

Bogotá D.C.

Doctor
RAÚL JOSÉ BUITRAGO ARIAS
Secretario General
Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá
Carrera 8 No. 10 – 65
3813000
Bogotá, D.C.



EMPRESA DE
RENOVACIÓN Y DESARROLLO
URBANO DE BOGOTÁ



No: 20191000106831 Folios: 1 Anexos: 37
Fecha: 05/12/2019 3:23pm Cód veri: 6fad1
Remitente: ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA

Asunto: Informe de Gestión y Desarrollo Institucional

Respetado Doctor

En atención al asunto en referencia, remito el Informe de Gestión y Desarrollo Institucional de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá.

Atentamente

Ursula Ablanque.

Ursula Ablanque Mejía
Gerente General

Anexo: 34 folios
Un (1) CD

	Nombre	Cargo	Dependencia	Firma
Elaboró:	Melissa Lorena Alfonso García	Contratista	Subgerente de Planeación y Administración de Proyectos	<i>Melissa</i>
Revisó:	Edgar René Muñoz Díaz	Subgerente	Subgerente de Planeación y Administración de Proyectos	<i>ED</i>
Aprobó:	Marcela Bernal Pérez	Asesora Gerencia	Gerencia General	<i>MP</i>

Los(as) arriba firmantes, declaramos que hemos revisado el presente documento y lo presentamos para su respectiva firma.

**INFORME DE EMPALME 2019
CAPÍTULO II GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO

DICIEMBRE DE 2019

Contenido

CAPÍTULO I	5
PRESENTACIÓN	5
1.1. FUSIÓN POR ABSORCIÓN METROVIVIENDA – EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA	5
1.1.1. Débil capacidad técnica y operativa de Metrovivienda para el cumplimiento de su objeto misional.	7
1.1.2. Ineficiencia en el uso de los recursos, la estructuración de proyectos y el seguimiento de obra.	8
1.1.3. Debilidad en planeación y seguimiento a metas.	9
1.1.4. Debilidades frente al control fiscal.	10
1.1.5. La fusión genera un ahorro de recursos que la Administración Distrital necesita para financiar otros proyectos relevantes del nuevo PDD.	11
1.1.6. Aspecto misional – financiero.	11
1.2. EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO	15
1.2.1. Descripción de la entidad	15
1.2.2. Estructura Organizacional	18
1.2.3. Marco Normativo	19
CAPITULO II	21
GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	21
2.1. TALENTO HUMANO	21
2.1.1. Planta de personal de Empleados Públicos	21
2.1.2. Escala Salarial y asignaciones básicas	22
2.1.3. Acuerdos de gestión	23
2.2. INTEGRIDAD	23
2.2.1. Estado del plan anticorrupción y de atención al ciudadano	23
2.2.2. Estado del mapa de riesgos de corrupción	24
2.3. GESTIÓN PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO	26
2.3.1. Presentación de información contable útil para los diferentes usuarios.	26
2.4. CONTRACTUAL	29
2.4.1. Cuantías para la Contratación	31
2.4.2. Modalidades de contratación	31
2.4.3. Contratos – Convenios pendientes por Liquidar:	32
2.4.4. La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano como Empresa Industrial y Comercial del Distrito :	33
2.5. RECURSOS FÍSICOS E INVENTARIOS	33

2.5.1.	<i>Logros alcanzados</i>	34
2.5.2.	<i>Temas para los que se sugiere dar continuidad</i>	34
2.6.	GOBIERNO DIGITAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	34
2.6.1.	<i>Avance de la Estrategia de Gobierno Digital</i>	34
2.6.2.	<i>Datos abiertos</i>	35
2.6.3.	<i>Continuidad y mejoras de los Servicios con ETB</i>	36
2.6.4.	<i>Factura Electrónica</i>	37
2.6.5.	<i>Plan de preservación Digital a Largo Plazo</i>	37
2.6.6.	<i>Diagnóstico del sistema actual de la empresa en las exigencias del SGDA</i>	37
2.6.7.	<i>Formulación de políticas de seguridad y datos</i>	37
2.6.8.	<i>Contratos a cargo de los procesos de Gestión de Tics:</i>	37
2.7.	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	38
2.8.	DEFENSA JURÍDICA Y MEJORA NORMATIVA	39
2.9.	SERVICIO AL CIUDADANO	42
2.9.1.	<i>Logros alcanzados</i>	42
2.9.2.	<i>Temas que se sugiere dar continuidad:</i>	44
2.10.	GESTIÓN DOCUMENTAL	44
2.10.1.	<i>Logros alcanzados</i>	44
2.10.2.	<i>Temas para los que se sugiere dar continuidad</i>	47
2.11.	TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN	47
2.11.1.	<i>Logros Alcanzados:</i>	48
2.11.2.	<i>Temas que se sugiere dar continuidad</i>	50
2.12.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	50
2.12.1.	<i>El Plan Institucional de Capacitación - PIC-</i>	50
2.12.2.	<i>Plan De Bienestar Social</i>	51
2.12.3.	<i>Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG SST</i>	52
2.13.	CONTROL INTERNO	54
CAPITULO III		59
3.1.	TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA	59
3.1.1.	<i>Estructura administrativa y Manuales de Funciones.</i>	59
3.1.1.	<i>Convención Colectiva</i>	59
3.1.2.	<i>Plan Estratégico del Talento Humano</i>	59
3.1.3.	<i>Avance de la Estrategia de Gobierno Digital</i>	59
3.1.4.	<i>Sistema de Información Administrativo y Financiero JSP7- Gobierno</i>	60
3.1.5.	<i>Proceso de transición al nuevo marco normativo contable emitido por la Contaduría General de la Nación utilizando como referente las NIIF.</i>	60
3.1.6.	<i>Estrategia Cero Papel</i>	60

3.1.7.	<i>Gestión Documental</i>	61
3.2.	RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	61
3.2.1.	<i>En materia de fortalecimiento institucional se recomienda:</i>	61
3.2.2.	<i>En materia de integridad se recomienda:</i>	62
3.2.3.	<i>En materia contable se recomienda:</i>	63
3.2.4.	<i>En materia de inventarios se recomienda:</i>	64
3.2.5.	<i>Recomendaciones para el fortalecimiento organizacional</i>	64
3.2.6.	<i>Recomendaciones para la atención al ciudadano:</i>	65
3.2.7.	<i>Recomendaciones para la transparencia y acceso a la información:</i>	65
3.2.8.	<i>Recomendaciones en Control Interno</i>	65

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN

1.1. FUSIÓN POR ABSORCIÓN METROVIVIENDA – EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA

Mediante el Acuerdo Distrital 643 de 2016, se estableció la fusión por absorción de Metrovivienda en la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá y quien a partir de la fecha del perfeccionamiento de la fusión se denominó Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.

Bajo el Programa de Gobierno ofrecido por la actual administración distrital se plantearon entre otros los siguientes componentes estructurales: Visión ciudad 2020, movilidad sostenible, seguridad, convivencia, y en particular, se adoptó un capítulo especial en torno al componente de vivienda y calidad de vida, los que armonizados contribuyen a la realización de los fines perseguidos bajo el lema y compromiso de una Bogotá Mejor para Todos. Tal plan de gobierno, impone en la actualidad la adopción de distintas actuaciones administrativas y de gobierno, entre ellas las atinentes a la revisión y proposición de una estructura administrativa adecuada para el cumplimiento de los objetivos y finalidades ofrecidos, entre los que se destaca la necesidad de impulsar procesos de renovación urbana que no simplemente traigan nuevas construcciones, sino que dinamicen y mejoren los barrios, los sectores, las vías, donde la estructuración y ejecución de proyectos asociados a la vivienda de interés social y vivienda de interés social prioritario se constituyen en ejes centrales de una nueva dinámica de renovación para la ciudad.

Metrovivienda y la ERU constituidas como empresas industriales y comerciales del orden distrital pertenecientes al Sector del Hábitat, como tal, su función misional se circunscribe a la expresada en los respectivos Acuerdos de creación, cuyo centro de actuación resultan sin duda complementarios entre sí en tanto apuntan al mejoramiento de las condiciones de vivienda y desarrollo urbano del Distrito Capital y sectores de influencia.

La experiencia de los últimos años demostró que la actuación de cada una de estas empresas necesitaba, no pocas veces, de la acción complementaria entre ellas, en tanto aspectos relativos a los temas relacionados con la generación de suelo y el desarrollo de proyectos inmobiliarios sostenibles bajo la garantía de generación de vivienda de interés social -Metrovivienda - y aquellos vinculados a la estructuración de operaciones urbanas integrales para la recuperación y transformación de sectores deteriorados y la generación de proyectos estratégicos de suelo urbano y de expansión –Empresa de Renovación Urbana- constituyen, por así decirlo, un perfecto binomio en la realización de los cometidos y objetivos de cada entidad, de cara a una mejor estructura y organización, cuyo resultado conduce a la fusión de ambas Empresas.

Estudios financieros evidencian que la racionalización en el ejercicio de la función de cada entidad conllevaba a una reducción considerable de los mencionados recursos, en tanto la posibilidad de unificar en áreas únicas el desarrollo de asuntos complementarios bajo una misma cuerda de gobierno administrativo, genera una reducción importante en el gasto y a su vez una optimización de los recursos económicos como de las eficiencias de las actuaciones a adelantar.

Bajo este marco, se justificó desde la óptica legal, funcional y administrativa, la fusión de la Empresa Industrial y Comercial del Distrito METROVIVIENDA en la EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA DE BOGOTÁ, la cual apuntó a consolidar un líder en el desarrollo inmobiliario y urbano en el Distrito, con la capacidad y experiencia para dirigir, promover y coordinar la gestión del suelo y los proyectos integrales de renovación urbana que consoliden la recuperación y transformación urbana tanto en la ciudad de Bogotá como en sus áreas de influencia y expansión.

El fortalecimiento de las operaciones urbanas, que apunta a una concepción integral de ciudad cuyo equilibrio se atribuye a la adecuada planeación comercial, financiera, en materia de vivienda, equipamientos y vías, conduce a la necesaria fusión de ambas empresas con el fin de potencializar sus mecanismos de gestión conjunta, así como sus mecanismos de financiación, ya sea de fuentes directas y/o a través de la cooperación de actores privados que garanticen la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos estructurados, en el marco del mejoramiento de las zonas intervenidas y su entorno, y maximizar así la competitividad de la ciudad y la calidad de vida de sus habitantes.

Como beneficio de esta fusión, se consolidó una política pública más eficiente en torno al mejor aprovechamiento de los predios que conforman el banco de suelos, los que, al estar vinculados de manera directa a la materialización de los proyectos de renovación urbana, desarrollo y redesarrollo, garantizan que la gestión en una sola empresa conduzca a: en primer lugar, acortar los tiempos para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios, proyectos de vivienda de interés social e interés social prioritario; en segundo lugar, al logro de mayores eficiencias financieras para el Distrito, que redundarán en menores plazos para la materialización de los beneficios para la comunidad; y, en tercer lugar, en la efectiva realización de los principios de gobierno y de la función administrativa.

Un factor adicional que se deriva de la reordenación en materia de renovación urbana, corresponde al beneficio que se irradia hacia otros municipios y zonas de expansión en donde los impactos favorables en materia de gestión de suelo y renovación urbana, permitirán la articulación de instrumentos asociativos y financieros que consoliden la política pública urbana liderada por el Distrito Capital.

El principio fundamental de la fusión fue fortalecer la actuación del Distrito Capital a través de una entidad sólida con capacidad de adelantar proyectos en el marco de las normas y procedimientos formales, regulados y planificados, que puedan atender las demandas del crecimiento actual y futuro de la ciudad.

La fusión se sustenta en que la EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE BOGOTÁ D.C. liderará la formulación de planes parciales y unidades de actuación urbanística y coordinará los procesos necesarios para su formalización e implementación, a partir de los procesos de adquisición del suelo a través de mecanismos de enajenación voluntaria o mediante los mecanismos legales de

expropiación judicial o administrativa, con el fin de adquirir el suelo necesario para el cumplimiento de su objeto o los que se requieran para la ejecución de unidades de actuación urbanística.

Teniendo en cuenta que estas funciones han sido adelantadas por las dos entidades que se fusionaron, se logró concentrar la actividad de gestión inmobiliaria en una sola empresa que garantizó su liderazgo y posicionamiento a nivel público y privado para concretar el desarrollo de los proyectos inmobiliarios de la ciudad y sus zonas de expansión.

Dentro del diagnóstico que soportó la fusión Acuerdo 643 de 2016 se relacionan los siguientes factores

1.1.1. Débil capacidad técnica y operativa de Metrovivienda para el cumplimiento de su objeto misional.

El déficit en materia de vivienda y desarrollo urbano en Bogotá ha sido una constante en los últimos años. Pese a la existencia de una entidad como Metrovivienda, cuyo objeto principal es el de la promoción de oferta de suelo para facilitar la ejecución de proyectos de vivienda de interés social, así como promover la organización comunitaria de las familias de bajos ingresos que les permita acceder al suelo destinado a la vivienda, las metas planteadas en materia de generación de suelo para oferta de vivienda no se han cumplido, y por el contrario demostraron la inoperancia de esquemas como los desarrollados por Metrovivienda.

En los inicios de su gestión en el año 1999, la empresa Metrovivienda focalizó su intervención en predios de gran escala que tenían unas condiciones deseables en términos ambientales, socioeconómicos y de ordenamiento territorial, para la producción de suelo servido a bajo costo que hiciera posible la generación de vivienda social. Aunque desde su creación se iniciaron grandes esfuerzos para la compra de suelo, es notable la baja capacidad de la empresa para la habilitación y comercialización posterior del mismo.

Ahora bien, ésta oferta inicial de suelo que le impuso a Metrovivienda mayores retos en materia de habilitación y comercialización, da cuenta del hecho que las primeras convocatorias para ofrecer los suelos del proyecto de El Recreo se adjudicaron en 2001 y su comercialización terminó sólo hasta 2009. En el primer año de ventas, por ejemplo, de El Recreo, salieron a venta sólo 16 manzanas para vivienda (14,8 hectáreas) y en el año 2002 se vendieron 9 manzanas (6,2 hectáreas).³

El proceso de habilitación se complejiza con los mayores costos de transacción por efecto de la cantidad de propietarios en los predios afectados, la compra de una cantidad importante de pequeñas construcciones y mejoras que se deben reconocer a propietarios originales, costos de estabilización de terrenos, adecuaciones en servicios públicos y en general, todos los costos requeridos para habilitar y que tienden a ser particulares a cada proyecto, con lo que en algunos casos se redujo el atractivo del precio de suelo para poder hacer una comercialización ágil y efectiva⁴.

En este sentido, del balance 1999-2010 se tiene que, de 481 hectáreas adquiridas, se habían habilitado 274,2, es decir apenas el 57%.

A las complejidades que exhibe el proceso de habilitación y la realidad de sus costos, se aúna el hecho que Metrovivienda no ostentaba una capacidad de estructurar proyectos de intervención de zonas que prevean estrategias efectivas para despertar el interés y deseabilidad del inversionista, y

ante ello los tiempos de comercialización siempre se desbordan.

Es por lo anterior, que se realizó la absorción de la empresa Metrovivienda por parte de la ERU con objeto de aprovechar las sinergias y economías de escala producto de la experiencia de ambas empresas.

De hecho, es oportuno señalar que existe un antecedente de la intención de Metrovivienda de intervenir más allá del suelo de expansión de la ciudad, como es el caso en el año 2007 de la adquisición de pequeñas porciones de suelo urbanizado en las inmediaciones del Parque Tercer Milenio en el centro de la ciudad, para aprovechar las inversiones en urbanización que se generaron en la zona, siendo éste un proyecto de renovación urbana.

No obstante, los suelos obtenidos fueron los más costosos que haya podido adquirir con el fin de generar vivienda social (\$1.104.156 por m² de suelo)⁵, en ausencia precisamente de una sinergia correcta con las apuestas de la ERU en la estructuración de proyectos que detonen el interés de los privados y permitan la compensación de los costos de urbanización.

Ninguno de sus principales proyectos, como la Ciudadela El Recreo (Bosa), la Ciudadela Nuevo Usme (Usme), la Ciudadela El Porvenir de las Américas (Bosa), la Ciudadela Campo Verde (Bosa), se encuentra culminado o ha demostrado haber sido desarrollado con eficiencia administrativa desde su concepción hace más de 10 años.

Adicionalmente, como se ha enunciado, Metrovivienda carece de una estructura sólida que le permita articular sus proyectos con esquemas de planeación urbana y social, mediante conexiones a ejes de renovación urbana que abran el camino a una mayor calidad de vida para la población a la que beneficia y que permitan apalancar recursos mediante operaciones de renovación que generen mayor rentabilidad inmobiliaria con la cual se pueda equilibrar los costos asociados a la construcción de vivienda de interés social y prioritario. Casos como el de la Plaza de la Hoja, en el que no se hizo la previsión del pago de los recursos de administración de 13 locales comerciales, han obligado a la entidad a sufragar estos gastos con cargo a rubros de inversión.

1.1.2. Ineficiencia en el uso de los recursos, la estructuración de proyectos y el seguimiento de obra.

Por otro lado, en Metrovivienda hay desde el 2011 un aumento gradual de los compromisos presupuestales en el componente de servicios personales por vigencia, pasando de \$2.339 millones en 2011 a \$6.340 millones en 2015, lo que evidencia que, pese a que se ha aumentado su presupuesto de funcionamiento, los problemas continúan con una gestión de suelo y viabilización de proyectos de vivienda que sigue siendo deficitaria.

En cuanto a los bienes de la entidad, estos no están reportados con valores comerciales reales en el inventario. Lo anterior, aludiendo que existe un valor tope para la construcción de VIS y VIP, y los valores adicionales generados por la de gestión de suelo están siendo asumidos en el valor del suelo. Esta situación vislumbra proyectos inmobiliarios de baja rentabilidad y, en gran parte, pérdidas.

Por otra parte, ha sido una constante el hecho de que la fuente de financiación de los proyectos no se puede suplir con la asignación de subsidios, por lo que deben ser complementados con recursos del nivel central, lo que muestra un alto nivel de ineficiencia.

La remuneración de los patrimonios autónomos puede reportar pérdidas para la Empresa y permitir pagos onerosos por comisiones fiduciarias cercanas en algunos casos al 50% de los recursos aportados. Los recursos de los pagos (comisión y pago de administración) provienen de recursos públicos adicionales a los desembolsados en los patrimonios autónomos. Esto demuestra que el modelo de ejecución de los recursos es plenamente ineficiente y en ocasiones perverso. Para muestra de ello, mediante convenio interadministrativo 373 de 2015 la SDHT trasladó recursos por \$22.600 millones a METROVIVIENDA como entidad ejecutora, recursos con una destinación específica para proyectos de vivienda en tanto no pueden ser utilizados para otra finalidad. A la fecha reposan en una cuenta fiduciaria.

En esa medida, la ineficiencia de Metrovivienda resulta benéfica para el fideicomiso porque la renta que le produce a los bancos se da independiente de si se ejecutan las obras o no. No es clara la destinación contable de las utilidades generadas por los patrimonios autónomos.

De \$82.600 millones de pesos del subsidio distrital de vivienda transferidos a Metrovivienda mediante convenio interadministrativo, se destinaron \$6.000 millones para obras de mitigación, lo que encarece sustancialmente el valor de suelo e inviabiliza los proyectos VIS y VIP.

Por otra parte, METROVIVIENDA intervino en proyectos de revitalización en el centro ampliado, asumiendo procesos de adquisición de suelo, que inicialmente desarrollaban privados, para garantizar la permanencia de los propietarios iniciales del suelo en el sector. Para esto utilizaron el derecho de preferencia de los bancos de tierra con miras a procesos de enajenación voluntaria. Una vez adquirido el suelo es entregado a los promotores para el desarrollo (construcción) de los proyectos. Casos como el del proyecto "Los Olivos" dan cuenta de los problemas que ha tenido METROVIVIENDA por operar y hacer inversiones en áreas que en principio son de renovación urbana, excediendo su competencia natural.

Así mismo, se ha encontrado que los conceptos de ejecución de obra y ejecución de recursos no son claramente diferenciados al momento de medir las metas y programas, por lo cual se opta en mayor grado por medir los resultados en ejecución de recursos, con lo que en ocasiones basta con girar los rubros a una fiducia sin tener un control y seguimiento óptimo de la ejecución de obra. Esto, aunado al hecho de que Metrovivienda no tiene un esquema de costeo de los proyectos sólido, con lo cual su gestión y planeación financiera se dificulta y resulta en ocasiones imprecisa.

1.1.3. Debilidad en planeación y seguimiento a metas.

Una vez revisado el plan de acción 2012- 2015 establecido por la entidad, es evidente la falta de planeación y debilidades técnicas al momento de formular las metas y la metodología para la estimación del cumplimiento.

A manera de ejemplo, la meta "Gestionar 110 hectáreas útiles para desarrollo de proyectos VIP", del proyecto de inversión 57- Gestión de Suelo, parte de un error conceptual al medir gestión sobre suelo útil cuando este suelo, por estar urbanizado, implica que ya había surtido un proceso de gestión. Al analizar esto en las metas, se reportó en la mayor parte de los proyectos suelo bruto y no útil, como es el caso de proyectos Campo Verde y Tres Quebradas.

El proyecto de inversión 57- Gestión de Suelo, cuenta con 6 metas relacionadas con la gestión del suelo, las cuales cuentan con presupuestos independientes para funcionamiento e inversión de

alrededor de \$88.389 millones de pesos. Sin embargo, estas se constituyen como parte del proceso requerido para gestionar hectáreas útiles de suelo para vivienda, por lo cual deberían estar contempladas como actividades dentro del mismo y no como metas independientes.

La gestión de suelo para la obtención de suelo útil, involucra los procesos de: determinación de norma urbana mediante el instrumento pertinente, adquisición de suelo, trámites de licenciamiento y obras de urbanismo para desarrollos inmobiliarios. Para METROVIVIENDA, la realización de la meta se materializa con el cumplimiento de cualquiera de las actividades antes descritas de manera individual e incorpora el criterio de venta o transferencia de suelo como gestión.

En este orden de ideas, METROVIVIENDA reportó 63.99 hectáreas gestionadas de las cuales el 67% corresponden a predios vendidos o transferidos, los cuales ya habían sido gestionados en vigencias anteriores al 2012. Sólo el 9.5% del suelo reportado (6.09 has) corresponden a predios adquiridos durante la vigencia 2012-2015, por valor de \$22.400 millones, lo que evidencia ineficiencia en la ejecución de los recursos, ya que solo 22% de los recursos fueron utilizados para adquisición de suelo y el 78% en su mayoría para funcionamiento.

Así las cosas, se obtuvo un avance porcentual del cumplimiento de esta meta de un 58% y una ejecución presupuestal del 79% sobre la misma, lo cual ratifica que los recursos ejecutados no son coherentes con los resultados obtenidos.

Adicionalmente, pese a que se destinó en una de las metas asociadas una porción considerable (\$3.046 millones) de recursos públicos para la contratación de personal encargado de viabilizar los proyectos, hoy es evidente que la mayoría de estos proyectos han resultado inviables por parte de la Secretaría Distrital de Planeación, lo cual evidencia la ineficiencia del equipo contratado por la entidad y no justifica la ampliación de personal.

1.1.4. Debilidades frente al control fiscal.

En el informe final de desempeño de las vigencias 2013-2014 que adelantó la Contraloría Distrital a la empresa Metrovivienda, el órgano de control conceptuó que "la gestión fiscal de la entidad en la contratación de las vigencias 2013 y 2014, no cumple con los principios evaluados de economía, eficiencia y eficacia", de acuerdo con evidencias encontradas en el proceso de auditoría.

Muestra de la deficiente labor administrativa y financiera de esa entidad, son los múltiples convenios que ha suscrito en los cuales no se realizó un aseguramiento previo de cierre financiero de los proyectos y hoy resultan deficitarios para la Entidad. A manera de ejemplo, Metrovivienda hoy está pagando impuesto predial de un lote del proyecto El Porvenir por valor de 266 millones de pesos, predio que está en propiedad de una OPV luego de que Metrovivienda le transfiriera la propiedad de los lotes del proyecto a las OPVs. De igual forma, en el informe antes mencionado, la Contraloría de Bogotá encontró que postulaciones de predios como el denominado "El Pulpo" no cumplía con los requisitos necesarios para la ejecución de proyectos de vivienda.

Por otra parte, Metrovivienda omitió la entrega de información requerida por la Contraloría Distrital en el 2015, lo que generó varios hallazgos por parte del ente de control. Adicionalmente, la anterior administración de la Empresa decidió no hacer plan de mejoramiento frente a 31 omisiones encontradas por la Contraloría de Bogotá, dentro de las cuales hay hallazgos de naturaleza disciplinaria, fiscal y penal.

Metrovivienda cuenta con información incompleta sobre los procesos, no tiene capacidad de seguimiento, control y credibilidad en su relación con los entes de control.

1.1.5. La fusión genera un ahorro de recursos que la Administración Distrital necesita para financiar otros proyectos relevantes del nuevo PDD.

En consecuencia, es necesario racionalizar el ejercicio de las funciones de la empresa Metrovivienda mediante un proceso de fusión por absorción que ejecutaría la Empresa de Renovación Urbana (ERU). Esto permitiría, por una parte, mayor eficiencia en la provisión de bienes y servicios por parte de las empresas ajustando su accionar a la realidad presupuestal del Distrito, la cual requiere además hoy liberar recursos para la puesta en funcionamiento de la Empresa del Metro de Bogotá, cuya prioridad no es menor para la ciudad, y por otro lado, facilitaría la concentración de deberes compartidos por ambas empresas hoy, como los relacionados con asuntos de gestión predial, estructuración de obra y norma urbana, bien sea para desarrollo como para renovación urbanos.

Con base en lo anterior, se generaría una mayor eficiencia en el gasto, con criterios de productividad en el uso de los recursos, una fiscalización más centralizada que facilita el control ciudadano, y un músculo financiero más robusto que permitiría apalancar recursos de inversión en el mediano plazo.

1.1.6. Aspecto misional – financiero.

A partir de los principios constitucionales y legales que rigen la función administrativa, el Estatuto del Distrito de Bogotá y demás normas que las explican y complementan, se han fijado importantes derroteros para la gestión de los asuntos administrativos y de gobierno a cargo de las distintas entidades territoriales. Es en ese gran marco normativo que el presente proyecto de Acuerdo inscribe sus objetivos y fundamentos asociados a un adecuado ejercicio de la función administrativa y con éste procura la racionalización de los recursos financieros, administrativos y humanos asignados a las actuales Empresa de Renovación Urbana de Bogotá y Metrovivienda.

Bajo el Programa de Gobierno ofrecido por la actual administración distrital se plantearon entre otros los siguientes componentes estructurales: Visión ciudad 2020, movilidad sostenible, seguridad, convivencia, y en particular, se adoptó un capítulo especial denominado intervenciones integrales del hábitat, los que, armonizados contribuyen a la realización de los fines perseguidos bajo el lema y compromiso de una Bogotá Mejor para Todos. Tal plan de gobierno, avalado con los votos de los electores, impone en la actualidad la adopción de distintas actuaciones administrativas y de gobierno, entre ellas las atinentes a la revisión y proposición de una estructura administrativa adecuada para el cumplimiento de los objetivos y finalidades ofrecidos, que se constituyen en ejes centrales de una nueva dinámica de renovación y desarrollo para la ciudad.

Metrovivienda y la ERU son empresas industriales y comerciales del orden distrital pertenecientes al Sector del Hábitat, como tal, su función misional se circunscribe a la expresada en los respectivos Acuerdos de creación, cuyo centro de actuación resultan sin duda complementarios entre sí en tanto apuntan al mejoramiento de las condiciones de vivienda y desarrollo urbano del Distrito Capital y sectores de influencia.

La experiencia de los últimos años ha demostrado que la actuación de cada una de estas empresas

necesita, no pocas veces, de la acción complementaria entre ellas, en tanto aspectos relativos a los temas relacionados con la generación de suelo y el desarrollo de proyectos inmobiliarios sostenibles bajo la garantía de generación de vivienda de interés social y usos complementarios -Metrovivienda - y aquellos vinculados a la estructuración de operaciones urbanas integrales para la recuperación y transformación de sectores deteriorados y la generación proyectos estratégicos de suelo urbano y de expansión –Empresa de Renovación Urbana- constituyen, por así decirlo, un perfecto binomio en la realización de los cometidos y objetivos de cada entidad, de cara a una mejor estructura y organización, cuyo resultado conduce a la fusión de ambas Empresas.

Según registros distritales los presupuestos anuales de funcionamiento e inversión de la Empresa de Renovación Urbana y Metrovivienda ascienden a las siguientes cifras \$58.272.937.000 y \$55.524.747.000, respectivamente.

Estudios financieros evidencian que la racionalización en el ejercicio de la función de cada entidad conlleva a una reducción considerable de los mencionados recursos, en tanto la posibilidad de unificar en áreas únicas el desarrollo de asuntos complementarios bajo una misma cuerda de gobierno administrativo, genera una reducción importante en el gasto y a su vez una optimización de los recursos económicos como de las eficiencias de las actuaciones a adelantar.

Como beneficio de esta fusión, se logró 1) Articular la función del banco de tierras para la provisión de vivienda social en los proyectos estratégicos de iniciativa pública que se propuso llevar a cabo esta Administración y que se realizaron no solo en virtud de la expansión sino de la renovación, detonando el interés de los privados mediante la concurrencia de inversiones públicas; 2) la estructuración de proyectos que se encaminaron no solo a la generación de vivienda social sino la mezcla de usos, con el fin que aquellos más rentables (comercio y servicios) absorban los costos de urbanización con cargo a los aprovechamientos urbanísticos y generen una compensación para los usos menos rentables como lo es el caso de la vivienda social. 3) el logro de mayores eficiencias financieras para el Distrito, y, 4) la efectiva realización de los principios de gobierno y de la función administrativa.

En este sentido, a partir del actuar misional de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano como líder en el Distrito de operaciones urbanas integrales de renovación, la administración logró la estructuración de proyectos en los cuales además de considerar como elementos esenciales aspectos urbanísticos e inmobiliarios, se contemplen aspectos sociales, ambientales, económicos y de servicios públicos, que garanticen que los desarrollos de los proyectos estructurados involucren equipamientos, vías internas, y demás aspectos que impactan de manera significativa no solo a los beneficiarios del proyecto, sino también al entorno, con lo cual se permite un desarrollo equilibrado de las zonas intervenidas sin que exista concentración y deterioro de la calidad de vida de sus habitantes, por fenómenos como la densificación o la masificación de construcciones planeadas sin estos necesarios referentes de ordenación.

Un factor adicional que se deriva de la reordenación en materia de renovación y desarrollo urbano, corresponde al beneficio que se irradia hacia otros municipios y zonas de expansión en donde los impactos favorables en materia de gestión de suelo, permitirán la articulación de instrumentos asociativos y financieros que consoliden la política pública urbana liderada por el Distrito Capital.

Teniendo en cuenta que estas funciones han sido adelantadas por las dos entidades que se fusionan, se logró con el proceso de fusión concentrar la actividad de gestión inmobiliaria en una sola empresa

que garantizó su liderazgo y posicionamiento a nivel público y privado y concretó el desarrollo de los proyectos inmobiliarios de la ciudad y sus zonas de expansión. Así las cosas, la EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE BOGOTÁ D.C. fusionada lidera la formulación de planes parciales y unidades de actuación urbanística y coordina los procesos necesarios para su formalización e implementación.

Los argumentos antes indicados lograron la maximización tanto de los recursos de operatividad del sector, como también el alcance de las actuaciones de la EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE BOGOTÁ D.C. que, de acuerdo con los análisis presupuestales realizados, generan un ahorro significativo en la planta de funcionamiento e inversión y potencializa las experticias de las empresas objeto de fusión.

Se anexan los siguientes documentos como soporte del accionar de las empresas fusionadas METROVIVIENDA, EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA, en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 26 de octubre de 2016.

1. Informe de gestión METROVIVIENDA Enero 1-Octubre 26 de 2016
2. Informe de gestión EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA Enero 1-Octubre 26 de 2016
3. Seguimiento al Plan de Acción SEGPLAN- Metrovivienda Plan de Desarrollo Bogotá Humana
4. Seguimiento al Plan de Acción SEGPLAN- Metrovivienda Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos
5. Seguimiento al Plan de Acción SEGPLAN- Empresa de Renovación a Plan de Desarrollo Bogotá Humana

1.2. EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO

1.2.1. Descripción de la entidad

Naturaleza jurídica: La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C. es una Empresa Industrial y Comercial del Distrito Capital, vinculada al sector Hábitat de la Administración Distrital y sujeta al régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

Objeto social: La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C. tiene por objeto principal identificar, promover, gestionar, gerenciar y estructurar proyectos integrales referidos a la política pública de desarrollo y renovación urbana de Bogotá D.C., y otros lugares distintos al domicilio de la Empresa.

Igualmente compondrá su objeto, la realización de las siguientes actividades:

1. Promover la oferta masiva de suelo urbano para facilitar la ejecución de Proyectos Integrales de Vivienda con énfasis en Proyectos de Vivienda de Interés Social e Interés Social Prioritario, conforme la ley 1537 de 2012 y demás normas concordantes.
2. Desarrollar las funciones propias de los bancos de tierras o bancos inmobiliarios, de acuerdo con lo establecido en la ley.
3. Gestionar, liderar, ejecutar, promover y coordinar, mediante sistemas de cooperación, integración inmobiliaria o reajuste de tierras, actuaciones urbanas integrales para la recuperación y transformación de sectores deteriorados del suelo urbano, mediante programas y proyectos de desarrollo y renovación urbana en cualquiera de sus modalidades, y en general, de proyectos estratégicos en cualquier clase de suelo de acuerdo con la política del Sector del Hábitat y a lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial vigente.
4. Aportar o conceder acciones en sociedades que tengan por objeto la prestación de los mismos servicios o de actividades conexas o complementarias, para lo cual podrá asociarse o consorciarse, de manera temporal o permanente, con otras entidades públicas o privadas para desarrollar tales actividades.
5. Actuar como prestador de servicios especializados en Colombia o en el exterior, siempre que se garantice que dichos servicios sean sufragados integralmente por los contratantes del servicio.
6. Vender, comprar, administrar, construir, alquilar o arrendar inmuebles; promover y comercializar proyectos inmobiliarios, realizar consultoría inmobiliaria, y demás actividades relacionadas con el Sector Inmobiliario.

Funciones.

En desarrollo de su objeto la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C. cumplirá las siguientes funciones:

1. Gestionar, liderar, promover y coordinar programas y proyectos urbanísticos en el Distrito Capital, los entes territoriales y la Nación, bien sea de renovación, desarrollo o cualquiera otro tratamiento urbanístico que se prevea para los suelos objeto del proyecto de acuerdo con la

política pública del Sector del Hábitat y a lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial vigente.

2. Estructurar, formular y tramitar hasta su adopción ante las autoridades competentes, los proyectos de decreto que adopten planes parciales, actuaciones urbanas integrales y en general los instrumentos de planificación intermedia requeridos para el cumplimiento de su objeto, y proceder a su ejecución una vez sean adoptados, de acuerdo con la política pública del Sector del Hábitat y a lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial vigente.

3. Preparar, tramitar y someter a consideración de la autoridad competente, los proyectos de delimitación de las Unidades de Actuación Urbanística respecto de predios que conforme con las normas sean aptos para el cumplimiento de su objeto.

4. Presentar para la aprobación de la autoridad de planeación correspondiente, los proyectos de reajuste de tierras o integración inmobiliaria, o coordinar la cooperación entre partícipes cuando el reajuste de tierras no sea necesario dentro de las Unidades de Actuación Urbanística, respecto de predios que conforme a las normas sean aptos para el cumplimiento de su objeto, así como coordinar los procesos necesarios para su formalización e implementación.

5. Adquirir por enajenación voluntaria o mediante los mecanismos legales de expropiación judicial o administrativa, los inmuebles que requieren para el cumplimiento de su objeto o los que se requieran para la ejecución de unidades de actuación urbanística, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente.

6. Adquirir a cualquier título derechos reales de bienes inmuebles o garantías inmobiliarias, usando los mecanismos contemplados en la Ley para entidades de su naturaleza.

7. Ejercer el derecho de preferencia en la adquisición de inmuebles en los términos del Capítulo VII de la Ley 9 de 1989, sin perjuicio de los derechos especiales que se otorguen a la Empresa que maneje el Sistema de Transporte masivo tipo metro en sus zonas de influencia.

8. La posibilidad de recibir, habilitar y administrar, cuando hubiere lugar a ello, inmuebles fiscales del Distrito Capital.

9. Celebrar los contratos y convenios requeridos para el cumplimiento de su objeto social y las funciones de la empresa, conforme a la Ley, y en general, celebrar o ejecutar los actos complementarios o accesorios de los anteriores, tales como: contratos de participación, consorcios, uniones temporales, contratos de riesgo compartido, alianzas estratégicas y cualquier otra forma de colaboración empresarial que tiendan al desarrollo de su objeto.

10. Contratar el diseño, la construcción y la interventoría de obras de infraestructura para la adecuación de predios destinados a programas de vivienda de interés social y proyectos integrales, incluida la gestión de modelos de gestión bajo instrumentos de desarrollo.

11. Enajenar bienes inmuebles, en favor de entidades públicas o de personas naturales o jurídicas del sector privado. Adoptar, cuando sea el caso, mecanismos que garanticen la construcción de vivienda de interés social prioritario por parte de sus adquirentes.

12. Canalizar los recursos provenientes del subsidio familiar de vivienda de que trata el Capítulo 2° de la Ley 3 de 1991 y la Ley 1537 de 2012, para programas de vivienda de interés social y en especial para los de vivienda de interés social prioritario que promueva la empresa en desarrollo de su objeto.

13. Participar, en cualquier tipo de sociedades o asociaciones, hacer aportes adquirir cuotas o partes de interés, según el caso, siempre y cuando su objetivo social esté directa o indirectamente relacionado con el objeto de la Empresa, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente.

14. Diseñar, proponer o adoptar fórmulas y mecanismos tendientes a facilitar la creación de entidades gestoras de actuaciones urbanísticas en el territorio nacional, así como participar en entidades gestoras para la promoción y ejecución de proyectos realizados con el objeto de la entidad, y aportar inmuebles a unidades de actuación urbanística, cuando fuere el caso.
15. Promover la participación democrática y concertar con las comunidades vinculadas, los proyectos que gestione, promueva, lidere o coordine. Así mismo, promoverá la organización comunitaria de familias de bajos ingresos para facilitar su acceso al suelo y/o a la vivienda de interés social y de interés prioritario.
16. Realizar la modelación urbanística y/o financiera de los predios enlistados en cualquiera de las declaratorias de que trata el artículo 52 de la Ley 388 de 1997, previo al inicio del procedimiento de su enajenación forzosa por parte de la Secretaría Distrital del Hábitat conforme con la destinación específica para la cual hayan sido declarados, sin perjuicio de los demás usos principales, complementarios y restringidos que hayan sido definidos para el predio por parte de la ficha reglamentaria o el instrumento que haga sus veces.
17. Realizar hasta su finalización la enajenación voluntaria y/o la expropiación administrativa o judicial de los predios enlistados en las declaratorias de desarrollo y/o construcción prioritaria y/o de inmuebles en desuso, que sean declaradas en los Planes de desarrollo o de Ordenamiento Territorial y objeto de identificación predial por parte de la Secretaría Distrital del Hábitat una vez quede en firme dicho acto administrativo para cada bien inmueble identificado.
18. Cobrar honorarios, comisiones u otro tipo de remuneración, por los servicios que preste conforme a sus estatutos, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente.
19. Celebrar convenios con las organizaciones civiles no gubernamentales del sector solidario y de las asociaciones de vivienda popular que permitan el acceso al suelo destinado a vivienda de interés social prioritario, a favor de las familias habilitadas legal y reglamentariamente para el efecto, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente.
20. Celebrar contratos de participación, sea como partícipe activa o como partícipe inactiva, consorcios, uniones temporales de empresas, asociación, contratos de riesgo compartido, alianzas estratégicas y cualquier otra forma de colaboración empresarial que tiendan al desarrollo de su objeto.
21. Constituir sociedades con entidades de derecho público o de economía mixta, o formar parte de ellas, a fin de que puedan ejecutar proyectos propios de su objeto, incluidas la realización de alianzas estratégicas, asociaciones a riesgo compartido y suscripción de cualquier tipo de convenios o contratos de colaboración empresarial, que le permitan el cumplimiento de su objeto;
22. Velar por el cumplimiento de las normas urbanísticas, arquitectónicas y ambientales por parte de los desarrolladores de los Proyectos promovidos por la entidad.
23. En cumplimiento de su objeto, para el diseño y posterior ejecución de cada uno de los proyectos, la Empresa deberá realizar todos los trámites pertinentes de urbanismo y construcción conforme a la normatividad vigente. En el caso que el servicio sea prestado a un tercero dichos servicios serán sufragados integralmente por los contratantes.
24. Gestionar ante la entidad correspondiente la adjudicación de bienes sobre los cuales se haya declarado la extinción de dominio de acuerdo con la reglamentación que al respecto haya emitido el Gobierno Nacional, en función de lo ordenado en el artículo 91 de la Ley 1708 de 2014.

25. Ejecutar operaciones de crédito destinadas a la compra y habilitación de suelo, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente.
26. Estructurar un portafolio de servicios que permita el desarrollo, la ejecución, la asesoría y la consultoría de planes, programas y proyectos urbanos e inmobiliarios correspondientes a su objeto o en el Distrito Capital, los entes territoriales y la Nación.
27. Facilitar las acciones tendientes para la adquisición de vivienda a través de leasing habitacional y/o contrato de arrendamiento con opción de compra reglamentado por la Ley y los Decretos 2555 de 2010, 1058 de 2014, 1069 de 2015, 1077 de 2015 y demás normas concordantes.
28. Las demás señaladas en las disposiciones legales según el objeto social de la empresa.

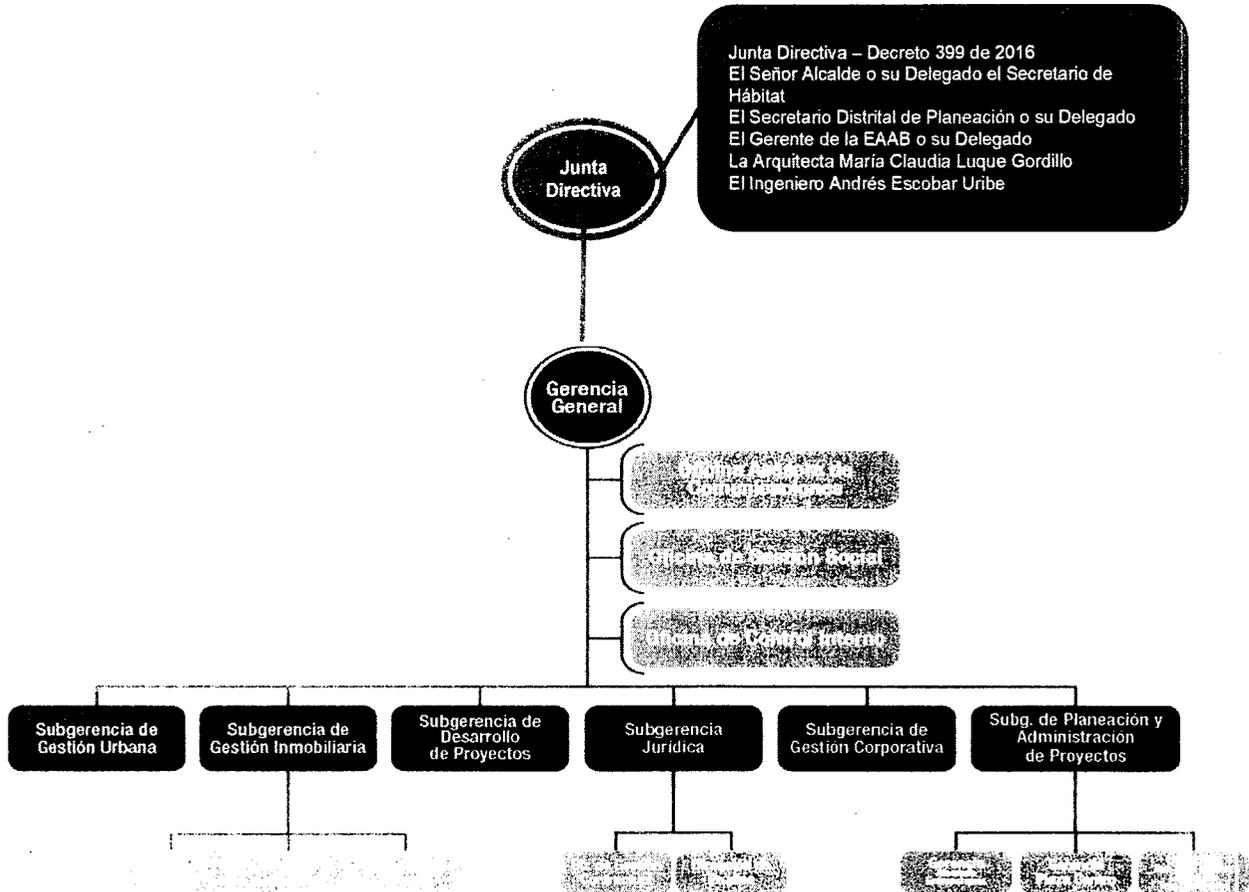
En el desarrollo de su objeto misional y funciones, la EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE BOGOTÁ D.C. propenderá por la generación de proyectos que renuevan y desarrollen las zonas circundantes a los megaproyectos de infraestructura vial de acuerdo con la política pública del Sector del Hábitat y a lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial vigente.

1.2.2. Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional de la Empresa se estableció el 21 de octubre de 2016, mediante Acuerdo de Junta Directiva 004 de 2016, "Por medio del cual se adopta la estructura organizacional, la planta de cargos y se definen las funciones de las dependencias de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C." Posteriormente, mediante acuerdo de Junta Directiva 013 de 2017, se suprimió la Oficina Asesora de Planeación y se creó la Subgerencia de Planeación y Administración de Proyectos, dependencia que se encargaría de dirigir el proceso de planeación organizacional y la formulación de los planes, programas y proyectos para el cumplimiento del objeto social de la Empresa, centralizar el seguimiento a la ejecución de los mismos; y liderar la elaboración de instrumentos para el desarrollo y consolidación del Sistema Integrado de Gestión que permitan una mejora continua de la gestión institucional.

Con las modificaciones realizadas, la estructura organizacional actual de la Empresa, quedó establecida como se define a continuación:

Gráfico 1. Organigrama actual
Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.



Manual de Funciones. Resolución 460 de 2019.

1.2.3. Marco Normativo

Se relacionan las normas de creación y marco normativo interno.

- Mediante Acuerdo Distrital 643 del 12 de mayo de 2016, se ordenó la fusión de la empresa METROVIVIENDA en la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá D.C. – ERU-, con base en la figura de la absorción, para que ésta en adelante se denomine “EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE BOGOTÁ D.C.”.
- La Junta Directiva mediante Acuerdo 01 de 2016, adoptó los estatutos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., Empresa Industrial y Comercial del Distrito Capital.

- En desarrollo de la implementación de la fusión, la Junta Directiva de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., mediante Acuerdo No. 004 del 21 de octubre de 2016, adoptó la estructura organizacional, la planta de cargos y definió las funciones de las dependencias de la Empresa.
- Mediante Decreto Distrital 464 de 2016, el Alcalde Mayor, adecuó la estructura organizacional y la planta cargos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., en los términos del Acuerdo 004 de 2016 de la Junta Directiva de la Empresa.
- La Junta Directiva mediante Acuerdo 05 de 2016, dictó las disposiciones en materia salarial para los servidores de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C. y en el artículo segundo se estableció la asignación mensual correspondiente a cada empleo, según la denominación del Empleo y el grado establecidos en el Acuerdo 04 de 2016.
- Mediante Acuerdo de Junta Directiva 13 de 2017, se realizó la modificación de la Estructura organizacional y planta de empleos públicos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.
- Mediante Acuerdo de Junta Directiva 14 de 2017, se modificó parcialmente el Acuerdo 04 de 2016, en el sentido de modificar la planta de personal de trabajadores oficiales.
- Mediante Acuerdo de Junta Directiva 23 de 2019, se modificó la escala salarial y la planta de cargos de Empleados Públicos de la Empresa, siendo esta la planta vigente actualmente.
- Las asignaciones básicas actuales de los empleos públicos de la Empresa, están determinados por el Acuerdo de Junta Directiva 025 de 2019, "Por el cual se fija el incremento salarial de los empleados públicos de la EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE BOGOTÁ D.C. para el año 2019".
- Mediante Resolución 01 de 2016, la Gerencia General adoptó el Manual de Funciones y Competencias Laborales para los empleos públicos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., acorde a la estructura organizacional y planta de empleos públicos establecidos por la Junta Directiva para la Empresa fusionada.
- Mediante Resolución 335 de 2017, se modificó parcialmente la Resolución 001 de 2016, "Por medio de la cual se adopta el Manual de Funciones y Competencias Laborales para los Empleos Públicos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.", en el sentido de ajustar el Manual conforme a las modificaciones establecidas en la Estructura Organizacional en el Acuerdo 13 de 2017.
- Mediante Resolución 01 de 2018, se modificó parcialmente la Resolución 001 de 2016, "Por medio de la cual se adopta el Manual de Funciones y Competencias Laborales para los Empleos Públicos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.", en el sentido de ajustar el perfil requerido para el cargo de Jefe de Oficina de Control Interno, según lo establecido en la Ley

1474 de 2014.

- Mediante Resolución 460 de 2019, se modificó el Manual de Funciones y Competencias Laborales para los Empleos Públicos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., en el sentido de especificar unas funciones, ampliar los requisitos de experiencia y asignar como área funcional al cargo Gerente 039-02 de Estructuración de Proyectos a la Subgerencia de Gestión Inmobiliaria.
- En octubre de 2016 se suscribió la Convención Colectiva de trabajo unificada, con los trabajadores oficiales de la Empresas fusionadas Metrovivienda y Empresa de Renovación Urbana (hoy Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.) afiliados al sindicato de empleados distritales de Bogotá SINDISTRITALES.

CAPITULO II
GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
2.1. TALENTO HUMANO
2.1.1. Planta de personal de Empleados Públicos

Mediante Acuerdo de Junta Directiva 004 de 2016, se estableció la Planta de Personal para la Empresa fusionada, posteriormente se modificó mediante acuerdos de Junta Directiva 013, 014 de 2017 y 023 de 2019, con lo cual actualmente la planta está compuesta por: veintidós (22) empleos públicos y ciento veintiséis (126) trabajadores oficiales; para un total de ciento cuarenta y ocho (148) cargos.

La provisión de la planta de personal, está condicionada al flujo de recursos financieros de la Empresa, según viabilidad financiera dada por la Secretaria de Hacienda, que estableció la viabilidad para proveer inicialmente todos los cargos de empleo público y cuarenta y cinco (45) cargos de Trabajadores oficiales, para una planta inicial de sesenta y siete (67) cargos con la que opera actualmente la Empresa; los ochenta y un (81) cargos restantes se pueden proveer a partir del año 2019 según los ingresos de la Empresa.

Tabla 1. Planta de Empleados Públicos actual

EMPLEADOS PÚBLICOS			
Nº CARGOS	DEPENDENCIA Y DENOMINACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	GRADO
DESPACHO DEL GERENTE			
1	Gerente General de Entidad Descentralizada	050	04
1	Asesor	105	03
1	Secretario Ejecutivo	425	02
1	Conductor Mecánico	482	01
PLANTA GLOBAL			
2	Jefe de Oficina	006	01
1	Jefe de Oficina Asesora de Comunicaciones	115	02
6	Subgerente General de Entidad Descentralizada	084	03
3	Gerente	039	03
2	Gerente	039	02
3	Director Técnico	009	02
1	Tesorero General	201	01
22	Total empleos públicos		

Fuente: Acuerdos 013 de 2017 y 021 de 2019.

Tabla 2. Planta total de Trabajadores Oficiales

Nº CARGOS	DENOMINACIÓN
18	Gestor Sénior 3
1	Gestor Sénior 2
30	Gestor Sénior 1
3	Gestor Junior 3
17	Gestor Junior 2
29	Gestor Junior 1
3	Técnico 2
11	Técnico 1
6	Secretario
1	Auxiliar Administrativo II
4	Auxiliar Administrativo I
3	Conductor
126	Total Trabajadores Oficiales

Fuente: Acuerdo 013 de 2017

La Empresa, continúa con la misma cantidad de cargos en la planta de trabajadores oficiales, que fue aprobada en el momento de la fusión.

Tabla 3. Planta actual de trabajadores oficiales

Nº CARGOS	DENOMINACIÓN
18	Gestor Sénior 3
7	Gestor Sénior 1
3	Gestor Junior 3
3	Técnico 2
6	Secretario
1	Auxiliar Administrativo II
4	Auxiliar Administrativo I
3	Conductor
45	Total Cargos de Trabajadores Oficiales planta inicial

2.1.2. Escala Salarial y asignaciones básicas

Las asignaciones básicas de la Planta de personal y disposiciones en materia salarial para los servidores de la Empresa se establecieron en el Acuerdo de Junta Directiva 005 de 2016 y el incremento salarial de la vigencia 2018 para los Empleados Públicos se fijó en el Acuerdo de Junta Directiva 015 de 2018 y para el año 2019, mediante el Acuerdo 025, como se refleja en el siguiente cuadro:

Tabla 4. Escala salarial de Empleados Públicos actual

NIVEL JERÁRQUICO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
GRADO SALARIAL					
01	5.482.433		6.019.352	-----	1.620.288
02	6.113.382	5.482.433	-----	-----	2.816.860
03	7.504.689	7.504.689	-----	-----	-----
04	8.415.460	-----	-----	-----	-----

2.1.3. Acuerdos de gestión

Teniendo en cuenta que la Ley 909 de 2004 establece que los cargos que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial tienen el carácter de empleos de gerencia pública, y que una vez nombrado el gerente público se deberá concertar con su superior jerárquico los objetivos a cumplir mediante el acuerdo de gestión en donde se describirán los resultados esperados en términos de cantidad y calidad, la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., ha venido gestionando la suscripción de los Acuerdos de Gestión según lo establecido en la guía metodológica para la gestión del rendimiento de los gerentes públicos, establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, la cual fue adoptada por la ERU, mediante Resolución 195 de 2019.

La suscripción de los acuerdos de gestión se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Acuerdos de gestión

AÑO	SÚSCRITOS	SEGUIMIENTO	CIERRE
2016	9	N/A	7
2017	13	13	11
2018	17	17	13

2019	15	14*	1**
------	----	-----	-----

*Un acuerdo no contó con obligatoriedad de seguimiento.

**Este cierre corresponde al retiro del Gerente de Vivienda.

2.2. INTEGRIDAD

2.2.1. Estado del plan anticorrupción y de atención al ciudadano

El Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano contempla la estrategia de lucha contra la corrupción de la Empresa a través de la implementación de los siguientes componentes¹:

1. Gestión del Riesgo de Corrupción - Mapa de Riesgos de Corrupción y medidas para mitigar los riesgos: Contiene actividades encaminadas a analizar y controlar los hechos generadores de corrupción, tanto internos como externos.
2. Racionalización de Trámites. Dado que este componente se genera automáticamente del Sistema Único de Información de Trámites -SUIT-, y en el momento la Empresa no tiene ningún trámite u Otro Procedimiento Administrativo -OPA- inscrito en dicha plataforma, por sugerencia de la asesora Yadira Bustos del DAFP, se colocó la nota "No se presentan acciones, pues se está revisando el inventario de Trámites y Otros Procedimientos Administrativos -OPA-. Una vez se tengan incorporados en el Sistema Único de Información de Trámites -SUIT- se propondrán acciones de racionalización.". Una vez se tenga validado el trámite "Opción para el cumplimiento del traslado para provisión VIS-VIP en proyectos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C." se generará dicho componente para proceder con su implementación.
3. Rendición de Cuentas. Contiene actividades que buscan la adopción de un proceso transversal permanente de interacción entre servidores públicos, ciudadanos y las demás partes interesadas que faciliten la participación de los ciudadanos en la gestión institucional.
4. Mecanismos para mejorar la Atención al Ciudadano. Contempla actividades encaminadas a fortalecer la atención al ciudadano.
5. Mecanismos para la Transparencia y Acceso a la Información. Contiene actividades encaminadas a mantener los lineamientos generales de la política de Acceso a la Información pública relacionada con la Ley de Transparencia.
6. Iniciativas adicionales. Contiene actividades que fomentan la aplicación del Código de Integridad en la Empresa.

¹ Estrategia para la Construcción del Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano. Departamento Administrativo de la Función Pública. Versión 3, 2015.

La metodología usada para su construcción ha sido a través de mesas de trabajo con los líderes operativos de las dependencias responsables de cada componente, lo cual es validado por los jefes de cada área, para su posterior publicación en versión preliminar, a través de los medios internos y externos dispuestos por la Oficina Asesora de Comunicaciones (mailing, página web de la Empresa, WhatsApp, entre otros) para que los servidores públicos, contratistas, ciudadanía y las demás partes interesadas lo conozcan, debatan, y formulen apreciaciones, sugerencias y propuestas sobre el proyecto del Plan a través del correo electrónico plananticorruccion@eru.gov.co. Adicionalmente, se solicita colaboración a los líderes de proceso y líderes operativos del Sistema Integrado de Gestión, para que el documento se socialice al interior de los equipos de trabajo y se invite a participar en la construcción y socialización con las partes interesadas en los espacios que se tengan con ellas.

Una vez cumplido el periodo de consulta pública, se debe proceder con su publicación a más tardar el 31 de enero de cada vigencia.

2.2.2. Estado del mapa de riesgos de corrupción

El Mapa de riesgos de corrupción es una “Herramienta que le permite a la entidad identificar, analizar y controlar los posibles hechos generadores de corrupción, tanto internos como externos. A partir de la determinación de los riesgos de posibles actos de corrupción, causas y sus consecuencias se establecen las medidas orientadas a controlarlos”².

La construcción de esta herramienta es liderada por la Subgerencia de Planeación y Administración de Proyectos, conjuntamente con los responsables de los procesos y con la asesoría y acompañamiento de la Oficina de Control Interno.

Teniendo en cuenta la “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital”, emitida en octubre de 2018 por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Empresa actualizó y aprobó en Comité Institucional de Gestión y Desempeño de agosto de 2019 la “Política de Administración de Riesgos” como la metodología que establece los lineamientos que orienten las acciones necesarias para gestionar los riesgos a los cuales está expuesta la Empresa.

Bajo esta nueva metodología se viene avanzando en la identificación de los riesgos de gestión, de corrupción y de seguridad de la información asociados a los procesos de la Empresa.

Recomendaciones para una buena gestión administrativa

El artículo 73 de la Ley 1474 de 2011 y el artículo 2.1.4.8 del Decreto 1081 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República” establecen que las entidades del orden nacional, departamental y municipal deberán formular y publicar en un medio de fácil acceso al ciudadano su Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano a más tardar

² Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano. Departamento Administrativo de la Función Pública. Versión 2, 2015.

el 31 de enero de cada año.

Este instrumento es objeto de seguimiento por parte de la Oficina de Control Interno, así:

- Seguimiento al proceso de formulación y publicación a más tardar el 31 de enero de cada vigencia.
- Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril cuya publicación debe surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de mayo.
- Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto cuya publicación debe surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de septiembre.
- Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre, cuya publicación debe surtirse dentro los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero.

De acuerdo con lo anterior, se sugieren las siguientes recomendaciones toda vez que su desconocimiento constituye falta disciplinaria grave de conformidad con lo señalado en el artículo 81 de la Ley 1474 de 2011:

1. Incorporar y/o articular el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC con el Plan de Acción Institucional de la Empresa para cada vigencia y publicarlo en el botón "Transparencia y acceso a la información pública" del sitio WEB de la Empresa, junto con los riesgos de corrupción.
2. Dar continuidad a los esfuerzos institucionales para lograr consolidar el Sistema de Administración de Riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones y para prevenir eventos que puedan afectar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
3. Mantener el monitoreo constante del contexto interno y externo para identificar posibles cambios o situaciones que ameriten su incorporación dentro del mapa de riesgos institucional.
4. Dar continuidad a la reformulación e identificación de los riesgos de corrupción para todos los procesos de la Empresa.
5. Evaluar la posibilidad de viabilizar un mecanismo automatizado para la identificación, registro, monitoreo y seguimiento independiente del Sistema de Administración de Riesgos de la Empresa.
6. Es importante referir que el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano PAAC puede ser objeto de los ajustes y modificaciones necesarias orientadas a mejorarlo con ocasión del monitoreo o de los seguimientos realizados, cuyos cambios introducidos deben estar motivados, justificados e informados a la Oficina de Control Interno.

2.3. GESTIÓN PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO

2.3.1. Presentación de información contable útil para los diferentes usuarios.

La ERU presentó información relevante e hizo una representación fiel de los hechos económicos que se presentan en desarrollo de su gestión, lo cual le ha permitido a la empresa cumplir propósitos referidos a la gestión eficiente de los recursos disponibles, transparencia, rendición de cuentas y el control de sus operaciones.

Lo anterior lo confirma la opinión sobre los Estados Contables emitida por la Contraloría de Bogotá D.C. mediante comunicación oficial radicada con el número 02-2019-08485 de fecha 23 de abril de 2019, en el numeral 1.5., indicó la opinión del auditor sobre la razonabilidad de las cifras presentadas por la ERU en los estados contables con corte a 31 de diciembre de 2018, indicando que “En nuestra opinión, excepto por lo expresado en los párrafos precedentes, los estados contables de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá, D.C. - ERU , presentan razonablemente la situación financiera, en sus aspectos más significativos por el año terminado el 31 de diciembre de 2018 y los resultados del ejercicio económico del año terminado en la misma fecha, de conformidad con los principios y normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia o prescritos por el Contador General de la Nación.” (Subrayado fuera de texto)

Proceso de transición al nuevo marco normativo contable emitido por la Contaduría General de la Nación utilizando como referente las NIIF. La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano - ERU adelantó exitosamente el proceso de transición al nuevo Marco normativo contable emitido por la Contaduría General de la Nación mediante Resolución 414 de 2014 y las que la han adicionado o modificado, mediante la cual expidió el marco contable que deben aplicar las Empresas que no Cotizan en el Mercado Público de Valores, y que no Captan ni Administran Recursos del Público.

Desarrollo exitoso del proceso de Fusión de METROVIVIENDA con la antigua EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA. Mediante concepto CGN No. 20162000021561 de agosto 12 de 2016, nos instruye que el procedimiento aplicable al proceso de fusión por absorción es el señalado, en lo correspondiente, en el numeral 3 - Combinación de Negocios, del Capítulo VI - NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y REVELACIONES, de las normas anexas de la Resolución 414 de 2014.

Proceso de Sostenibilidad del Sistema Contable. Para alcanzar la opinión favorable sobre la gestión contable, la ERU debió garantizar el registro contable oportuno de todos los hechos económicos originados en la gestión de cometido estatal a su cargo y a la adecuada presentación los informes financieros.

En desarrollo de lo anterior, se hizo especial énfasis en; (i) la revisión del reconocimiento contable de los recursos recibidos, ejecutados o administrados por la ERU en el Marco de Convenios Interadministrativos; (ii) revisión del reconocimiento contable de los Derechos Económicos sobre los Patrimonios Autónomos; (iii) Reconocimiento contable de los efectos por Cambios en las Políticas Contables que atienden los Patrimonios Autónomos; (iv) revisión detallada de todas las partidas reconocidas como activos o pasivos, principalmente lo referido a los recursos físicos y activos adquiridos o desarrollados en el Marco de Proyectos de Desarrollo y Renovación Urbana.

Reconocimiento y pago oportuno de obligaciones tributarias. La ERU ha dispuesto toda su capacidad administrativa y financiera para atender todas las obligaciones de carácter tributario, tanto con la Dirección de Impuestos Nacionales de Bogotá - DIAN, como con la Dirección de Impuestos de Bogotá D.C. - DIB, lo cual incluye la presentación de declaraciones de Retención en la Fuente, IVA, reporte de información exógena nacional y distrital, declaración de renta, declaraciones de ICA, Estampillas, entre otras. Como consecuencia de ello, la ERU se encuentra a paz y salvo en lo que respecta al cumplimiento de este tipo de obligaciones.

Con relación al comportamiento de los ingresos de capital durante el cuatrienio fueron de \$209.630 millones reflejando la mayor concentración de estos ingresos en un 92.48% por las transferencias a nivel central y aportes de capital equivalente a \$193.878 millones, y el saldo de estos ingresos 7.52% corresponden a los ingresos por los rendimientos de operaciones financieras.

En cumplimiento a la Resolución N° 000076 del 01 de diciembre de 2016 (pág. 40) "por la cual resuelve que a partir del 1 de septiembre de 2018 se debe expedir la factura en forma electrónica", la Empresa implementó la facturación electrónica haciendo más ágil el proceso del recaudo de los ingresos.

Desde el punto de vista presupuestal, se deben tener en consideración los siguientes aspectos:

Los ingresos corrientes de la Empresa son aquellos generados por el desarrollo, venta o asociación de los proyectos formulados por la empresa, que además cuentan con suelo para su desarrollo. Del mismo modo, se incluyen los ingresos producto de la prestación de servicios en la formulación de proyectos, generación de norma o gestión de suelo para privados o para otras entidades que lo requieran. También se incluyen recursos obtenidos en la ejecución de convenios interadministrativos celebrados con entidades del Distrito Capital para la formulación, gestión, desarrollo o construcción de proyectos urbanos.

Frente a esto, es importante señalar que el comportamiento de su recaudo no responde a una estructura cíclica o estacional para su ejecución, pues, para el caso de los provenientes por ventas de bienes o servicios que se registran en la medida en que son legalizados

En cuanto a las Transferencias, son apropiaciones que el Distrito asigna para el cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Mejor Para Todos" en cumplimiento del Acuerdo 645 de 2016, los cuales permiten financiar parte de los costos de inversión para la formulación de proyectos de renovación urbana, así como la gestión del suelo para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, tanto de renovación como de vivienda de interés social y prioritario, en el Distrito Capital.

De otro lado, los recursos de capital recaudados en la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C. corresponden principalmente a los rendimientos financieros percibidos por los recursos líquidos depositados en bancos, así como por los títulos valores. Así mismo, se registran en este rubro las apropiaciones que respaldan el incremento del patrimonio de la Empresa.

El desempeño de los ingresos corrientes durante el cuatrienio fue por valor de \$117.919 millones

respecto a una proyección de \$140.075 millones, lo que equivale a una ejecución favorable promedio de un 84.18%. Dentro de estos ingresos se reflejan los ingresos por explotación que tuvo un recaudo total del 63.56% sobre \$60.911 millones y las rentas contractuales del 96.80% sobre un total proyectado durante el cuatrienio de \$79.164 millones.

Las cuentas por pagar presupuestales de las Empresas Industriales y Comerciales corresponden a la sumatoria de los saldos de los registros presupuestales de la vigencia inmediatamente anterior y que serán amparados en el presente año. Estos valores constituidos, pueden corresponder a compromisos que están terminados o a punto de extinguirse y que, al cierre del año, no alcanzaron a ser liquidados.

Por tal razón, y a partir del inicio de operación de la Empresa fusionada, se inició un ejercicio de depuración total de las cuentas por pagar presupuestales constituidas al 31 de diciembre de 2016, el cual fue socializado con las dependencias de la Empresa por intermedio de la Dirección Contractual, a fin de establecer los compromisos que se encontraban en ejecución y establecer su programación de giros en la vigencia; así como adelantar los trámites contractuales o administrativos para la liberación de los montos pendientes de giro para los compromisos terminados. Así mismo, si alguno de ellos se encontraba liquidado, proceder a liberar los saldos presupuestales conforme a los documentos soportes, en caso de requerirse.

Esto permitió la liberación de saldos de cuentas por pagar, tanto en funcionamiento como en inversión, de cerca de \$1.196 millones de pesos en el 2017; Este proceso continuó en 2018 con una liquidación de saldos de registros presupuestales por \$859,777,987, y de cerca de \$392 millones en lo corrido de 2019.

2.4. CONTRACTUAL

La Dirección de Gestión Contractual tiene como propósito servir de apoyo al cumplimiento del objeto de la empresa y orientar en la gestión contractual de los servidores públicos, contratistas y oferentes que participan en los procesos contractuales.

En desarrollo de su función principal, la Dirección de Gestión Contractual se encarga de “Dirigir, implementar y coordinar la ejecución de la fase pre-contractual, contractual y post contractual de los contratos misionales y de funcionamiento de la empresa”

Como Empresa Industrial y Comercial del orden Distrital y de conformidad con el artículo 14 de la Ley 1150 de 2007 modificado por el artículo 93 de la ley 1474 de 2011, la empresa está sometida a las normas comerciales y civiles del derecho privado y al manual interno de contratación cuando desarrolle actividades comerciales en competencia con el sector privado y/o público, nacional o internacional o en mercados regulados.

“Artículo 14. Del Régimen Contractual de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta, sus filiales y empresas con participación mayoritaria del Estado. Modificado por el art. 93, ley 1474 de 2011. Las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), sus filiales y las Sociedades entre Entidades Públicas con participación

mayoritaria del Estado superior al cincuenta por ciento (50%), estarán sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, con excepción de aquellas que se encuentren en competencia con el sector privado nacional o internacional o desarrollen su actividad en mercados monopolísticos o mercados regulados, caso en el cual se regirán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a sus actividades económicas y comerciales, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 13 de la presente ley. Se exceptúan los contratos de ciencia y tecnología, que se regirán por la Ley 29 de 1990 y las disposiciones normativas existentes.

El régimen contractual de las empresas que no se encuentren exceptuadas en los términos señalados en el inciso anterior, será el previsto en el literal g) del numeral 2 del artículo 2° de la presente ley.”

Cuando no se encuentre en competencia con el sector privado y/o público, nacional o internacional o en mercados regulados, la empresa estará sometida al Estatuto General de la contratación de la Administración Pública, evento en el cual se observarán con rigurosidad las normas contempladas en las Leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007, reglamentadas por el Decreto 1082 de 2015, o las disposiciones que las sustituyan, modifiquen o complementen.

En este sentido y en desarrollo del régimen de excepción, es posible acudir a esquemas fiduciarios, que se regulan por medio del Manual de Contratación cuando se trata de relación contractual a través de ALIANZA FIDUCIARIA y por Manual Operativo cuando dicha relación contractual es con la FIDUCIARIA COLPATRIA.

Con base en lo anterior, es posible identificar las siguientes modalidades de contratación para este régimen de excepción:

Manual de contratación:

1. Invitación Pública.
2. Invitación Privada.
3. Contratación Directa.
4. Selección de un colaborador empresarial.

Manual Operativo:

1. Selección y vinculación de Fideicomitentes Aportantes y/o Posteriores.
2. Selección Simplificada
3. Invitación Pública
4. Contratación Directa

Para la gestión contractual que se adelanta bajo el amparo del Estatuto General de Contratación Pública se aplican las modalidades establecidas por la ley:

1. Licitación Pública
2. Concurso de Méritos
3. Selección Abreviada
4. Contratación Directa
5. Contratación de Mínima Cuantía.

Con ocasión del proceso de fusión adelantado durante este periodo 2016-2019, la Dirección de Gestión Contractual logró armonizar los procesos de contratación que involucraban a la Empresa Metrovivienda y la Empresa de Renovación Urbana - ERU, razón por la cual es importante fomentar el desarrollo y sostenimiento de los formatos, manuales, procesos y procedimientos que involucran la actividad contractual y que corresponden a la naturaleza de la dependencia.

De igual manera, para este periodo, dentro del sistema de información de la empresa JSP7 se creó un módulo de contratación, con el fin de unificar, almacenar de manera segura, recuperar la información y sobretodo administrarla de manera práctica y eficiente.

Lo anterior, complementado con la publicación oportuna de los procesos en la plataforma de Colombia Compra Eficiente – SECOP, de acuerdo a lo establecido en la Ley 1150 de 2007 y en el decreto Ley 019 de 2012.

Así las cosas, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para Todos, se adelantaron procesos contractuales relacionados con las necesidades y proyectos identificados en los planes estratégicos y de acción de la empresa como son:

- a. Proyecto San Bernardo Tercer Milenio.
- b. Proyecto Voto Nacional – La Estanzuela
- c. Plan Parcial de Renovación Urbana Estación Central.
- d. Plan Parcial de Desarrollo “El Edén – el Descanso”
- e. Plan Parcial de Desarrollo Tres Quebradas – Ug1
- f. Plan Parcial de Desarrollo Tres Quebradas – Ug2
- g. Plan Parcial de Desarrollo “Ciudadela El Porvenir”- Ocupación Brisas Del Tintal
- h. Plan de Regularización y Manejo “Nuevo CAD”
- i. Plan Especial de Manejo y Protección “Complejo Hospitalario San Juan de Dios”
- j. Centro Internacional de Comercio Mayorista “San Victorino”
- k. Proyecto Ciudad Río.

De conformidad con la información consignada en el anexo 5 del presente informe a continuación detallamos la gestión contractual de la empresa y las particularidades que su naturaleza representa:

2.4.1. Cuantías para la Contratación

Para determinar las modalidades de contratación bajo el régimen público y de excepción aplicable a la Empresa se aplicaron las siguientes cuantías:

Grafica 2. Cuantías

Cuantías de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá, D.C., desde el 21 de octubre de 2016, fecha de la fusión

Modalidad de selección	2016		2017-1		2017-2		2018		2019	
	Desde	Hasta								
Contratación Mínima Cuantía	0,01	19.304.740,00	0,01	20.656.076,00	0,01	33.197.265,00	0,01	35.155.890,00		37.265.220,00
Mayor Cuantía	19.304.740,01	193.047.400,00	20.656.077,00	206.560.760,00	33.197.265,10	331.972.650,00	35.155.890,01	351.558.900,00	37.265.220,01	372.652.200,00
Mayor Cuantía	193.047.400,01	en adelante	206.560.761,00	En adelante	331.972.650,10	En adelante	351.558.900,01	En adelante	372.652.200,01	En adelante
Regimen especial										
Contratación Mínima Cuantía	0	68.948.500,00	0	73.771.700,00	0	73.771.700,00	0	78.124.200,00	0	82.811.600,00
Mayor Cuantía	68.948.500,01	344.327.500,00	73.771.700,01	368.858.500,00	73.771.700,01	368.858.500,00	78.124.200,01	390.621.000,00	82.811.600,01	414.058.000,00
Mayor Cuantía	344.327.500,01	En adelante	368.858.500,01	En adelante	368.858.500,01	En adelante	390.621.000,01	En adelante	414.058.000,01	En adelante

2.4.2. Modalidades de contratación

Las modalidades de contratación usadas por la Empresa durante la vigencia 2016-2019 fueron las siguientes para cada uno de los regímenes aplicables:

Tabla 6. Régimen Público

AÑO	CONCURSO DE MÉRITOS	DIRECTA	LICITACION	MÍNIMA CUANTÍA	SELECCIÓN ABREVIADA
2016	1	50	1	1	
2017	2	248	1	17	16
2018	1	373	2	6	20
2019		301		10	7

Tabla 7. Régimen Excepción

AÑO	DIRECTA PRIVADO	INVITACION PRIVADA	INVITACIÓN PÚBLICA
2017	2	1	
2018	6	8	4
2019	6	2	2

- La contratación reportada corresponde a contratos suscritos a partir del 21 de Octubre de 2016 (Fusión) hasta el 30 de Noviembre de 2019

2.4.3. Contratos – Convenios pendientes por Liquidar:

De conformidad con la información consignada en el Anexo 5 del presente informe se encuentran pendientes por liquidar los siguientes contratos:

Tabla 8. Contratos por liquidar

POR LIQUIDAR		
	CONVENIOS	CONTRATOS
CANTIDAD POR LIQUIDAR	7	45

2.4.4. La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano como Empresa Industrial y Comercial del Distrito :

Tal como se detalló en el primer aparte del presente capítulo existen actos y contratos a los cuales no son aplicables las limitantes contenidas en el Estatuto General de contratación de la Administración Pública, por lo que pueden ser modelados y celebrados con libertad, bajo el principio de la autonomía de la voluntad.

Por lo anterior, es importante tener en cuenta que para la aplicación del régimen de excepción, las normas estatutarias así como el Manual de Contratación reiteran que: *“Los contratos que requiera celebrar la EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA DE BOGOTÁ D.C., para el desarrollo de su actividad propia, industrial o comercial o de gestión económica se sujetarán a las disposiciones del derecho privado”* tal como lo dispone la Ley 489 de 1998.

Esto significa que se registrarán por el derecho Privado los contratos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá que:

- Tengan por objeto el desarrollo de su actividad propia, industrial y comercial o de gestión económica.
- Tengan por objeto el desarrollo de actividades en competencia con el sector privado y/o público, nacional o internacional.
- Tengan por objeto el desarrollo de actividades en mercados regulados.
- Sirvan como instrumento mediato o inmediato necesario para el cumplimiento o desarrollo de las actividades citadas en los numerales anteriores.

2.5. RECURSOS FÍSICOS E INVENTARIOS

El inventario de bienes muebles de la Empresa, a la fecha se encuentra actualizado conforme a los lineamientos y normas establecidas.

A continuación, se presentan los aspectos positivos en cuanto al manejo y administración de los bienes muebles de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.:

- ✓ Contar con una sede administrativa en calidad de arrendamiento para el uso exclusivo y funcionamiento de la Empresa, incluidas las adecuaciones necesarias y los inmuebles por destinación, de conformidad con las especificaciones técnicas y necesidades requeridas.
- ✓ Depuración del inventario de bienes muebles luego de la fusión de la Metrovivienda en la ERU, así como el proceso de selección de elementos servibles y útiles luego del traslado a la sede administrativa que actualmente ocupa la Empresa; dado que el contrato de arrendamiento vigente incluyó un modelo de negocio con oficinas dotadas de mobiliario y algunos equipos de comunicaciones para la sede administrativa.
- ✓ Registro del inventario de bienes muebles en el módulo del sistema Administrativo y Financiero en aplicación y normalización de las políticas contables – NIF.

2.5.1. Logros alcanzados

- ✓ Inventario registrado en el Módulo de Activos Fijos Sistema Administrativo y financiero JSP7.
- ✓ Depuración del inventario de la Empresa.
- ✓ Contratación del servicio de intermediario para gestionar, formalizar y liderar la venta de mercancías y otros objetos negociables a través de la enajenación de bienes muebles obsoletos, inservibles y/o servibles que no se requieren para el normal desarrollo de las funciones de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.

2.5.2. Temas para los que se sugiere dar continuidad

En cuanto al manejo de los bienes muebles, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para la administración y cuidado de estos elementos:

- ✓ En primer lugar, es necesario adelantar el proceso de arrendamiento de la sede administrativa, teniendo en cuenta que el contrato actualmente vigente vence el 3 de marzo de 2020.
- ✓ En el mismo sentido, se debe llevar a cabo el proceso de arrendamiento de la Bodega para el Archivo Central, teniendo en cuenta que durante el primer semestre de 2020 se proyecta entregar el Inmueble que actualmente se ocupa.
- ✓ Mantener el aseguramiento de los bienes de la ERU mediante el programa de seguros.
- ✓ Continuar con la actualización del inventario de bienes muebles de la Empresa.
- ✓ Modernizar e incrementar el parque automotor de la empresa, teniendo en cuenta que son carros eléctricos que están sobre los cinco (5) años de uso; además, son insuficientes para apoyar la gestión misional de la Empresa.

2.6. GOBIERNO DIGITAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.6.1. Avance de la Estrategia de Gobierno Digital

Se definieron los elementos que justifican la política de TI en el marco de una visión general de toda la organización, el propósito en el uso, apropiación y mantenimiento de las plataformas y herramientas tecnológicas de la empresa, el alcance frente a todos los datos e información soportada en la infraestructura de la empresa, y los mecanismos para verificar el cumplimiento de la política y los procesos relacionados a la misma.

2.6.2. Datos abiertos

Con el liderazgo del proceso gestión de TICs se está realizando la actualización de activos de información electrónicos y digitales con el fin de evaluar si los "Datos abiertos" identificados permanecen o es necesario actualizarlos. Con el ejercicio realizado en el 2017 resultaron 5 activos de información:

- ✓ Reporte de residuos de construcción y demolición RCDS (SGDP).
- ✓ Informe de atención al ciudadano trimestral (OGS).
- ✓ Encuesta de atención al ciudadano (OGS).
- ✓ Comunicados de prensa (OAC) Matriz de proyectos (SDGU)
- ✓ Matriz de control y seguimiento de contratos de TI.

PETI: Se formuló el PETI (Plan Estratégico de Tecnologías de Información) Definiendo un plan maestro o mapa de ruta acorde al análisis de la empresa, definiendo una serie de propuestas de proyectos que permita llegar a la situación deseada en materia de gestión TI:

- ✓ Teletrabajo – Proyecto a corto plazo
- ✓ Integración de los sistemas de información - proyecto largo plazo
- ✓ Gestión de Información - Proyecto- Activos de información - corto plazo
- ✓ Estrategia - Proyecto para el Ciclo de estructuración de proyectos en la Empresa - Proyecto a largo plazo
- ✓ Plan de conservación Digital a Largo plazo - Proyecto a corto plazo
- ✓ Sistema de mesa de ayuda e inventario evaluarlo con Mejores prácticas ITILv3 (proponerlo con 4 procesos de ITIL) - Proyecto a mediano plazo.
- ✓ Actualización y estandarización del catálogo de servicios (de la mano al proyecto de mesa de ayuda - Proyecto a mediano plazo.
- ✓ Mejoramiento y administración topología de red LAN - proyecto corto plazo.
- ✓ Transición de Gobierno en línea a Gobierno Digital - Largo Plazo.
- ✓ Transición IPv4 a IPv6

Acorde al desarrollo del PETI se realizaron otras actividades que permitieron ver de una manera global y estratégica el papel de TI dentro de la organización, las más relevantes fueron:

- ✓ El diseño del estado actual de la infraestructura tecnológica de la empresa y las versiones según los cambios físicos realizados a la misma.
- ✓ Propuesta de Encuesta de uso y apropiación de TI en la Empresa, está pendiente su implementación en el personal de la empresa.
- ✓ Inventario de los sistemas de información de la empresa por medio de la plantilla suministrada por MINTIC.
- ✓ Elaboración del catálogo de servicios tecnológicos acorde a la plantilla suministrada por MINTIC.
- ✓ Definición de la Oportunidad en la atención de servicios de soporte tecnológico de nivel 1, 2 y 3.

2.6.3. Continuidad y mejoras de los Servicios con ETB

Se dio continuidad y mejoras a los servicios con ETB como parte de los procesos de fortalecimiento de la infraestructura de la entidad, los servicios recibidos durante esta gestión fueron los siguientes:

Hosting WEB: Se cuenta con un Hosting Web con el sistema operativo Red Hat Enterprise Linux (RHEL) y donde se encuentra alojado el portal Web. El servicio cuenta con el sistema de Backup y Restauración. La Capacidad de Almacenamiento: 200GB y Memoria RAM: 16GB

Colocación: El Data Center de Santa Bárbara de ETB, está alojado 6 servidores físicos, que con infraestructura tipo TIER III, permite proteger los equipos que contienen la información institucional y los sistemas de información que soportan la gestión de la ERU. Por medio de la herramienta de

monitoreo entuity los profesionales del Proceso de Gestión TIC está pendiente de cualquier alarma que presente los servidores, permitiendo tomar correctivos inmediatos.

Backup y Almacenamiento: Se tiene el servicio de backup a 1TB donde se guarda copias de los sistemas de información y de carpetas compartidas según las necesidades de la empresa La política de backup es incremental diario, full semanal retención mensual. Parte de esta Tera esta para el proceso de almacenamiento de lo que se encuentra en el servicio de Almacenamiento, exceptuando el proceso de backup del servidor BigData, ya que este último aparte de contar con un proceso de Backup en la unidad C, cuenta con un servicio de almacenamiento de 1,5TB.

También se cuenta con un servicio RBO de 5TB el cual consiste en backup y restauración en la nube para aquellos funcionarios y contratistas de la entidad que tienen un alto volumen de información de manera que la información esté debidamente protegida y cuente con la opción de restauración en caso de desastre.

Restauración: Actualmente la restauración se puede realizar una vez por mes en cada uno de los servidores acorde al servicio de backup.

Seguridad perimetral: Se instala y configura un Firewall local en la sede principal cuya administración es compartida con el proveedor ETB, esto permite un mejoramiento en el control de la seguridad de redes y usuarios, así como la generación de reportes de consumo y uso del canal de Internet y configuración de políticas de seguridad para usuarios. Incluye las siguientes funcionalidades: Reglas de Firewall, Perfiles de filtrado, Perfil control de aplicaciones, Perfil IPS y VPN.

Canales de datos: ETB suministra cinco (5) canales dedicados. - Un canal de datos principal con un ancho de banda de 31 MB, un canal de datos a sede San Juan de Dios con un ancho de banda de 10 MB, un canal de datos a Secretaría de Planeación Distrital con un ancho de banda de 1 MB, un canal de Internet con un ancho de banda de 50 MB en la Sede principal y un Canal de Internet con un ancho de banda de 20 MB en Datacenter. Con lo anterior se logró mejoras en la disponibilidad del servicio de navegación en Internet, separar la transferencia de datos e Internet, mejorando la interacción con los aplicativos y sistemas de información, y mejorar la administración y control por parte del Proceso de Gestión TIC.

2.6.4. Factura Electrónica

Se realizó acompañamiento al grupo de Tesorería de la empresa en el proceso de adquisición de la factura electrónica siendo esto parte del procedimiento implementado durante este año "PD-GT-ADIT-06 Adquisición de Infraestructura Tecnológica V1", este acompañamiento se hizo desde la elaboración de los estudios previos en la parte técnica, la revisión de los proponentes y adjudicación del contrato, hasta el acompañamiento técnico de la implementación del mismo.

2.6.5. Plan de preservación Digital a Largo Plazo

Se formuló el plan de preservación Digital a largo plazo, identificando con las aplicaciones que actualmente usa la empresa los diferentes formatos con que se generan los documentos electrónicos de archivo, y así poder estructurar una serie de estrategias que permita su preservación a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la estandarización de los formatos y la infraestructura tecnológica que se debe definir acorde al estado actual de los documentos definidos en las TRD, activos de información, los formatos estructurados en MIPG, bases de datos, entre otros. Quedando este plan dentro del Sistema Integrado de Conservación de la empresa.

2.6.6. Diagnóstico del sistema actual de la empresa en las exigencias del SGDA

Acorde a lo establecido por el archivo de Bogotá, se evaluó el sistema actual de la empresa (ERUDITA) según las especificaciones del archivo de Bogotá, en 14 componentes, la administración de los mismos, procesos de interoperabilidad, las TRD, roles y permisos de usuario, entre otros.

2.6.7. Formulación de políticas de seguridad y datos

Se formuló la política general de seguridad y privacidad de la información y la política general de tratamiento y protección de datos personales, acorde a lo establecido en la norma y las necesidades generales de la empresa.

2.6.8. Contratos a cargo de los procesos de Gestión de Tics:

A continuación, se relacionan los contratos a cargo del proceso:

Tabla 9. Procesos gestión TICs

CONTRATISTA	SERVICIO CONTRATADO	ESTADO
ASP SOLUTIONS S.A	El servicio de soporte y mantenimiento del sistema.	En ejecución
M@ICROTEL S.A.S.	Servicio de mantenimiento preventivo, correctivo y soporte para la planta telefónica Avaya.	En ejecución
QTECH	Servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de Infraestructura Tecnológica.	En ejecución
Contrato interadministrativo Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB	Implementar y prestar la solución integral de servicios de telecomunicaciones, sistemas de información, infraestructura tecnológica, servicios de arquitectura empresarial y las demás actividades de telecomunicaciones y complementarias, de conformidad con las condiciones establecidas en el anexo técnico	En ejecución hasta el 22 de septiembre de 2019
INFO COMUNICACIONES LTDA	Adquisición De Licencias Antivirus	En ejecución
ITO SOFTWARE S.A.S.	Servicio De Cuentas De Correo Institucional.	En ejecución
PROYECTOS ESPECIALES INGENIERIA S.A.S	Prestar El Servicio De Mantenimiento Preventivo Y Correctivo Con Suministro De Repuestos Y Mano De Obra Para La Ups De La Empresa De Renovación Y	En ejecución

	Desarrollo Urbano De Bogotá D.C.	
UNIPAR ALQUILERES DE COMPUTADORES S.A.	El Arrendamiento De Equipos De Cómputo Y Periféricos, Requeridos Para Apoyar El Desarrollo De Las Labores De La Empresa.	En ejecución

2.7. FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con lo establecido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG; la entidad cuenta con los siguientes elementos relacionados con la Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos³:

- Estructura orgánica, establecida en el Acuerdo Distrital 643 de 2016.
- Cadena de valor o Mapa de procesos, el cual fue revisado, rediseñado y aprobado en el Comité del Sistema Integrado de Gestión en mayo de 2018, y en abril de 2019 tuvo un nuevo ajuste, el cual fue aprobado en Comité Institucional de Gestión y Desempeño. En este momento se está trabajando en la documentación de los diferentes procesos que lo conforman.
- Estructura funcional o administrativa, establecida en el Acuerdo de Junta Directiva 004 de 2016, modificada parcialmente por el Acuerdo Junta Directiva 013 de 2017.
- Planta de personal: establecida en el Acuerdo Junta Directiva 004 de 2016, Acuerdo Junta Directiva 013 de 2017 y el Acuerdo de Junta Directiva 014 de 2017. Las disposiciones en materia salarial para los servidores de la Empresa se establecieron en el Acuerdo de Junta Directiva 005 de 2016 y se han realizado los incrementos salariales de cada vigencia.
- Dispone de los bienes muebles (mobiliario de las oficinas, vehículos, entre otros) e inmuebles (espacios de trabajo) necesarios para la generación de los productos o prestación de los servicios, así como las condiciones de ambiente y seguridad laboral propicias para que los riesgos de salud ocupacional asociados no se materialicen.

De otra parte, se viene adelantando la elaboración de la caracterización de los usuarios o actores que intervienen con la Empresa, a través de la cual se identificará la población objetivo, las necesidades de información, los medios de comunicación más usados (correo electrónico, twitter, publicaciones en la página web, periódicos oficiales, redes sociales) entre otros aspectos, que permitan entregar productos y servicios sintonizados con las necesidades de los ciudadanos.

2.8. DEFENSA JURÍDICA Y MEJORA NORMATIVA

³ Manual Operativo Sistema de Gestión. Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Versión 2. 3.2.1.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.

En el Acuerdo 004 de 2016, de la Junta Directiva de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá, armonizado mediante el Decreto 464 de 2016 expedido por el Alcalde mayor de Bogotá, le asignó a la Subgerencia Jurídica, entre otras, la función de “Defender los derechos e intereses de la empresa cuando actúe en trámites judiciales, prejudiciales, extrajudiciales y administrativos bien sea en calidad de actor o demandado”

El Gerente General en su condición de Representante Legal de la Entidad, tiene entre otras la función de “Designar apoderados que representen a la Empresa en asuntos judiciales y extrajudiciales, para la defensa de sus intereses”, de conformidad con lo contemplado en el artículo 12 del Acuerdo 643 de 2016 expedido por el Concejo de Bogotá.

Mediante Resolución 055 del 28 de febrero de 2018, la Gerente General de la Empresa de Renovación y Desarrollo de Bogotá D.C, delegó en funcionarios del nivel directivo específicamente de la Subgerencia Jurídica las “Actividades de representación judicial y extrajudicial de la Empresa en relación con la defensa de los intereses de la misma.”, por lo anterior mediante Resolución 436 del 17 de octubre de 2018 “Por la cual se delegan funciones a cargo de la Gerente General de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.” en el Título III, artículo cuarto se contempla: “(...) Delegar en el Subgerente Jurídico Código 084 grado 03 la siguientes facultades:

1. *“Notificarse de las providencias judiciales contempladas en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (Ley 1437 de 2011), a través del buzón de correo electrónico que se disponga para ello.*
2. *Representar a la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C. en forma directa u otorgando poder para el efecto a un abogado, en los procesos de cualquier naturaleza en los que haga parte la Empresa.*
3. *Representar a la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., en forma directa u otorgando poder para el efecto a un abogado, ante las autoridades administrativas y judiciales de cualquier naturaleza que se originen en actos, hechos, u operaciones administrativas proferidas o ejecutadas por esta empresa Esta delegación comprende la facultad de promover en forma directa u otorgando poder a los abogados de la entidad las acciones judiciales, administrativas y constitucionales necesarias para la defensa de los intereses de la Empresa;*
4. *Representar a la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., en forma directa u otorgando poder a los abogados vinculados a la Entidad, en las diligencias y audiencias de conciliación extrajudicial o judicial de conformidad con los lineamientos señalados por el Comité de Defensa Judicial, Conciliación y Repetición, para cada caso;*
5. *Notificarse y representar a la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., en forma directa u otorgando poder a los abogados vinculados a la empresa para actuar en los procesos instaurados contra la entidad, ante las jurisdicciones contencioso administrativa y ordinaria, por asuntos de carácter contractual, laboral, disciplinario, penal y civil que se susciten con ocasión del ejercicio de las funciones de los servidores públicos en que se discutan asuntos de interés para la Entidad;*
6. *La notificación y representación de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., en forma directa u otorgando poder para el efecto a un abogado, de las acciones constitucionales en las que se encuentre vinculada la entidad, o aquellas que*

se requieran interponer para la debida defensa de la Empresa.

7. *La Representación Legal de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., para las audiencias de Conciliación judicial o extrajudicial, de conformidad con los lineamientos señalados por el Comité de Defensa Judicial, Conciliación y Repetición de la Empresa*
8. *La facultad que comprende la expedición de todos los actos administrativos tendientes al inicio, trámite, y culminación de los procesos persuasivos y coactivos, incluidas las suscripciones de facilidades de pago y decreto de prescripciones de las obligaciones objeto de cobro a favor de la Empresa.*
9. *El reconocimiento de las condenas y cumplimiento de las decisiones judiciales que se profieran en contra de la Empresa”(…)*

Por lo anterior, la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C. , ha implementado lineamientos jurídicos que contribuyen a la efectividad de la defensa judicial , con fundamento en el numeral 2 del Artículo 2.2.4.3.1.2.5 del Decreto 1069 de 2015, con la finalidad de disminuir los pagos realizados por concepto de fallos judiciales desfavorables y conciliaciones, mediante la elaboración e implementación de políticas en el desarrollo de las actividades con el fin de disminuir el riesgo de daño antijurídico de conformidad con lo contemplado en el artículo 90 de la Constitución Política de Colombia que estipula: “El Estado responderá patrimonialmente por los daños antijurídicos que le sean imputables, causados por la acción o la omisión de las autoridades públicas. En el evento de ser condenado el Estado a la reparación patrimonial de uno de tales daños, que haya sido consecuencia de la conducta dolosa o gravemente culposa de un agente suyo, aquél deberá repetir contra éste”.

Como se puede evidenciar en el anexo 9 denominado “defensa jurídica”, la Entidad en la actualidad cuenta con 76 procesos judiciales, divididos de la siguiente manera:

Tabla 10. Procesos judiciales

Fecha de corte: Noviembre de 2019	No.	Favor	Contra
Acción de Nulidad Simple	2		2
Acción de Nulidad y Restablecimiento del Derecho	22		22
Acción de Reparación Directa	8		8
Acción Contractual	13	3	10
Acción Popular	4		4
Acción de Grupo	1		1
Acción Reivindicatoria	1	1	
Ejecutivo Singular	2	2	
Expropiación Judicial	11	11	
Ordinario laboral – Declarativo	2		2
Ordinario de Mayor Cuantía	1	1	
Penal	5	5	
Policivos	3	1	2
Proceso Verbal Sumario	1	1	

Total procesos	76	25	51
-----------------------	-----------	-----------	-----------

De igual manera como lo demuestra el cuadro, la Empresa cuenta con un alto grado de favorabilidad en los fallos obtenidos, logrando así suministrar a la defensa judicial del Distrito Capital un porcentaje importante de éxito dentro de los procesos judiciales que afronta la Administración alrededor de sus proyectos, es por ello que el Contingente Judicial en estos cuatro (4) años, le ha generado un ahorro significativo para el Distrito Capital

De igual manera, se da respuesta a las acciones de tutela, donde el derecho fundamental invocado en su gran mayoría es el derecho a la vivienda digna, por lo que solicitan el subsidio de vivienda familiar, el cual en años anteriores era otorgado por Metrovivienda, sin embargo, la competencia del mismo se encuentra en este momento en cabeza de la Secretaría de Hábitat.

La Empresa cuenta con abogados expertos calificados que tienen toda la experiencia y experticia en el campo de Defensa Judicial, brindando así seguridad jurídica a los intereses de la Empresa.

Hasta la fecha la Empresa no ha contado con acciones de repetición por lo que la pestaña correspondiente a este ítem no se diligenció.

En relación con las Conciliaciones, la Empresa ha efectuado el análisis de las solicitudes, donde se pretenden detectar las causas primarias o sub-causas derivadas que podrían conllevar a un posible proceso jurídico, para así poder tomar las medidas necesarias para la prevención del daño antijurídico.

La Empresa cuenta con un alto número tutelas, solicitando subsidios de vivienda, sin embargo, la ERU carece de competencia para ello, por eso se puede observar la desvinculación dentro de los procesos una vez se da contestación a la tutela.

La Empresa cuenta con un manual de prevención del daño antijurídico que se aplica a todos los procesos en los que la Empresa hace parte bien sea como demandante-denunciante-querellante o demandada-denunciada o querellada.

Frente a la mejora normativa por ser una Empresa Industrial y Comercial del Distrito capital vinculada al sector Hábitat, no expedimos de manera directa normatividad, todo se realiza a través de la Secretaría Distrital de Hábitat, sin embargo, la Entidad emite Resoluciones en aras del cumplimiento de un mandato legal.

2.9. SERVICIO AL CIUDADANO

La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano, en cumplimiento de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, Decreto 197 de 2014, ha contemplado los lineamientos de dicha política en sus procesos procedimientos y demás acciones destinadas de Atención al Usuario Ciudadano, con el objeto de brindar una atención de calidad a los ciudadanos que requieran de un servicio y/o información de la Empresa, a través de los diferentes mecanismos y canales dispuestos para

garantizar el goce efectivo de los derechos información y orientación sin discriminación alguna. Por lo anterior ha dispuesto dos procedimientos:

- PD-AC-PQRS-02 Peticiones, Quejas, Reclamos y Soluciones
- PD-AC-AC-01 Atención al Ciudadano (Atención Presencial y telefónica)

Desde la planeación estratégica las acciones contemplan el seguimiento y la evaluación de los servicios prestados; que como política interna han sido establecidos los parámetros normativos concordantes mencionados en el Decreto 371 de 2010, por el cual se establecen “lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en la entidades y organismos del Distrito Capital”, los cuales hacen referencia, a que la entidades deben establecer y operativizar el proceso de atención al ciudadano y el sistema de atención de quejas reclamos y sugerencias. De igual manera, se apoyan los procesos para la participación ciudadana y control social, con la implementación de la figura de Defensor del Ciudadano, adoptado por la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., mediante Resolución 42 del 10 de febrero 2017. Aunado a lo anterior las estrategias de Gobierno en Línea, participación en la Red Distrital de Servicio al ciudadano de la Veeduría Distrital y demás iniciativas para la prevención de la corrupción y el Buen Gobierno en el sector público.

2.9.1. Logros alcanzados

1. Peticiones registradas en el Sistema Distrital de Quejas y Soluciones – SDQS:

Tabla 11. Peticiones SDQS

AÑO	CANTIDAD DE SOLICITUDES
2016	Metrovivienda - 833 ERU - 588
2017	1207
2018	820
2019	751 con corte 30 de noviembre

2. Atenciones Presenciales y Telefónicas:

Tabla 12. Atenciones Presenciales y Telefónicas

AÑO	PRESENCIAL	TELEFONICA
2017	98	601
2018	99	125
2019	186	287

Cabe resaltar que se han cumplido los términos de respuesta conforme a la ley 1755 de 2015 y a los criterios de oportunidad, calidad y calidez estipulados por la Veeduría Distrital.

3. Cualificación de equipos de trabajo:

La Dirección Distrital de Calidad en el Servicio ejecuta labores a través de tres ejes; Bogotá te escucha, Seguimiento y medición y cualificación de equipos de trabajo; en este último aspecto dicha dirección y ERU diseñaron un cronograma de trabajo para cualificar a los funcionarios públicos de la entidad, con el objetivo de fortalecer modelos y desarrollar una escuela del servicio que permita generar conocimientos, habilidades y entrenar a los servidores frente a la empatía y actitud que debe propiciarse con la ciudadanía; para tales efectos, la empresa acogió el proceso de cualificación el cual contiene los siguientes módulos:

1. Conceptos de Servicio
2. Escuchando Nuestro Lenguaje
3. Creando Confianza
4. Resolución de Conflictos
5. Ética y Transparencia
6. Énfasis en Coaching organizacional.

A la fecha se han realizado cuatro (4) sesiones, con una participación de 64 servidores cualificados y un 94,47% de grado de satisfacción, de los inscritos aproximadamente diez (10) funcionarios aspiran a la certificación SENA.

Durante el año 2019 se realizó una jornada de cualificación en el tema de “Resolución de Conflictos”.

4. Capacitaciones:

Tres (3) servidores fueron capacitados en el tema de Servicio al Ciudadano de manera virtual por la Veeduría Distrital.

Un servidor en el tema de lengua de señas y cinco (5) en atención al ciudadano en la plataforma de gamificación

Se realizó una capacitación de Lenguaje Claro y una de enfoque diferencial.

5. Veeduría Distrital

A través de los nodos sectoriales se aportó a la construcción de:

1. Guía Ciudadana
2. Infograma del producto del manejo de redes sociales, circular 0018 de 2018 de la Veeduría Distrital
3. Aporte al funcionamiento de la Página Web de la Red Distrital de Quejas y Reclamos
4. Lineamiento para el manejo de PQRS en Redes Sociales.
5. Promoción de la guía de trámites y servicios del Distrito en el marco de la Red Plenaria de Quejas y Reclamos.
6. Encuestas de Satisfacción:

Con el objetivo de realizar el seguimiento al nivel de satisfacción de los ciudadanos frente a las respuestas dadas a las quejas, reclamos, sugerencias, peticiones de interés general, peticiones de interés particular y solicitudes de información por parte de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá realiza una encuesta trimestral a través del canal telefónico mediante la cual, se verifica la oportunidad y calidad de las respuestas. Los resultados obtenidos correspondientes al análisis del 5% de las peticiones recibidas por la entidad se presentan con una periodicidad trimestral, con miras a la toma de acciones preventivas y correctivas.

2.9.2. Temas que se sugiere dar continuidad:

Es necesario continuar con la construcción del Protocolo de atención a PQRS, la virtualización del Trámite de Provisión VIS y VIP y la Caracterización del Usuario de la Entidad.

2.10. GESTIÓN DOCUMENTAL

Teniendo en cuenta que este proceso se encuentra a cargo de la Subgerencia Corporativa, dentro del plan de acción establecido para las vigencias 2016 al 2019, se han generado las metas, actividades, acciones y la asignación de los recursos financieros para fortalecer el proceso, en miras de administrar, conservar y preservar la información como un activo de la empresa.

2.10.1. Logros alcanzados

- ✓ **Conformación del Comité Técnico de Fusión** - Resolución No.095 del 28 de julio de 2016, el cual generó los lineamientos para la organización y recibo de los archivos de gestión de Metrovivienda a través de los inventarios documentales de cada una de las dependencias, así como los instrumentos archivísticos existentes: TRD versiones 2003-2013, inventario del centro de documentación y el manejo de la ventanilla única de correspondencia administrada por el sistema SIIM (POSTGRESQL).
- ✓ **En el marco de la fusión** se elaboró el diagnóstico integral de Archivos de la Empresa de Renovación Urbana -ERU- y Metrovivienda, la cual dio como resultado el inventario de archivos: ERU con 2.849 unidades documentales equivalentes a 200 ML que fueron intervenidos técnicamente y en lo referente a Metrovivienda se dio inicio a la organización del acervo documental de Metrovivienda con base a las dos (2) versiones de TRD 2003 y 2013, acorde con los lineamientos establecidos por la normatividad archivística correspondiente.
- ✓ **Archivo Central:** Disposición de un inmueble de la Empresa – Edificio UVO Complejo Hospitalario San Juan de Dios, teniendo el concepto técnico favorable de la Subdirección del Sistema Distrital de Archivos, mediante radicado No. 20164200023882, y de esta forma contribuir al ahorro de los gastos de funcionamiento por cuanto ya no se tienen inmuebles en arrendamiento para el Archivo Central.

En este mismo sentido el espacio se encuentra dotado en lo referente a la infraestructura física y tecnológica para el normal funcionamiento.

Inventario existente en el archivo central:

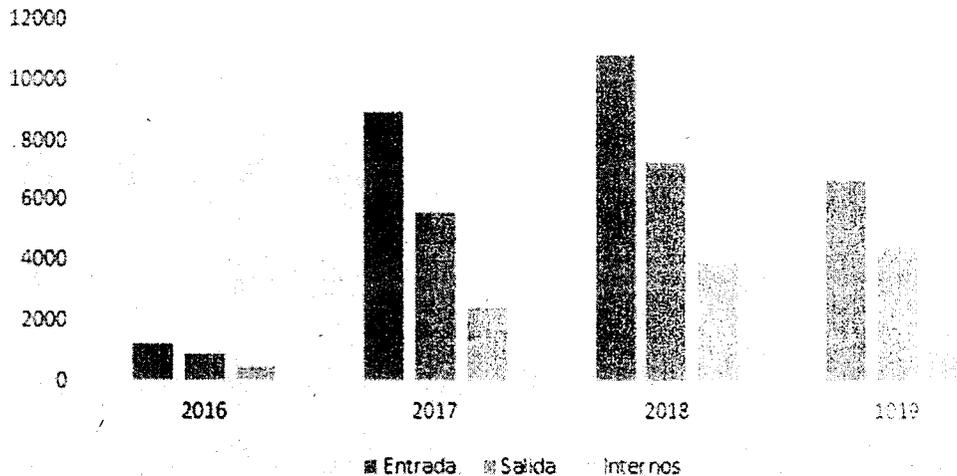
- Se realizó el levantamiento de inventario documental (inserciones) de 23.275 folios sin archivar, entregado por UT Outsourcing durante el proceso de fusión. De los cuales se han re archivado en los expedientes 19.251 folios.
 - Elaboración de 17 diagnósticos documentales para elaboración de plan de trabajo para la intervención de los archivos de gestión de la Empresa vigencias 2016 y anteriores, donde se intervino la Dirección de Gestión Contractual con 22.25 metros lineales y la Dirección de Gestión Corporativa – Talento Humano con 8.85 metros lineales.
 - En relación a la intervención de los archivos de gestión de la Empresa vigencias 2016 y anteriores, se finaliza la intervención de los mismos con un total de 136.75 metros lineales.
 - Se cuenta con el inventario y consecutivo único de las comunicaciones oficiales vigencias 2017 y 2018.
 - De acuerdo al Plan de acción para la vigencia 2019, se tiene programado realizar la intervención de 192 ML de 468 metros lineales del acervo documental de Metrovivienda, apuntando a la organización de los expedientes misionales de acuerdo con la TRD. En relación a lo anterior para noviembre se tiene un avance acumulado de 197.2 ml organizados para un porcentaje de avance del 102%.
- ✓ **Archivo de Gestión:** Se creó el CAD – Centro de Administración de Documental, como parte de la estrategia de centralización de los archivos de gestión de la Empresa, la Subgerencia de Gestión Corporativa documento el proyecto, el cual fue presentado y aprobado por la Gerencia General y posteriormente por el Comité de Archivo. Es así que se cuenta con un espacio dotado con la infraestructura física y tecnológica requerida para el funcionamiento del CAD, el cual tiene como función: centralizar, administrar y custodiar la documentación de los archivos de gestión de todas las dependencias de la Empresa correspondiente a las vigencias 2017, 2018 y 2019.
- Para las vigencias 2018 y 2019 se ha recibido de las dependencias 182,7 ml de archivos de gestión, de los cuales se han intervenido 111,3 metros lineales.
- ✓ **Creación de la ventanilla única de correspondencia** – espacio ubicado en el 4to piso, dotado con la infraestructura física y tecnológica requerida para realizar el trámite de recepción y distribución de la correspondencia externa e interna.

Para el manejo de la correspondencia de la entidad se tiene implementado el aplicativo ERUDITA, mediante el cual se radican las comunicaciones oficiales de entrada y salida.

En la siguiente gráfica se refleja la estadística de comunicaciones oficiales tramitadas desde el 2016 hasta noviembre de 2019.

Grafica 3 Estadísticas ERUDITA

ESTADÍSTICAS DEL SISTEMA ERUDITA



Fuente: CAD - ERU

✓ Instrumentos archivísticos:

- Tablas de Retención Documental – TRD: De acuerdo con la Resolución 610 del 1 de octubre de 2019 se expidió el acto administrativo por el cual se aprobó la actualización de la TRD de la Empresa.
- Instrumentos normalizados y aprobados: Programa de Gestión Documental -PGD⁴-, Plan Institucional de Archivos -PINAR⁵, Banco Terminológico de Series y Subseries, Política de Gestión documental, Tabla de Control de Acceso para documentos, Manual de correspondencia, Plan del Sistema Integrado de Conservación -SIC- compuesto por El Plan de Preservación Digital a Largo Plazo y el Plan de Conservación Documental.

✓ Servicios: En el marco del proceso de Gestión Documental, se realizan otras actividades como son:

- Préstamo de Expedientes: para el archivo central 1.396 y en lo referente al archivo de gestión se han atendido 3.436 solicitudes.
- Expedientes Virtuales: De acuerdo a los requerimientos de las dependencias, hay creados en el archivo central 2.773 expedientes.
- Traslados documentales: actividad que la realiza el archivo de gestión – CAD, a la fecha se han recibido 88.005 folios, para su posterior organización en cada uno de los expedientes.

⁴ Resolución 441 del 22 de octubre de 2018.

⁵ Resolución 206 del 18 de junio de 2018.

- Servicio Distribución de Correspondencia externa: se cuenta con un contrato interadministrativo con Servicios Postales Nacionales 4-72, para envío de correo certificado y servicio de mensajería motorizada inhouse.

2.10.2. Temas para los que se sugiere dar continuidad

- ✓ Dar usabilidad al 100% a las herramientas que tiene el Aplicativo de Gestión Documental para el trámite de correspondencia.
- ✓ Continuar con la implementación de los procesos, planes e instrumentos archivísticos, para dar las condiciones de conservación, preservación, intervención y organización del material documental que permita garantizar la realización de transferencias secundarias al Archivo de Bogotá.
- ✓ Dar las condiciones físicas, operativas y funcionales que permitan ejecutar el plan de transferencias secundarias del fondo la antigua ERU al Archivo de Bogotá, toda vez que estarán cumplidos los tiempos de retención.
- ✓ Continuar con la socialización en el plan institucional de capacitación el proceso de gestión documental y su importancia para dar continuidad al proceso de negocio.
- ✓ Continuar con el proyecto de adquisición e implementación de un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos y de Archivos SGDEA, el cual para la vigencia 2019, se asignaron \$200 millones, presupuesto que se tiene asignado para iniciar con la 1era. Fase de adquisición e implementación de por lo menos el módulo de correspondencia, teniendo en cuenta que el estudio de mercado adelantado como soporte de los estudios previos para adelantar el proceso precontractual, tiene un costo aproximado de \$850 a 1.000 millones de pesos.
- ✓ Teniendo en cuenta que el Complejo Hospitalario San Juan de Dios – Edificio UVO, hace parte de un proyecto de Renovación Urbana que se ejecutará en 5 años, para la vigencia 2020 se debe revisar y estimar el presupuesto necesario para localizar un inmueble para el funcionamiento del Archivo Central de la Empresa, que cumpla con las características requeridas por el Archivo Distrital.

2.11. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

Para la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano ERU resulta fundamental como acción preventiva que se implementen estándares de transparencia en la gestión pública distrital para garantizar el ejercicio del control social, la participación ciudadana y la rendición de cuentas a la ciudadanía. La información que se produce en el marco de la transparencia es un elemento clave para potenciar la confianza entre la empresa y la ciudadanía previniendo y combatiendo la corrupción.

La Empresa, en cumplimiento de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, Decreto 197 de 2014, ha contemplado los lineamientos de dicha política en sus procesos procedimientos y demás acciones destinadas de Atención al Usuario Ciudadano, con el objeto de brindar una atención de calidad a los ciudadanos que requieran de un servicio y/o información de la Empresa, a través de los diferentes mecanismos y canales dispuestos para garantizar el goce efectivo de los derechos, información y orientación sin discriminación alguna. Por lo anterior ha dispuesto dos

procedimientos:

- PD-AC-PQRS-02 Peticiones, Quejas, Reclamos y Soluciones
- PD-AC-AC-01 Atención al Ciudadano (Atención Presencial y telefónica)

Desde la Planeación Estratégica las acciones contemplan el seguimiento y la evaluación de los servicios prestados; que como política interna han sido establecidos los parámetros normativos concordantes mencionados en el Decreto 371 de 2010, por el cual se establecen “lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en la entidades y organismos del Distrito Capital”, los cuales hacen referencia, a que las entidades deben establecer y operativizar el proceso de atención al ciudadano y el sistema de atención de quejas reclamos y sugerencias. De igual manera, se apoyan los procesos para la participación ciudadana y control social, con la implementación de la figura de Defensor del Ciudadano, adoptado por la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., mediante Resolución 42 del 10 de febrero de 2017.

2.11.1. Logros Alcanzados:

La Empresa tiene la capacidad para prestar un servicio público y hacer visible la forma de ejercer el poder público y, al tiempo, la capacidad de generar condiciones que le permitan a la ciudadanía conocer e interactuar con aquellos a quienes ha delegado dicho poder. Para generar estas condiciones se abrieron espacios de participación, diálogo con la ciudadanía y llevar a cabo procesos de rendición de cuentas.

Transparencia:

- Rendición de cuentas: Se pone a disposición de la ciudadanía la información frente a la gestión realizada por la empresa para generar un dialogo constante con la ciudadanía en el link de transparencia <http://www.eru.gov.co/es/transparencia/planeacion/planes-Plan de Rendición de Cuentas>. Adicionalmente la Empresa participa anualmente en la rendición de cuentas realizada por el Sector Hábitat, a fin de conocer de las inquietudes y expectativas de la ciudadanía frente a los proyectos que lidera la Empresa en la Ciudad.

La rendición buscar exponer a los grupos de interés y los entes de control y demás asistentes sobre la gestión realizada en materia de avances y retos de cada vigencia por parte de la Secretaría Distrital del Hábitat y sus entidades adscritas. La ruta metodológica de la Rendición de cuentas consisten en: 1. Alistamiento. 2. Capacitación. 3. Publicación de la Información. 4. Diálogos Ciudadanos.

Por otra parte, la empresa ejecuta las acciones de los planes de gestión social de cada uno de los proyectos en todas sus etapas, generando espacios de diálogo y socialización sobre la formulación y ejecución de los proyectos.

- Acceso a la información: Se pone a disposición de la ciudadanía la información que se genere, administre o controle en el link de transparencia <http://www.eru.gov.co/transparencia>
- Participación: Se promueven mecanismos y estrategias para que la ciudadanía participe en la toma de decisiones de conformidad con los planes de gestión de cada proyecto y la norma urbana que permite la ejecución de cada proyecto.
- Colaboración: Los diferentes agentes sociales trabajan de la mano con Empresa, en coordinación con las entidades nacionales y distritales para velar por la ejecución de los proyectos en beneficio de la ciudad.

Cualificación de equipos de trabajo:

La Dirección Distrital de Calidad en el Servicio ejecuta labores a través de tres ejes; Bogotá te escucha, Seguimiento y medición y cualificación de equipos de trabajo; en este último aspecto dicha dirección y ERU diseñaron un cronograma de trabajo para cualificar a los funcionarios públicos de la entidad, con el objetivo de fortalecer modelos y desarrollar una escuela del servicio que permita generar conocimientos, habilidades y entrenar a los servidores frente a la empatía y actitud que debe propiciarse con la ciudadanía, para tales efectos, la empresa acogió el proceso de cualificación el cual contiene los siguientes módulos:

7. Conceptos de Servicio
8. Escuchando Nuestro Lenguaje
9. Creando Confianza
10. Resolución de Conflictos
11. Ética y Transparencia
12. Énfasis en Coaching organizacional.

A la fecha se han realizado cuatro (4) sesiones, con una participación de 64 servidores cualificados y un 94,47% de grado de satisfacción, de los inscritos aproximadamente diez (10) funcionarios aspiran a la certificación SENA.

Durante el año 2019 se realizó una jornada de cualificación en el tema de “Resolución de Conflictos”.

La Entidad participó en dos capacitaciones en febrero y mayo sobre el proceso de rendición de cuentas distrital.

Tres servidores se capacitaron en el tema de atención al ciudadano de manera virtual en la plataforma de la Veeduría Distrital, Dos en la plataforma de Gamificación y uno en lenguaje de señas.

- ✓ Protocolos: Actualización del Protocolo de Atención al Ciudadano e inclusión del Protocolo de PQRS.

- ✓ Promoción: se realizó la promoción de la posibilidad de interponer denuncias por actos de corrupción en la plataforma de la página Bogotá te Escucha en la página Web de la entidad.
- ✓ Botón de denuncias anticorrupción: se realizó la promoción de la página Bogotá te escucha como portal para interponer denuncias por actos de corrupción.

2.11.2. Temas que se sugiere dar continuidad

Mejorar los Instrumentos de tipo preventivo para el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.

- Mapa de riesgos de corrupción: Implementar una herramienta tecnológica que permita a la entidad identificar, analizar y controlar los posibles hechos de corrupción internos y externos. A partir de la determinación de los riesgos, causas y consecuencias, se establecen medidas orientadas a controlarlas
- Estrategia antitrámites: Implementar trámites que simplifiquen los servicios que brinda la Empresa, estandarizando, eliminando, optimizando y automatizando los trámites existentes, acercando a la ciudadanía a los servicios que presta la Empresa.
- Rendición de cuentas: Implementar las acciones establecidas en el plan de participación institucional que permitan de manera permanente la interacción y diálogo, en el que participen servidores públicos, entidades, ciudadanos y otros actores interesados.
- Mecanismos de Atención al ciudadano: Construir mecanismos garantizando el acceso de los ciudadanos a los trámites y servicios de la Empresa con información completa, clara, consistente, con altos niveles de calidad, oportunidad en el servicio y ajuste a las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano.

2.12. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.12.1. El Plan Institucional de Capacitación - PIC-

Tiene como objetivo principal fortalecer las competencias funcionales y comportamentales de los servidores públicos de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., a través de procesos de capacitación, que potencialicen las habilidades, conocimientos y destrezas que les permitan desempeñar de forma eficiente y eficaz sus funciones; para contribuir así al cumplimiento y logro del objeto y metas institucionales. Para cumplir con este fin, la Empresa anualmente ha venido adoptando el Plan Institucional de Capacitación –PIC- mediante acto administrativo, conforme con los lineamientos dados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

La mayoría de las temáticas trabajadas han sido relacionadas con el servicio público y a la misionalidad de la Empresa, las cuales han contribuido al fortalecimiento de las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y competencias de los funcionarios de la ERU; lo cual, redundando en el cumplimiento del objeto social, en la mejor prestación de servicios a la comunidad, el eficaz desempeño del cargo y en el desarrollo personal integral.

La programación de actividades del PIC, las realizadas y los recursos destinados y ejecutados por la Empresa en el cuatrienio se presentan a continuación:

Tabla. Actividades PIC programadas / ejecutadas

Actividades capacitación			
AÑO	programadas	ejecutadas	porcentaje
2016	28	18	64%
2017	24	24	100%
2018	61	59	97%
2019	75	68	91%

Tabla 13. Presupuesto capacitación

Pesos corrientes

AÑO	PRESUPUESTO ASIGNADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	BENEFICIARIOS PROGRAMADOS
2016	\$ 25.307.550	\$ 19.007.550	59
2017	\$ 90.000.000	\$ 7.891.150	67
2018	\$ 113.048.268	\$ 2.081.870	67
2019	\$ 117.457.000	\$ 54.376.885	67

Fuente: Informes de ejecución presupuestal ERU corte octubre de 2019 recursos comprometidos.

Durante cada vigencia, el PIC se ha desarrollado conforme a las actividades programadas y previstas en el mismo, y desde el 2017, se ha venido reportando al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital su ejecución, en la plataforma diseñada para tal fin, facilitando así su seguimiento.

2.12.2. Plan de Bienestar Social

El Plan de Bienestar Social laboral tiene como objetivo principal fomentar la integración, el sentido de pertenencia y la adquisición de hábitos saludables en los servidores de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C., y sus familias, con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los colaboradores de la Entidad a través de la realización de actividades que convoquen e impacten positivamente a todos los niveles ocupacionales, de forma que se fortalezcan los espacios de interacción y generación de bienestar laboral.

Desde que se perfeccionó la fusión por absorción establecida en el Acuerdo Distrital 643 de 2016, se evidenció la necesidad de realizar actividades que propendan por la integración de las empresas fusionadas, con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral y el sentido de pertenencia. Es por ello, que en la realización del Plan de Bienestar de las vigencias 2016 a 2019, este ha sido un factor predominante al momento de programar las actividades, situación que se ha visto reflejada en el mejoramiento del clima laboral, el compromiso de los colaboradores y el logro de los objetivos misionales.

Por lo anteriormente expuesto, la Gerencia General de la Empresa junto con la Subgerencia de Gestión Corporativa, se han comprometido en el mejoramiento de estas actividades a fin de impactar positivamente a los colaboradores de la ERU y sus familias, por lo cual, la asignación de recursos para el bienestar social se ha venido incrementando en este cuatrienio, así:

Tabla 14. Presupuesto bienestar social

Pesos corrientes

PLAN DE BIENESTAR SOCIAL			
AÑO	PRESUPUESTO ASIGNADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	BENEFICIARIOS PROGRAMADOS
2016	\$ 77.000.000	\$ 77.000.000	59
2017	\$ 98.000.000	\$ 98.000.000	67
2018	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	67
2019	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	67

Fuente: Informes de ejecución presupuestal ERU corte octubre 2019 recursos comprometidos.

En el desarrollo del Plan de Bienestar se ha contado con una participación promedio del 85% de los servidores, considerándose en un nivel aceptable. Sin embargo, se debe fortalecer el compromiso de los Servidores en la efectiva asistencia una vez realizan la inscripción a las actividades y así mismo, un compromiso de los Directivos en el otorgamiento de los respectivos permisos laborales que garanticen su participación.

Tabla 15. Actividades de Bienestar programadas / ejecutadas

Actividades bienestar			
AÑO	programadas	ejecutadas	porcentaje
2016	19	8	42%
2017	14	14	100%
2018	44	44	100%
2019	59	50	85%

Fuente: Talento Humano ERU

2.12.3. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG SST

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales. Aplica a todos los colaboradores de la ERU, independiente de su tipo de vinculación laboral o contractual, con el fin de mejorar del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad. Además, velar por el cumplimiento efectivo de las normas, requisitos y

procedimientos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas y contratantes en materia de riesgos laborales.

Conforme con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015, la Resolución 1111 de 2017 y la normatividad aplicable a la Empresa, relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), en la vigencia se lograron los siguientes resultados:

- Política de prevención del acoso laboral, prevención del consumo de sustancias psicoactivas y Política de Seguridad Vial, mediante Resolución N° 048 del 22 de febrero de 2018.
- Adopción del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial Mediante resolución 049 del 22 de febrero de 2018.
- Creación del Comité de Seguridad Vial Mediante Resolución 047 del 22 de febrero de 2018
- Actualización de la Matriz de requisitos legales aplicables al SG-SST.
- Se dio cumplimiento a los programas de Seguridad industrial, Medicina preventiva y del trabajo e Higiene industrial de acuerdo al Plan de trabajo de la vigencia 2018 con un porcentaje de cumplimiento global del 90%
- Se dio cumplimiento al Plan de Preparación y Prevención contra emergencias, se realizó la compra y suministro de los mecanismos de extinción de incendios y emergencias en la sede principal y en la sede del San Juan de Dios
- Se realizó la Aplicación encuesta de Clima organizacional
- Se realizó la Aplicación de Batería de riesgo Psicosocial en el mes de noviembre y diciembre de 2018 la cual fue aplicada a un total de 144 personas
- Se adoptó la Resolución de la Creación del Comité de Seguridad Vial de la Empresa según la Resolución 047 de 2018 y la resolución 286 del 22 de agosto de 2018 que modifica la periodicidad de reuniones del Comité a trimestrales y no anuales.
- Se documentó el Plan Estratégico de seguridad vial con formatos, procedimientos, manuales, plan de trabajo, logrando la aprobación del documento con un porcentaje de cumplimiento del 76%.
- Se realizó la verificación de rutas internas por medio de una inspección realizada con el profesional de recursos físicos de la empresa
- Se documentaron las hojas de vida de los vehículos
- Integración del SG-SST al SIG
- Reclasificación técnica de actividad Económica

Implementación del SG-SST

Según las fases de adecuación, transición y aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con Estándares Mínimos, establecidas en la Resolución 1111 de 2017, en 2016 la empresa tenía un porcentaje de implementación del 50%, teniendo en cuenta que en esta vigencia se perfeccionó la fusión por absorción de Metrovivienda en la Empresa de Renovación Urbana. En 2017 y 2018 se continuó con la implementación, la cual presenta el siguiente resultado:

Tabla 16. Evaluación Implementación del SG-SST

VIGENCIA 2017	PUNTAJE MÁXIMO	RESULTADO
---------------	----------------	-----------

Recursos	10	10
Gestión Integral del SG-SST	15	9,5
Gestión de la salud	20	19,5
Gestión de peligros y riesgos	30	25
Gestión de amenazas	10	10
Verificación del SG-SST	5	3,75
Mejoramiento	10	10
Resultado estándares mínimos	100	87,75
VIGENCIA 2018	PUNTAJE MÁXIMO	RESULTADO
Recursos	10	10
Gestión Integral del SG-SST	15	10
Gestión de la salud	20	20
Gestión de peligros y riesgos	30	28
Gestión de amenazas	10	10
Verificación del SG-SST	5	3,7
Mejoramiento	10	10
RESULTADO ESTÁNDARES MÍNIMOS	100	91,7

2.13. CONTROL INTERNO

El artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 deroga el capítulo 6 del Título 21 del Decreto 1083 de 2015, en el siguiente sentido: **ARTÍCULO 2.2.23.2 ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO.** "...a través del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual será de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades y organismos a que hace referencia el artículo 5° de la Ley 87 de 1993." (Subrayado fuera de texto).

La reglamentación actualiza la estructura del MECI y lo articula con el MIPG, convirtiéndolo en la dimensión 7 de Control Interno, la cual se fundamenta en cinco componentes; 1) Ambiente de Control: Con el cual se asegura un ambiente de control que permita a la Empresa disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno y que requiere del compromiso, el liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno; 2) Evaluación del riesgo: Mediante este componente se identifican, evalúan y gestionan eventos potenciales tanto internos como externos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales; 3) Actividades de control: Permite el control de los riesgos identificados y apalanca el logro de los objetivos siendo parte integral de los procesos; 4) Información y comunicación: Facilita el uso de la información de manera adecuada para comunicarla por los medios y en los tiempos oportunos. Para ello, se requiere de políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de la Empresa con el fin de satisfacer la necesidad de divulgar los resultados y mostrar mejoras en la gestión administrativa; 5) Actividades de monitoreo: A través del cual se desarrollan actividades de supervisión continua en el día a día de las actividades, así como evaluaciones y autoevaluaciones que permiten valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia,

eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Empresa.

De acuerdo con los datos registrados en el formulario FURAG MECI para la vigencia 2018, la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá obtuvo una calificación del índice de desarrollo del Sistema de Control Interno bajo el Modelo Estándar de Control Interno de 60,6 según se muestra la gráfica No. 1, comparado contra el puntaje mínimo del grupo par evaluado que registró un índice de 14,4 mientras que el máximo del grupo par obtuvo un índice de desempeño de 86 y un promedio general de 66,9.

Gráfico 1. Índice de Control Interno. 2018

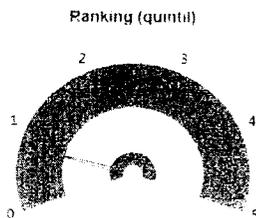


Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Por su parte, la gráfica No. 2 sitúa a la ERU en el quintil 1 ubicado entre los números 0 y 1 que compone el 20% de entidades con los puntajes en el desempeño del Control Interno más bajos de su grupo par.

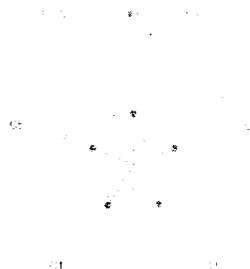
En relación con los 5 (cinco) componentes del Modelo Estándar de Control Interno, la Empresa obtuvo los siguientes resultados según se muestra en la gráfica No. 3 y 4.

Gráfico 2. Ranking Quintil. 2018



Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Gráfico 3. Índice de Desempeño de los Componentes del MECI. 2018



Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Gráfico 4. Tabla de Puntajes de los Componentes del MECI. 2018

Dimensión	Puntaje consultado	Puntaje máximo
C1: CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control.	60,5	98,31
C2: CONTROL INTERNO: Estructura estratégica del riesgo.	61,25	99,1
C3: CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas.	59,7	94,31
C4: CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control.	60,7	95,7
C5: CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemático y orientadas a la mejora.	59,4	89,04

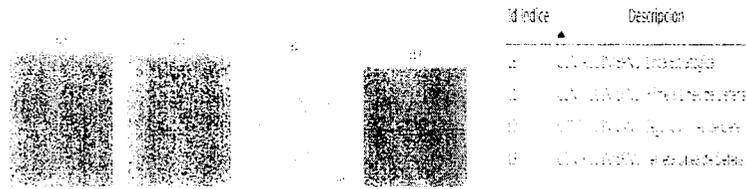
Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

La gráfica anterior muestra el puntaje que obtuvo la Empresa por cada uno de los cinco (5) componentes del MECI que se identifica en color azul, en comparación con el puntaje máximo del grupo de entidades del Orden Territorial evaluadas en color naranja, lo cual evidencia que los componentes del Modelo Estándar de Control Interno con mejores desempeños corresponden Información y Comunicación con 60,7 y Ambiente de Control con un 60,5.

La estructura del modelo está acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, no siendo ésta una tarea exclusiva de las oficinas de control interno: (i) Línea estratégica, conformada por la alta dirección y el equipo directivo; (ii) Primera Línea, conformada por los gerentes públicos y los líderes de proceso; (iii) Segunda Línea, conformada por servidores responsables de monitoreo, evaluación de controles y gestión del riesgo; y (iv) Tercera Línea, conformada por la oficina de control interno, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados, según muestra la gráfica 5.

La gráfica 5 relaciona el estado de desempeño en forma descendente de las líneas de defensa de que trata el MIPG, de acuerdo con el puntaje obtenido en cada una de ellas. El eje X ubica las Líneas de defensa y el eje Y las clasifica según el puntaje entre un valor de 0 a 100.

Gráfico 5. Índice de Desempeño de las Líneas de Defensa. 2018

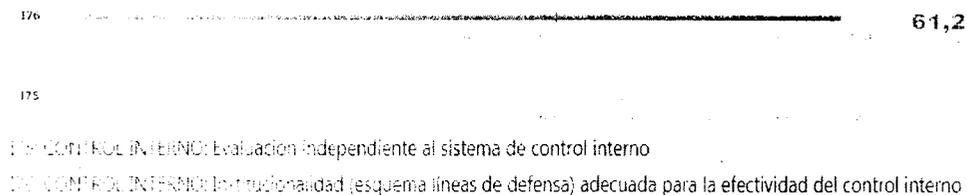


Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

La primera barra representa el nivel de desempeño de la Primera Línea de Defensa que obtuvo un índice de 62,9, seguido de la Línea Estratégica con un índice de 62,5, la Tercera Línea de Defensa obtuvo 60,1 mientras que la Segunda Línea de Defensa se ubica de última con un índice de 55,9.

La gráfica No. 6 compara el resultado que obtuvo la Empresa mediante la evaluación independiente que lidera el Jefe de Control Interno y el resultado de la autoevaluación a cargo de los responsables de los procesos, programas y/o proyectos o segunda línea de defensa de la Entidad, que para el caso le corresponde a la Subgerencia de Planeación y Administración de Proyectos

Gráfico 6. Comparativo Autoevaluación Vs Evaluación Independiente. 2018



Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

De acuerdo con lo anterior, puede notarse una razonable correspondencia entre los dos ejercicios evaluativos que no reflejan diferencias sustanciales entre sí, toda vez que para el caso de la autoevaluación se registra un desempeño con un índice de 61,2, mientras que para la evaluación independiente el resultado es de 63,9.

Informes de procesos disciplinarios en curso y control disciplinario interno

En la Subgerencia de Gestión Corporativa, dentro del proceso de disciplinarios tenemos en total veinte (21) procesos disciplinarios activos, con corte a 30 de noviembre de 2019, tramitadas bajo el procedimiento ordinario, discriminados así:

Tabla 17. Procesos disciplinarios

PROCESOS DISCIPLINARIOS CON CORTE 30 DE NOVIEMBRE DE 2019			
PROCESOS EN ETAPA DE INDAGACIÓN PRELIMINAR	PROCESOS EN ETAPA DE INVESTIGACIÓN DISCIPLINARIA	PLIEGO DE CARGOS	TOTAL PROCESOS ACTIVOS
13	7	1	21

Fuente: Procesos Disciplinarios

Nota: Los anteriores procesos se encuentran incluidos y actualizados en el Sistema de Información Disciplinaria del Distrito Capital

En el proceso de Fusión se incluyó el cargo de Gestor Senior 1, con el fin de organizar la oficina de disciplinario en las condiciones establecidas por la norma, actualmente la oficina cuenta con un trabajador oficial y un contratista.

Actualmente, la Subgerencia de Gestión Corporativa tiene en sus funciones esenciales *“fallar en primera instancia los procesos disciplinarios de conformidad con la normatividad vigente”* y dentro del perfil del Subgerente de Gestión Corporativa actual, incluyen otras profesiones. Por lo tanto, se hace necesario verificar esta situación para el año 2021 a la luz del nuevo Código General del Proceso, (Ley 1952 de 2019, el cual prorrogó la entrada en vigencia del mismo hasta el 1° de julio de 2021; Ley 1955 de 2019 artículo 140), el cual señala: *“...Se entiende por oficina del más alto nivel la conformada por servidores públicos mínimo del nivel profesional de la administración. El Jefe de la Oficina de Control Disciplinario Interno, quien deberá ser abogado, pertenecerá al nivel directivo de la entidad”*.

CAPITULO III

RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En el ejercicio de su Misión y visión, la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá en materia de Gestión Administrativa y para el cuatrienio comprendido entre 2016 y 2019 ha aunado esfuerzos en la materialización de los siguientes temas estratégicos de la Empresa.

3.1. TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

3.1.1. *Estructura administrativa y Manuales de Funciones.*

Con el fin de, con el fin de puntualizar las funciones y el rol de cada uno de los directivos para el desarrollo de los procesos, realizar control financiero a los patrimonios autónomos, definir las funciones de los gerentes, teniendo en cuenta que los proyectos tienen un ciclo de vida desde la concepción hasta la puesta en marcha de los proyectos, modificar las competencias comportamentales, se revisaron y actualizaron los manuales de funciones de los Empleados Públicos.

De igual manera, se realizó un estudio y una actualización de los manuales de los trabajadores oficiales, teniendo en cuenta las normas expedidas por el DAFP y estructurando las funciones de manera que se logre mayor eficiencia.

3.1.1. *Convención Colectiva*

Como resultado de la fusión la Empresa, quedó con dos convenciones colectivas vigentes: Empresa de Renovación Urbana - Sindistritales: Convenciones suscritas en 2011, 2015-2016 y Laudo Arbitral de 24 de junio de 2014 y, en Metrovivienda – Sindistritales: convenciones colectivas suscritas en 2010, 2013-2014 y 2015-2016. El cumplimiento de aplicación de estas convenciones se generaron situaciones que afectaban el clima laboral, tales como diferencias en asignaciones salariales para los mismos grados, diferencias en prestaciones sociales, entre otras. Para subsanar esta situación y luego de varias mesas de trabajo, el 5 de octubre de 2018 se suscribe una convención colectiva unificada.

3.1.2. *Plan Estratégico del Talento Humano*

Se realizó la formulación y publicación del Plan Estratégico del Talento Humano el cual integró el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar Social, El Plan de Trabajo del SG-SST y el Plan de Integridad, para las vigencias 2018 y 2019, acorde con lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIP, articulando aspectos necesarios para para el cumplimiento del objetivo de fortalecer el liderazgo y el talento humano de la Empresa. El puntaje obtenido en la autoevaluación realizada para la vigencia 2018 fue de 61.6 y en la segunda autoevaluación aplicada en enero de 2019 el resultado fue de 89 puntos sobre 100.

3.1.3. Avance de la Estrategia de Gobierno Digital

Se firmó y formalizó la política TI, actualización de activos de información electrónicos y digitales: formulación del PETI (Plan Estratégico de Tecnologías de Información, implementación de la factura electrónica, se puso en marcha el modelo de seguridad y privacidad de la información. El componente de TIC para Gobierno Digital se alinea con el componente de Seguridad y Privacidad de la Información garantiza que la información que se provee tenga controles de seguridad y privacidad. De igual manera se obtuvo la certificación de cumplimiento de "Interoperabilidad nivel 1" junto con el concepto jurídico de solicitud de Servicio Web Provisión VIS-VIP-SGD para el VUC, otorgado por el Ministerio de las Tics.

3.1.4. Sistema de Información Administrativo y Financiero JSP7- Gobierno

En 2018 Se automatizaron los procesos de pagos a contratistas y proveedores de la Empresa el cual se realiza a través de archivos planos optimizando tiempos y seguridad en la información. A través del mismo sistema JSP7 Gobierno se implementó la Factura Electrónica en la Empresa. De igual manera se parametrizaron las nóminas que venían realizándose de manera manual, disminuyendo el margen de error en la producción de reportes.

Se realizaron mesas de trabajo con las entidades financieras con el fin de optimizar la rentabilidad de los recursos de la Empresa, logrando aumento en las tasas de interés pasando de 2.50% a 4.1% con BANCOLOMBIA, y 2.7% a 3.95% con el BBVA, lo que representó ingresos por rentabilidad para la Empresa de \$ 818 millones en el año 2018. Para la vigencia 2019 al corte de octubre los rendimientos se contabilizan en \$ 534 millones de pesos. Así mismo, se revisó la rentabilidad con los Patrimonios Autónomos logrando pasar del 0.6% al 3.8% en la tasa de interés, aumentando la rentabilidad de las cuentas de ahorro Colpatria, generando aproximadamente \$ 210 millones mensuales de rendimientos financieros con destinación a los proyectos de la ciudad.

Como estrategia financiera se realizaron inversiones en CDT a corto plazo con el fin de optimizar los excedentes de liquidez, lo que generó intereses por éstas inversiones en el 2018 por \$ 438 millones de pesos.

Las cuentas de ahorro con recursos convenio, tienen exención del Gravamen a los Movimientos Financieros, resultado de la gestión realizada con la Secretaría Distrital de Hacienda, permitiendo un ahorro a la fecha de 73 millones de pesos.

3.1.5. Proceso de transición al nuevo marco normativo contable emitido por la Contaduría General de la Nación utilizando como referente las NIIF.

La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano - ERU adelantó exitosamente el proceso de transición al nuevo Marco normativo contable emitido por la Contaduría General de la Nación mediante Resolución 414 de 2014 y las que la han adicionado o modificado, mediante la cual expidió el marco contable que deben aplicar las Empresas que no Cotizan en el Mercado Público de Valores, y que no Captan ni Administran Recursos del Público.

3.1.6. Estrategia Cero Papel

En el marco de los lineamientos de austeridad del gasto y disminución de cero papeles, se adelantó la actualización de los procedimientos del Sistema Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, logrando buenas prácticas y eficiencia en la gestión y control de documentos físicos a digitales. De igual forma, fue creada la carpeta virtual Gestión Corporativa Documentos compartidos, lo cual mejora el flujo y la oportunidad en la información de las áreas involucradas, ahorro de papel y facilita dar respuesta a los requerimientos que tenga la Oficina de Control Interno, digitalización de las órdenes de pago y CDP y CRP en orden consecutivo y actualizado al mes anterior. Un gran logro es dejar de utilizar papel elaborado con árboles a usar papel de caña de azúcar, como una contribución al planeta. Para el efecto se realizó una negociación para lograr un precio menor generando ahorro y el cambio de las existencias. Se realizó una gran campaña de concientización.

3.1.7. Gestión Documental

Se realizó el proceso de organización de archivos de las empresas fusionadas. Se adelantó el proceso de aprobación de la Tabla de Retención de la Empresa la cual se encuentran para visto bueno del Archivo Distrital y se pusieron en marcha los instrumentos archivísticos: el Programa de Gestión Documental -PGD-, Plan Institucional de Archivos -PINAR- y Plan de Conservación Documental, así mismo se comenzó el proceso para la adquisición de un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivos -SGDEA.

3.2. RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.2.1. En materia de fortalecimiento institucional se recomienda:

- ✓ Fortalecer el Sistema Administrativo y Financiero JSP7- Gobierno.
- ✓ **Sistema de costeo:** Se deja en marcha la Implementación de un adecuado sistema de costeo. Los proyectos ejecutados por la Empresa generalmente tienen relación directa con la generación de ingresos, por lo anterior, se debe garantizar que la información referida a los costos asociados a tales ingresos se controle rigurosamente a través de una de un adecuado "Sistema de Costos", incluida la creación formal de una dependencia o área organizacional que se encargue exclusivamente de tal actividad. De esta manera la implementación de este modelo debe constituirse como un reto importante para la nueva administración.
- ✓ **Archivo:** Dar continuidad a la implementación de los programas o instrumentos archivísticos que hacen parte del Sistema de Gestión Documental, para garantizar las condiciones necesarias de conservación, preservación, intervención y organización del material documental de la Empresa y que se encuentran programadas hasta la vigencia 2021. Y continuar con la política de Gestión Documental Electrónico de Archivo (SGDEA). Acorde a lo establecido por el archivo de Bogotá, se evaluó el sistema actual de la empresa (ERUDITA) según las especificaciones del archivo de Bogotá, en 14 componentes, la administración de los mismos, procesos de interoperabilidad, las TRD, roles y permisos de

usuario, entre otros.

- ✓ **Parque automotor:** Modernizar e incrementar el parque automotor de la empresa, teniendo en cuenta que son carros eléctricos y ya están sobre los cinco (5) años de uso, de otra parte, los vehículos son insuficientes para apoyar la gestión misional de la empresa.
- ✓ **Seguridad de la información:** Continuar con el diseño y la implementación del Modelo de Seguridad de la Información el cual se tiene programado dentro del plan de Acción Institucional un avance para la vigencia 2019 del 50%.
- ✓ **Gestión de TIC:** En cuanto a la Gestión de TIC se debe dar continuidad a los proyectos consignados en él, teniendo en cuenta que es un instrumento que esta formulado para ser aplicado y dar cumplimiento a lo requerido en la Estrategia de Gobierno Digital. Adicionalmente se recomienda:
 - Crear dentro de la estructura funcional de la empresa la dirección TIC, y redefinir el proceso como estratégico, fortaleciendo el equipo humano con profesionales con perfiles especializados en Seguridad de la Información, Administración en base de Datos, Arquitectura del negocio y TIC, entre otros.
 - Aprobar el documento PETI.
 - Fortalecer la infraestructura tecnológica en lo referente a equipos activos y red interna.

3.2.2. En materia de integridad se recomienda:

El artículo 73 de la Ley 1474 de 2011 y el artículo 2.1.4.8 del Decreto 1081 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República" establecen que las entidades del orden nacional, departamental y municipal deberán formular y publicar en un medio de fácil acceso al ciudadano su Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano a más tardar el 31 de enero de cada año.

Este instrumento es objeto de seguimiento por parte de la Oficina de Control Interno, así:

- Seguimiento al proceso de formulación y publicación a más tardar el 31 de enero de cada vigencia.
- Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril cuya publicación debe surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de mayo.
- Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto cuya publicación debe surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de septiembre.
- Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre, cuya publicación debe surtirse dentro los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero.

De acuerdo con lo anterior, se sugieren las siguientes recomendaciones toda vez que su desconocimiento constituye falta disciplinaria grave de conformidad con lo señalado en el artículo 81 de la Ley 1474 de 2011:

1. Incorporar y/o articular el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC con el Plan de Acción Institucional de la Empresa para cada vigencia y publicarlo en el botón "Transparencia y acceso a la información pública" del sitio WEB de la Empresa, junto con los riesgos de corrupción.
2. Dar continuidad a los esfuerzos institucionales para lograr consolidar el Sistema de Administración de Riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones y para prevenir eventos que puedan afectar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
3. Mantener el monitoreo constante del contexto interno y externo para identificar posibles cambios o situaciones que ameriten su incorporación dentro del mapa de riesgos institucional.
4. Dar continuidad a la reformulación e identificación de los riesgos de corrupción para todos los procesos de la Empresa.
5. Evaluar la posibilidad de viabilizar un mecanismo automatizado para la identificación, registro, monitoreo y seguimiento independiente del Sistema de Administración de Riesgos de la Empresa.
6. Es importante referir que el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano PAAC puede ser objeto de los ajustes y modificaciones necesarias orientadas a mejorarlo con ocasión del monitoreo o de los seguimientos realizados, cuyos cambios introducidos deben estar motivados, justificados e informados a la Oficina de Control Interno.

3.2.3. En materia contable se recomienda:

- ✓ Actualización para el personal directivo y asesor. Los responsables directos de las actividades del proceso contable deberán tener la formación que les permita dimensionar el sistema de contabilidad de la ERU, de manera que se encarguen de activar los mecanismos que permitan el debido reconocimiento, medición posterior y revelación de los hechos económicos que se generan en las áreas de la empresa en las que laboren.
- ✓ Coordinación entre las diferentes dependencias. En desarrollo de lo indicado en el párrafo anterior, se requiere que las personas encargadas de la gestión asignada a la ERU interpreten adecuadamente los efectos tributarios, presupuestales, tesorerías y contables que se originan en desarrollo de decisiones contractuales producto de la gestión a su cargo, como compromiso institucional para lograr la visión sistémica e integral del proceso financiero de la empresa.
- ✓ Garantizar la eficiencia del sistema de información. Para procesar la información, se deberá garantizar la eficiencia y eficacia en el procesamiento y generación de la información financiera.

- ✓ Implementación de un adecuado sistema de costeo. Los proyectos ejecutados en las diferentes dependencias de la ERU generalmente tienen relación directa con la generación de ingresos para la empresa. Por tanto, se debe garantizar que la información referida a los costos asociados a tales ingresos se controle rigurosamente, por lo que se hace necesario la implementación de un adecuado “Sistema de Costos”, incluida la creación formal de una dependencia o área organizacional que se encargue exclusivamente de tal actividad.
- ✓ Seguimiento a la devolución de pagos en exceso ante la DIAN. Dado que, en desarrollo de la gestión tributaria, por diversas circunstancias se pueden presentar pagos en exceso, corresponderá a la Administración de la empresa adelantar la gestión requerida para lograr la devolución de esos saldos a su favor. Actualmente, este proceso se lleva a cabo en coordinación con el asesor externo encargado de los asuntos tributarios.
- ✓ Recaudo. Se recomienda que, para incrementar los ingresos corrientes de la Empresa, las áreas misionales gestionen proyectos inmobiliarios que permitan la generación de negocios que permitan el flujo continuo de ingresos, a fin de continuar garantizando la auto sostenibilidad financiera de la Empresa en el mediano y largo plazo.

3.2.4. En materia de inventarios se recomienda:

- ✓ Realizar capacitaciones permanentes a los funcionarios y contratistas que tengan bienes muebles a cargo.
- ✓ Revisar y actualizar los procedimientos y lineamientos normativos en lo referente al manejo de bienes muebles.
- ✓ Realizar la toma física anual y hacer la depuración de bienes muebles.

3.2.5. Recomendaciones para el fortalecimiento organizacional

Las siguientes son las recomendaciones para dar cumplimiento a lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG frente a esta política:

- ✓ Dar continuidad a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual determina los elementos que se requieren para que la Empresa funcione de manera eficiente y transparente, y que esto se refleje en la gestión del día a día.
- ✓ Mantener el monitoreo, evaluación y control constante a los resultados del FURAG, pues se constituyen en un insumo importante para cumplir con lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
- ✓ La Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General, viene adelantando una adecuación de los Lineamientos Distritales que permitirán implementar las Dimensiones y Políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Aunque la Empresa viene cumpliendo con lo establecido en la Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, no cuenta con un documento metódico, por lo tanto, se debe estar atentos a la emisión de dichos Lineamientos, por si se debe documentar.

- ✓ Actualizar la documentación asociada a los procesos en el menor tiempo posible, pues la revisión, ajuste y firmas es un proceso muy demorado por parte de los líderes de los mismos.
- ✓ Fomentar la cultura de mejora continua.
- ✓ Hacer un estudio financiero y técnico para evaluar la posibilidad de proveer la planta de personal en lo correspondiente a Trabajadores Oficiales.
- ✓ Adelantar el proceso de arrendamiento de la Bodega para el Archivo Central, teniendo en cuenta que se proyecta entregar el Inmueble que actualmente está como bodega, durante el primer semestre de 2020.
- ✓ Modernizar e incrementar el parque automotor de la empresa, teniendo en cuenta que son carros eléctricos y ya están sobre los cinco (5) años de uso, de otra parte, los vehículos son insuficientes para apoyar la gestión misional de la empresa.
- ✓ Adelantar el proceso de arrendamiento de la sede administrativa, teniendo en cuenta que el contrato vence el 3 de marzo de 2020.

3.2.6. Recomendaciones para la atención al ciudadano:

- ✓ Tener en cuenta los informes trimestrales de satisfacción en los comités de seguimiento a la gestión con el fin de mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Dar prioridad y promocionar las jornadas de cualificación de equipos de trabajo en el tema de Atención al Ciudadano.
- ✓ Brindar capacitación a los encargados de cada área del manejo del sistema PQRS antes de iniciar su labor.

3.2.7. Recomendaciones para la transparencia y acceso a la información:

- ✓ Continuar con la Implementación de las buenas prácticas en la Participación ciudadana.
- ✓ Promover la cultura de la transparencia y la actitud de la ética en todos los servidores públicos.
- ✓ Fortalecer la confianza por parte de los ciudadanos a la entidad implementado acciones eficientes que le permitan mantener informado a la ciudadanía.
- ✓ Fortalecer los componentes de la rendición de cuentas en cuanto a la Información, Diálogo e Incentivos.
- ✓ Desarrollar un mayor empoderamiento en la ciudadanía frente al uso de la información pública.
- ✓ Continuar con las acciones establecidas en el plan de gestión social que estén por ejecutarse en cada proyecto.
- ✓ Cursos de formación en Transparencia, Participación Ciudadana y Control Social.
- ✓ Actualizar la información que se produzca y que deba hacer parte del botón de transparencia

3.2.8. Recomendaciones en Control Interno

Dado que el desarrollo de esta dimensión es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito e impacten positivamente en la gestión institucional, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Tabla 18. Recomendaciones control interno

COMPONENTE	Recomendación
Ambiente de Control	El representante legal y la alta dirección deben evaluar el cumplimiento de los valores y principios del servicio público - Código de integridad en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño o Comité de Coordinación de Control Interno y hacer evidentes las decisiones tomadas, para lo cual se debe proveer los resultados obtenidos.
	Tomar las medidas de mejora como resultado de la evaluación de clima laboral y documentarlas adecuadamente.
	Definir lineamientos concretos en el marco del Sistema de Control Interno en aspectos relacionados con Anticorrupción.
	Establecer e implementar la política de administración de riesgos incluyendo los niveles de aceptación, niveles de calificación de impacto y el análisis del contexto interno y externo.
Evaluación del Riesgo	Establecer un mecanismo, herramienta o software que permita documentar las causas o factores generadores de riesgos, la gestión y logros en relación con los riesgos identificados, monitorear los avances, registrar el seguimiento y la evaluación y lo cambios significativos del entorno.
	Mejorar el desempeño en relación con la asesoría, acompañamiento y monitoreo de los riesgos.
	Realizar los ejercicios de identificación y autoevaluación de los riesgos institucionales por procesos y registrar los avances logrados.
	Realizar el seguimiento a los riesgos de los contratos e informar las alertas a que haya lugar.
Actividades de Control	Verificar y evaluar que los responsables estén ejecutando los controles a los riesgos tal como han sido diseñados.
	Hace seguimiento a los mapas de riesgo y verificar su actualización de acuerdo a los cambios en la política de riesgos, entornos y niveles de aceptación del riesgo.
Información y Comunicación	Mantener y mejorar los esfuerzos para consolidar el Sistema de Administración de Riesgos de la Empresa
	Mejorar los ejercicios de evaluación y aprovisionamiento de recomendaciones relacionadas con la información y comunicación de la Empresa en aspectos de confiabilidad, disponibilidad, efectividad, integridad y seguridad.
Actividades de Monitoreo	Documentar dentro de las actas del Comité Institucional de Gestión y Desempeño y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno las decisiones, ajustes y modificaciones para dar solución a las deficiencias y desviaciones detectadas y discutidas por estas instancias.
	Verificar el estado de avance y cumplimiento de las acciones incluidas en los planes de mejoramiento producto de las autoevaluaciones, seguimientos y auditorías
	Contribuir a la gestión del riesgo a través de la identificación de las posibles exposiciones a los riesgos institucionales de los procesos que componen la operación institucional de la Empresa.

Ursula Ablanque

URSULA ABLANQUE MEJÍA
GERENTE GENERAL

Anexos:

Anexo 1 Talento Humano

Anexo 2 Integridad

Anexo 3 Planeación Institucional

Anexo 4 Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público

- Anexo 5** Gestión Contractual
- Anexo 6** Recursos físicos e inventarios
- Anexo 7** Gobierno digital y sistemas de información
- Anexo 8** Fortalecimiento organizacional
- Anexo 9** Defensa Jurídica
- Anexo 10** Mejora Normativa
- Anexo 11** Servicio al Ciudadano
- Anexo 12** Gestión Documental
- Anexo 13** Transparencia y acceso a la información
- Anexo 14** Gestión del conocimiento
- Anexo 15** Control Interno
- Anexos fusión**