esta incorporada la gestión social, cultural y comunicacional de la EMB desde la estructura organizacional vigente según el acuerdo No. 007 de 2021:

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 13. Gestión Social, cultural y comunicacional según dependencias



Fuente: propia de la consultoría

18 PROPUESTA ESTRUCTURA EQUIPO ESPEJO

18.1 Equipo espejo

El equipo espejo es una táctica empresarial que se basa en la conformación de equipos de trabajo que asimilan características y roles comunes para la ejecución de actividades.

Teniendo en cuenta el resultado arrojado por el análisis del direccionamiento estratégico y del relacionamiento interno de la organización y considerando la experiencia de la Empresa Metro de Medellín en la implementación del modelo de Cultura Metro, se propone la estructuración de un equipo espejo con su estructura de cargos y perfiles.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

18.1.1 Propuesta de la estructura del equipo espejo

Teniendo en cuenta que el diseño, construcción e implementación de un modelo de cultura para la EMB, requiere de un equipo de profesionales que lideren dicho proceso tanto al interior de la empresa como con sus grupos de interés, se propone la conformación del siguiente equipo:

Imagen 14. Propuesta de estructura del equipo espejo



Fuente: propia de la consultoría

La propuesta del Metro de Medellín de conformación del equipo espejo, contaría con doce (12) profesionales: (1) profesional especializado, que será responsable de liderar y coordinar; un (1) profesional de comunicaciones, un (1) pedagogo y nueve (9) profesionales socioculturales cuya labor principal será apoyar el diseño de un modelo de cultura y su posterior implementación.

18.1.2 Propuestas de ubicación del equipo espejo en la estructura organizacional del Metro de Bogotá

Teniendo en cuenta la actual estructura organizacional y considerando la ubicación del equipo espejo proyectado para ser el encargado de apoyar en el diseño e implementación de un modelo de cultura al interior de la organización y con los diferentes grupos de interés, se proyectan tres propuestas:

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 15. Primera Propuesta

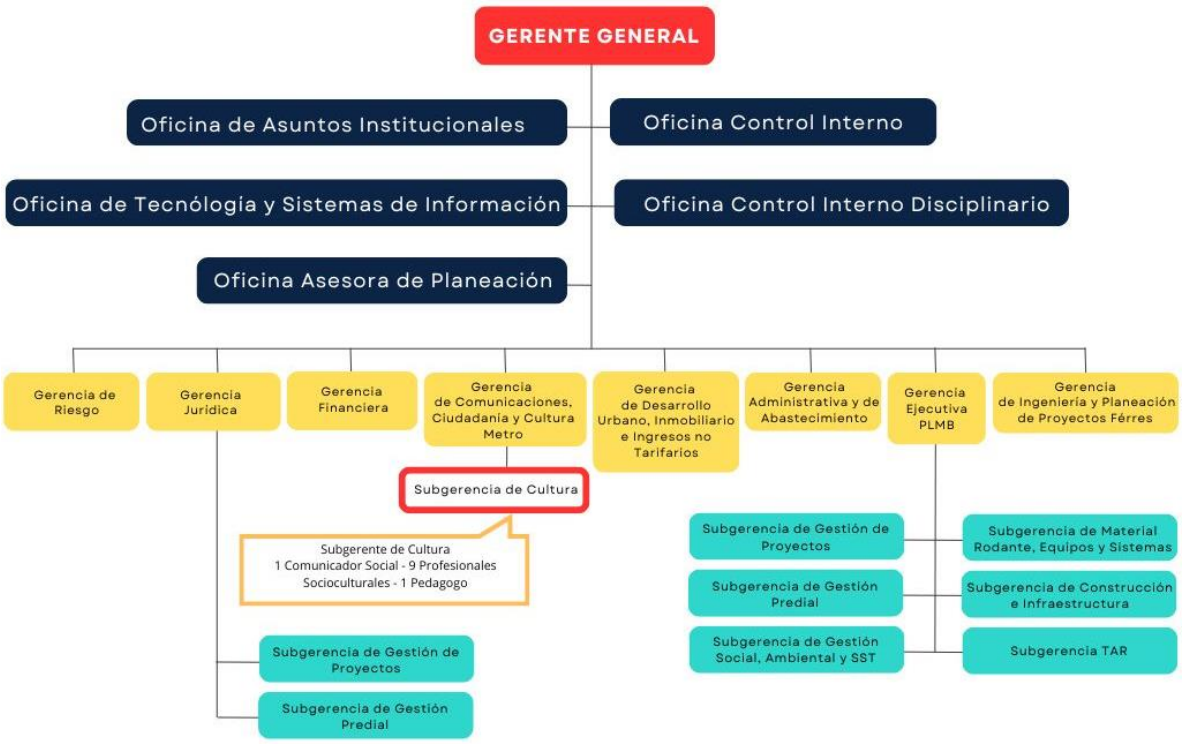


Fuente: propia de la consultoría

Esta propuesta contempla la creación de la Oficina de Cultura para que esta sea la encargada de apoyar en el diseño de un modelo de cultura para el Metro de Bogotá y posteriormente la aplicación e implementación de las estrategias de dicho modelo al interior y exterior de la organización, con sus grupos de interés irradiando la cultura ciudadana. Una de las fortalezas que tendría la creación de esta oficina, sería la transversalidad ya que podría articularse con las demás dependencias, gerencias y subgerencias de la empresa y estaría directamente relacionada con la Gerencia General.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 16. Segunda Propuesta

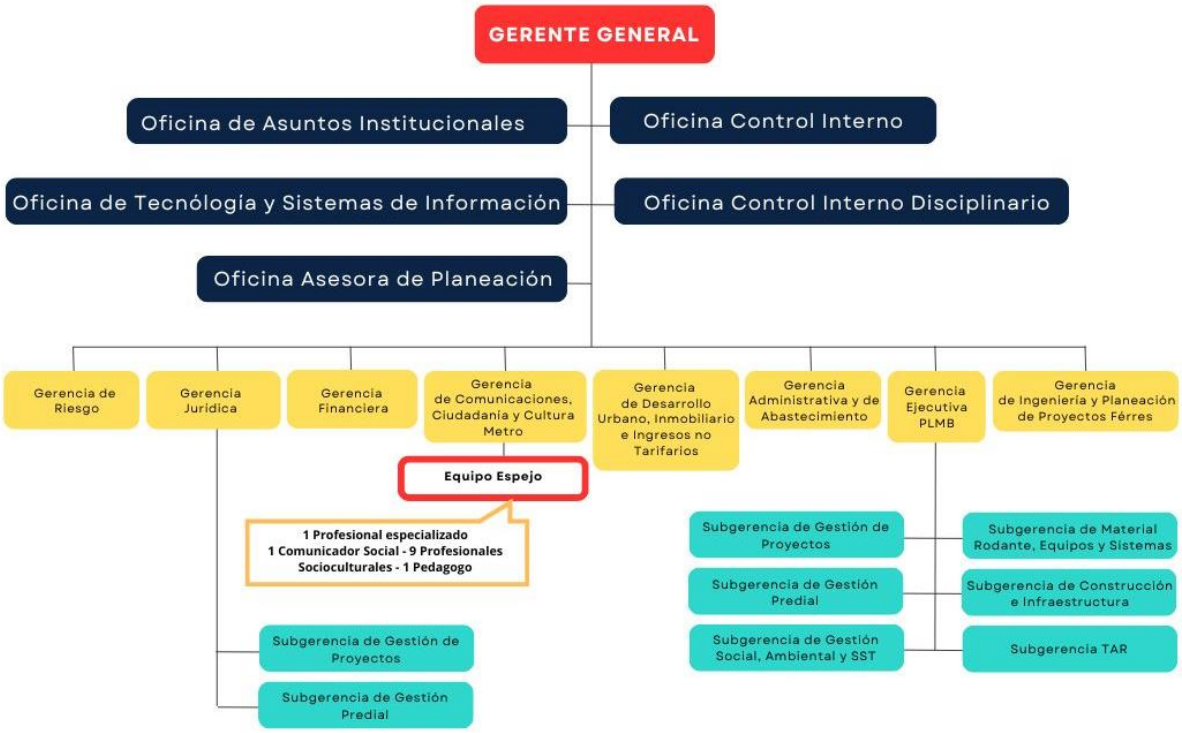


Fuente: propia de la consultoría

Se propone la creación de la Subgerencia de Cultura al interior de la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura. Esta Subgerencia reorganizaría el trabajo realizado en la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura de manera tal que asumiría la responsabilidad de los temas sociales y culturales articuladas con las demás dependencias y gerencias para el desarrollo de programas y actividades con los diferentes grupos de interés y valor.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Imagen 17. Tercera Propuesta



Fuente: propia de la consultoría

Esta última propuesta, se orienta a crear el equipo espejo directamente adscrito a la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura Metro, contemplando la designación de un Coordinador que lídere el equipo, para la implementación del modelo de cultura.

Atendiendo a la solicitud, por parte de la Oficina Asesora de Planeación y la Gerencia Administrativa y de Abastecimiento, desde donde hoy se está contemplando hacer una reestructuración, se debe evitar que este equipo tenga un impacto económico sobre costos actuales en la planta de profesionales, por lo se define la propuesta No 3, que proyecta la conformación de un equipo espejo que este adscrito a la Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura, como la propuesta que menos impacta la estructura organizacional actual, minimiza costos y posibilita la interacción y articulación con las otras dependencias y gerencias de la EMB.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Este equipo tendrá a su cargo responsabilidades relacionadas con:

a) Apoyar el diseño, construcción e implementación de un modelo de cultura para la EMB, con el fin de asegurar una comunicación asertiva y un relacionamiento armónico y oportuno entre las diferentes dependencias de la organización y sus grupos de interés y la ciudadanía general.

b) Gestionar, analizar e interpretar las percepciones de la ciudadanía frente a la cultura ciudadana de la EMB, con el propósito de liderar iniciativas y acciones enfocadas en mejorar la convivencia, solidaridad y apropiación, en todas sus fases.

c) Acompañar el proceso de conceptualización, diseño, producción e implementación de campañas de comunicación pública en temas de cultura. d) Administrar y desarrollar el seguimiento a los canales de comunicación interna de la Empresa Metro de Bogotá, asegurando un flujo oportuno de la información relevante en temas de cultura para los/as servidores/as y contratistas de la Empresa.

d) Participar activamente en las estrategias lideradas por el sector movilidad para impulsar acciones que fortalezcan la cultura ciudadana en el SITP de Bogotá.

e) Gestionar alianzas estratégicas para fortalecer el modelo de cultura.

f) Realizar el seguimiento, medición y retroalimentación de los resultados de las iniciativas que se desplieguen del plan de acción del modelo de cultura.

Es importante destacar que la consultoría del Metro de Medellín de acuerdo con lo conversado con la Empresa Metro de Bogotá se orienta al diseño de un modelo de cultura. Si bien es claro que contractualmente las partes tomaron la decisión de adelantar el análisis del direccionamiento y relacionamiento de la empresa y las dinámicas comportamentales ciudadanas, este producto toma importancia cuando se proyecta la construcción del modelo para la Empresa Metro de Bogotá y donde en últimas se plantearán las estrategias y el plan de acción para su implementación.

Por lo anterior, el análisis del direccionamiento y relacionamiento de la empresa y las dinámicas comportamentales ciudadanas es visto como una primera fase donde se revisa lo que se tiene a nivel interno, se enmarca un contexto y se conforma un



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

equipo espejo que no solo se espera que apoye una segunda fase orientada al diseño y construcción del modelo de cultura para la Empresa Metro de Bogotá, sino que al final será el responsable de garantizar que dicho modelo a partir de su implementación perdure en el tiempo mejorando las condiciones tanto internas de la organización como su relacionamiento con los grupos de interés.

Este trabajo pensado de esta manera permite que el equipo espejo en una tercera fase de implementación del modelo, desarrolle capacidades y habilidades en la práctica acompañado y asesorado por la Empresa Metro de Medellín (aprender haciendo) y lleva a la empresa Metro de Bogotá a ser competitivamente superior.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

19 CONCLUSIONES

Como consecuencia del análisis y discusión anteriormente presentados se concluye lo siguiente:

19.1 Direccionamiento Estratégico

- Para la aplicación de la entrevista, se contó con una buena disponibilidad del grupo de líderes, sin embargo, y teniendo en cuenta las múltiples tareas asignadas a los gerentes y subgerentes no se pudo contar con la participación en su totalidad por los compromisos y/o eventualidades que surgen con el día a día.
- En los grupos de diálogo, se dio el espacio para salir un poco de la rutina, logrando que las personas se dispusieran a participar de una manera tranquila y confiada, entendiendo que este tipo de ejercicios participativos tienen como fin la escucha para obtener información sobre las fortalezas y las oportunidades de mejora.
- Se contó con una participación importante en el diligenciamiento de las encuestas, sin embargo, hubiera sido importante la participación de la totalidad de los colaboradores de la Empresa Metro de Bogotá, esto teniendo en cuenta que este es un proyecto incluyente, donde se encamina a tener un óptimo sistema de transporte que será un orgullo a nivel de Latinoamérica.

Liderazgo

- Los colaboradores de la EMB identifican a su Gerente General como un líder con conocimiento técnico, eficiente y comprometido para sacar adelante el proyecto de la primera línea dentro de los tiempos establecidos contractualmente, aunque hacen énfasis, que, en ocasiones le cuesta delegar.
- Cada gerencia con su equipo hace su labor con compromiso y convicción, reconociendo que hacen parte de un proyecto que marca la historia de la ciudad de Bogotá y reconocen que no siempre el trabajo es por procesos

reconociendo que sus productos les sirven a otros, sin trabajar de manera articulada.

Comunicación y relacionamiento interno

- El manejo de la información es de forma jerárquica, donde esta es transmitida desde la gerencia general llegando a las gerencias, subgerencias y líderes de oficina para ser distribuida a nivel operativo, pero según lo indicado por los colaboradores en los ejercicios participativos, en ocasiones dicha información no alcanza a llegar al nivel operativo; por lo que es importante plantear estrategias que mejoren la comunicación tanto horizontal y vertical.
- En los grupos de diálogo, los participantes coincidieron en que no hay una retroalimentación completa, y oportuna de la comunicación, es decir, fluye en forma vertical dejando a los colaboradores tanto de planta como los de prestación de servicios sin la información completa. Por otra parte, el 57% de personas que respondieron la encuesta refirieron que la comunicación es buena y con un 40% respondieron que era regular y un 3% que la comunicación era mala.

- Los equipos de cada gerencia o dependencia trabajan articuladamente, pero en ocasiones la comunicación no es fluida entre las diferentes áreas.

Toma de Decisiones

- La toma de decisiones en la EMB se encuentra solo en los niveles gerenciales quienes, en ocasiones por la celeridad que las decisiones requieren, no alcanzan a analizar el total de factores que permitan una mejor resolución e incluso excluye al total de colaboradores involucrados.

Cultura

- Entre los elementos de la cultura organizacional presentes en la EMB, se evidencia el conocimiento del símbolo (Logo) que representa la empresa y

su significado, no tienen claridad de la misión, la visión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos, las normas y los procedimientos definidos en cada nivel organizacional.

- Los colaboradores reconocen que la cultura al interior de la empresa es basada en los valores corporativos, sin embargo, llegan a la conclusión que no existe un modelo de cultura que les permita reconocerse como un todo.

Bienestar Organizacional

- Es importante considerar que la EMB cuenta con una serie de beneficios que desde la política de bienestar se ofrecen a los funcionarios, pero ven como limitante la poca disponibilidad de tiempo frente a la cantidad de responsabilidades asignadas.

Compromiso

- Dentro de los colaboradores se destaca el compromiso que hay para con el desarrollo del proyecto, mencionando que este facilitará la movilidad de las personas, donde se disminuirá el tiempo de los trayectos pudiendo aprovechar más el tiempo en otras actividades.

19.2 Programas y actividades

- La Empresa Metro de Bogotá, cuenta con una Política y un Plan de Acción de cultura ciudadana alrededor del Metro de Bogotá, como una apuesta por la equidad y la inclusión el cual está dirigido a todos los actores involucrados en la construcción de este sistema de transporte y a la ciudadanía, en especial a los vecinos de las obras, para ello se busca planear y ejecutar un programa permanente de formación en cultura ciudadana tendiente a fomentar una cultura de autorregulación, respeto, solidaridad, honradez, sentido de pertenencia y cuidado en el uso del sistema, valiéndose principalmente del uso de la ciencia, la tecnología y la innovación para

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

potenciar la imagen corporativa de la empresa y mejorar el relacionamiento con los grupos de interés.

- La Gerencia de Comunicaciones, Ciudadanía y Cultura ha realizado esfuerzos para tener mecanismos que comuniquen la información a todos los colaboradores, entre estos se puede encontrar al día con mi metro, chat y video conferencias por TEAMS, boletín “Somos Metro” que son noticias día a día, también hay un WhatsApp corporativo donde se transmite información instantánea suministrada por todas dependencias para visibilizar las actividades ejecutadas.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

19.3 Propuesta Equipo Espejo

- La estructuración de la propuesta de conformación del equipo espejo y su incorporación a la EMB, va a permitir el fortalecimiento y/o transformación en los liderazgos existentes, entendiendo que estos son los principales actores de la cultura organizacional, generando nuevas estrategias que conlleven a cumplir con la misión y la visión de la empresa, llevándolos a ser competitivamente superiores.
- El equipo espejo apoyará a la EMB en el fortalecimiento de un entorno positivo, una comunicación fluida en todos los niveles de la organización, promoviendo espacios donde los colaboradores expresen sus ideas, inquietudes y sugerencias abiertamente, fomentando la motivación, la colaboración y el enfoque en los objetivos comunes, lo que se traduce en un aumento significativo de la productividad y el compromiso de los funcionarios y contratistas.
- La forma en que se toman las decisiones en una empresa define las relaciones, los valores y las creencias dominantes de su cultura y que estos sean comprendidos, el equipo espejo puede apoyar el relacionamiento entre los líderes y los colaboradores.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

20 RECOMENDACIONES

Una vez presentadas las conclusiones del análisis, se pasa a recomendar lo siguiente:

Comunicación y relacionamiento interno

- Se recomienda mantener actualizada la página WEB corporativa, puesto que, se evidencia existe información para la ciudadanía que no es acorde con los documentos oficiales y que tienen vigencia en términos de normatividad, lo cual puede generar confusiones para quienes hacen consultas o para los colaboradores mismos.
- Se sugiere implementar nuevas herramientas tecnológicas de la información (como Power BI y especializadas en temas de gestión documental y correspondencia), que contribuyan a mejorar los procesos administrativos, haciéndolos más ágiles y eficientes.
- Es necesario fortalecer los canales de comunicación, así como el tono e intención de las comunicaciones internas, además de que la información relevante para la empresa llegue de manera oportuna para todos.

Propuesta equipo espejo

- Una vez aprobada la conformación del equipo espejo, es importante que se posibilite la continuidad y apropiación de los procesos que el equipo adelante en relación con el diseño e implementación de un modelo de cultura para la EMB.

Bienestar

- A fin de posibilitar la interacción y relacionamiento entre los colaboradores y contratistas de la EMB, sería importante habilitar o mejorar los espacios físicos donde los colaboradores puedan disiparse un poco de la carga laboral en tiempo de descanso y así posibilitar encuentros con los compañeros.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

- En la EMB se tienen programas de bienestar para los empleados que no todos los conocen o no pueden hacer uso de ellos por las cargas laborales y/o los tiempos de dedicación para estos, por lo que se sugiere a la Gerencia Administrativa y de Abastecimiento que, estos programas se hagan más visibles para los funcionarios y que además se implementen otros, donde puedan integrarse entre las distintas áreas, compartir momentos de esparcimiento, buscando mejorar el ambiente laboral y el relacionamiento entre las dependencias.

Cultura

- La Empresa Metro de Bogotá, requiere del diseño e implementación de un modelo de cultura que no solo sea pensado de cara a la ciudadanía o a la operación de la PLMB, sino que sea sentido y vivido desde el interior de la organización, por medio de estrategias y acciones educativas, sociales y culturales.
- El diseño e implementación de un modelo de cultura para el Metro de Bogotá debe involucrar a todos los niveles de la organización, estratégico, táctico y operativo. Sus líderes deben estar convencidos y comprometidos con dicho modelo ya que serán los promotores y motivadores de las iniciativas y estrategias que se planteen tanto al interior de la organización como con los diferentes grupos de interés.
- Tener un punto de atención físico que sea más asequible para la atención de la comunidad por parte de la EMB, donde el personal designado para dicha labor pueda realizar una atención amable y cordial, dando a conocer tanto el proceso a seguir como los tiempos de respuesta sobre una petición, queja, reclamo, sugerencia o demanda; lo que permite no solo realizar una gestión clara y transparente sino a la vez hacer sentir a las personas que son escuchadas y que tendrán respuesta a su requerimiento.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

Direccionamiento estratégico

- Se requiere hacer mayor divulgación a los colaboradores de la misión y la visión, entendiendo que estos proporcionan una dirección clara y una motivación poderosa, guiando a la empresa hacia el éxito y la sostenibilidad, lo que permitirá interiorización, sentido de pertenencia y comprensión del propósito global de la Empresa Metro de Bogotá, asegurando que todos los funcionarios y contratistas las comprendan y se alineen con ellas.
- Se recomienda impulsar periódicamente actividades como las visitas al proyecto PLMB, donde no sólo se pueden visibilizar los avances que se han logrado en la construcción, sino que afianza el sentido de orgullo por pertenecer a la empresa que está haciendo realidad el sueño de todo un Distrito.
- Promover procesos de apropiación de los valores corporativos a fin de generar recordación y aplicabilidad de estos, permitiendo el cumplimiento de los objetivos y metas de la EMB.

Liderazgo

- El liderazgo directivo o autocrático y la jerarquía se muestran muy marcadas en la EMB, es importante que se refuerce bien sea a través de formación en temas como comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del poder y la autoridad, relaciones interpersonales, habilidades blandas, inteligencia emocional, entre otras, para generar sinergias con sus respectivos colaboradores y entre las diferentes dependencias, ya que mejorando las relaciones interpersonales y laborales, se obtienen óptimos resultados y se crean ventajas competitivas.
- Es importante establecer mecanismos que permitan el reconocer y celebrar los logros obtenidos en los equipos de trabajo y en especial aquellos que logran resultados conjuntos entre las diferentes gerencias y dependencias de la EMB.
- Es importante posibilitar espacios donde los empleados puedan proponer ideas y alternativas para realizar mejoras en los procesos, productos o la

forma de trabajo entre dependencias y gerencias. Esto permite aprovechar la creatividad de los colaboradores para promover cambios positivos, optimización de procesos y cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

- Fomentar la retroalimentación constante entre las distintas dependencias y gerencias asegura que todos los miembros de la organización tengan acceso a la información relevante, así como la oportunidad de expresar sus inquietudes o sugerencias.

21 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Páginas Web.

- Harrison, J., & Stokes, H. (1992). Diagnóstico de la Cultura Organizacional: La Red Intercultural (1ª ed.). Routledge.

  https://es.scribd.com/document/276550241/Tipos-de-Cultura-Organizacional

- Kotter, J. P. (1996). Liderando el cambio. Traducido del Harvard Business Review. www.moendo.net/wp-content/uploads/2010/06/Liderando_el_Cambio-Kotter.pdf
- Herbert A. Simon. (1947). Comportamiento administrativo.

  https://es.slideshare.net/slideshow/simon-1947-el-comportamiento-administrativo-1/16460898

- Argyris, C. (1977). Aprendizaje organizacional

  El Modelo de Aprendizaje Organizacional de Chris Argyris y Donald Schö

  https://dn720005.ca.archive.org/0/items/argyris_chris_org_learning/argyris1977.pdf

- Enciclopedia Concepto. (2013-2025) ¿Qué es el liderazgo

  https://concepto.de/liderazgo-2/

- Miguel Andrés Rosa Martínez. (2023) ¿Qué es la comunicación?



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

https://mdelarosa.es/la-definicion-de-comunicacion-segun-diferentes-autores-y-anos/

- Conceptos de cultura según varios autores.

  https://cuadros-comparativos.com/concepto-de-cultura-segun-varios-autores/

- Daniel Esteban Reyes Espinosa (2024). Este es el proyecto inmobiliario del metro de Bogotá que busca transformar la ciudad: viviendas, servicios y comercios.

  https://www.infobae.com/colombia/2024/11/22/metro-de-bogota-realizara-infraestructura-en-vivienda-servicios-y-comercio-en-lo-que-seria-su-primer-proyecto-inmobiliario/

- Página web de la Empresa Metro de Bogotá

  Empresa Metro de Bogotá | Metro de Bogotá

  Historia | Metro de Bogotá

  Mapa de Procesos | Metro de Bogotá

  Organigrama Empresa Metro de Bogotá | Metro de Bogotá

  Valores corporativos | Metro de Bogotá

Documentos

- Empresa Metro de Bogotá (2023). Política Cultura Ciudadana para la red Metro de Bogotá_V.01.
- Empresa Metro de Bogotá (2024). Plan institucional de capacitaciones - PIC 2024_V.08.
- Empresa Metro de Bogotá (2023). Caracterización Grupos de Valor e Interés EMB_ V04.
- Empresa Metro de Bogotá (2022) caracterización Proceso Cultura Ciudadana_v.04
- Empresa Metro de Bogotá (2024) Direccionamiento Estratégico_v.08



¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

- Empresa Metro de Bogotá (2023) Política de Integridad y Etica_v.02
- Empresa Metro de Bogotá (2024) Mapa de Procesos EMB_V.05
- Empresa Metro de Bogotá (2021) Organigrama Estructura Organizacional de la EMB. Según Acuerdo 007 de 2021.
- Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica De Fonseca, M. México DF, México: Editorial Pearson Educación, 2000.
- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma Edición: McGraw-Hill Interamericana, 2006.

¡Hola bienvenidos al Metro de Bogotá!

22 ANEXOS

Anexo N° 1. Perfiles para el equipo espejo

Anexo N° 2. Sistematización grupos de diálogo

Anexo N° 3. Resultados de la Encuesta de percepción organizacional

Anexo N° 4. Interpretación de la Encuesta de percepción organizacional

Anexo N° 5. Sistematización de entrevistas

Anexo N° 6. Registro fotográfico de actividades