

## **SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS** **SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

Selección #: CO-T1393-P003

Método de selección: Selección competitiva simplificada

País: Colombia

Sector: Transporte

Financiación - TC #: CO-T1393

Proyecto #: ATN/OC-16798-CO

Nombre del TC: *Apoyo a la Estructuración, Implementación, Gestión y Sostenibilidad de la Primera Línea del Metro de Bogotá (PLMB) durante la Etapa Precontractual y Contractual del Proyecto*

Descripción de los Servicios: *Consultoría de Apoyo al fortalecimiento Institucional de la Empresa Metro de Bogotá - EMB*

Enlace al documento TC: <https://www.iadb.org/es/project/CO-T1393>

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la operación antes mencionada. Para esta operación, el BID tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descritos en esta Solicitud de Expresiones de Interés. Las expresiones de interés deberán ser recibidas usando el Portal del BID para las Operaciones Ejecutadas por el Banco <http://beo-procurement.iadb.org/home> antes de *20 de abril de 2020* 5:00 P.M. (Hora de Washington DC).

Los servicios de consultoría ("los Servicios") incluyen *"el desarrollo de una actualización del Benchmarking Internacional y el estudio de rediseño organizacional que, atendiendo las directrices definidas en la Guía Técnica de Elaboración del Estudio Técnico para Rediseños Organizacionales del DASCD, conduzca al fortalecimiento de la capacidad institucional y administrativa de la EMB". El plazo estimado para la realización de este tipo de servicios es de veinticuatro (24) semanas.*

Las firmas consultoras elegibles serán seleccionados de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Banco Interamericano de Desarrollo: [Política para la Selección y Contratación de Firms Consultoras para el Trabajo Operativo ejecutado por el Banco - GN-2765-1](#). Todas las firmas consultoras elegibles, según se define en la política, pueden manifestar su interés. Si la Firma consultora se presentara en Consorcio, designará a una de ellas como representante, y ésta será responsable de las comunicaciones, del registro en el portal y del envío de los documentos correspondientes.

El BID invita ahora a las firmas consultoras elegibles a expresar su interés en prestar los servicios descritos a continuación donde se presenta un borrador del resumen de los Términos de Referencia de esta asignación. Las firmas consultoras interesadas deberán proporcionar información que indique que están calificadas para suministrar los servicios (folletos, descripción de trabajos similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de personal que tenga los conocimientos pertinentes, etc.). Las firmas consultoras elegibles se pueden asociar como un emprendimiento conjunto o en un acuerdo de sub-consultoría para mejorar sus calificaciones. Dicha asociación o emprendimiento conjunto nombrará a una de las firmas como representante.

Las firmas consultoras elegibles que estén interesadas podrán obtener información adicional en horario de oficina, 09:00 a.m. - 5:00 PM (Hora de Washington DC), mediante el envío de un correo electrónico a:

Banco Interamericano de Desarrollo

División: *Transporte*

Atención: *Gibet Camós, Especialista Senior de Transporte*

1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, EE.UU.

Tel: *+ 573257000*

Email: [gibetc@iadb.org](mailto:gibetc@iadb.org) Cc: [nariza@iadb.org](mailto:nariza@iadb.org)

Sitio Web: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### ***Consultoría de Apoyo al fortalecimiento Institucional de la Empresa Metro de Bogotá - EMB***

País: Colombia

Sector: Transporte

Financiación - TC #: CO-T1393

Proyecto #: ATN/OC-16798-CO

Enlace al documento TC: <https://www.iadb.org/es/project/CO-T1393>

Nombre del TC: *Apoyo a la Estructuración, Implementación, Gestión y Sostenibilidad de la Primera Línea del Metro de Bogotá (PLMB) durante la Etapa Precontractual y Contractual del Proyecto*

#### **1. Antecedentes y Justificación**

- 1.1. Desde hace décadas, el Gobierno Distrital de Bogotá (el Distrito) ha desarrollado estudios y proyectos de inversión en infraestructura para la mejora de la movilidad urbana. El Distrito ha implementado proyectos significativos para actualizar y mejorar el sistema de movilidad urbana, enfocando las inversiones en transporte público y masivo, y calidad y disponibilidad de espacio público para peatones y ciclistas. Entre 2000 y 2014, recursos provenientes del Gobierno Nacional y Distrital han permitido financiar inversiones significativas en infraestructura para la movilidad, incluyendo 112 kilómetros de troncales para el sistema Transmilenio, que introdujeron carriles exclusivos y rehabilitación de calzadas para tráfico mixto.

Los retos de Bogotá en el sector movilidad siguen siendo significativos. A pesar de las inversiones y planes, los indicadores de movilidad de Bogotá reflejan problemas importantes y en muchos casos crecientes que incluyen: crecimiento del parque automotor privado, aumento en niveles de congestión, disminución de nivel de servicio de intersecciones, reducción de velocidad promedio, y a altos niveles de congestión o sobreocupación en el sistema Transmilenio (en estaciones, autobuses y carriles). El deterioro en los indicadores de movilidad es comúnmente asociado a significativas ineficiencias económicas, así como limitaciones para el acceso a oportunidades y servicios que especialmente impactan a los grupos más pobres y vulnerables. A futuro, varios diagnósticos apuntan a que el crecimiento de la población y de la mancha urbana, complementado con el aumento de la motorización, supondrá mayores agravantes al desafío de la movilidad.

Por lo anterior, el Gobierno Distrital de Bogotá ha planteado la necesidad de implementar la Primera Línea de Metro de Bogotá (PLMB) como uno de los ejes estructurantes y de alta capacidad del transporte masivo de la ciudad. Este proyecto representa una de las más importantes obras del país, no solo por su costo y complejidad, sino por las grandes implicaciones ambientales, sociales y prediales que tiene su construcción. Adicionalmente, representa un reto importante en términos de coordinación institucional y gestión, teniendo en cuenta que el proyecto se convertirá en el eje de la movilidad de la ciudad.

La PLMB tendrá 16 estaciones a lo largo de su trazado elevado de 24 kilómetros, 10 de las cuales permitirán la interconexión con Transmilenio (Sistema BRT). Los trenes tendrán 140 metros de largo, 2.9 metros de ancho y seis o siete vagones, con una capacidad de 1,800 personas, y operarán a intervalos estimados de 180 segundos durante la hora pico al comienzo de las operaciones.

El [Acuerdo 642 de 2016](#) autorizó la creación de la Empresa Metro de Bogotá, S.A., la cual se constituyó como una sociedad por acciones de orden distrital que opera como empresa industrial y comercial del Estado.

La Empresa Metro de Bogotá S.A., es la encargada de realizar la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas de metro que hacen parte del Sistema Integrado de

Transporte Público de Bogotá, cumpliendo con las normas ambientales, urbanísticas, arquitectónicas, de sismo resistencia y técnicas. Así como la adquisición, operación, explotación, mantenimiento y administración de los trenes; además la Empresa planeará y ejecutará un programa permanente de formación en cultura ciudadana tendiente a fomentar la autorregulación, respeto, solidaridad, honradez, sentido de pertenencia y cuidado en el uso del sistema.

También hace parte del objeto social de la entidad, liderar, promover, desarrollar y ejecutar proyectos urbanísticos, en especial de renovación urbana, así como la construcción y el mejoramiento del espacio público en las áreas de influencia de las líneas del metro, con criterio de sostenibilidad.

La etapa de planeación y diseño de la PLMB ya se cumplió, así como la contratación del concesionario que construirá y operará la primera línea del metro, por lo que la etapa de construcción se espera iniciarla en el segundo semestre de 2020.

Esta nueva etapa del proyecto marca el rumbo de la Empresa en los próximos años, de acuerdo con el avance en la construcción de la primera línea, de nuevos estudios para una segunda línea o de un nuevo tramo, según lo establezca el Plan de Desarrollo de la ciudad, en trámite de aprobación. Lo cierto es que se pasa de una etapa en la que la Empresa se dedicó 100% a planear y estructurar integralmente el proyecto, a la fase de construcción del proyecto de infraestructura más importante de la ciudad, a supervisar y controlar los riesgos y a los contratistas y contratos celebrados para adelantar las obras, sin que ello signifique que no deba planear y estructurar las nuevas líneas de metro que se vayan incorporando en los distintos planes de desarrollo futuros.

Así las cosas, la capacidad instalada de la Empresa está desbordada y con el equipo humano actual y la estructura actual no puede de manera eficiente planear, estructurar y a la vez ejecutar y supervisar lo ya adjudicado, es necesario realizar un estudio de rediseño organizacional de cara a los planes y proyectos que le corresponde adelantar a la Empresa para la ciudad, en el corto y mediano plazo, de forma que se identifiquen las necesidades organizacionales, funcionales, presupuestales y de personal que se requieren para la efectiva implementación de los proyectos de movilidad a cargo de la entidad, con un énfasis de ciudad-región y se alcancen los objetivos propuestos.

- 1.2. En 2016, se realizó la estructuración técnica, legal y financiera de la EMB, realizando un diseño institucional específico que permitiera desarrollar las etapas de estructuración y construcción. En consecuencia, la empresa constituida se organizó de tal forma que fuera capaz de administrar fondos de capital público y privado, fondos de ingresos inmobiliarios que posiblemente se generen de los desarrollos orientados al transporte que se realicen alrededor de las estaciones y capaz de administrar el sistema y la infraestructura asociada al mismo. Este diseño institucional se desarrolló partiendo de la autorización dada por el Concejo Distrital mediante Acuerdo 642 de 2016.

La consultoría desarrollada para tal fin terminó en 2017, fue ejecutada por la Unión Temporal Deloitte – Durán & Osorio, y tuvo por objetivo *“Apoyar a la Estructuración del Esquema Institucional del Metro de Bogotá”*. Dentro de esta se realizó en la etapa preliminar un mapeo institucional y el diagnóstico de las capacidades y facultades legales, técnicas y financieras de las entidades distritales que intervienen directamente o indirectamente en el desarrollo del proyecto PLMB. Asimismo, se hizo también un benchmarking de empresas de metro que atiendan los criterios propuestos, presentando las mejores prácticas que puedan ser aplicables al Ente Gestor en cuestión.

El BID, en estrecha colaboración con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y el Banco Europeo de Inversiones (BEI), respalda la financiación del proyecto y las buenas prácticas en su ejecución. En este contexto, el valor agregado proporcionado por el BID a través de su acompañamiento es el apoyo técnico que puede brindar a la EMB y al Distrito para mejorar los procesos de planificación, ejecución y fortalecimiento institucional. Esto permitirá que la operación del sistema comience en los tiempos

planificados y de conformidad con todos los planes y políticas aplicables.

Dado el contexto mencionado, en apoyo al Distrito para el desarrollo del proyecto, el BID ha decidido apoyar a la EMB en su fortalecimiento institucional, no sólo para la etapa de construcción del proyecto, sino también para los nuevos retos que afronta de cara a la estructuración de nuevas líneas y su futura operación. En este sentido, una primera fase del apoyo consistirá en la actualización del benchmarking desarrollado, enfocando los esfuerzos a cubrir las nuevas condiciones que afronta la EMB, en el entendido que la empresa requerirá una estructura organizacional diferente a la existente actualmente, con una planta de profesionales que responda a cada una de las necesidades planteadas.

La segunda fase corresponderá al desarrollo detallado de un estudio de rediseño organizacional para la EMB, que le permita enfrentar los múltiples desafíos y retos que se presenten en la fase de construcción de la PLMB, así como a estructurar sus procesos de forma tal que logre mayor eficacia, eficiencia y generación de los resultados esperados por la ciudad, sin dejar de lado, como ya se indicó la planeación y estructuración integral de nuevas líneas de metro. También le permitirá a la Empresa adaptarse a los cambios que seguramente se darán a lo largo del tiempo, a sortear los inconvenientes legales, técnicos, humanos y estratégicos que sobrevengan en la amplia línea del tiempo en que se ejecutará el proyecto de construcción y a innovar en los procesos de planeación de nuevas líneas o tramos.

El producto o resultado del rediseño organizacional debe establecer el tipo de estructura interna que requiere la organización, su dimensión, costo y capacidades del talento humano que debe vincular para el logro de los objetivos estratégicos y transversales. Con el uso de las herramientas adecuadas, el estudio de rediseño organizacional debe partir de un diagnóstico de la Empresa, de sus funciones, sus retos a corto y mediano plazo, las capacidades técnicas y humanas que posee, su estructura y el dimensionamiento de sus planes; para desde allí cuantificar las necesidades, los cambios que debe realizar para afrontar sus funciones de manera eficaz, respondiendo a las expectativas de los ciudadanos y logrando alcanzar su misión y visión estratégica. En resumen, el estudio de rediseño organizacional que se requiere adelantar debe basarse en un método planificado que permita adaptar la estructura física, humana y de procesos de la EMB para reducir su complejidad y potencializar su rendimiento.

Es importante tener en cuenta que Colombia, al ser un país altamente regulado, con entidades del nivel nacional y distrital que orientan la función pública y el servicio civil, cuenta con directrices en materia de estudios de rediseño organizacional, contenidas en documentos denominados Guías, las cuales deben ser atendidas por el equipo que realice dicho estudio. En estas guías, tanto el Departamento Administrativo de la Función Pública, como el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, establecen unas fases y productos en cada etapa que deben ser atendidos, toda vez que el resultado de dicho estudio debe ser revisado y aprobado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) desde el punto de vista técnico, para luego ser viabilizado financieramente por la Secretaría Distrital de Hacienda, y su posterior aprobación por la Junta Directiva de la EMB.

## **2. Objetivos**

- 2.1. Contratar una firma consultora que desarrolle una actualización del Benchmarking Internacional y el estudio de rediseño organizacional que, atendiendo las directrices definidas en la Guía Técnica de Elaboración del Estudio Técnico para Rediseños Organizacionales del DASCD, conduzca al fortalecimiento de la capacidad institucional y administrativa de la EMB.
- 2.2. El rediseño debe definir a nivel organizacional las necesidades de estructura, planta de personal y procesos necesarios para el eficaz funcionamiento de la Empresa en el corto y mediano plazo. El resultado del estudio debe contener los aspectos técnicos, legales, financieros, estructurales y de planta de personal que se requieren para el cumplimiento de los nuevos retos de la Empresa de cara a la etapa de construcción de la PLMB, de la planeación de nuevas líneas o de nuevos tramos, así como de los objetivos estratégicos y transversales que la Empresa se plantee o le deleguen. Todo ello a partir del análisis integral de la estructura actual de la Empresa, sus funciones, los procesos o cadena de valor, procedimientos, productos y servicios y

el alcance de sus responsabilidades, así como de cada una de sus dependencias, para atender el cumplimiento de la misión y las funciones básicas actuales y proyectadas. Lo anterior debe analizarse partiendo de los resultados obtenidos con el benchmarking.

### **3. Alcance de los Servicios**

- 3.1. Benchmarking: Para el adecuado desarrollo de esta fase, el consultor deberá revisar experiencias internacionales en empresas similares a la EMB, en donde desarrollen tareas relacionadas con la planeación, estructuración, contratación, construcción, expansión de nuevas líneas y operación de sistemas metro. Dicho análisis deberá identificar claramente las funciones que son ejercidas directamente por personal vinculado a las empresas y aquellas que son tercerizadas. Para tal efecto deberá tener en cuenta, la naturaleza jurídica de las mismas, los regímenes de contratación, presupuestal y tributario derivado de dicha naturaleza; así como también su composición accionaria y área de influencia de sus competencias.
- 3.2. Rediseño Organizacional: Este estudio debe ser realizado por una firma especializada que cuente con un equipo multidisciplinario, responsable de realizar el análisis de toda la información de la Empresa desde su creación en 2016, las funciones legales, su entorno político, económico y social, su estructura interna actual, la capacidad técnica con que cuenta, los objetivos, metas, planes y estrategias desplegadas para cumplir con su misión institucional, la respuesta a las demandas de la población a la que presta sus servicios, los factores que afectan el desarrollo institucional; para a partir de allí formular una propuesta de cambio organizacional, bien de su estructura misma, bien de las funciones y procesos y de su planta de personal, que le permita modernizarse, ampliar su capacidad institucional de respuesta al ciudadano y cumplir a cabalidad con la construcción de la primera línea del metro, la planeación y estructuración de nuevas líneas y todas las demás actividades conexas y complementarias.

El resultado del estudio técnico debe contener el análisis funcional de los procesos y el estudio de cargas de trabajo para, en consecuencia, proponer el tipo y la dimensión de su estructura orgánica y funcional y de la planta de personal con que debe contar la EMB para atender efectivamente las funciones y satisfacer las demandas de ejecución del proyecto o proyectos a su cargo. Una vez definido lo anterior, se deben determinar los costos que los cambios propuestos generarían, así como realizar el acompañamiento en las aprobaciones ante las autoridades distritales que deben avalar el diseño organizacional propuesto; esas autoridades son el DASCD y la Secretaría de Hacienda, para su posterior trámite ante la Junta Directiva de la Empresa.

### **4. Actividades Clave**

- 4.1. Benchmarking: Sin perjuicio de las actividades necesarias para lograr los resultados y productos esperados que se mencionan más adelante y de todas aquellas que el Consultor considere pertinentes para el adecuado desarrollo del objeto contractual, el consultor seleccionado deberá:
  - 4.1.1. Elaborar un plan de trabajo detallado para esta fase de la consultoría.
  - 4.1.2. Analizar varias experiencias internacionales de empresas metro y proponer aquellas en las cuales se hará un estudio más detallado.
  - 4.1.3. Identificar las mejores prácticas de empresas nacionales e internacionales que pueden ser implementadas para el rediseño institucional de la EMB.
  - 4.1.4. Analizar conjuntamente con la EMB cuáles deben ser las características particulares requiere fortalecer la empresa, para asumir las obligaciones derivadas de los procesos licitatorios, de planeación, contratación y gestión de los contratos actuales y futuros, lo anterior para analizar desde las experiencias internacionales como fueron abordados por otras empresas.

4.1.5. Las demás que se consideren necesarias, de acuerdo con la experiencia del consultor, para el adecuado desarrollo de la consultoría.

4.2. **Rediseño Organizacional:** Para la realización del estudio técnico de rediseño organizacional de la EMB se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 4.2.1. Realizar el levantamiento de la información sobre la creación, funciones, naturaleza, estructura y procesos de la Empresa desde su creación a la fecha, así como de sus modificaciones. Para este levantamiento se podrán consultar diferentes fuentes como la página web, los planes de desarrollo, así como realizar entrevistas planeadas con los directivos y personal clave de la Empresa.
- 4.2.2. Analizar la información obtenida y realizar la comparación entre las funciones contenidas en los Acuerdos y las de los Manuales de Funciones vigentes para cada dependencia y servidor de la Empresa.
- 4.2.3. Realizar un estudio técnico de cargas que permita determinar la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas que se originan de las funciones asignadas a cada dependencia y de aquellas funciones que se deben desempeñar en la nueva fase de construcción y operación, así como las de planeación y estructuración de nuevas líneas o tramos.
- 4.2.4. Realizar un análisis de la Capacidad Institucional de la Empresa, con base en la metodología definida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, a fin de contar con un diagnóstico más detallado de las debilidades al interior de la organización y así valorar las diferentes gestiones que la misma desempeña. Su desarrollo se hace teniendo en cuenta dos momentos: 1. Desarrollo de la Matriz, y 2. Identificación del nivel de capacidad institucional.
- 4.2.5. Realizar una propuesta de adecuación de la estructura organizacional, si la conclusión es que es necesaria para el eficaz cumplimiento de la misión y visión estratégica de la Empresa. Para ello debe tener en cuenta las recomendaciones y políticas emanadas del DASCD.
- 4.2.6. Realizar una propuesta de planta de personal, producto del estudio técnico de cargas de trabajo, en la cual cada nuevo empleo debe ser definido por el nivel de la responsabilidad requerida, las exigencias para su ingreso y el nivel de responsabilidad de la tarea a realizar. La propuesta debe atender lo dispuesto en la Ley 1780 de 2016 en sus artículos 1 y 14 frente al porcentaje de empleos que no deben requerir experiencia profesional.
- 4.2.7. Proponer el Manual de requisitos y funciones de los cargos de la nueva planta de personal, que tengan el carácter de empleados públicos y el homólogo para los trabajadores oficiales.
- 4.2.8. Realizar un análisis financiero de los costos de la planta de personal propuesta y una proyección del impacto en los gastos generales de la ampliación de la planta de personal, a raíz de la demanda que esto generaría de espacios físicos, servicios tecnológicos, servicios de aseo, vigilancia, servicios públicos y todos los relacionados con tener más personal al servicio de la Empresa.
- 4.2.9. Presentar la propuesta de rediseño organizacional a la Gerencia General para su aval y posterior sustentación ante la Junta Directiva de la Empresa.
- 4.2.10. Proyectar los actos administrativos necesarios para surtir los trámites de revisión y aprobación por parte del DASCD y de la Secretaría de Hacienda.
- 4.2.11. Atender las observaciones y realizar los cambios solicitados por las anteriores autoridades hasta lograr su aprobación final.
- 4.2.12. Acompañar la socialización e implementación de los cambios aprobados al interior de la EMB.

## **5. Resultados y Productos Esperados**

5.1. **Benchmarking:** Para esta fase se han planteado los siguientes productos:

- 5.1.1. **Debida Diligencia y Experiencias Internacionales.** Se deberá analizar diferentes experiencias internacionales de empresas metro incluyendo el detalle de su evolución y transformaciones y/o modificaciones sufridas a través del tiempo y las razones que llevaron a dichos cambios. Las empresas que se analizarán deberán ser propuestas para aprobación del supervisor del contrato, previo visto bueno de la EMB y deberán tener relación con las características particulares que presenta la EMB, en términos organizacionales y de alcance en los proyectos que desarrolla. En el grupo de empresas seleccionadas deben estar representadas las siguientes condiciones:

- ✓ Ser la encargada de la gestión integral de los proyectos ferroviarios en su área de influencia, con competencias relacionadas con la planeación, construcción, expansión, explotación y operación del sistema.
- ✓ Tener dentro de sus diferentes proyectos esquemas de ejecución bajo la modalidad de concesión, tanto para la construcción como para la operación.
- ✓ Desarrollar actividades de gestión inmobiliaria como mecanismo de generación de ingresos extra-tarifarios de la empresa.
- ✓ Tener a cargo la expansión y construcción de nuevas líneas, de manera simultánea con la construcción y operación de otras.
- ✓ Disponer de experiencia en distintas formas de contratación de obras, adquisición de sistemas y equipos y en las tareas de integración.
- ✓ Al menos dos de las empresas analizadas deben ser de ciudades latinoamericanas

Este análisis deberá incluir las ventajas y desventajas de las empresas analizadas en cada experiencia, teniendo en cuenta sus particularidades en términos operativos, institucionales, legales, de composición accionaria, entre otros. También se deberán incluir las principales recomendaciones a tener en cuenta dentro del proceso de fortalecimiento institucional de la EMB.

5.1.2. **Conclusiones.** Realización de taller con actores claves de la Nación y el Distrito y los supervisores del contrato para informarles los resultados de la actividad. Posterior a los talleres de socialización se deben presentar las conclusiones y recomendaciones de las actividades desarrolladas; así como formular las recomendaciones de mejores prácticas para la puesta en marcha de la segunda fase de la consultoría.

5.2. Rediseño Organizacional: Los diferentes análisis efectuados en esta fase de la consultoría deben ser consignados en documentos o informes parciales que al final deben ser consolidados en uno solo. Como quiera que el estudio de rediseño organizacional tiene como producto una propuesta concreta, basada en los resultados de los análisis efectuados, las entregas pueden ser diferenciadas de la siguiente forma:

#### 5.2.1. **Diagnóstico.**

- ✓ Reseña histórica: Desde la descripción del sector administrativo al que pertenece la Empresa, su creación y demás aspectos legales y operativos relevantes para el estudio
- ✓ Análisis Externo: factores políticos, económicos, sociales, ambientales que determinan o infieren en el quehacer de la Empresa y su adaptabilidad frente a los cambios del entorno.
- ✓ Análisis Interno: Identificación y análisis de las funciones, su visión, misión, objeto social, mapa de procesos o cadena de valor, productos y/o servicios a su cargo, evaluación de la prestación del servicio a cargo de la Empresa, estatutos internos y demás aspectos identificados relevantes para el estudio.
- ✓ Estructura Organizacional: Análisis de la Capacidad Institucional, de acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

#### 5.2.2. **Diseño.**

- ✓ Análisis de cargas de trabajo efectuada a toda la Empresa
- ✓ Propuesta de estructura organizacional, o conclusiones de porque se puede dejar igual a la actual.
- ✓ Propuesta de planta de empleos y su valoración financiera, desde el punto de vista de los costos de personal y los gastos generales asociados a dicha modificación
- ✓ Proyecto de Manual de Requisitos y Funciones para los empleados públicos y su homólogo para los trabajadores oficiales.
- ✓ Proyecto de actos administrativos para la adopción de nueva estructura y de planta de personal.

#### 5.2.3. **Aprobación e implementación.**



- ✓ Presentación y sustentación de estudio ante el Gerente General.
- ✓ Presentación del documento consolidado ante el DASCD y realizar las correcciones a que hubiere lugar hasta obtener el concepto técnico favorable.
- ✓ Acompañamiento para sustentación ante la Secretaría de Hacienda Distrital de los aspectos financieros de la propuesta de diseño organizacional para la Empresa Metro, hasta la obtención de la viabilidad financiera.
- ✓ Sustentación del rediseño organizacional ante la Junta Directiva de la Empresa.
- ✓ Realizar acompañamiento en la socialización del nuevo diseño organizacional al personal de la Empresa.

*Nota:* Para el proyecto de estudio de rediseño organizacional no se considera necesaria la adquisición de bienes por parte de la firma consultora.

## 6. Calendario del Proyecto e Hitos:

Cronograma	
Entregables	Fecha
<i>Informe No. 1: Benchmarking - Debida Diligencia y Experiencias Internacionales.</i>	4 semanas después de la firma del contrato
<i>Informe No. 2: Rediseño Organizacional - Diagnóstico.</i>	6 semanas después de la firma del contrato
<i>Informe No. 3: Benchmarking - Conclusiones.</i>	6 semanas después de la firma del contrato
<i>Informe No. 4: Rediseño Organizacional - Diseño.</i>	13 semanas después de la firma del contrato
<i>Informe No. 5: Informe Final - Incluye consolidación de toda la información de la consultoría y descripción de las labores desarrolladas en etapa de aprobación e implementación del rediseño organizacional.</i>	24 semanas después de la firma del contrato

## 7. Requisitos de los Informes

7.1. Los informes en cada fase deberán ser presentados en idioma español y atender las metodologías y parámetros definidos en la Guía de rediseño para entidades del orden territorial, publicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (versión 2) y la Guía Técnica de Elaboración del Estudio Técnico para Rediseños Organizacionales (enero de 2019) expedida por el DASCD:

- ✓ **Informe No. 1:** Benchmarking - Debida Diligencia y Experiencias Internacionales.
- ✓ **Informe No. 2:** Rediseño Organizacional - Diagnóstico.
- ✓ **Informe No. 3:** Benchmarking - Conclusiones.
- ✓ **Informe No. 4:** Rediseño Organizacional - Diseño.
- ✓ **Informe No. 5:** Informe Final - Incluye consolidación de toda la información de la consultoría y descripción de las labores desarrolladas en etapa de aprobación e implementación del rediseño organizacional.

Los proyectos de actos administrativos estarán en papelería con el logo de la Empresa Metro de Bogotá, los cuales serán facilitados por la EMB.

## 8. Criterios de aceptación

8.1. Los productos derivados del estudio deberán ser presentados vía correo electrónico por el director del

proyecto al supervisor, en los tiempos definidos en el cronograma; dentro de los 5 días hábiles siguientes a su presentación, se enviarán las observaciones respectivas o la aprobación final. El supervisor definirá en qué casos es necesaria una reunión para aclarar aspectos de los documentos presentados, la cual podrá ser citada dentro de esos mismos 5 días hábiles de revisión.

La referencia básica de los informes y con los cuales se definirá su aprobación o no, son las guías técnicas ya mencionadas, que se encuentran publicadas en las páginas web de las respectivas entidades; lo anterior obedece a que una de las finalidades de la Empresa es obtener la aprobación para el rediseño organizacional de forma que se fortalezca su capacidad institucional y los parámetros definidos para su estudio se encuentran allí establecidos.

En este sentido, la revisión de los informes y productos se basará principalmente en comparar si lo allí consignado responde a lo exigido, en primer lugar, por el DASCD y en segundo lugar y de manera complementaria a lo normado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la vigencia de las normas que se citen, tanto las propias de la Empresa, como las que rigen a nivel distrital y nacional.

## 9. Otros Requisitos

- 9.1. Personal: Contar mínimo con el siguiente equipo multidisciplinario, de forma que desde su experticia puedan adelantar los diferentes análisis y estudios de rediseño organizacional:

PERFIL	REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA
Director	Título profesional en disciplina académica del Núcleo Básico de Conocimiento NBC en: Psicología; Sociología, Trabajo Social y afines; Ciencia Política, Relaciones Internacionales; Ingeniería; Administración y Economía
	2) Título de especialización o maestría en áreas relacionadas con las actividades a contratar
	3) Experiencia profesional de más de 14 años, de los cuales al menos 8 años deben ser experiencia específica en áreas objeto de la contratación.
Especialista Técnico (2)	1) Título Profesional en disciplina académica del Núcleo Básico de Conocimiento NBC en: Psicología; Ingeniería Administrativa y afines; Ingeniería y afines; Administración y Economía
	2) Título de posgrado en áreas relacionadas con las actividades a contratar
	3) Experiencia profesional de 5 años
Especialista Jurídico (1)	1) Título Profesional en disciplina académica del Núcleo Básico de Conocimiento NBC en Derecho y afines
	2) Título de posgrado en áreas relacionadas con el Derecho
	3) Experiencia profesional de 5 años
Especialista Financiero (1)	1) Título Profesional en disciplina académica del Núcleo Básico de Conocimiento NBC en: Administración; Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Administrativa y afines; Ingeniería Industrial y afines.
	2) Título de posgrado en áreas relacionadas con las actividades a contratar
	3) Experiencia profesional de 5 años
Profesionales levantamiento información (3)	1) Título Profesional en disciplina académica del Núcleo Básico de Conocimiento NBC en: Psicología; Sociología, Trabajo Social y afines; Ciencia Política, Relaciones Internacionales; Ingeniería y afines; Administración y Economía.
	Título de posgrado en áreas relacionadas con las actividades a contratar
	2) Experiencia profesional de 4 años

Nota: Como quiera que gran parte del estudio se basa en la recolección de información y análisis de la misma, se debe contemplar la firma del respectivo acuerdo de confidencialidad de la información que conozca cada miembro de la firma consultora en el desarrollo del estudio.

## 10. Supervisión e Informes

- 10.1. Toda interacción entre el BID y la firma consultora será coordinada por el Especialista de Transporte del Banco, quien asumirá la responsabilidad final fiduciaria y de supervisión del cumplimiento de estos términos de referencia. Existirá un Comité Técnico compuesto por un representante del BID y un representante de la EMB. Dicho Comité apoyará en la supervisión técnica del contrato, así como de los productos y/o entregados por el consultor. En todo caso, los informes y/o productos entregados por el consultor siempre deben ser contar con el visto bueno del BID.

## 11. Calendario de Pagos

- 11.1. Las condiciones de pago se basarán en los hitos o entregables del proyecto.

Plan de Pagos	
<b>Entregables</b>	<b>%</b>
<i>Informe No. 1: Benchmarking - Debida Diligencia y Experiencias Internacionales.</i>	20%
<i>Informe No. 2: Rediseño Organizacional - Diagnóstico.</i>	20%
<i>Informe No. 3: Benchmarking - Conclusiones.</i>	10%
<i>Informe No. 4: Rediseño Organizacional - Diseño.</i>	30%
<i>Informe No. 5: Informe Final - Incluye consolidación de toda la información de la consultoría y descripción de las labores desarrolladas en etapa de aprobación e implementación.</i>	20%
<b>TOTAL</b>	100%