



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

## CNB-1090

# INFORME DE GESTIÓN Y RESULTADOS VIGENCIA 2014

### PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD.

#### RESEÑA

En Bogotá se presenta un déficit habitacional creciente desde mediados del siglo pasado por los procesos migratorios de personas provenientes de otras de regiones del país, derivado del cambio del modelo económico de desarrollo al pasar de un sistema agrícola dominante a un esquema industrial concentrado en la grandes urbes del país, lo anterior agudizado por el conflicto armado interno que vive el país desde hace mas de seis décadas y que han convertido a Bogotá en el primer receptor de población víctima.

Las políticas de vivienda que se han desarrollado en el país han tenido poca efectividad y no han logrado llegar a los grupos poblacionales objeto de atención por el Estado, inicialmente se trabajó desde la oferta donde con el presupuesto nacional se gestionaba el suelo, se construían las viviendas, se otorgaban créditos y se adjudicaban viviendas. Sin embargo y por las características de este modelo intensivo en capital, era muy poco el efecto que se lograba frente a la demanda creciente concentrada en las grandes ciudades.

Pero el problema no solo radicaba en la falta de acceso a la vivienda para sectores de escasos recursos, sino también en la generación de desarrollos informales. Se consolidó un mercado ilegal de suelo no apto para desarrollos residenciales, en donde el Distrito debía asignar recursos para programas de desmarginalización y legalización de barrios, sin desconocer tampoco el deterioro de la calidad de vida de las poblaciones de escasos recursos y el aumento en la desigualdad, debido a que los servicios y la oferta urbana de equipamientos no se focalizaba en los sectores objeto de la política pública.

En este contexto, se consolida y materializa la creación de un banco de tierras que permitiera entre otras cosas: generar oferta de suelo urbanizado y promoción de proyectos de vivienda de interés social y prioritario para sectores excluidos de la oferta del mercado convencional y pertenecientes a sectores informales, contener los desarrollos informales de las zonas periféricas y asentamientos en zonas no aptas para desarrollos residenciales, regular los precios de suelo y generar ahorros al presupuesto distrital en procesos de desmarginalización y legalización de barrios. La propuesta formal fue radicada en el Concejo de Bogotá en marzo de 1998 y aprobada mediante el Acuerdo 15 del 28 de diciembre del mismo año.

Fue así entonces cuando se creó Metrovivienda como Empresa Industrial y Comercial del Distrito que ofrecía suelo urbanizado para la construcción de vivienda de interés social y

CMU-PC-02-FM-01 V10 1



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

prioritario. El acuerdo delimitó y definió el modelo de operación de la Empresa, señalando las funciones y facultades a ella atribuidas para el cumplimiento de su objeto social.

## **FUNCIÓN**

- Promover la oferta masiva de suelo urbano para facilitar la ejecución de Proyectos Integrales de Vivienda de Interés Social y Prioritaria.
- Desarrollar las funciones propias de los bancos de tierras o bancos inmobiliarios, respecto de inmuebles destinados en particular para la ejecución de proyectos urbanísticos que contemplen la provisión de Vivienda de Interés Social y Prioritaria.
- Promover la organización comunitaria de familias de bajos ingresos para facilitar su acceso al suelo destinado a la Vivienda de Interés Social Prioritaria.

## **MISIÓN**

Metrovivienda gestiona y provee suelo para el desarrollo de Proyectos de Vivienda de Interés Prioritario -VIP-, y Proyectos Urbanos Integrales que incluyan VIP, con énfasis en el Centro Ampliado, contribuyendo a disminuir la segregación socio-espacial, a frenar paulatinamente la ocupación expansiva del territorio y en su lugar a promover el modelo de ciudad densa y compacta.

## **VISIÓN**

En 2016 Metrovivienda será el banco de suelo e inmobiliario de Bogotá y la región, operador de los procesos de revitalización de las ciudades de la región, contribuyendo al reordenamiento del territorio alrededor del agua y a la implementación del nuevo modelo de crecimiento urbano basado en la sostenibilidad ambiental de la región

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Gestionar suelo para consolidar a Metrovivienda como el banco de tierras e inmobiliario del Distrito Capital y su región, para el desarrollo de Proyectos de Vivienda de Interés Prioritario -VIP-, y Proyectos Urbanos Integrales que incluyan VIP, con énfasis en el Centro Ampliado.
- Promover la densificación del Centro Ampliado a partir de la vinculación de los residentes y/o propietarios originales de las zonas a intervenir como actores principales del proceso de revitalización.
- Terminar las operaciones de gestión de suelo urbano de expansión y desarrollo, buscando sellar los bordes sur y occidental y así contener la extensión de la ciudad.
- Fortalecer la capacidad administrativa e institucional de Metrovivienda para responder adecuadamente al reto de dinamizar la gestión de suelo en el Centro Ampliado.

CMU-PC-02-FM-01 V10 2



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

## SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

*Objetivo estratégico No 1 Gestionar suelo para consolidar a Metrovivienda como el banco de tierras e inmobiliario del Distrito Capital y su región, para el desarrollo de Proyectos de Vivienda de Interés Prioritario -VIP-, y Proyectos Urbanos Integrales que incluyan VIP, con énfasis en el Centro Ampliado.*

El cumplimiento sobresaliente del 100% de este objetivo para la vigencia 2014 demuestra el esfuerzo de la Empresa en la realización de las actividades que consolidan su misión mediante la identificación de hectáreas, viabilización de proyectos, estructuración de proyectos y la gestión de suelo y de proyectos. Además refleja el compromiso de la misma para lograr el desarrollo de proyectos de Vivienda de Interés prioritario VIP.

*Objetivo estratégico No 2 Promover la densificación del Centro Ampliado a partir de la vinculación de los/as residentes y/o propietarios originales de las zonas a intervenir como actores principales del proceso de revitalización.*

Este nuevo reto que tiene Metrovivienda le impone la búsqueda de suelo para el desarrollo de vivienda de interés prioritario en el Centro Ampliado, significa, entonces, la intervención de la Empresa en zonas consolidadas de la ciudad, por lo tanto, esta nueva situación se convierte en una oportunidad para reformular las políticas y estrategias que se adapten a las necesidades actuales, se revitalizarán las zonas con la inclusión de proyectos públicos en coordinación con las entidades distritales que deberán proveer los servicios básicos, la revitalización se hará con la integración de los/as residentes y/o propietarios originales. El cumplimiento de este objetivo estratégico durante la vigencia 2014 lo ubica en el rango satisfactorio con un 88%, lo cual demuestra la efectividad de la gestión social de Metrovivienda.

*Objetivo estratégico No 3 Terminar las operaciones de gestión de suelo urbano de expansión y desarrollo, buscando sellar los bordes sur y occidental y así contener la extensión de la ciudad.*

Este objetivo estratégico se mide con dos indicadores de gestión: proyectos liquidados y avance de obras. Por lo anterior el objetivo estratégico No 3 registra un nivel de cumplimiento satisfactorio del 57,5% durante la vigencia 2014 y demuestra el compromiso de la Empresa por terminar las operaciones de gestión de suelo urbano de expansión y desarrollo, buscando sellar los bordes sur y occidental para contener la extensión de la ciudad, teniendo en cuenta los cambios normativos y tiempos de gestión que no permitieron un mejor cumplimiento del objetivo estratégico.

*Objetivo estratégico No 4 Fortalecer la capacidad administrativa e institucional de Metrovivienda para responder adecuadamente al reto de dinamizar la gestión de suelo en el Centro Ampliado.*

CMU-PC-02-FM-01 V10 3



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

Este objetivo está definido para que las actividades de Metrovivienda, permitan su crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad institucional en el tiempo. Como Empresa Industrial y Comercial del Distrito, tiene la función y responsabilidad social de suministrar un producto escaso en el mercado y cumplir funciones de agente regulador de los precios del suelo en la ciudad, por tanto su gestión no es lograr excedentes financieros y aumentar su patrimonio económico, sino generar transferencia de las rentas de su gestión hacia los más necesitados colocando en el mercado la gestión de suelo y el suelo como subsidio en especie para el desarrollo de proyectos VIP.

Durante la vigencia el objetivo alcanzó un cumplimiento del 85%, cuyo resultado tiene una ponderación satisfactoria de acuerdo con los rangos de medición. Teniendo en cuenta que la medición involucra las metas de gran cantidad de indicadores, el resultado general del objetivo se considera como muy positivo para Metrovivienda.

## **GESTIÓN DE LOS PROCESOS**

### **PROCESOS ESTRATÉGICOS (OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN, OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES Y DIRECCIÓN DE GESTIÓN CORPORATIVA Y CID )**

El cumplimiento sobresaliente del 99% de los procesos estratégicos, demuestra el compromiso de la Empresa en la ejecución de sus políticas, estrategias, objetivos, provisión de comunicación, manejo de PQRs y el mantenimiento de sus sistemas de gestión. Cabe resaltar el cumplimiento al trámite de requerimientos recibidos por la Empresa en cuanto al tiempo de respuesta y la calidad de la misma. Las actividades de sostenibilidad y mejora continua del SIG fueron el soporte para el otorgamiento de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad por parte del ICONTEC.

En estos procesos participan la Oficina Asesora de Planeación que al orientar estratégicamente a la Empresa a través de la formulación de políticas, planes, programas, proyectos, procesos y procedimientos, logró el cumplimiento de la misión, de los objetivos institucionales y de calidad. Dentro de sus actividades se destacan el cumplimiento en la entrega de los 40 informes que consolida la Oficina a las partes interesadas y la realización de 91 actividades de sostenibilidad y mejora continua del SIG de 90 previstas.

La Oficina Asesora de Comunicaciones logró su objetivo de comunicar interna y externamente la información generada y la gestión realizada por Metrovivienda, con el fin de promover una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar de la Empresa, suministrando la información de manera oportuna.

La Dirección de Gestión Corporativa y CID logró coordinar y dar trámite a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que genera la ciudadanía como una forma de comunicación

CMU-PC-02-FM-01 V10 4



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

establecida legalmente. Para ello atendió oportunamente 1.172 requerimientos dentro de un plazo mediano de 3.71 días.

## **PROCESOS MISIONALES ( DIRECCIÓN DE OPERACIONES ESTRATÉGICAS Y PROYECTOS, DIRECCIÓN DE GESTIÓN INMOBILIARIA, DIRECCIÓN TÉCNICA DE OBRAS Y DIRECCIÓN JURÍDICA)**

El cumplimiento satisfactorio del 88% de los procesos misionales refleja el compromiso de la Empresa por obtener los resultados previstos para el cumplimiento de su misión. En general, la gestión de suelo permitió la ejecución de proyectos que promueven el desarrollo de la Vivienda de Interés Prioritario VIP en la ciudad. Es de resaltar la gestión social de la Empresa que permite el acompañamiento a los proyectos viabilizados para garantizar la inclusión y la participación ciudadana, al tiempo que se apoya a las comunidades con procesos comunicacionales para promover, difundir y lograr el reconocimiento del Plan de Desarrollo Bogotá Humana.

En estos procesos participan la Dirección de Operaciones Estratégicas y Proyectos, la Dirección de Gestión Inmobiliaria, la Dirección Técnica de Obras y la Dirección Jurídica gestionando suelo para la promoción y desarrollo de Proyectos de Vivienda de Interés Prioritario -VIP-, y Proyectos Urbanos Integrales que incluyan VIP, con énfasis en el centro ampliado de la ciudad, y el área de Gestión Social realizando acompañamiento social a los proyectos. En total se viabilizaron 15 proyectos, se estructuraron financieramente 13 proyectos, se identificaron 37.36 hectáreas, se gestionaron 20.73 hectáreas de suelo útil y se realizó acompañamiento social a 38 proyectos.

## **PROCESOS DE APOYO (DIRECCIÓN DE GESTIÓN CORPORATIVA Y CID Y DIRECCIÓN JURÍDICA)**

El cumplimiento satisfactorio del 86% de los procesos de apoyo refleja la apropiada provisión de recursos que son necesarios para la adecuada gestión institucional. En general se observa un buen comportamiento de los procesos de gestión del talento humano (86%), recursos financieros (69%), recursos físicos (62%), recursos tecnológicos (92%), gestión jurídica (100%), gestión contractual (100%) y gestión documental (95%).

Los procesos de apoyo recaen principalmente sobre la Dirección de Gestión Corporativa y CID quien presta los recursos necesarios para el cumplimiento de la gestión institucional y la Dirección Jurídica brindando la asesoría jurídica pertinente en el desarrollo de la misión de la Empresa, a través del análisis y emisión de conceptos, seguimiento a los procesos judiciales y extrajudiciales en los cuales sea parte la misma y realizar la revisión de legalidad de los actos administrativos necesarios para el normal desarrollo de la gestión.

En general se cumplieron las actividades del plan de capacitación, bienestar y salud ocupacional, se mantuvo la austeridad en el gasto de compra, se entregó oportunamente la documentación de correspondencia, se cumplió en el 100% con el trámite de solicitudes de contratación, se realizó la actualización tecnológica de hardware y software, se respondieron

CMU-PC-02-FM-01 V10 5



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

oportunamente las tutelas recibidas, se prestó oportuna asesoría jurídica, se realizó seguimiento a los procesos judiciales y la gestión financiera fue adecuada en la Empresa.

## PROCESOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL (ASESORA DE CONTROL INTERNO)

El cumplimiento del 69% de los procesos de evaluación y control permite que la Empresa cuente con un adecuado análisis de su desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia de la gestión. Sobresalen el cumplimiento al POACI y al plan de auditorías del SIG. Cabe anotar que los indicadores con bajo cumplimiento no alcanzaron a reportar las actividades previstas para el final de la vigencia y por eso su ejecución no fue superior. Este proceso está a cargo de la Asesora de Control Interno.

En general se cumplió con el plan de auditorías internas del SIG y el POACI, se demostró la efectividad de las acciones de mejora de los planes de mejoramiento y de los planes de manejo de riesgos y se estableció un alto nivel de fomento de la cultura del control.

## CONCLUSIONES.

El resultado del desempeño de los procesos misionales de la Empresa a partir de los indicadores de gestión muestran un desempeño de gestión satisfactorio (88%) durante la vigencia lo que indica que la Empresa está cumpliendo con las metas establecidas para la realización de su misión.

La gestión institucional analizada en conjunto (procesos misionales 88%, procesos estratégicos 99%, procesos de apoyo 88% y proceso de evaluación y control 69%) permiten obtener un 86%, lo cual refleja un nivel de gestión satisfactorio que sin embargo requiere del compromiso y apoyo permanente de los diferentes líderes de procesos (líderes y equipos de trabajo) para cumplir sus metas y con ello lograr los objetivos institucionales.

Como parte de la dinámica y el objeto general del Sistema de Gestión de Calidad, la evaluación y seguimiento de los indicadores de proceso se convierte en un elemento fundamental para que la Alta Dirección tome los correctivos del caso y reoriente la gestión de la Empresa hacia el cumplimiento de su objeto social y la satisfacción de los/as clientes en un ambiente de eficiencia, eficacia y efectividad en la utilización de los recursos disponibles.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos demuestra que las políticas, planes, programas y estrategias definidas en la Empresa son adecuadas para llevar a cabo su gestión.

CMU-PC-02-FM-01 V10 6