

**POSGRADO DE
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIAMIENTO POR RESULTADOS Y CONTROL DE
GESTIÓN
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
PÚBLICA**

**UBA
Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Posgrado**

**ASAP
Asociación Argentina de Presupuesto
y Administración Financiera Pública**

Evaluación ex post del impacto socioeconómico del sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá, mediante mediciones de los resultados obtenidos en la Gestión del sistema y su incidencia en los habitantes de la ciudad a la luz de la responsabilidad corporativa de la organización.

**Por
SONIA JUDITH HERNANDEZ OVALLE
Admón. de Empresas
Cohorte (2012)**

**Tutor de la Tesina:
Dr. Norberto Bruno
Dr. en Ciencias Económicas**



**ESTE TRABAJO HA SIDO APROBADO POR EL POSGRADO DE
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIAMIENTO POR RESULTADOS Y CONTROL DE
GESTIÓN**

TUTOR TESINA

EVALUADOR

EVALUADOR

Resumen ejecutivo.

El objeto de este estudio es dual. Por una parte, examinar el control de procesos en el sistema TransMilenio de la ciudad de Bogotá y, por otra, establecer la concepción de la responsabilidad social corporativa como un aspecto fundamental en la evaluación de la gestión por resultados en esa empresa.

El control de procesos es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores, cualitativos y cuantitativos, dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional. Es decir, el control se entiende, no como un proceso netamente técnico de monitoreo y seguimiento, sino también como un proceso informal, donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. Actualmente, se habla de control de gestión como un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Así mismo, la responsabilidad social corporativa es hoy una innovación del management que permite proyectar una imagen positiva ante todos los *stakeholders*¹ sobre el grado en que éstos satisfacen sus expectativas, unas expectativas envueltas en personalidades que se caracterizan por ser exigentes en pro del cuidado ambiental, las buenas prácticas empresariales, tanto internas como externas, y -por ende- en su reputación. Es decir, mientras perduren la presencia de hábitos y comportamientos socialmente responsables, habrá la necesidad de que las empresas extiendan el uso de los criterios de la responsabilidad social empresarial.

Este trabajo tuvo como objetivo general realizar la evaluación ex post del impacto socioeconómico del sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá, mediante mediciones de los resultados obtenidos con su implementación y su incidencia en los habitantes de la ciudad, a la luz de la responsabilidad corporativa de la organización.

Para adelantar el anterior objetivo se desarrollaron varios objetivos específicos, como se indica a continuación.

Se analizaron los aspectos y elementos relacionados con los indicadores de gestión por resultados, y su aplicación a las políticas de movilidad en Colombia.

¹ Los stakeholders son los dueños de la organización. En el caso de TransMilenio que estudiaremos en esta investigación son: Es una sociedad anónima en la que están integrados el sector público con operadores privados. La infraestructura para el funcionamiento de este sistema de transporte masivo es propiedad del Estado: troncales, estaciones, patios y talleres; mientras que el sector privado (conformado por 18 familias), a través de las empresas operadoras, es responsable de los equipos (buses y articulados), el personal, la recaudación y la administración del dinero.

Luego, se caracterizó la evolución de la conceptualización de la responsabilidad social corporativa, los desarrollos de la responsabilidad social corporativa en la movilidad en Colombia, y su aplicación al sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá. Posteriormente, se evaluó mediante indicadores de gestión por resultados: la calidad y consistencia de la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros por parte del sistema TransMilenio de Bogotá, la costeabilidad para los usuarios de menores ingresos y la población más vulnerable, la disminución de los tiempos de viaje, la disminución de la contaminación ambiental, la disminución de la accidentalidad, y la accesibilidad a la movilidad de los usuarios.

La metodología del proyecto que se desarrolló buscó realizar una evaluación ex post, en la que la recolección de datos permitió evaluar el impacto social, económico y ambiental que su puesta en marcha, ha generado. Para esto se hizo la comparación entre la situación del transporte anterior al nuevo sistema y el sistema TransMilenio, para determinar y evaluar el desempeño, la cobertura, el equilibrio ambiental y la aceptación, que ha tenido en la ciudad. A lo largo del desarrollo del proyecto, se calcularon los indicadores de productividad, alcance y efectividad. Estos permitieron evaluar el sistema en su totalidad, a través de métodos que permitieron concluir si se cumplió con lo fijado inicialmente por la política de movilidad propuesta, en términos no solo económicos, sino a su vez sociales, ambientales, normativos y técnicos.

Respecto de las unidades o parámetros de control que se utilizaron para confrontarlos con los resultados concretos del proyecto, se emplearon como indicadores de resultados del sistema los niveles de aceptación por parte de los usuarios, el cubrimiento de los costos de inversión, operación y mantenimiento de los operadores troncales y alimentadores, la comparación con las tarifas de otros sistemas de transporte en la ciudad, el respeto a la vida, el tiempo de los usuarios y el respeto a la diversidad humana en varias etapas de su desempeño.

El trabajo se presenta en tres capítulos, el primero de los cuales trata los aspectos y elementos relacionados con los indicadores de gestión por resultados y su aplicación a las políticas de movilidad en Colombia. El segundo, la caracterización de la responsabilidad social corporativa y su aplicación al sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá. Y el tercero y último, la evaluación de la gestión de resultados en el sistema TransMilenio de Bogotá.

Índice con páginas.

| | | Página |
|---------------------|--|---------------|
| | Carátula. | 1 |
| | Hoja con la firma del Tutor. | 2 |
| | Resumen ejecutivo. | 3 |
| | Índice con páginas. | 5 |
| | Abreviaturas y Siglas. | 10 |
| 1. | Definición del objeto de estudio. | 11 |
| 2. | Objetivo general y específicos del trabajo realizado. | 14 |
| 2.1. | Objetivo general. | 14 |
| 2.2. | Objetivos específicos. | 14 |
| 3. | Justificación del trabajo. | 15 |
| 4. | Marco conceptual y principales basamentos teóricos del proyecto. | 17 |
| 4.1. | El concepto de movilidad, sus categorías, factores y tipologías. | 17 |
| 4.2. | Políticas públicas sobre movilidad o transporte sostenible. | 19 |
| 4.3. | Gestión pública orientada a resultados en Colombia y los desaciertos en la política de movilidad. | 21 |
| 5. | Metodología de trabajo. | 24 |
| 6. | Desarrollo del trabajo. | 25 |
| 1. CAPITULO: | ASPECTOS Y ELEMENTOS RELACIONADOS CON LOS INDICADORES DE GESTIÓN POR RESULTADOS Y SU APLICACIÓN A LAS POLÍTICAS DE MOVILIDAD EN COLOMBIA. | 25 |
| 1.1. | La Gestión por Resultados en Colombia a partir de la nueva Constitución de 1991. | 25 |
| 1.2. | Marco conceptual de la Gestión por Resultados. | 27 |
| 1.3. | La gestión pública orientada a resultados en Colombia. | 31 |
| 1.4. | El Control de gestión. | 32 |

| | | |
|---------------------|--|-----------|
| 1.4.1. | Desde el punto de vista de la vinculación con la información. | 32 |
| 1.4.2. | Desde el punto de vista del proceso de gestión. | 32 |
| 1.4.3. | Desde el punto de vista del proceso decisional. | 33 |
| 1.5. | Mecanismos de control de gestión. | 34 |
| 1.5.1. | El mecanismo del informe de control de gestión y su dinámica. | 35 |
| 1.6. | Aplicación de la Gestión por Resultados a las políticas de movilidad en Bogotá. | 37 |
| 1.6.1. | Fundamentos de la gestión. | 37 |
| 1.6.2. | Diagnóstico del sistema de transporte público en Bogotá. | 38 |
| 1.6.3. | Indicadores de gestión. | 39 |
| 2. CAPITULO: | CARACTERIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA –RSC- Y SU APLICACIÓN AL SISTEMA TRANSMILENIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ. | 40 |
| 2.1. | Evolución de la conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa y fundamentos de las teorías sobre la Responsabilidad Social Empresarial. | 40 |
| 2.2. | La Responsabilidad Social de la empresa como un negocio significativamente rentable. | 42 |
| 2.3. | La RSC como innovación en la gerencia y la administración empresarial. | 45 |
| 2.4. | Desarrollos de la Responsabilidad Social Corporativa en la movilidad en Colombia y Bogotá. | 48 |
| 2.4.1. | Importancia de la movilidad en una ciudad. | 48 |
| 2.4.2. | La problemática del clientelismo en la movilidad en Colombia y Bogotá. | 49 |
| 2.4.3. | El caos del transporte en Bogotá como resultante de la ausencia de Responsabilidad Social. | 60 |
| 2.4.4. | Los códigos de conducta de las empresas y usuarios en la movilidad en Colombia. | 61 |
| 2.5. | Aplicación del concepto y filosofía de indicadores de gestión a la Responsabilidad Social Corporativa al | 62 |

sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá.

| | | |
|---------------------|---|----|
| 3. CAPITULO: | EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS EN EL SISTEMA TRANSMILENIO DE BOGOTÁ. | 64 |
| 3.1. | Diagnóstico de las condiciones actuales y evolución reciente de la movilidad en la Región Capital (2012). | 64 |
| 3.1.1. | Marco institucional. | 64 |
| 3.1.1.1. | Estructura organizacional de la entidad. | 64 |
| 3.1.1.2. | Equipo humano. | 65 |
| 3.1.1.3. | Participación de TransMilenio S.A. en el Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá HUMANA”. | 65 |
| 3.2. | Gestión de Resultados evaluados en el año 2005. | 66 |
| 3.2.1. | Los principios objetivos de diseño e implementación del sistema. | 66 |
| 3.2.2. | Resultados evaluados en el año 2005. | 67 |
| 3.3. | Principales logros en la Gestión de Resultados de TransMilenio evaluados en el año 2012. | 75 |
| 3.3.1. | Integración funcional del Sistema Integrado de Transporte Público. | 76 |
| 3.3.2. | Implementación gradual del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Bogotá. | 76 |
| 3.3.3. | Vinculación de flota del Transporte Público Colectivo - TPC-, al Sistema Integrado de Transporte Público -SITP- | 76 |
| 3.3.4. | Implementación de la operación y control del sistema TransMilenio y SITP. | 77 |
| 3.3.5. | Implementación tecnológica. | 79 |
| 3.4. | Resultados de la gestión de infraestructura. | 79 |
| 3.4.1. | Puesta en operación de nuevas troncales. | 79 |
| 3.4.2. | Patios zonales transitorios para inicio de operación en el año 2012. | 79 |
| 3.4.3. | Paraderos y señalética del SITP. | 80 |
| 3.4.4. | Otras acciones en gestión de infraestructura. | 80 |
| 3.5. | Resultados sobre comunicación, cultura ciudadana y | 81 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| | reposicionamiento del sistema TransMilenio. | |
| 3.6. | Resultados acerca de la calidad de servicio. | 82 |
| 3.7. | Resultados en gestión ambiental. | 83 |
| 3.8. | Resultados en gestión de Responsabilidad Social Corporativa. | 84 |
| 3.8.1. | Desarrollo estratégico. | 84 |
| 3.8.2. | Evaluación índice de satisfacción del usuario. | 85 |
| 3.8.3. | Matriz de lealtad. | 86 |
| 3.8.4. | Administración del banco de proyectos de la entidad. | 87 |
| 3.8.5. | Plan de contratación. | 87 |
| 3.8.6. | Fortalecimiento institucional. | 87 |
| 3.8.7. | Gestión económica y de mercadeo. | 88 |
| 3.9. | Resultados en gestión social corporativa del talento humano. | 88 |
| 3.10. | Resultados en la gestión social de la operación del sistema TransMilenio. | 89 |
| 7. | Conclusiones. | 90 |
| | Bibliografía de base. | 103 |
| | Cibergrafía. | 106 |
| Apéndice I | Factores que impidieron que la sociedad Colombiana alcanzara los resultados esperados en sus distintos planes de desarrollo. | 107 |
| Apéndice II | Concepto para definir qué es capacidad institucional apropiada. | 107 |
| Apéndice III | Elementos fundamentales de la gestión. | 107 |
| Apéndice IV | Reestructuración del Transporte Público Colectivo de pasajeros de la Secretaría de Movilidad de Bogotá. | 108 |
| Apéndice V | Indicadores de gestión y seguimiento de las estrategias y proyectos de la movilidad en Bogotá. | 108 |
| Apéndice VI | Manifiestos implícitos de RSC en algunos periodos de la historia del ser humano. | 109 |
| Apéndice VII | Acciones al interior y exterior de la empresa. | 110 |
| Apéndice VIII | Cargos directivos de la organización al 31 de Diciembre de 2012. | 113 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| Apéndice IX | Participación de TransMilenio S.A en los ejes estratégicos del PDD. | 113 |
| Apéndice X | Conceptos establecidos para los principios del diseño del sistema TransMilenio. | 116 |
| Apéndice XI | Indicador “Cómo vamos” en Espacio Público. | 116 |
| Apéndice XII | Datos generales sistema TransMilenio desde el componente troncal, alimentador y urbano. | 117 |
| Apéndice XIII | Zonas en operación del sistema TransMilenio. | 118 |
| Apéndice XIV | Patios zonales transitorios para inicio de operación en el año 2012. | 118 |
| Apéndice XV | Mapa de procesos de TransMilenio S.A | 119 |
| Apéndice XVI | Índice de satisfacción con la operación troncal durante el año 2012. | 119 |
| Apéndice XVII | Índice de satisfacción con el servicio del conductor durante el año 2012. | 120 |
| Apéndice XVIII | Índice de satisfacción con las estaciones del sistema durante el año 2012. | 120 |
| Apéndice XIX | Evaluación de la Satisfacción General de los procesos del sistema. | 121 |
| Apéndice XX | Matriz de lealtad resultado de la Evaluación de la Satisfacción General. | 121 |
| Apéndice XXI | Algunos informes del Plan de contratación. | 121 |

Abreviaturas y Siglas

BTR: Bus de tránsito rápido.

CEMEFI: Centro Mexicano para la Filantropía

CONE: Consejo Nacional de Economía Solidaria

DNP: Departamento Nacional de Planeación

DADEP: Departamento Administrativo de La Defensoría del Espacio Público

IDU: Instituto Desarrollo Urbano

OIT: Organización Internacional de Trabajo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PDD: Plan de Desarrollo Distrital

PND: Plan Nacional de Desarrollo

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

S.A: Sociedad Anónima

SDM: Secretaría Distrital de Movilidad

SDQS: Sistema Distrital de Quejas y Soluciones

SIG: Sistema de Información Gerencial

SITP: Sistema Integrado de Transporte Público

SIRCI: Sistema Integrado de Recaudo, Control, Información y Servicio al Usuario

STTMP: Sistema de Transporte Masivo Automotor de Pasajeros

TMSA: TransMilenio S.A

TPC: Transporte Público Colectivo

UE: Unión Europea.

UITP: International Association of Public Transport

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

1. Definición del objeto de estudio.

En las últimas décadas, uno de los más importantes acontecimientos y una invención que atrajo no solo las miradas de los habitantes de Bogotá y otras regiones del territorio colombiano, sino también las miradas alrededor del mundo, fue la implementación y aparición de un nuevo sistema de transporte masivo. Un nuevo medio para el traslado de pasajeros público que mejoraría, principal y estratégicamente, la movilidad masiva del tránsito urbano y al que se llamó TransMilenio.

Bogotá, Distrito Capital de Colombia, es una ciudad cosmopolita, ubicada geográficamente en el centro del país, en la que vive una población cercana a los ocho millones de habitantes. Se destaca como la más importante plataforma económica e industrial del país. Al mismo tiempo, Bogotá se caracteriza por las facilidades para crear empresas y hacer negocios, la madurez financiera, la atracción de empresas globales, la calidad de su capital humano; y es cuna de las más significativas expresiones de cultura.

Para años anteriores al año 2000, la circulación de transporte se identificaba por:

- ◆ Un sistema en que los autobuses o colectivos propiedad de diferentes empresas tenían exclusividad o no de andar por carriles centrales conjuntamente con autos particulares.
- ◆ Autobuses que aunque de acuerdo a la Ley tenían paraderos asignados, estos vehículos no los respetaban e introducían procesos caóticos en el tráfico de la ciudad.
- ◆ Autobuses con un desfavorable estado de calidad, visible ante los ojos de cualquier usuario, habitante o transeúnte. Un estado que traía diferentes consecuencias, traducidas tanto en perjuicios ambientales, sociales, económicos y hasta culturales, como indiscutibles repercusiones en el tráfico bogotano.

Sin embargo, la situación anteriormente identificada dejaría de ser una molestia para los habitantes y visitantes de la ciudad, ya que en el año 2000 hubo un gran impacto en el sistema vial, con la aparición y el uso de TransMilenio, al ser

considerado como el sistema de transporte masivo más importante de Bogotá y de Colombia.

TransMilenio es un medio de transporte tipo BTR –Bus de Tránsito Rápido- catalogado como el medio más grande del mundo²; un modelo de imagen mundial y punto de referencia a seguir en materia de sistemas de transportes de su tipo y, además, ha hecho que este medio sea visto como un medio masivo de transporte de alta capacidad.

El sistema TransMilenio, en lo que a su operación e implementación se refiere, trajo consigo un número de beneficios, entre los que cabe mencionar:

- ◆ La contribución en la mejora de la calidad de vida de los bogotanos.
- ◆ Disminución en los tiempos de viaje.
- ◆ Transbordo en rutas de desplazamiento sin pago adicional.
- ◆ Reducción en los índices de accidentalidad.
- ◆ Tratamiento de la contaminación tanto ambiental como visual y auditiva, debido a la estandarización en su color, menos ruido y la disminución de emisiones de dióxido de carbono.
- ◆ Incremento del índice concerniente a la percepción de seguridad y fuente de empleo específicamente para personas de estratos marginados de la población.

Sin embargo, es notorio que aún tiene problemas y que la política pública de movilidad que lo gestó, si bien tuvo un momento de auge, actualmente tiene inconvenientes, y posiblemente ha alcanzando un alto deterioro.

La implementación del sistema TransMilenio presenta las siguientes características:

- ◆ Vehículos articulados con paradas fijas y taquillas encapsuladas en estaciones.
- ◆ Es un sistema troncoalimentado.

² Ver Asociación Latino-Americana de Sistemas Integrados y BRT. «TransMilenio - Bogotá - Colombia» (en español). Consultado 27 de febrero de 2013.

- ◆ Requiere de plataforma alta y vías exclusivas para su circulación, por lo que solicita de un gran cambio en la infraestructura vial, al demandar de una porción importante de las vías.
- ◆ Es un sistema que al ocupar un separador central permite acomodar las estaciones. De ahí que no favorece a los usuarios que no viven tan cerca del sistema. Aunque frente a esto existen rutas alimentadoras, las cuales se han mantenido al mínimo y los planificadores esperan que simplemente la gente "camine" hasta TransMilenio.
- ◆ Por otra parte, los recorridos se suspenden en las horas de la noche y los tiempos de viaje, que en un inicio fueron un punto positivo, ya no lo son, debido al visible y frecuente sobreuso. Al alcanzar su cupo máximo en la capacidad de pasajeros y establecimiento de horarios, ocasiona mayor espera en las estaciones trayendo consigo congestiones y tiempos de espera.
- ◆ La utilización excesiva del espacio útil de las calles y el tamaño de los buses: son impactos negativos; es interesante pensar que, precisamente, la persona que tuvo el liderazgo para su montaje en el año 2000, posteriormente no logró volver a la alcaldía de la ciudad. Lo que en cierta forma indica que el impacto logrado por TransMilenio no fue ni tan extenso, ni tan profundo, como se había esperado.

El programa de Gerenciamiento por Resultados y Control de Gestión de la Universidad de Buenos Aires busca, por un lado, dotar a sus convocados con capacidades relevantes para el gerenciamiento de la problemática actual, en un medio que exige resultados, teniendo en cuenta problemas o necesidades insatisfechas, traducidas en productos de calidad, con impactos positivos y un valor agregado en el entorno y la población objetivo o beneficiaria.

Igualmente, permite aplicar los conocimientos para la práctica de control de gestión, con énfasis en la evaluación del alcance de los objetivos esperados, soportados en criterios de eficiencia, efectividad, eficacia y economía, así como facilitar el manejo de instrumentos de planeamiento estratégico, el análisis para la toma de decisiones, el diseño de indicadores de gestión, la conducción de organizaciones y el "marketing", y estrategias para lograr ventajas competitivas sostenibles.

Descrito lo anterior, y ante las visiones antagónicas en lo que se refiere al impacto que en la movilidad ha generado TransMilenio, si se compartamentaliza, esencialmente, a nivel de estratos socioeconómicos, surge: una situación por la que sería relevante aplicar lo aprendido en el estudio de Gerenciamiento por Resultados y Control de Gestión, al adelantar un proceso de evaluación ex post del impacto socioeconómico del sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá, mediante mediciones de los resultados, obtenidos con la implementación del sistema y su incidencia en los habitantes de la ciudad, a la luz de la responsabilidad social corporativa que tiene la organización.

2. Objetivo general y específicos del trabajo realizado.

2.1. Objetivo general.

Realizar la evaluación ex post del impacto socioeconómico del sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá, mediante mediciones de los resultados obtenidos con la implementación del sistema y su incidencia en los habitantes de la ciudad, a la luz de la responsabilidad corporativa de la organización.

2.2. Objetivos específicos.

1. Analizar los aspectos y elementos relacionados con los indicadores de gestión por resultados, y su aplicación a las políticas de movilidad en Colombia.
2. Caracterizar la evolución de la conceptualización³ de :
 - 2.1 Responsabilidad Social Corporativa⁴,
 - 2.2 Los desarrollos de la Responsabilidad Social Corporativa en la movilidad en Colombia, y
 - 2.3 Su aplicación al sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá.

³ Nota: En Colombia, con el objeto de contextualizar las investigaciones siempre se exige un marco conceptual. De acuerdo con Putnam "Los conceptos son construcciones o imágenes mentales, por medio de las cuales comprendemos las experiencias que emergen de la interacción con nuestro entorno. Estas construcciones surgen por medio de la integración en clases o categorías, que agrupan nuestros nuevos conocimientos y nuestras nuevas experiencias con los conocimientos y experiencias almacenados en la memoria. Se considera una unidad cognitiva de significado; un contenido mental que a veces se define como una "unidad de conocimiento". (Hilary Putnam, « The meaning of "meaning" », en *Mind, Language and Reality*, Cambridge University Press (1975), pages. 218-227).

⁴ Nota: Es importante establecer que es la Responsabilidad Social Corporativa y como se aplicaría en TransMilenio. Dice Joel Glatzer que "A pesar de ser un campo de estudio con largas décadas de desarrollo conceptual y práctico, aún no existe una única definición consensuada de la Responsabilidad Social Corporativa. Joel Glatzer, Licenciado en Ciencia Política (UBA).

3. Evaluar mediante indicadores de gestión por resultados:

- 3.1 La calidad y consistencia⁵ de la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros por parte del sistema TransMilenio de Bogotá,
- 3.2 La costeabilidad⁶ para los usuarios de menores ingresos,
- 3.3 La costeabilidad para la población más vulnerable,
- 3.4 La costeabilidad para los operadores privados, y
- 3.5 La costeabilidad para el Estado.

4. Evaluar mediante indicadores de gestión por resultados:

- 4.1 La disminución de los tiempos de viaje,
- 4.2 La disminución de la contaminación ambiental,
- 4.3 La disminución de la accidentalidad, y
- 4.4 La accesibilidad a la movilidad de los usuarios.

3. Justificación del trabajo.

Este trabajo es relevante porque en términos generales los observadores de la movilidad, los habitantes y los turistas de la ciudad, al comparar en primera instancia lo que era esta actividad, antes del montaje del sistema TransMilenio, y en segunda instancia, al evaluarlo comparativamente con el ahora, necesariamente lo perciben como el sistema de transporte masivo más significativo e importante de Bogotá y de Colombia. Inaugurado el 4 de Diciembre en el año 2000, hoy en día, se ha convertido en un icono terrestre y moderno de transporte masivo de pasajeros, un proyecto histórico que modificó la movilidad de la ciudad de Bogotá y el medio de transporte tipo BTR –Bus de Tránsito Rápido- más grande del mundo⁷.

El sistema de TransMilenio posee un subsistema integrado de transporte público que apoya la movilidad en la ciudad, llamado SITP. Se trata de un moderno sistema de movilidad vial para los barrios de la ciudad de Bogotá y hace parte

⁵ Nota: se usa consistencia como un indicador indirecto de la fiabilidad de unos resultados.

⁶ Nota: El término Costeabilidad en el sistema TransMilenio se refiere a que: 1). La tarifa que el sistema cobra por la movilidad es sufragable por el usuario. 2). Que el pasaje en el sistema garantiza el cubrimiento de los costos de inversión, operación y mantenimiento de los operadores troncales y alimentadores, del concesionario de recaudo, manejo fiduciario de los recursos, supervisión del sistema y mantenimiento de estaciones.

⁷ Ver Asociación Latino-Americana de Sistemas Integrados y BRT. «TransMilenio - Bogotá - Colombia» (en español). Consultado 27 de febrero de 2013.

del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Bogotá. Dicho sistema, incluye la red de ciclorrutas, los proyectos futuros del Metro Ligero, del Tren de Cercanías y la primera línea del metro de la ciudad⁸.

TransMilenio es un sistema de movilización que se distingue por:

- ↳ La seguridad y la velocidad de desplazamiento.
- ↳ Tiene capacidad de transportar 160 o 260 pasajeros, dado si es un articulado sencillo o biarticulado.
- ↳ Los pasajeros pueden hacer compra de varios tipos de tarjeta, las cuales son adquiridas o recargadas en las taquillas de las estaciones.
- ↳ Asimismo, el sistema se distingue por manejar dos niveles de tarifas, de acuerdo al horario en el cual el usuario utilice el sistema.
- ↳ Tiene variedad de rutas y facilidad de transbordo.
- ↳ Cuenta con cinco tipos de estaciones entre sencillas, de transferencia, sin intercambio, intermedias y portales.
- ↳ Su diseño es estratégico dado que, con el objeto de ofrecer mayor conveniencia a los niños, ancianos, personas con discapacidad y mujeres embarazadas, tiene sillas y ubicación especial distintivas para estas personas.
- ↳ Las estaciones son accesibles para las personas con movilidad reducida y reconocida al contar con rampas de ingreso elevadas.
- ↳ En adición, el sistema cuenta con zonas demarcadas en los vagones, tiene puentes peatonales que permiten el ingreso al sistema, cuenta con buses alimentadores a las estaciones cabeceras e intermedias, y
- ↳ Es un sistema que está diseñado con un carril exclusivo para el sistema y al mismo tiempo, estas calzadas también son utilizadas por vehículos de emergencia tales como: ambulancias, cuerpo de bomberos y policía.

Sin embargo, otra es la percepción si se analizan aspectos como: la utilización excesiva del espacio público, los niveles excesivos de ganancia de los operadores, la problemática de los usuarios, que no viven tan cerca del sistema, especialmente si se

⁸ Ver Periódico: El Espectador (25-3-08). «Sistema Integrado de Transporte ¿realidad o promesa?» (en español) Consultado 2 de marzo de 2013.

incluye dentro del tiempo de viaje de un usuario lo que tarda en llegar a pie hasta las estaciones, la congestión en las horas picos, la utilización de combustible diesel que es una mala y contaminante opción energética, los tiempos de carga y descarga de pasajeros, el tamaño de los buses, la ineficiencia de las estaciones, la pobreza y las limitaciones de la información de rutas, para el usuario desprevenido.

Teniendo en cuenta las dos percepciones expuestas anteriormente, éstas ocasionan visiones opuestas respecto del impacto, que en la movilidad genera el sistema TransMilenio. Es decir, son visiones que pueden variar al ser reveladas particularmente bajo las opiniones de los diferentes grupos socioeconómicos, lo cual puede traer consigo repercusiones en la política pública de movilidad de la ciudad.

4. Marco conceptual y principales basamentos teóricos del proyecto.

4.1. El concepto de movilidad, sus categorías factores y tipologías.

En Colombia ahora se habla de “movilidad de personas”, pero hace dos décadas se hablaba de “transporte de pasajeros”. Sin embargo, si bien el uso de la palabra parece generalizado en Colombia, a tal punto que el Distrito Capital de Bogotá tiene desde hace ya tres años una “Secretaría de Movilidad” en lugar de la “Secretaría de Transporte y Transito- STT”, no lo es en otros países, en los cuales se sigue utilizando la palabra “transporte de pasajeros”⁹ (Jolly, 2009).

La movilidad, y específicamente la movilidad espacial, ha sido uno de los objetos fundamentales de las políticas públicas urbanas en las últimas décadas. El interés se deriva de la creciente necesidad de interconexión espacial, producto de los procesos de globalización (Belda, 2003).

La movilidad puede entenderse como la capacidad de los individuos para desplazarse por un espacio determinado, teniendo en cuenta la vigencia de condiciones sociales, económicas y físicas –características del individuo y el espacio urbano– que determinan la existencia y las formas que asume dicho desplazamiento (Boareto, 2003).

⁹ JEAN-FRANÇOIS, Jolly. (2009). *MOVILIDAD DE PERSONAS Y GOBERNANCIA REGIONAL: Una primera aproximación a la política pública de movilidad en la Región Central* (Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana).

Es posible identificar tres categorías que definen la capacidad de los individuos para movilizarse, a saber:

1. La accesibilidad¹⁰, que determina la disponibilidad de medios de transporte y comunicación, así como las condiciones en que éstos pueden ser utilizados;
2. Las habilidades, que se refieren a las capacidades (físicas, mentales y cognoscitivas) de las personas que hacen posible la movilidad; y
3. La apropiación cognitiva, que determina las percepciones de los individuos sobre sus posibilidades de desplazamiento (Kaufmann, 2002).

Adicionalmente, factores sociales, económicos y culturales como: la renta, el género, la edad y la ocupación, también afectan, en gran medida, los desplazamientos individuales en el espacio urbano, puesto que determinan la cantidad de desplazamientos, los medios de transporte elegidos y la regularidad con que se utilizan (Boareto, 2003).

Dadas las implicaciones de estos factores individuales, en la selección de las formas de desplazamiento, es útil en este punto aclarar dos de las tipologías de transporte más representativas.

En primer lugar, el transporte puede clasificarse como motorizado (aquel en el que se emplean vehículos que funcionan por medio de combustión o energía eléctrica).

Y en segundo lugar, no motorizado, el cual incluye caminar, la bicicleta y caballos, entre otros¹¹ (Vasconcellos, 2000).

De igual forma, el transporte motorizado puede catalogarse como privado o público. El primero, se refiere esencialmente a los automóviles, que prestan un servicio particular, mientras que el segundo constituye un servicio público –prestado por el Estado u operadores privados–, sujeto a la regulación y supervisión de autoridades

¹⁰ El concepto de accesibilidad es definido y estudiado en profundidad por Boareto, 2003; Mendanha, Silva y Cinta, 2003; y Vasconcellos, 2001.

¹¹ Para un estudio detallado de las características y ventajas de los medios de transporte motorizados y no motorizados, consultar: Ferreira, 2003; Kahn, 2003; Taylor, 2006; y World Bank, 1975.

públicas, al que puede acceder cualquier individuo que esté en capacidad de pagar las tarifas establecidas (Senna, 2003)¹².

4.2. Políticas públicas sobre movilidad o transporte sostenible.

Se entiende por políticas de movilidad o transporte sostenible a aquellas actuaciones de las administraciones para facilitar el acceso de los ciudadanos al trabajo, al estudio, a los servicios y al ocio, mediante diversos modos de transporte: a pie, en bicicleta, en vehículos ecológicos y en transporte público.

La equidad (acceso universal sin discriminaciones), la reducción de la congestión, el respeto al medio ambiente y la Responsabilidad Social Corporativa han generalizado políticas denominadas de "movilidad sostenible". Dichas políticas intentan conjugar la máxima libertad de acceso con la estabilización o reducción del consumo de combustibles fósiles (para evitar el calentamiento global) o de electricidad nuclear (para evitar el daño al medio ambiente provocado por la generación de electricidad por medio de energía nuclear) para vehículos eléctricos o híbridos¹³.

La estructuración e integración de los sistemas de transporte público ha surgido en las últimas décadas como una de las temáticas centrales en la planeación urbana, debido a la importancia de la movilidad espacial para el desarrollo de las actividades cotidianas de los individuos y para el funcionamiento global de las sociedades contemporáneas. Por ende, la efectividad de estos sistemas depende, en buena medida, de la capacidad de los agentes públicos para crear políticas que respondan, de forma efectiva, a las necesidades y demandas de transporte en los grandes centros urbanos¹⁴.

La expansión y diversificación de las demandas sociales, durante el último siglo, ha generado un creciente interés –particularmente desde la Ciencia Política– en el análisis de los productos resultantes de la acción estatal. Dichos *outputs* son creados por el sistema político en respuesta a las necesidades y problemáticas identificadas en

¹² NAVAS-QUINTERO, Andrés. (2008). *Políticas de transporte público urbano: Lecciones desde la experiencia de Transantiago** Pap. Polít. Estud. Bogotá (Colombia), Vol. 4, No. 1, 159-189, enero-junio de 2008. ISSN 1900-5555.

¹³ MONTEOLIVA, A., Jolly, J.F., Dangond, C. y Rojas, F., (2009), *Grupo de investigación "Políticas urbanas", Análisis de la movilidad urbana en Bogotá, desde una perspectiva de sostenibilidad urbana*, Primer informe de avance, 15 de mayo de 2009. (Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana).

¹⁴ NAVAS-QUINTERO, Andrés. (2008). *Políticas de transporte público urbano: Lecciones desde la experiencia de Transantiago** Pap. Polít. Estud. Bogotá (Colombia), Vol. 4, No. 1, 159-189, enero-junio de 2008. ISSN 1900-5555.

una sociedad específica como relevantes; y se expresan, por medio de resoluciones, reglas, planes y programas de carácter gubernamental, dirigidos a afectar las condiciones de vida de una o varias comunidades en un tiempo y espacio determinados¹⁵.

Estas acciones y decisiones, que emanan del sistema político y se denominan políticas públicas, pueden ser definidas como el “conjunto de sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones, consideradas socialmente como problemáticas”¹⁶ (Salazar, 1999: 41).

Las políticas públicas son procesos dinámicos, en los que intervienen diversos actores políticos y sociales, –formales e informales– que influyen, de forma diferencial, de acuerdo con los recursos de que disponen (Easton, citado en Salisbury, 1995; Theodoulou, 1995).

Con relación a la dinámica que asume dicho proceso, existen múltiples modelos analíticos, los cuales se aproximan a su comprensión mediante el estudio de las diferentes propiedades constitutivas del proceso. Uno de estos modelos o enfoques es el del Ciclo de la política pública o *Policy cycle*, el cual propone la desagregación de las políticas públicas en segmentos o fases, que constituyen el ciclo de una política pública: inclusión en la agenda pública (agendación), formulación, implementación y evaluación¹⁷ (Meny y Thoening, 1992).

En otras palabras, las políticas públicas son la principal herramienta con la que cuentan las instituciones públicas para materializar los propósitos políticos y modificar las condiciones de vida de los beneficiarios. Es por esto que el entendimiento de éstas, en su ciclo como política pública, hace necesario que su aplicación sea para toda la comunidad sin excepción alguna, con el ánimo de mejorar los procesos y optimizar los resultados obtenidos¹⁸.

Por otra parte, la evaluación de cualquier programa o proyecto, en este caso de una política pública, es una condición indispensable para conocer los resultados y magnificar sus derivaciones. En la actualidad, no se concibe un programa que no sea

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ SALAZAR, C. (1999). *Las Políticas Públicas* (Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Administración de Empresas).

¹⁷ NAVAS-QUINTERO, Andrés. (2008). *Políticas de transporte público urbano: Lecciones desde la experiencia de Transantiago** Pap. Polít. Estud. Bogotá (Colombia), Vol. 4, No. 1, 159-189, enero-junio de 2008. ISSN 1900-5555.

¹⁸ TÉLLEZ, Alejandro. (2009). “*Evaluación ex post de políticas públicas: el caso de Transmilenio*” (Bogotá D.C.: Catálogo BILBOS).

evaluado, ya que este procedimiento, más que un decálogo de problemas, fracasos o éxitos alcanzados, es la puerta de entrada a la aplicación de políticas públicas similares en otros contextos, sin caer en los errores inicialmente cometidos. La evaluación entonces brinda la posibilidad de partir, no solo del conocimiento técnico de un escenario hipotético, sino de complementarlo y mejorarlo, con la experiencia ya adquirida y las correcciones ya establecidas¹⁹.

4.3. Gestión pública orientada a resultados en Colombia y los desaciertos en la política de movilidad.

El control de procesos es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores, cualitativos y cuantitativos, dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional. Es decir, el control se entiende, no solo como un proceso netamente técnico de monitoreo y seguimiento, sino también como un proceso informal, donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. Actualmente, se habla de control de gestión, como un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

En Colombia, desde 1995, la gestión pública orientada a resultados, se basa en el fortalecimiento de dos aspectos fundamentales de la administración estatal: el primero, responde a la gestión integral con participación ciudadana y el segundo, a la capacidad institucional de los organismos y entidades gubernamentales. Cabe señalar que, por gestión integral, se entiende la articulación permanente de los procesos de planeación, acciones de gobierno y evaluación, con la cual la planeación deja de ser un proceso estático para convertirse en uno dinámico, continuamente retroalimentado.

Al respecto, conviene decir que se requiere de la evaluación permanente de los resultados de la ejecución de los planes, para reformular el diseño de estrategias y reorientar, cuando así se necesite, las acciones de gobierno hacia el cumplimiento sistemático de los objetivos del plan.

La integralidad de la gestión, en el marco de una estrategia nacional de desarrollo, involucra necesariamente la participación ciudadana como el elemento que

¹⁹ Ibid.

garantiza, que el sistema en su conjunto esté constantemente orientado hacia la satisfacción de las demandas y expectativas de la sociedad civil²⁰.

Por otra parte, para que este ciclo permanente genere resultados de forma eficiente, las entidades deben contar con una capacidad institucional adecuada, que les permita obtener resultados, acordes con los objetivos planteados en la planeación de sus acciones. De esta manera, una entidad con una adecuada capacidad institucional es aquella que cuenta con recursos suficientes y procesos de gestión apropiados para el logro de los resultados que orientan sus acciones. Consecuentemente con lo anterior, es una entidad que tiene claridad acerca de la misión que debe cumplir dentro del conjunto del Estado y que es capaz de asumir las responsabilidades que le corresponden, de una manera eficiente y eficaz.

Al mismo modo, en una entidad es necesario fomentar un clima organizacional en el que predominen valores, cultura o comportamientos, traducidos en una ética del servicio al ciudadano y, a su vez, es necesario determinar e informar, con claridad, la responsabilidad que los funcionarios tienen en términos de su contribución individual y colectiva al logro de los resultados a obtener. Simultáneamente, la preocupación por la calidad, las prácticas transparentes, la disposición permanente a la rendición de cuentas, la toma de decisiones con base en información pertinente y oportuna y el trabajo en equipo son características de la gestión de dichas entidades.

La aplicación del modelo de gestión pública, orientada a resultados, reviste una particular importancia en el sector social, donde las diferentes políticas se dirigen en forma directa a las personas y a sus condiciones de vida. No obstante, las particularidades de este sector hacen que se requiera de la incorporación de elementos complementarios, promoviendo el desarrollo de un modelo de gerencia social articulada a los esfuerzos de desarrollo institucional, que se vienen adelantando en los ministerios, entidades territoriales y/o entidades ejecutoras responsables de la gestión y prestación directa de los servicios sociales.

Es así como este modelo deberá adoptarse en todos los niveles de la gestión de los programas sociales, bien sea pública o privada, orientándose a la prestación

²⁰ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP. (1991). *Documento CONPES 2790 de 1991 "La estrategia diseñada para el mejoramiento de la gestión pública"* (Bogotá D.C.: Vicepresidencia de la República-DNP, Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional).

eficiente y eficaz de los servicios y a su adecuación a las necesidades reales de las personas.

En este contexto, los gobernadores, los alcaldes y los responsables directos de la prestación de los servicios sociales son los gerentes sociales por excelencia, ya que les corresponde la asignación y la ejecución de la gran mayoría de los recursos correspondientes a la inversión social del Estado. Por ello, el énfasis en la gerencia social pública tendrá su centro de acción en lo local, dotando a los municipios de herramientas facilitadoras para la planeación, la coordinación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los programas sociales, que se desarrollan en su territorio.

Sin embargo, en lo referente a la movilidad, la Contraloría General de la Nación, desde el año 2006, ha venido indicando la existencia de desaciertos, planteando que los problemas de movilidad en la ciudad se circunscriben a factores tales como:

- a) La sobreoferta del parque automotor de transporte público.
- b) La superposición de rutas del transporte público urbano colectivo de pasajeros.
- c) La inadecuada infraestructura en servicios conexos al transporte (parqueaderos, terminales de pasajeros y de carga), generado por la ausencia de una planificación integrada del sector que no provee una regulación del mercado del transporte, ocasionando un estado crítico del sistema vial.
- d) La vejez avanzada de los vehículos.
- e) La informalidad e ilegalidad que se presenta en varias modalidades:
 - Vehículos particulares, que prestan servicio de transporte público.
 - Vehículos de transporte público, que no se encuentran vinculados a ninguna empresa.
 - Vehículos de transporte público, que prestan un servicio diferente al que fue autorizado.
 - Vehículos de otras ciudades, que vienen a Bogotá a prestar servicios no autorizados.
- f) No existe desarrollo de sistemas de información al conductor en tiempo real, respecto a las condiciones de circulación y a las estrategias de agilización del tráfico, lo cual optimizaría los desplazamientos en condiciones de coyuntura vial.

- g) Las empresas del transporte, se han dedicado al negocio fácil de la afiliación, olvidando por completo la operación del sistema, el cual ha quedado en manos del propietario y del conductor.
- h) El estado de la malla vial de la ciudad.

5. Metodología de trabajo.

La metodología permitió realizar una evaluación *ex post*, en la que la recolección de datos admitió evaluar el impacto social, económico y ambiental que la puesta en marcha del proyecto ha generado. Para lo cual, se hizo la pertinente comparación entre la situación del transporte anterior al nuevo sistema y el sistema TransMilenio, para determinar y evaluar el desempeño, la cobertura, el equilibrio ambiental y la aceptación que ha tenido en la ciudad. A lo largo del desarrollo del proyecto, se buscó calcular los indicadores de productividad, alcance y efectividad. Estos permitieron evaluar el sistema en su totalidad a través de métodos que facilitaron concluir si se cumplió con lo fijado inicialmente por la política de movilidad propuesta, en términos no solo económicos, sino también sociales, ambientales, normativos y técnicos.

Para confrontar los resultados esperados con los reales, en varias etapas de desempeño del proyecto, se planteó utilizar los siguientes indicadores:

1. Respecto de la calidad y consistencia: Niveles de aceptación por parte de los usuarios, obtenidos por encuestas que han sido realizadas por diversas instituciones.
2. Respecto de la Costeabilidad para los operadores, definida en indicadores en los cuales el pasaje en el sistema garantiza el cubrimiento de los costos de inversión, operación y mantenimiento de los operadores troncales y alimentadores, del concesionario de recaudo, manejo fiduciario de los recursos, supervisión del sistema y mantenimiento de estaciones.
3. Respecto de la costeabilidad para los usuarios, la comparación con las tarifas de otros sistemas de transporte en la ciudad.
4. En cuanto al respeto a la vida, análisis de estadísticas que indiquen la accidentalidad y las fatalidades en su utilización. Adicionalmente, estadísticas sobre atracos y ambiente, en cuanto a limpieza y orden.
5. En relación con el respeto al tiempo de los usuarios, la situación de las velocidades comerciales, medidas en km/h, y promedios de los tiempos de viaje de los usuarios.

6. En lo concerniente al respeto a la diversidad humana, se tuvo en cuenta la accesibilidad del sistema troncal para usuarios con discapacidades físicas y facilidades para el acceso de personas mayores, niños y mujeres embarazadas.

6. Desarrollo del trabajo.

1. CAPITULO: ASPECTOS Y ELEMENTOS RELACIONADOS CON LOS INDICADORES DE GESTIÓN POR RESULTADOS Y SU APLICACIÓN A LAS POLÍTICAS DE MOVILIDAD EN COLOMBIA.

Este segmento del trabajo analiza las políticas relacionadas con la gestión por resultados en Colombia, los fundamentos conceptuales de la gestión por resultados, la gestión pública orientada a resultados en Colombia, la caracterización del control de gestión. Igualmente, hace una aproximación a los mecanismos de Control de Gestión, y destaca la aplicación de la gestión por resultados a las políticas de movilidad en Bogotá.

1.1. La Gestión por Resultados en Colombia a partir de la nueva Constitución de 1991.

En Colombia, la Constitución Política de 1991 abrió un gran espacio, transformando la concepción tradicional del Estado y cristalizando así un gran cúmulo de demandas civiles en un nuevo marco institucional basado en la interlocución con la sociedad civil. La Carta Política, por una parte, establece que la misión del Estado Social de Derecho es servir eficiente y oportunamente a la comunidad. Por otra, fortalece el derecho de la sociedad civil a exigir resultados de la gestión pública con el objetivo de crear y fortalecer un esquema de mayor libertad para elegir al prestatario de servicios básicos, bien sea estatal, del sector privado o de las organizaciones comunitarias. También, hace responsables a los gerentes por la calidad de los servicios prestados bajo la obligación de informar y rendir cuentas por su desempeño.

La gestión pública orientada a resultados fue la propuesta diseñada para la materialización de una estrategia que, aprovechando este espacio abierto por la Constitución, incorpora un cambio conceptual y operacional en la administración del Estado. Para ello, definió un nuevo concepto de gestión, en el cual se buscó corregir los factores que habían impedido que la sociedad colombiana alcanzara los resultados

esperados en sus distintos planes de desarrollo. En el **Apéndice I**: “Los factores que impidieron que la sociedad Colombiana alcanzara los resultados esperados en sus distintos planes de desarrollo”, se detallan estos aspectos.

El nuevo paradigma de gestión por resultados buscó que la gestión pública fuera orientada a resultados, basándose para ello en el fortalecimiento de dos aspectos fundamentales de la administración estatal: la gestión integral con participación ciudadana y la capacidad institucional de los organismos y entidades gubernamentales.

Por gestión integral se entiende la articulación permanente de los procesos de planeación, acciones de gobierno y evaluación, con la cual la planeación dejó de ser un proceso estático para convertirse en uno dinámico y transversal continuamente retroalimentado. Se requiere, por lo tanto, de la evaluación permanente de los resultados de la ejecución de los planes para reformular el diseño de estrategias y reorientar, cuando así se requiera, las acciones de gobierno hacia el cumplimiento sistemático de los objetivos del Plan. La integralidad de la gestión, en el marco de una estrategia nacional de desarrollo, involucra necesariamente la participación ciudadana como el elemento que garantiza que el sistema en su conjunto esté constantemente orientado hacia la satisfacción de las necesidades, demandas y expectativas de la sociedad civil.

En otro sentido, para que este ciclo permanente genere resultados de forma eficiente, las entidades deben contar con una capacidad institucional apropiada que les permita obtener resultados acordes con los objetivos planteados en la planeación de sus acciones. Es decir, es una entidad que tiene claridad acerca de la misión que debe cumplir dentro del conjunto del Estado y que es capaz de asumir las responsabilidades que le corresponden de una manera eficiente, eficaz y efectiva. En el **Apéndice II**: “Concepto para definir qué es una capacidad institucional apropiada”, se relacionan aquellos aspectos que lo explican.

En una entidad así se genera un clima organizacional en el que predominan valores y una cultura que se traducen en una ética del servicio al ciudadano, y en una responsabilidad clara de sus funcionarios en términos de su contribución individual y colectiva al logro de los resultados que deben obtenerse. La preocupación por la calidad, las prácticas transparentes, la disposición permanente a la rendición de

cuentas, la toma de decisiones con base en información pertinente y oportuna, y el trabajo en equipo son características de la gestión de dichas entidades.

La aplicación del modelo de gestión pública orientada a resultados reviste particular importancia en el sector social donde las diferentes políticas se dirigen en forma directa a las personas, a sus necesidades y condiciones de vida. No obstante, las particularidades de este sector²¹ hacen que se requiera de la incorporación de elementos complementarios que promuevan el desarrollo de un **modelo de gerencia social** y que articulen los esfuerzos de desarrollo institucional adelantados o a adelantar en los ministerios, entidades territoriales y entidades ejecutoras responsables de la gestión y prestación directa de los servicios sociales.

Se consideró que este modelo debería adoptarse en todos los niveles de la gestión de los programas sociales, bien fuera pública o privada, orientándose a la prestación eficiente, eficaz y efectiva de los servicios y a su adecuación a las necesidades reales de las personas. En este contexto, se determinó que los gobernadores, los alcaldes y los responsables directos de la prestación de los servicios sociales son los gerentes sociales por excelencia, ya que les corresponde la asignación y la ejecución de la gran mayoría de los recursos de la inversión social del Estado. Por ello, el énfasis en la gerencia social pública tendría entonces su centro de acción en lo local, dotando a los municipios de herramientas que les facilitaran la planeación, la coordinación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y control de los programas sociales que se desarrollaran en su territorio.

1.2. Marco conceptual de la Gestión por Resultados.

El **concepto de gestión pública** está directamente asociado a los resultados que logre una Administración, y se ha definido como aquel proceso dinámico, integral, sistemático y participativo que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas de las estrategias de desarrollo económico,

²¹ Nota: A este respecto el documento CONPES 2790 de 1991, resalta la vulnerabilidad de las variables que determinan los productos o resultados de los programas sociales, los dilemas entre la política económica y la social, la obsolescencia de las estructuras organizacionales en los sectores sociales y, especialmente, los cambios en los procesos de formulación de políticas, en la naturaleza de los servicios prestados por el Estado y en la forma de ofrecer estos servicios.

social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de una Administración, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática²².

En estos términos, la gestión pública debe buscar de manera eficaz, eficiente y efectiva resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y, en consecuencia, avanzar hacia un desarrollo integral sostenible y el fortalecimiento institucional y anticorrupción de sus gobernantes. En el **Apéndice III: “Elementos fundamentales de la gestión”**, se encuentra el gráfico en el que se exponen tales elementos.

La Constitución y la Ley establecen que la gestión, en el marco de los principios de la función administrativa, debe traducirse en resultados tangibles y concretos. Para el logro de resultados es fundamental la conformación de una organización que cumpla debidamente con todas las funciones y principios administrativos, en el marco de lo dispuesto por la Constitución y la Ley. Ello implica desarrollar procesos de planeación estratégica y operativa, diseñar y poner en marcha estructuras administrativas apropiadas para el cumplimiento de los objetivos, dirigir la acción administrativa, conformar y manejar el recurso humano y adelantar las acciones de control y evaluación requeridas para ajustar el proceso de gestión.

Profundizando en las raíces de la gestión, se señala que, según la Real Academia Española, la definición etimológica de “gestión” es “acción y efecto de administrar”, mientras que “gestionar” es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio”. De estas definiciones aparentemente simples pueden deducirse algunas precisiones (Perel, 1976).

La gestión es un proceso dinámico, es acción, y esa acción produce constantemente efectos que la realimentan, generan nuevas acciones y estas, a su vez, nuevos efectos. Lleva implícito un concepto sistémico (Perel, 1976).

Cuando se gestiona se realizan diligencias, trabajos, tareas, con vistas a un logro, integrado por los objetivos y metas de la organización. Esos objetivos y metas

²² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP & ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESAP. (2007). *Gestión Pública 2007* (Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación & Escuela Superior de Administración Pública).

implican la vigencia de una visión y de una o más misiones a cumplir. Se gestiona apoyándose en la administración, la organización y el management (Perel, 1976).

Conceptualizando a la administración, para Koontz y Weihricht, “administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (Koontz y Weihricht, 2011). Para Peter Drucker, “la organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personas referentes a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo; implícitamente quedan reconocidos los factores humanos, el trabajo debe asignarse con ajuste a las personas, y esas personas deben ser alentadas a través de sus roles para contribuir efectivamente a los objetivos de la empresa” (Drucker, 1999).

Drucker resalta todo lo relacionado con las personas en su conocida definición. En suma, la organización es la gente, el capital más valioso de cualquier emprendimiento. Oliver Sheldon, en su libro *La filosofía del management*, considera que es importante distinguir entre administración, organización y management, términos a los que frecuentemente se suele utilizar como sinónimos, pero que deberían transmitir impresiones bastante diferentes:

Administración, para Sheldon, “es la función referida al cumplimiento de la política empresarial, a la coordinación de las finanzas, de la producción y de la distribución, a la fijación de la extensión de la organización, y al control último del ejecutivo”. “*Organización* es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben realizar, con las facultades necesarias para su ejecución, de manera que las tareas que así se forman proporcionen los mejores canales para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo existente” (Sheldon, 1924). Es dable advertir su ajuste a muchos de los términos planteados por Drucker.

Por fin, siempre en la perspectiva de Sheldon, “*management* es la función encargada de la ejecución de las políticas, dentro de los límites fijados por la administración, y de la utilización de la organización para los fines determinados que se le especifiquen” (Sheldon, 1924).

El management, en esta visión, incluye la organización y la administración, es decir, visualiza la empresa en su conjunto holísticamente hablando. Donde quiera que

se agrupan personas con un fin común, surge la necesidad de una dirección, de un gerenciamiento que determine la política a seguir, que delimite esferas de autoridad, que organice y controle la aplicación de los esfuerzos. Al ser el ejercicio de una facultad humana especial, el management es un arte, una destreza, y su misión se torna claramente estratégica. Las potencialidades del management aparecen acotadas por la administración y la organización de las cuales se nutre.

Una administración mediocre dará como resultado un management mediocre. Una administración afinada, tecnologizada y eficiente apoyará invaluablemente los objetivos determinados por el management. Y la organización, que -como lo señalaba claramente Drucker- es ni más ni menos que *la gente*, marca también a fuego el destino exitoso del management.

Se puede concebir entonces a la gestión en marcha como el management en funcionamiento, cuyo comportamiento determina la impronta de procesos políticos, procesos administrativos y procesos operativos. El resultado de su interacción determina la personalidad de la organización, su estilo y sus tradiciones (Perel, 1976).

Así pues, el concepto de estrategia empresarial es un condicionante vital de las tareas del control de gestión; se suele definir la estrategia, en el arte de la guerra, como “lo que sucede cuando habiéndose quedado sin municiones se continúa disparando para que el enemigo no se dé cuenta” (Perel, 1976).

Kenneth R. Andrews, en su libro *El concepto de estrategia de la empresa*, efectúa la siguiente distinción: “mientras que para los militares estrategia es la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes, para la empresa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes para conseguir esas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1984).

Como herramienta esencial del management, el control de gestión se pone por completo al servicio de sus estrategias organizacionales.

1.3. La gestión pública orientada a resultados en Colombia.

En Colombia, la gestión pública orientada a resultados se concretó y concreta en el Plan Nacional de Desarrollo -PND-. Al otorgarle carácter de ley²³ al Plan Nacional de Desarrollo, y hacer obligatoria la evaluación de la gestión pública en términos de las políticas, los programas y los proyectos en él consignados, la Constitución Política de Colombia subraya la responsabilidad que el Estado tiene, frente a la sociedad civil, de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, dirigiéndolos hacia el cumplimiento de los objetivos prioritarios de desarrollo económico, social y ambiental del país.

La estrategia para el mejoramiento de la gestión pública buscó que la acción de las entidades del Estado girara en torno a los intereses generales de la población expresados en el Plan Nacional de Desarrollo y tuviera como propósito fundamental propiciar un cambio paulatino, pero radical, en las entidades del Estado hacia una nueva cultura de la gestión pública orientada a resultados, en la cual el ciudadano sea el eje del desempeño de la administración y se persiga permanentemente el mejor aprovechamiento de los recursos.

La gestión pública orientada a resultados fue la propuesta diseñada para la materialización de una estrategia que, aprovechando este espacio abierto por la Constitución, incorporará un cambio conceptual y operacional en la administración del Estado. Para ello, definió un nuevo concepto de gestión, en el cual se corrigen los factores que habían impedido que la sociedad alcanzara los resultados esperados en sus distintos planes de desarrollo.

Para el logro de estos objetivos, se aprovecharon los espacios generados por la ley para la interlocución entre las entidades de la administración pública y la sociedad civil²⁴.

²³ La Constitución de 1991 establece en el Artículo 341 que "el Plan Nacional de Inversiones se expedirá mediante una ley que tendrá prelación sobre las demás leyes".

²⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP. (1995). *Documento CONPES 2779 del 10 de Mayo de 1995, "Promoción de la Participación de la Sociedad Civil: Del Derecho a Participar a la Participación Efectiva"* (Bogotá D.C.: Vicepresidencia de la República-DNP, Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional).

1.4. El Control de gestión.

El *control de gestión* es una herramienta invaluable para la gestión organizacional. Su diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos necesarios para facilitar a la Dirección Superior el ejercicio de una de sus máximas atribuciones: la toma de decisiones estratégicas.

Las incumbencias del control de gestión son amplias, interdisciplinarias y completamente abarcadoras de las actividades de la organización. No resulta entonces una tarea fácil intentar definirlo en una expresión totalizadora. Es por ello que se procurará acercarse a su visión, tratando de acoplar algunas definiciones parciales, expresadas desde los siguientes puntos de vista (Perel, 1976):

1.4.1. Desde el punto de vista de la vinculación con la información.

Herbert A. Simon, en su libro *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, se refiere al control de gestión como “un sistema de información gerencial –SIG-, considerándolo, a partir del advenimiento de la computadora, como un valioso subproducto de la disponibilidad de información recogida inicialmente para otros fines”. El paso más trascendente que da el control de gestión, consiste en agregar inteligencia a la información (Simon, 1960).

1.4.2. Desde el punto de vista del proceso de gestión.

La gestión organizacional reconoce varias fases y Perel las define así (1976):

Planeamiento (políticas, objetivos, metas). Es la dimensión estratégica de la empresa, orientada al largo plazo. Allí se encuentra al management, a la conducción superior, los valores, la visión y la misión.

Programación (organizar y coordinar la acción hacia las metas y objetivos propuestos). Es la dimensión táctica de la empresa, orientada al mediano plazo. Allí radican las tareas de presupuestación.

Operación (acción directa según los programas). Es la dimensión del día, concentrada en el corto plazo. Todas las operaciones de la empresa, en rigor,

debieran surgir a partir de una adecuada presupuestación, y ésta no puede menos que alimentarse de una concepción estratégica que la oriente.

Control (cotejo de resultados según objetivos). Toda gestión organizacional debe contar con un control adecuado. Los controles adquieren a su vez dimensiones diversas, según se habla del control operativo, control táctico o control estratégico.

1.4.3. Desde el punto de vista del proceso decisonal.

Perel señala que el proceso decisonal de las organizaciones debiera apoyarse sistemáticamente en el control de gestión. Se debe recordar que la organización toma sus decisiones en función de la información con que cuenta; dicha información si se tiene en cuenta la trilogía sistémica, consta de variables externas (ambientales y competitivas) y de variables internas, propias de su estructura interna.

Tanto en el plano estratégico como en el táctico y en el operativo, la organización actúa tomando decisiones, de las cuales depende a la postre el éxito o el fracaso de su misión. Basta con analizar algunos aspectos de la teoría decisoria y de las situaciones decisorias, para interpretar cabalmente la enorme trascendencia que posee el control de gestión en la función decisonal de la organización.

Para la teoría de sistemas, un sistema es definible a partir de las variables que pueden ser observadas en el mismo a un determinado nivel de resolución, las que son de tres tipos (Perel, 1976):

- *Variables controlables*: Son todas aquellas que se hallan sujetas a la voluntad del que toma la decisión.
- *Variables condicionantes*: Son aquellas que no están sujetas a la voluntad del decisor. Su comportamiento es neutro respecto de los objetivos perseguidos por el decisor.
- *Variables competitivas*: Su comportamiento está sujeto a la voluntad de otros decisores con intereses contrapuestos a los del decisor.

Desde este punto de vista, el control de gestión maneja y administra variables relevantes del comportamiento del empresario y las expone ordenadamente, en tiempo y forma ante la vista de la Dirección.

A su vez, la teoría de las *situaciones decisorias* clasifica a las mismas según la información disponible en el momento de verificarse una situación determinada:

- *Situaciones con información completa (certeza)*.
- *Situaciones con información estocástica (azar)*. En ellas sólo se dispone de información basada en leyes de comportamientos pasados (estacionales: tiempo); (dinámica: cambios en el tiempo).
- *Situaciones con información incompleta (incertidumbre estructurada)*. Se conocen estados actuales y futuros, pero no estados posibles de transición (típicas: las decisiones competitivas).
- *Situaciones sin información (incertidumbre no estructurada)*. Su caso extremo y atípico es aquel en el cual se desconocen los estados y por ende sus posibles transiciones (ambientes de hiperinflación e inestabilidad política).

El control de gestión tiende a apoyar las decisiones con la máxima dosis disponible de información. Sus Informes hacen las veces de un poderoso apoyo al proceso decisorio, pues al mostrar un conjunto de variables relevantes - cuantitativas y cualitativas - dentro de las cuales se desenvuelve la organización, contribuyen a acercar las situaciones decisorias al máximo posible de certeza y confianza, y a alejarlas lo más posible de la incertidumbre no estructurada, facilitando el establecimiento seguro de situaciones, su análisis correcto y un consecuente proceso eficaz de toma de decisiones.

1.5. Mecanismos de control de gestión.

Los datos que operan en un cuadro de situación para la gestión por resultados pueden ser de dos categorías: cuantitativos o cualitativos. *Los datos cuantitativos* no son otra cosa que expresiones numéricas referidas al estado de ciertas variables en un momento determinado: valores y volúmenes de ventas, las cuentas o los capítulos de balances periódicos, los volúmenes de producción, la cantidad de personal directo o indirecto ocupado, etc. *Los datos cualitativos* también hacen referencia al estado de ciertas variables relacionadas con la gestión, pero constituyen apreciaciones y juicios de valor que, en primera instancia, no es posible expresarlos numéricamente: las características del organigrama, el comportamiento con los proveedores, el estilo de la

contabilidad, la actitud ante el reciclaje tecnológico, la misión empresaria, la práctica presupuestaria, etc.

Lo que caracteriza por igual a los datos cuantitativos y a los cualitativos es que siempre deben estar referidos a una fecha determinada; pero si estos datos van a ser manipulados informáticamente, será necesario uniformarlos de una cierta manera, que admita algún tipo de apreciación numérica; esta es una posición natural de los datos cuantitativos, cosa que no ocurre con los cualitativos.

Es por ello que un sistema de control de gestión debe prever ciertos mecanismos de conversión de los datos cualitativos en cuantitativos. Un procedimiento adecuado para ello consiste en evaluar numéricamente un conjunto de respuestas referidas a la ponderación cualitativa, por el método de *multiple choice*. Es lo que se define como *evaluación estructurada*.

En efecto, si se acuerda en realizar el conjunto de preguntas de manera que invariablemente las respuestas por *sí* sean puntualizadas de una manera, y las respuestas por *no* de otra, y si se acuerda en otorgar un puntaje uniforme tanto a unas como a otras, se dispondrá de un método directo y sencillo capaz de convertir un estado de tipo cualitativo en una expresión numérica o puntaje otorgado al conjunto de respuestas que le competen.

El relevamiento de información debiera someterse a unos mínimos procedimientos de auditoría y validación. La confiabilidad de los datos que serán utilizados para la substanciación de informes al más alto nivel de la organización así lo hace aconsejable.

1.5.1. El mecanismo del informe de control de gestión y su dinámica.

La disposición de los resultados del control de gestión por medio de sus diferentes etapas de trabajo, debidamente clasificados, agrupados y expuestos, constituye una herramienta estratégica y táctica que posee cualidades sinérgicas relevantes.

En efecto, la resultante de poseer una suma o conjunto inteligente e interrelacionado de datos y conclusiones es muy superior al resultado de considerar simplemente los efectos de esa misma información en forma dispersa y no integrada. La exposición de ese panorama en forma escrita y gráfica, o el acceso al mismo a través de adecuadas pantallas informáticas, es lo que denominaremos informe de control de gestión.

El diseño del informe de control de gestión consta de varios capítulos fundamentales:

I. El contenido del cuadro de situación o diagnóstico (la información relevada), expuesto por excepción selectivamente y a voluntad. Sin embargo, es importante tener en cuenta historia y cultura de la organización, localización y la dispersión geográfica, necesidades de información y comunicación, regulaciones y requerimientos legales.

II. El resultado de los numerosos ratios, índices y evaluaciones que surgen mediante el tratamiento matemático y lógico de los valores obrantes en la información relevada, expuesto selectivamente y a voluntad.

III. La catalogación de los ratios, índices y evaluaciones como fuerzas o debilidades de la organización.

IV. La derivación de fuerzas en oportunidades y de debilidades en amenazas.

V. La conclusión de recomendaciones, o sea, estrategias y políticas alternativas destinadas a aprovechar las oportunidades y conjurar las amenazas.

El informe y sus recomendaciones no constituyen decisiones, sino alternativas, sugerencias, apreciaciones, expuestas en un metalenguaje, capaces de realimentar el metacontrol organizacional de la dirección superior, y apoyarla en su indelegable atribución de tomar decisiones estratégicas y políticas con base a información oportuna, completa y confiable; garantizando principios de regularidad financiera, legalidad, economía, eficiencia y eficacia.

Es evidente que en cierta etapa de la tarea no bastarán al analista sus conocimientos técnicos, sino que estos deberán complementarse con una profunda experiencia acerca de las circunstancias del ente sujeto a la evaluación. Es por ello que resulta extraordinariamente potenciada la labor de equipos mixtos constituidos por profesionales especializados, pero también por apoyaturas internas de funcionarios ampliamente incluidos dentro de la historia pasada, reciente y actual del ente en

cuestión, como así también de los aspectos básicos de su visión y de las misiones de cada unidad de gestión.

Por otra parte, el informe de control de gestión opera con el principio de excepción: se expresa y comenta solamente cuando enfrenta una clara fortaleza o una clara debilidad. Y estos hitos serán determinados por ciertos valores asumidos por el indicador, cuya determinación habrá sido definida previamente combinando el conocimiento técnico con la experiencia. Solo cuando aparecen esos tramos, funciona el análisis FODA. Por cierto, que como consecuencia de la determinación de los tramos, aparecerá naturalmente un *territorio no relevante*, que no amerita un comentario.

1.6. Aplicación de la Gestión por Resultados a las políticas de movilidad en Bogotá.

La gestión por resultados se ha propuesto para proyectos de movilidad en la ciudad de Bogotá, especialmente a partir de la creación del SITP y del sistema TransMilenio.

La Secretaría de Tránsito y Transporte de Bogotá desarrolló el Proyecto de reorganización del transporte público colectivo de pasajeros por la entrada en operación de los nuevos corredores TransMilenio.

Se resume en la ilustración en el **Apéndice IV**: “La Reestructuración del Transporte Público Colectivo de pasajeros de la Secretaría de Movilidad de Bogotá”.

1.6.1. Fundamentos de la gestión.

Para la Secretaría de Movilidad de Bogotá, la movilidad urbana debe ser tratada como un derecho ciudadano y las atenciones deben estar focalizadas en la circulación de las personas, reemplazando la práctica de tratar el problema como si fuera solo de la circulación de vehículos (Duarte Guterman, 2007).

La visión del futuro para Bogotá debe ser de una metrópoli moderna, proyectándose a ocupar posiciones de liderazgo a nivel nacional, continental y mundial. El desafío para el futuro se centra en elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Por lo tanto, se trata de aplicar la gestión por resultados para desarrollar

una continua mejora de sus servicios, en especial del transporte público que hoy representa la mayoría de los viajes realizados en la ciudad, aproximadamente las $\frac{3}{4}$ partes.

Elevar la calidad de vida para la población corresponde a su vez a mejorar la calidad del aire, de seguridad, de accesibilidad y de movilidad de sus ciudadanos, para la realización de las actividades que son indispensables en la vida de una ciudad moderna.

En el caso de la planeación de la movilidad se debe tomar en cuenta el papel importante que representa en la estructuración del espacio urbano. El transporte público tiene el rol de influenciar más directa y rápidamente las condiciones generales del proceso de urbanización de la ciudad.

El tema de la infraestructura vial debe ser considerado en el conjunto de la dinámica urbana y, desde luego, en el marco institucional, pues es importante la relación entre las políticas de desarrollo urbano y las políticas de transporte.

Entre las estrategias generales del desarrollo urbano sostenible que deben definir el modelo de ciudad que se desea, existen tres que están directamente relacionadas con el desarrollo de una red de transporte público: la estructura urbana, el uso y la ocupación del suelo privado, y la movilidad urbana.

La estrategia de movilidad urbana debe calificar la circulación y el transporte público, creando oportunidades de desplazamientos en la ciudad y atendiendo las distintas necesidades de la población.

El diseño, la eficiencia del funcionamiento y la calidad de vida de la ciudad se reflejan de forma visible y directa en las condiciones de la red vial y del servicio de transporte público que dan soporte a los desplazamientos cotidianos de la población.

1.6.2. Diagnóstico del sistema de transporte público en Bogotá.

Cómo elemento fundamental del plan de transporte público, se realizó el inventario y caracterización de la situación actual del sistema de transporte de Bogotá, haciendo énfasis en la estructura de los elementos técnicos y de análisis de la movilidad a nivel territorial. Dentro de ella el sistema TransMilenio se consideró vertebral.

TransMilenio como sistema, inició su operación en Bogotá, el 18 de Diciembre del año 2000, y poco a poco ha aumentado sus rutas, mostrando grandes beneficios tanto ambientales, como sociales, convirtiéndose en la posible solución de transporte urbano para otras ciudades del país.

La definición de la estrategia para implementar el proyecto TransMilenio, y la coyuntura financiera de la ciudad bajo la cual se desarrollará el mismo, contribuyen a la recuperación del negocio del transporte público, y a dotar a la ciudad de Bogotá, en el corto plazo, con un sistema público de movilización diseñado a efectos de que cumpla con el propósito de ser eficiente, seguro, confortable y accesible a todos los ciudadanos.

TransMilenio, que actúa como ente gestor del sistema, es el encargado de organizar el Sistema de Transporte Masivo Automotor de Pasajeros (STTMP), hacer la planeación del mismo, y ejercer el control sobre su operación, determinando las rutas, frecuencias y demás factores de la operación, que tengan incidencia sobre las variables que procuren su eficiencia como medio masivo para el transporte de pasajeros.

1.6.3. Indicadores de gestión.

Con los indicadores de gestión se busca evaluar la aplicabilidad y dar seguimiento a las estrategias y proyectos de la movilidad en Bogotá, para lo cual se propusieron en forma generalizada algunos indicadores, los cuales se pueden ver en el **Apéndice V**: “Indicadores de gestión y seguimiento de las estrategias y proyectos de la movilidad en Bogotá”.

Los indicadores de gestión relacionados con la responsabilidad social del sistema TransMilenio, eje central del Sistema Integral de Transporte Público, fueron sometidos a una selección evaluadora, escogiendo los más relevantes para un análisis de gestión. En el siguiente capítulo, se listan los que finalmente se utilizarán para evaluar la gestión por resultados de este sistema.

2. CAPITULO: CARACTERIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA –RSC- Y SU APLICACIÓN AL SISTEMA TRANSMILENIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

En este capítulo de la investigación se introduce el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, teniendo en cuenta la novedad de este concepto, su evolución a través del tiempo y su incidencia en la movilización. Se hacen consideraciones respecto de las ventajas y beneficios de esta responsabilidad y la presentación de ella como una innovación en la gerencia y la administración de las empresas y entes estatales. Se plantean los desarrollos de la Responsabilidad Social Corporativa en la movilidad en Colombia y Bogotá, tomando como puntos de partida el significado de la falta de responsabilidad social de los actores que intervienen en la movilidad y la definición de quiénes son los responsables del actual caos de este sistema de movilización.

2.1. Evolución de la conceptualización²⁵ de la Responsabilidad Social Corporativa y fundamentos de las teorías sobre la Responsabilidad Social Empresarial²⁶.

En la actualidad, promover y estimular el desarrollo sostenible a través de la inversión social, no hace parte de la lógica de un mercado competitivo; sino en cambio, hace parte de la construcción de capital ambiental, social o humano que se hace por medio de la responsabilidad social.

Sin ir más allá, es necesario definir entonces qué se entiende por responsabilidad social, la cual es definida como “una carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad -ya sea como individuos o como miembros de algún grupo- tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto”²⁷.

²⁵ Nota: En Colombia, con el objeto de contextualizar las investigaciones siempre se exige un marco conceptual. De acuerdo con Putnam “Los conceptos son construcciones o imágenes mentales, por medio de las cuales comprendemos las experiencias que emergen de la interacción con nuestro entorno. Estas construcciones surgen por medio de la integración en clases o categorías, que agrupan nuestros nuevos conocimientos y nuestras nuevas experiencias con los conocimientos y experiencias almacenados en la memoria. Se considera una unidad cognitiva de significado; un contenido mental que a veces se define como una "unidad de conocimiento". (Hilary Putnam, « The meaning of "meaning" », en *Mind, Language and Reality*, Cambridge University Press (1975), págs. 218-227).

²⁶ Wikipedia: «Responsabilidad social» y Wikipedia : Responsabilidad Social Corporativa» (En español) Consultado 15 Julio 2013. En [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa].

²⁷ Wikipedia: «Responsabilidad social» (En español) Consultado 15 Julio 2013. En [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social].

Dado lo anterior, es un concepto que supone dos actitudes dependiendo del rol en que se encuentre, así que las dos actitudes son producto de la responsabilidad que puede ser percibida negativamente puesto que es el abstenerse de actuar o puede ser percibida positivamente al existir una responsabilidad proactiva de actuar.

Si se hace una mirada retrospectiva a lo largo de la historia del ser humano, el concepto de la responsabilidad social ha sido un concepto que, aunque no ha sido explícito y públicamente expuesto, es un concepto que ha sido implícito y no es nuevo dentro de la evolución de la sociedad, bajo una relación de dependencia directa del lugar y el tiempo en que se encuentre. Algunos ejemplos de ello, se detallan en el **Apéndice VI**: “Manifiestos implícitos de RSC en algunos periodos de la historia del ser humano”.

Después del viaje por el tiempo para identificar el papel de la responsabilidad social, se ha llegado a la edad actual, en la cual la responsabilidad social es un concepto normativo más no obligatorio, lo que es conocido también como ley blanda. Por ejemplo, los acuerdos internacionales y uno de ellos es la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos, adoptada por la UNESCO.

Lo anterior ha sido causante de establecer mecanismos de responsabilidad social sectorial lo que recibe el nombre de responsabilidad social corporativa, la cual se entiende como “la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido”.

A su vez, se da el nacimiento de la responsabilidad social empresarial, un concepto abordado por varios organismos, los más importantes de los cuales la definen como “forma de gestión definida por la relación ética de la empresa con sus accionistas, el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos naturales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil, 2010).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define como “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan

repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores para los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”.

Por otra parte, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) la define como “el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando tanto el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente como el bien común y su construcción.

Concluyendo, la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva general es un concepto que está en búsqueda de un equilibrio económico, social y ambiental en pro del desarrollo sostenible.

2.2. La Responsabilidad Social de la empresa como un negocio significativamente rentable²⁸.

No son ocultos ni pasajeros los flagelos que están afectando a la humanidad teniendo un fuerte impacto en el replanteamiento de la responsabilidad social de las empresas en todas sus dimensiones, dejando de ser un monto de gasto para convertirse en una inversión que genera ganancias y utilidades a corto, mediano o largo plazo es decir, un buen negocio.

La responsabilidad social abarca aspectos internos (aquellos orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas) y externos (clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, entre estos el medio ambiente), producto de una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, parte de una decisión voluntaria más no impuesta; aunque exista cierta normatividad frente al tema. Está basada en la competitividad, productividad y cultura socialmente responsable, como parte de un marco que repercute en el perfil ideal de los empleados o colaboradores, un perfil de calidad, integridad y eficiencia, y busca conseguir:

²⁸ GONZÁLEZ, Tito. (2007). *La responsabilidad social de la empresa, Un buen Negocio* (Cali, Colombia: Tito González S.).

- ✓ Personas comprometidas que den lo mejor de sí mismo y que ayuden al crecimiento de la empresa; que sepan trabajar en equipo y que se enfoquen a los objetivos de la organización, venciendo el egoísmo y evitando el conflicto en pro de la creación de un clima laboral sano; que sean inteligentes, creativas, proactivas y con agilidad mental que puedan dar soluciones, que decidan y aporten beneficios a los procesos, al sistema en general y por ende al resultado, que sean honradas, honestas y rectas en los que se pueda confiar, que sean serviciales orientados hacia el cliente y hacia la calidad total.

- ✓ Igualmente, dentro de ese perfil personas tolerantes, prudentes y pacientes que hagan gala de sus cualidades humanas a favor de la relación interna y externa; participativas y alegres que pongan amor a lo que hacen; que sean concentradas y prudentes que eviten la accidentalidad, deterioros, pérdidas, las discordias, los reprocesos y la pérdida de clientes; que sean capaces de controlar sus emociones negativas, con escrúpulo, nada violentas, sin vicios y manías que atenten con la integridad de sus compañeros, en su vida familiar y social; que sean disciplinadas y responsables que administren el tiempo, que generen buena imagen y que planifiquen en pro de la eficiencia; y por último, que proyecten una grata impresión, por su apariencia, por sus modales, por el comportamiento y sus hábitos.

Cabe entonces preguntarse, si el comportamiento, hábitos, creencias, actitudes de los colaboradores o empleados de una empresa socialmente responsable, nacen por sí solos o son propios del nacimiento de un entorno familiar y social, y si la respuesta correcta a esta pregunta es una inversión socialmente responsable en estos entornos como una vía de creación y fortalecimiento a la cultura organizacional manifestada en la ética, los principios cívicos y ciudadanos, valores y moral.

Ahora bien, la cultura organizacional representada en primer orden desde un código de valores y principios éticos; formulados y diseñados desde la planeación estratégica, permitirá asumir una posición congruente frente al tema por parte del empresario y sus directivos.

Este código es una apertura para una cultura basada en la disciplina, la responsabilidad y el cumplimiento, motivación y estimulación de las buenas conductas,

teniendo resultados en capacitación no solo técnicos sino a su vez en términos de aspectos en pro del mejoramiento personal, familiar y social.

Por lo tanto, en una empresa socialmente responsable no se ignora la salud de las personas y el cuidado del medio ambiente, y en cambio se le da privilegio al bienestar de la comunidad a la que se pertenece agregando valor.

Cierto es que actuar con responsabilidad social es sin duda el mejor negocio para la empresa, sus beneficios se reflejarán de forma casi inmediata favoreciendo la productividad y la eficiencia a través de acciones hacia al interior y exterior de la empresa. Dentro de las acciones al interior se encuentran: acciones responsables hacia empleados y ambiente laboral, y hacia la familia del empleado. Y respecto a las acciones hacia el exterior de la empresa se encuentran: acciones responsables hacia la comunidad y clientes, que no generan costo alguno y repercuten en ganancias, costos mínimos y con retorno de utilidades, y de costos con retorno de utilidades. Para complementar que abarca estas acciones ver **Apéndice VII: "Acciones al interior y exterior de la empresa"**.

En síntesis, la responsabilidad social corporativa es un buen negocio por dos vías:

La primera vía es a través de las acciones hacia los empleados y hacia la familia, ya que éstas generarán en ellos mayor confianza por la empresa a la que pertenecen afectando la productividad positivamente y la consecución de las metas propuestas por la empresa.

Y la segunda vía, se da por medio de las acciones externas generando mayor confianza del cliente, del mercado, logrando una imagen más favorable, el apoyo de la misma comunidad y de autoridades locales facilitando el proceso de consecución de nuevos mercados beneficiando así el flujo de procedimientos, la seguridad, la recuperación de inversiones y la optimización de recursos.

Lo que quiere decir que la responsabilidad social posibilita la reducción de costos operativos, mejora la imagen de la marca en el mercado y logra mayor identidad de sus colaboradores a corto y largo plazo.

2.3. La RSC como innovación en la gerencia y la administración empresarial²⁹.

Tras pasando fronteras y transcurridos los años, la preocupación por la dimensión social de las actividades empresariales y las decisiones estratégicas hacen parte de un modelo permanente que concierne a la responsabilidad social empresarial, dejando en un segundo plano los intereses económicos que en algún momento prevalecían en las mentes de los altos ejecutivos.

La adopción de los criterios o desarrollo de la perspectiva de la responsabilidad social corporativa reconoce los conflictos con el objetivo de dar al establecimiento de comportamientos socialmente responsables que trae consigo consecuencias positivas a largo plazo, de tal forma que contribuye a aumentar rendimientos, el valor de las empresas y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés, rompiendo con el falso esquema de la expropiación de utilidades de los accionistas. Dado lo anterior, el mejoramiento de las condiciones del entorno se ve afectado positivamente, se reducen los riesgos y se aumenta el prestigio corporativo.

Los impactos que se obtienen del proceso de implementar la responsabilidad social no han sido un tema indiferente para grandes magnates de la administración; empezando por Michael Porter y Mark Kramer (2002) quienes defienden que entre la filantropía pura y el negocio puro puede haber un lugar de convergencia de intereses que incidirá positivamente tanto en el beneficio social como en el económico puesto que desde el punto de vista empresarial ayuda al mejoramiento de la competitividad enmarcada en el aumento de la disponibilidad de insumos especializados de alta calidad, el potencializar una demanda sofisticada y exigente, creación de un entorno más productivo y transparente y mejorar los sectores relacionados y complementarios; reforzando la prosperidad y la creación de valor.

En la actualidad, según la revista Fortune 500, la mayor parte de empresas listadas describen los logros obtenidos en materia de responsabilidad social y casi la mitad de las empresas nombradas por la revista Fortune 250 elaboran informes específicos sobre aspectos sociales y medioambientales. Igualmente, según el ranking de Pricewaterhouse Coopers, las diez empresas más admiradas del mundo desarrollan y difunden sus prácticas de responsabilidad social corporativa generando transparencia en la información para los diferentes grupos de interés.

²⁹ NIETO, Mariano. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management (España: Universia Business Review).

Aunque hay muchos quienes piensan que la responsabilidad social corporativa es una moda, no obstante existen cimientos y razones por las que se ha estado dando auge a la responsabilidad social corporativa y que demuestran que será más que una moda y que en gran medida obedecen a los factores de aumento en la regulación, precio del mercado de consumo y presión del mercado financiero, que han cambiado el sistema de valores y las atribuciones de la responsabilidad empresarial.

La responsabilidad social corporativa es hoy una innovación del management que permite proyectar una imagen positiva ante todos los stakeholders sobre el grado en que éstas satisfacen sus expectativas, unas expectativas envueltas en personalidades que se caracterizan por ser exigentes en pro del cuidado ambiental, las buenas prácticas empresariales tanto internas como externas y por ende, en su reputación. Es decir, mientras perduren la presencia de hábitos y comportamientos socialmente responsables, habrá la necesidad de que las empresas extiendan el uso de los criterios de la responsabilidad social empresarial.

Hoy por hoy, los aspectos ambientales y sociales manifestados por la preocupación creciente debido a los daños sufridos por el medio ambiente, el calentamiento global y la contaminación ambiental; y por otro lado, las prácticas laborales discriminatorias, las violaciones de los derechos humanos, entre otras., reflejan la existencia de fallas de mercado en la asignación de recursos a las actividades de responsabilidad social corporativa.

Por consiguiente, las fallas de mercado han presionado a establecer y formalizar lineamientos que orienten las prácticas empresariales y para ello, han surgido series de principios y códigos de conducta promovidos por organismos de carácter internacional entre ellas: -ONU, OCDE, UE-, organizaciones privadas, gobiernos y fundaciones. Pero al mismo tiempo, las empresas consultoras dedicadas a la definición de normas y de procedimientos para la elaboración de informes que muestren y faciliten la verificación de los resultados objeto de la responsabilidad social corporativa. Por lo que, se da un espacio para que los stakeholders conozcan como se afectan los intereses representados en las estrategias y los sistemas de gestión.

Sin embargo, pesé a las diferentes normas y procedimientos, no existe un beneplácito sobre cuáles son los principios y normas que debe adoptar una empresa para llamarla socialmente responsable, debido a la heterogeneidad de intereses y el gran número de estándares existentes, aunque las empresas consultoras prestan el servicio de gestionar las acciones de responsabilidad social corporativa y medir los

resultados, otorgando un crédito y reputación añadiendo valor económico al compromiso social adquirido.

En efecto, el rol del consumidor socialmente responsable juega un papel muy importante en la compra final y la expansión del consumo responsable en sus diferentes modalidades, y en adición, es un factor que presiona a las empresas para que adopten prácticas de responsabilidad social corporativa. Un rol sustentado a que a la hora de decidir, el consumidor está incorporando consideraciones medioambientales, sociales o de tipo ético en los procesos de selección de productos, servicios y marcas. A esta consideración un breve ejemplo, es el aumento de la demanda de productos naturales, verdes o ecológicos; o la tendencia a consumir bienes producidos con materias primas obtenidas mediante comercio justo, bajo empleo de recursos no renovables, condiciones laborales dignas, entre otras.

Otra presión del mercado consumidor, es la social derivada de los boicots activos contra marcas o empresas identificadas por comportamientos incoherentes e inapropiados frente a la nueva exigencia del consumidor, como por ejemplo Nestlé o Nike, que pusieron en evidencia los costos incurridos al no prestar la suficiente atención a la responsabilidad social corporativa. En este sentido, cabe mencionar que de acuerdo con el Informe de CONE (2002), el 76% de los consumidores norteamericanos se declaraba dispuesto a no consumir los productos de aquellas empresas que tuviesen un comportamiento social y medioambiental reprochable.

Todo lo anterior descrito, ha llevado a que la oferta de fondos constituidos a razón de la inversión socialmente responsable ha aumentado en países Europeos y los Estados Unidos de forma significativa, como también la demanda, la cual ha propiciado la aparición de firmas consultoras y agencias especializadas proporcionando servicios de gestión económica, social y ambiental; estableciendo un dialogo con los diferentes grupos de interés e identificando temas que se tornan esenciales para su posicionamiento en el mercado y la sociedad como es el caso del establecimiento de índices ofrecidos por FTSE o Dow Jones entre ellos como FTSE4Good o Dow Jones Sustainability Index los cuales incluyen empresas que cumplen unos estrictos criterios de responsabilidad social corporativa y que al analizar su comportamiento demuestran que la evolución en los índices de sostenibilidad no difieren de la de los índices generales por lo tanto, hay una relación positiva, bidireccional y simultánea entre rentabilidad financiera y el desarrollo de buenas prácticas de responsabilidad social corporativa.

Sin duda alguna, la responsabilidad social es un modelo innovador que al ser adoptado dentro de los sistemas de gestión y el diseño de estrategias de las empresas, éstas a groso modo reducirán los riesgos derivados de ciertos comportamientos socialmente irresponsables, (recibir sanciones económicas) incrementarán calidad en la gestión, mejorarán la reputación, serán atractivas para los empleados y satisfarán las nuevas expectativas de los clientes.

2.4. Desarrollos de la Responsabilidad Social Corporativa en la movilidad en Colombia y Bogotá.

El impacto de la mayor o menor responsabilidad social corporativa respecto de la movilidad es significativa y en Colombia esta ausencia de responsabilidad tiene fundamentos políticos y pudiera considerarse que el caos en la movilidad tiene como fundamento próximo el denominado “clientelismo” y como último la ausencia de RSC.

2.4.1. Importancia de la movilidad en una ciudad.

Llegado a este punto es fundamental examinar el concepto de movilidad el cual según el IDEA (2006)³⁰ es el “conjunto de desplazamientos, de personas y mercancías, que se producen en un entorno físico” y para el caso urbano se entiende como “totalidad de desplazamientos que se realizan en la ciudad”.

Por tanto, el objetivo de la movilidad es el de acortar la distancia que hay entre un punto a otro facilitando la accesibilidad para satisfacer necesidades o deseos.

La importancia radica en que a mayor accesibilidad mayor movilidad y que además, hay factores de influencia poderosa como el transporte y su infraestructura, el ordenamiento territorial, el espacio, las necesidades, los deseos y la distribución de servicios.

En contraste con su importancia y los diferentes aspectos que hay que tener en cuenta en el momento de planear la movilidad de una ciudad, la evolución que ha traído esta definición ha sido empeorada por dos procesos. El primero es el consumo

³⁰ INSTITUTO PARA LA DIVERSIFICACION Y AHORRO DE LA ENERGÍA, IDAE. (Julio 2006). “*Guía práctica para la elaboración e implantación de Planes de Movilidad Urbana Sostenible*” (Madrid: IDAE).

de suelo urbano para el transporte y el segundo proceso es la especialización de los usos del suelo debido a la tendencia de que los espacios están siendo unificados y sirven para un único tipo de servicio u actividad: universidades, oficinas, viviendas, centros comerciales entre otros.

En este orden de ideas, se suma una detonante situación combinada del sobreuso del automóvil y las políticas públicas que han sido instituidas encaminadas hacia este tipo de transporte impulsando su obtención y uso como si fuera un único medio de movilización, una emergente bomba lenta que si explotara trasladaría edificios y construcciones, destruyendo convivencia y la comunicación entre las personas.

Una última observación a todo lo anterior y como resultado es lo que llamamos como una ciudad difusa causada por la falta de planeación y conceptualmente hablando “es el resultado de la construcción de urbanizaciones, estructuras de un solo uso, del aumento en la red vial, del mercado sin regulaciones, etc.” (Borja, 2003), y que trae como consecuencias la ocupación de áreas cada vez más extensas, que tiene de todo y mucho pero disperso, separado funcionalmente (la universidad, la industria, la residencia, las áreas comerciales, las oficinas, etc. se separan físicamente) uniendo las partes a través de una densa red de carreteras y vías segregadas de transporte privado, el cual suele ser menos atractivo y competitivo frente a la opción si es propietario de un automóvil y por ende, segregado socialmente al resultar más costosa, consume más energía y marginando a aquellas personas que no conducen porque no tienen o no pueden adquirir este medio de transporte.

2.4.2. La problemática del clientelismo en la movilidad en Colombia y Bogotá.

Sin concernir la naturaleza de un organismo o institución o tener en mente una época particular dentro de la historia política colombiana, ha existido una figura disfrazada y omnipresente en los mandatarios de cuello blanco y gobernantes creando tipo de actores, la movilización de sus recursos, los escenarios en los cuales estos habitan y la manera como se establecen relaciones de interdependencia, la cual es llamada clientelismo.

“Cada cual concibe el fenómeno en función de su ámbito de desenvolvimiento social. Para unos se refiere al nombramiento de funcionarios públicos incompetentes;

para otros a la compra de votos, al tráfico de influencias, al asalto de los fondos públicos o a la amoralidad imperante en la política y la administración pública” (Díaz, 1986: 12). Por lo expuesto, el clientelismo se hace manifiesto y se propaga en los procesos electorales, el manejo presupuestal, la estructura administrativa, la negociación entre actores, mediando y dando sentido a muchas de las acciones que influyen en la política pública.

La noción del sistema político del clientelismo es concebida por estos autores como “aquella condición, que a pesar de sus lastres y de las contradicciones con la lógica de la eficiencia capitalista, ha sido altamente funcional para los sectores dominantes de la sociedad civil. Ha permitido una prolongada estabilidad institucional y una relativamente alta integración de la población dentro de las instituciones del Estado, como medios de amortiguación de conflictos.” (Ibíd.: 1991: 97) Aunque se debe reconocer bajo la perspectiva de Fernán González (1993), quien siguiendo a Leal, establece que el sistema político del bipartidismo, por basarse en la mediación clientelista entre el Estado y la sociedad, impide la modernización que el Estado necesita para adecuarse a la sociedad capitalista. Esto se debe a que “solo puede expresar las demandas sociales susceptibles en convertirse en votos y no puede cobrar otras expresiones de poder que surgen hoy de la diversificación y expansión del capital” (González, 1993: 61).

Uno de los principales rasgos del clientelismo para Leal, lo constituye la relación del mismo con el bipartidismo, factor por el cual el autor considera que este sistema ha sido el principal articulador y elemento para tener al fenómeno como elemento de primer nivel en la vida nacional. En este orden el clientelismo es catalogado por Leal y Dávila como el medio principal para que los dos partidos tradicionales, que surgieron en el siglo XIX, continúen con el control del régimen político, o sea, las pautas establecidas para ejercer el poder (Leal, Dávila, 1991: 36). El bipartidismo es un factor vital para entender la estructuración del clientelismo en Colombia, razón por la que se hace necesario entender desde los partidos políticos las transformaciones que ha tenido el fenómeno, tanto en un pasado inmediato, como a través de la historia política Colombiana.

La relación partidista con el clientelismo después de la Constitución Política de 1991 ha presentado diversos cambios que evidencian algunas dinámicas nuevas sobre la constitución y articulación de las relaciones, ubicando elementos comunes

propios de la historia clientelar. Para David Roll (2002), el clientelismo es uno de los factores más determinantes en las crisis de los partidos, pero se trata de un fenómeno que se ha ido adaptando a las circunstancias cambiantes. De hecho, “es una de las pruebas de la dinámica continuista, toda vez que se ha resistido a todos los intentos de neutralización, encontrando siempre la manera de seguir siendo un elemento fundamental del sistema político colombiano” (Roll, 2002: 60).

En este orden de ideas, se establecieron algunas etapas básicas que permiten ubicar rasgos propensos para periodizar aquella dinámica continuista que se infiere de la evolución clientelar. Desde Guillen Martínez, se puede identificar dos momentos claves para demarcar la representación del fenómeno, por un lado se puede ver como “el clientelismo mirado como un primer momento de democratización e inclusión contrasta con la visión más peyorativa del sistema clientelista. Así, el clientelismo clásico de los notables empezó a ser superado por uno más burocrático, que supone cierta democratización del liderazgo y cierta movilidad dentro de los partidos. Y también responde a la autonomización creciente de los niveles regional y local de la política, frente a los grandes “jefes naturales” de la política nacional” (Martínez, 1996: 22). Rasgo esencial para generar una primera idea histórica del clientelismo, donde sobresale una transición del modelo clientelar, que funda un punto fundamental en la articulación del fenómeno, con las estructuras partidistas y la distancia que adquiere el fenómeno de alguna manera con las formas clientelares, arraigadas en la propiedad.

Un segundo aspecto para entender algunos puntos de quiebre del clientelismo, es el relacionado con la autonomización de la clase política tradicional frente al conjunto de la sociedad y las transformaciones político administrativas y los procesos de elección popular que “hacen cada vez menos necesaria la adscripción a las jefaturas nacionales de los partidos para tener acceso a los aparatos del Estado central y hacen entrar en crisis a las maquinarias políticas construidas desde el centro.” (Ibíd.: 23)

Es necesario considerar la periodización que del clientelismo elabora Dávila (2002) en cuanto fragmenta el clientelismo en tradicional, moderno y de mercado, permitiendo demarcar los diversos momentos y las características del fenómeno. Lo que para otros autores implica el paso de un clientelismo clásico a uno más burocrático, cediendo el paso a uno más tecnificado. Proceso que deja ver como se da la transición entre un clientelismo netamente bipartidista a uno en cual la irrupción

de nuevos partidos políticos en el reparto de los botines electorales configura una nueva perspectiva e incluye dinámicas al asunto.

La red clientelar llamada así por el sinnúmero de actores involucrados se encarga de cumplir una figura de dos caras, por un lado garantiza los límites y las formas del intercambio creando una relación de dependencia, y por el otro sirve de mecanismo constitutivo de los sentidos mediante los cuales al interior de la sociedad se sintetizan formas de acción desde las cuales se construyen sentidos de participación y ciudadanía. En este orden de ideas, en la red clientelar se encuentran tres tipos de actores:

- Actores de la sociedad: son aquellos que buscan influenciar la acción pública.
- Actores intermediarios: son aquellos que buscan visibilidad y maximizar sus recursos.
- Actores gubernamentales: son aquellos que persiguen sostener caudal electoral y carácter político.

Ahora bien, es importante resaltar el papel de las políticas públicas ya que permiten el posicionamiento de variables que facilitan llevar a cabo una explicación de cómo se ha llevado la estructuración³¹ de procesos de relación entre el Estado y la sociedad.

Para Meny y a Thoening, dentro de las diversas posibilidades que se dan, la política pública permite “romper el habitual enfoque jerárquico y lineal que hace de la “policy” un simple output del sistema político.... En segundo lugar, esta forma de aproximación permite una reconstitución de lo que por facilidad se denomina el Estado, las instituciones, la administración, los que toman las decisiones, etc., Por lo que sigue los autores consideran la política pública como un sistema de acción pública, donde la autoridad gubernamental actúa como su principal actor que interactúa con organismos encargados de ejecutar sus decisiones, individuos que reaccionan, grupos de interés e instituciones que ejercen de alguna manera influencia.

³¹ Estructuración que se entiende aquí como la manera en que se lleva a cabo el acercamiento entre actores e instancias en la política pública, en la medida que se pueden explicitar los movimientos, las influencias, los resultados de las negociaciones que se dan a partir de las posibilidades de incidencia y la materialización de la acción estatal, sea esta por programas y proyectos de diversa índole, con un alto porcentaje de gasto público evidenciando la manera como se construyen nuevos esquemas de participación e influencia política.

Las políticas públicas no surgen de un juego espontáneo de caprichos por parte del gobierno, surge de momentos de debate y discusión de temas notables bajo una negociación colectiva dentro de un marco estatal y público. Uno de esos temas trascendentales es el transporte público que es expuesto bajo dos perspectivas: la primera perspectiva recurre a ser un componente clave del desarrollo y la organización de la sociedad dentro de la agenda pública. Y la segunda perspectiva, es debida al fuerte causante de demandas públicas de diversa índole que conforman un punto central de discusiones permanentes frente a la manera como la ciudadanía, los actores involucrados en el mundo del transporte y los políticos, conciben la acción en este sector.

En la elaboración de políticas públicas hay un proceso inmerso de juego de poder que acobija a quien posee la autoridad formal y sus hábiles maniobras legales e ilegales posibles entre los diversos tipos de decidores de políticas públicas y entre los partidos y grupos de interés ejerciendo poderes no especificados por escrito en las reglas dictadas por el gobierno.

Bogotá y su sector de transporte puede ser paradigmático, en cuanto a que tiene sus dinámicas internas propias como la dependencia de la estabilización de las regulaciones nacionales, tanto a que muchas decisiones de orden distrital se han visto abocadas a los canales nacionales para rectificar su vigencia y los alcances de la decisión.

El sector del transporte público es un sector preponderante de la vida social, además de un referente histórico de la evolución estética, urbana y cultural de la ciudad, incidiendo en las dinámicas de expansión de la ciudad, que se convierten en pieza fundamental de la interconexión de la capital con los municipios aledaños, y por consiguiente, motor esencial de la economía capitalina y eje de discusión de la vida política de la ciudad.

Dentro de la agenda pública el tema del sector transporte es catalogado como uno de los más relevantes asuntos de vista pública, ya que es un tema de tensión y a su vez, es un tema permanente causado por diferentes factores. Entre ellos: a). El transporte urbano como espacio articulador de múltiples relaciones sociales, b). El transporte como negocio permanente con importante movimiento de capital que

involucra responsabilidades y dividendos para actores públicos y privados, c). El transporte como fuente de capital electoral con implicaciones reales en las discusiones pre electorales, y por sobre todo, d). El transporte como tema indispensable en el desarrollo de la ciudad y por ende, en la construcción de significados para la ciudadanía.

Las responsabilidades que tiene la administración pública demuestran que históricamente la regulación del transporte público es cuestionable y se debe a los fracasos permanentes de las entidades encargadas de su dirección y los reiterados problemas en los grandes procesos de dirección y las grandes fallas en la gestión de los pequeños trámites.

Las principales temáticas de discusión que se pueden percibir en la conformación de la agenda pública del transporte en Bogotá, están enmarcadas en temáticas concretas que han hecho evolucionar la constante discusión sobre la movilidad en Bogotá a puntos concretos como: la reducción de la sobreoferta, el control a la piratería e informalidad, la agilización del proceso de chatarrización, la regulación tarifaria, el ordenamiento de rutas, la interconexión del transporte, los problemas causados por los sobrecostos de la gasolina, la devolución de los recursos del factor de calidad, la regulación del funcionamiento de las empresas y en general, las discusiones que vienen en el avance normativo propuesto por el Plan Maestro de Movilidad, así como los diversos intentos legislativos.

Dentro del sector transporte de Bogotá cabe señalar los actores involucrados entre los que se encuentra un primer nivel conformado por los implicados directamente en el negocio del transporte público en la ciudad, entendiendo en este marco la existencia de los empresarios, los conductores y los propietarios tradicionales, el papel de los gremios representantes y los actores que representan nuevos estilos empresariales; un segundo nivel institucional, donde se encuentran los representantes de los poderes estatales y las diversas entidades inmersas en la administración del sector; un tercer nivel de opinión pública donde se ubica el sector académico, las instituciones e intelectuales encargados de pensar el problema y la importante visión que ha salido de los medios de comunicación y los aportes que han incidido desde la ciudadanía. Finalmente, existe un último nivel de actores donde se ubican diversos sectores de la ciudadanía relacionados con el transporte, aquí coexisten diversas colectividades que sobreviven del transporte de una u otra forma, sean estas

multinacionales extranjeras que proveen combustibles o ciudadanos que realizando su trabajo informal han vivido indirectamente del transporte.

La configuración del transportador como actor y con incidencia en la definición de las políticas y la operación al interior de la organización del servicio, se ve reflejada bajo dos miradas, la primera se obtiene en la configuración de prácticas y procedimientos al interior del transporte público (desde los posicionamientos de empresarios, propietarios y chóferes), y la segunda, desde los alcances que tiene el gremio transportador a la hora de formalizar su participación política.

El transporte público urbano que es un esquema en forma de cadena con una rigidez predominante, la cual es considerada por muchos expertos como la raíz de la mayoría de los males que aquejan el servicio público. Para Ricardo Montezuma, “los problemas del transporte público colectivo en Bogotá tienen origen en una serie de acciones de múltiples actores tanto nacionales y distritales como públicos y privados. Estos últimos desde hace más de setenta años, han conformado un corrupto sistema semi – informal. Las entidades encargadas de prestar el servicio están lejos de ser verdaderas cooperativas o empresas y se limitan a ser simples afiliadoras de buses. Así que, son dueñas de las rutas y por ende, las únicas autorizadas para prestar el servicio. Sus finanzas provienen de afiliaciones, pagos mensuales o de actividades comerciales y no de la explotación del parque automotor. En efecto, no poseen vehículos, estos pertenecen a propietarios privados que están obligados a afiliar sus automotores y a contratar al destajo a un conductor, a quien someten a más de 14 horas diarias, seis días por semana y más de 24 días por mes” (Montezuma, 2006).

Por lo anterior puede decirse que, la cadena que sustenta el transporte, responde a desigualdades en las relaciones de poder marcadas por rutas escrituradas que funcionan mejor que cualquier complejo industrial, lo que trae consigo la imagen de un empresario, como un actor tradicional que ha soportado el negocio del transporte y se ha convertido en aquella figura, que a la vez que busca sostener la estructura sobre la cual el negocio, se ha visto obligado a adaptarse a nuevos esquemas de operación que han puesto en tela de juicio la rentabilidad y su permanencia. Sin embargo, dentro de este grupo de empresarios, están aquellos que buscan participar en la monopolización por la vía del transporte público masivo y otros que debido a las pocas posibilidades de inyectar capital en estos nuevos esquemas de negocio, se han visto obligados a depender de la prolongación del sistema tradicional.

He ahí el principal dilema del transportador, Modernización vs. Negocio, amenazado por la posibilidad de desaparición, complejizada por la pérdida de garantías totales en el control de los dividendos.

Igualmente, es preciso decir que para las empresas era muy conveniente en cualquier barrio nuevo que estuviera apareciendo juntarse con la comunidad y pedirle a la Secretaría de Transporte que les autorice una ruta, ya que el sistema de rutas y transporte no es pensado y planificado por la autoridad, ni por el Estado; cada empresa de transporte busca maximizar el número de vehículos afiliados y eso termina generando el caos de sobreoferta que hay en la ciudad. En otras palabras, para acceder a los permisos de operación, no había licitaciones, entonces el empresario iba de la mano de la comunidad y pedía una ruta, encontrándose con gran corrupción porque la ruta representaba todo el dinero del mundo, lo que llevo a llenar la ciudad de rutas, debido a que las autorizaciones que se dieron a las empresas públicas no tenían tiempo límite³². Tal estructura generó una serie de garantías como asegurar los dividendos producidos por el negocio, rutas escrituradas que han sido la base del sistema de afiliación tradicional y el permanente punto de discordia y justificación entre el pasado del transporte y lo que se quiere hacer del mismo.

En adición, existen otras problemáticas y a su vez privilegios sobre las que se montó el negocio, según Alfonso Pérez “los grandes empresarios sólo tienen las empresas, para ser empresas de bolsillo y empresas explotadoras que a través de los políticos han conseguido las rutas, y para poder trabajar los pequeños propietarios en esas rutas hay que pagarles a los empresarios, cogieron en arriendo las calles de la ciudad y cobran arriendo por ellas cuando no les cuesta nada, la segunda explotación que ellos tienen es la de los seguros, si un seguro vale 500 mil pesos, ellos cobran un millón, entonces imagínese cuanto se están ganando, y en el rodamiento le cobran a usted por rodar por las rutas de ellos, aclarando que las rutas buenas son para los amigos de ellos y las otras rutas para el resto de la gente. Si una empresa tiene 1.000 vehículos se debe pagar 400.000 pesos mensuales, es decir son 400 millones de pesos que se echan al bolsillo sin mover un dedo”³³.

³² Entrevista personal realizada a Juan Pablo Bocarejo. Investigador de la Universidad de los Andes y estudioso del tema. Sus artículos aparecen publicados en varios medios de circulación impresa, 2006.

³³ Entrevista personal realizada a Alfonso Pérez. Presidente de Apetrans y una de las cabezas visibles de los pequeños transportadores en los últimos años. Goza de gran exposición a nivel de medios de comunicación y tiene interlocución importante con otros actores del sector, cdim.esap.edu.co/BancoMedios, 2009.

Las anteriores problemáticas descritas permiten evidenciar dos situaciones, la primera responde a las garantías del negocio, en virtud del espacio que les ofrece la ciudad; y una segunda que está relacionada con el avance de estas garantías, en virtud de las facilidades que ofrece la manera como se monto el negocio.

Actualmente, las mejoras que se han operado en la organización interna de algunas empresas, han sido un buen intento, sin embargo, la inconformidad en la manera como se controla la prestación del servicio por estas empresas es permanente, es decir el individualismo que se percibe en los procesos organizativos de la empresa, tanto así que para un conductor entrevistado es claro que cuando la empresa se organiza "solamente le conviene a ella, la empresa antes de hacer algún acuerdo con el gobierno, no hablan con los dueños de los vehículos ellos tienen asegurada una plata todos los meses, a nosotros nos toca salir a la calle a pelear por eso y ellos no se dan cuenta"³⁴.

El propietario es otro de los actores que hacen parte de un primer grupo en quien recaen fuertes responsabilidades, puesto que a la vez que "arrienda" la ruta, es el encargado de contratar e integrar al eslabón más bajo de la cadena, mediante distintos pactos de contratación, recibiendo variables y márgenes de rentabilidad debido a la inestabilidad misma del negocio. A saber, es un actor rodeado de competencia con base al número de vehículos que cada uno tenga y que no ha permitido crear asociaciones.

De otro lado, los propietarios son reconocidos al ser los articuladores del negocio y se encargan de establecer los lazos comunicativos entre los eslabones que conforman la cadena del transporte. Es decir, arreglar la circulación con el empresario y pagar este esfuerzo al conductor. Además, al ser un inmenso sector de ciudadanos involucrados en el negocio, no se puede desligar del hecho que cada vehículo circulando en las calles, puede ser la fuente de sustento de una familia entera.

Los propietarios han sido un sector que ha recibido de manera directa todas las variaciones del transporte, ya que se encuentran en medio de las posibilidades y de los anhelos; entendiendo esto como una importante serie de dilemas se remite a la

³⁴ Entrevista personal realizada a John Hernández. Conductor, cdim.esap.edu.co/BancoMedios, 2009.

concepción de Arturo Ardila, director del grupo de transporte de la Universidad de los Andes quien considera que “la propuesta de que las futuras fases futuras en Bogotá deben incorporar a los pequeños propietarios. Sin embargo, el sistema actual de sobreoferta tiene a la gran mayoría de los propietarios descapitalizados, salvo unos pocos casos. Entonces, cuando se les plantea una inversión de miles de millones de pesos, la situación se complica. En este momento es evidente que hay un conflicto entre los empresarios y los propietarios, porque a los empresarios les interesa afiliar buses, y a los propietarios, en cambio, les interesa que no haya tantos buses para que puedan transportar pasajeros. En este contexto, la pregunta es: A la luz de estos conflictos. ¿Cómo es posible pensar en sistemas futuros y quien se quedará con la torta futura” (Cámara de Comercio de Bogotá, CCB, 23: 2006) Conflicto que queda claramente identificado en el problema del carrusel de buses que ingresó a la ciudad.

Por último, el conductor quien es considerado como el encargado de implementar parte de la política pública del transporte, al ser el canal de contacto directo con la ciudadanía y por ende, estructura de los comportamientos básicos del servicio y fuente de reserva de parte importante de la ciudadanía frente al servicio. Lo cual, es una situación que han aprovechado los nuevos esquemas empresariales, como punto de inflexión y ruptura frente a la base tradicional de prestación del servicio. Al respecto conviene decir que, el conductor puede ser entendido como la base social que ha articulado por años la lectura popular del sector y la potencial base electoral desde la cual se ha hecho una relevante lectura de orden político del fenómeno, pero que muchas veces exagera el potencial alcance electoral de estos votantes, resultado de la cantidad de divisiones existentes en la cadena transportadora.

El conductor visto como la base social del sector es la fuente permanente de apoyo de las diversas movilizaciones del sector, sean éstas de orden electoral o de posicionamiento de puntos en la agenda pública. El conductor del transporte público, al crear los referentes que tiene la ciudadanía frente al transporte público, con todo lo que esto representa, carga con una responsabilidad ignorada generalmente por las empresas y arreglada en contratos desfavorables por parte del propietario. Así pues, el conductor se configura como la fuente directa sobre la cual caen todas las maldiciones del sector, punto donde confluyen muchos de los verdaderos problemas de tipo social, que no han sido la principal bandera de defensa del sector transportador.

El papel que juega el conductor es crucial debido a que este personaje decide a quien le presta el servicio, a como se lo presta y como se lo va a prestar, por tanto el conductor se encarga de “implementar” la política pública del transporte. En otras palabras, es ser la cara visible de la misma y por ende, pieza fundamental de sus resultados, asunto por el cual el abandono en el que se encuentra por parte de sus empresas y sus patrones hayan hecho que con el paso del tiempo estos mismos asuman un comportamiento de “micro gerentes, pues ellos deciden, además hay algunos propietarios que no conocen bien el negocio, y los conductores saben que a las 4 cumplen el número de timbradas, así que trabajan para ellos, meten gente por detrás, y hacen las otras alternativas de transporte público que no son lo formal”³⁵.

El papel de los gremios como actores colectivos existentes al interior del transporte público, se han dividido entre la necesidad imperiosa de sostenimiento de un empresariado distrital consolidado, que goza de una visibilidad y una interlocución importante con los distintos gobiernos, y un luchador gremio de pequeños transportadores que representan a una importante gama de actores involucrados con el sector, con una infinita serie de posicionamientos; pero con dos intereses comunes de motivación: la permanencia del esquema tradicional del negocio o la integración en los nuevos esquemas de prestación del servicio, y la sobrevivencia misma con base al sustento proveniente del negocio.

Ante las inmensas opiniones que prevalecen en la construcción del sector se encuentra importante establecer que “aun cuando el folclor urbano imagina iguales a todos los propietarios de buses, busetas y colectivos, ese grupo no es homogéneo. La mayoría son pequeños propietarios, que no disponen ni de músculo financiero ni de herramientas gerenciales para asumir el cambio. Estos pequeños propietarios durante años han sido esquilados por las empresas de transporte, que no les proporcionan nada y en cambio, se quedan con la parte más jugosa del negocio. Del otro lado, están los peces grandes, los dueños de las empresas, que se han capitalizado en las últimas décadas y se han comido la tajada más grande, lo que les permite cebar a sus políticos aliados. Astutamente, en las protestas, los peces grandes se camuflan detrás de los peces chicos. Y lo que los grandes buscan es un negocio de gana-gana, pero sólo para ellos” (Flórez, 2006). A esto se le debe sumar que son actores distintos tanto

³⁵ Entrevista personal realizada a Johanna Burbano. Decana de La Facultad de Psicología de la Universidad Javeriana. Ha liderado diversas investigaciones sobre el transporte público en la ciudad, 2006.

por los intereses que persiguen como por la forma como concibieron y tuvieron oportunidad de apropiarse del negocio.

En el grupo de los actores de segundo nivel teniendo en cuenta que son los actores institucionales se encuentran el Gobierno Distrital, el Concejo de Bogotá, la Administración del Sector, el Congreso y Ministerio de Transporte.

En el tercer nivel de los actores se hallan los de Opinión Pública entre ellos los estudios realizados por centros universitarios, expertos nacionales, consultores internacionales, e incluso por las entidades públicas de muy diverso origen. Igualmente, el ciudadano, el político, los medios de comunicación hacen parte de este grupo.

Para concluir, es determinante decir que cada actor involucrado juega y defiende su posición de acuerdo a la figura que representa. Como por ejemplo: algunos de los empresarios son un grupo fuerte de transportadores caracterizados por la permanente disociación de intereses y las problemáticas que han tenido para agruparse como un sector poderoso y, otros de los empresarios son pequeños grupos con carácter monopólico.

2.4.3. El caos del transporte en Bogotá como resultante de la ausencia de Responsabilidad Social.

Es de pensar si es uno o dos, o porque no miles de conductores, habitantes o visitantes que se preguntan a menudo el mismo interrogante acerca del porque en Bogotá prevalece y se mantiene el caos en su movilidad por más mejoras que se implementen en su infraestructura o revolucione el sector del transporte con la aparición de nuevos medios de transporte.

Al lado de ello, es apremiante definir que se contextualice la palabra caos como una palabra que designa desorden o se refiere a lo impredecible.

Cabe entonces, preguntarse cuáles son las causas atribuidas al caos en el tránsito que día a día padecen cuestionablemente los conductores de la ciudad de Bogotá.

Las primeras causas son de naturaleza circunstancial recayendo sobre las obras públicas que se están trazando y ejecutando como la tercera etapa de la tercera construcción de las troncales de TransMilenio —por la carrera 10ª, la calle 26 y la carrera 3ª—, las obras de valorización, la construcción de andenes y las obras de mantenimiento de la malla vial. Unas causas que se manifiestan por las erradas contrataciones junto a la carencia de planes de contingencia y los estragos del invierno.

Las segundas causas de origen estructural se atribuyen a la acumulación de errores y fallas en el trazado, la construcción, el mantenimiento de la malla vial y en el manejo del tráfico automotor, tanto público como privado.

Las terceras causas de origen cultural y social, corresponden a los vicios de corrupción y la mala conducción agravada por la ausencia de una efectiva policía de tránsito.

Es importante decir, que el caos de tránsito es un cuadro dramático caracterizado en donde la autoridad de la Administración Distrital y en especial la Secretaría de Movilidad, se han centrado casi exclusivamente en TransMilenio y en el Sistema Integrado de Transporte Masivo.

2.4.4. Los códigos de conducta de las empresas y usuarios en la movilidad en Colombia.

En esta sección se esboza la definición de código de conducta el cual es un documento que establece pautas de comportamiento y está conectado con normas de conducta profesionales, sin querer substituir sino en cambio es un complemento de las normas, políticas, leyes pertinentes, la misión, los valores y principios de una organización.

En este orden, el código de conducta es un mecanismo claro y efectivo de comunicación periódica y revisado regularmente; elaborado con el compromiso y apoyo de los directivos y stakeholders; alineado a la legislación general donde su relevancia radica en el desarrollo integral de las personas, mejorando y actualizando la imagen personal y el comportamiento con los más altos estándares de ética

socialmente responsable. De tal forma, que se controlan y se realizan tratamiento a los diferentes riesgos, problemas sociales y ambientales.

El código de conducta para una industria y en este caso la industria de transporte, se ocupa principalmente de las reglas de juego que se deben establecer para el conductor y el impacto que tiene en su familia, para el contacto con el cliente, y para el contacto del conductor con el propietario del medio de transporte, monitoreando colectivamente los problemas específicos que atacan la industria. Como es en este caso, la indiscutible ausencia de un código de conducta por la intensidad horaria y control de turnos, la calidad en el servicio prestado de traslado y contacto cara a cara con el cliente, el comportamiento egoísta de los dueños de las rutas, la competencia de la relación gana-gana, el uso de registradora ocasionando posibles accidentes, la evasión de los paraderos determinados para recoger o dejar pasajeros, entre otros.

Se hace fundamental en este punto el requerimiento de adoptar responsabilidad social en el sector de acuerdo a su naturaleza y por ello, se verificará la existencia de un código de conducta para TransMilenio que en un siguiente punto se analizará.

2.5. Aplicación del concepto y filosofía de indicadores de gestión a la Responsabilidad Social Corporativa al sistema TransMilenio en la ciudad de Bogotá.

En Bogotá, al igual que en muchas de las grandes ciudades de la región, la crisis del transporte público se manifestaba a través de altos índices de la contaminación ambiental y de accidentalidad. También, se advertía una situación crítica referida a sobreoferta ilegal de transporte colectivo.

El Sistema de Transporte Masivo Público de Pasajeros TransMilenio se plantea como propósito central responder a la necesidad de ordenar el transporte público en la ciudad de Bogotá, al tiempo que aspira a ofrecer una alternativa integral de desarrollo urbano. Además, se propone conseguir la eficacia del metro con la economía de un sistema en superficie (CEPAL, 2000).

En la búsqueda de ejercer un impacto significativo sobre el sistema de transporte urbano de Bogotá, la propuesta del sistema TransMilenio se planteó los siguientes objetivos:

- Aumentar la eficiencia y productividad del transporte público;
- Reducir costos de funcionamiento del sistema;
- Propiciar el desarrollo empresarial urbano;
- Reducir el tiempo total de viajes de los usuarios;
- Mejorar la accesibilidad de los principales corredores viales;
- Mayor eficiencia energética en los ahorros en combustible;
- Mejorar la seguridad;
- Reducción de la contaminación;
- Desarrollo tecnológico en la prestación de servicios de transporte público urbano.

La estrategia de TransMilenio contempló diversos componentes, cuyos objetivos básicos estuvieron enfocados a establecer sistemas de transporte que aseguraran una disminución en los tiempos de viaje de los usuarios, proporcionando un servicio digno, confortable y eficiente, todo ello como un componente básico de la responsabilidad social de esta empresa pública.

En el capítulo a continuación que trata sobre la evaluación de la gestión de resultados, del sistema TransMilenio de Bogotá, se hará un diagnóstico de las condiciones actuales y evolución reciente de la movilidad en Bogotá y los objetivos y retos de los sistemas de movilidad en esta ciudad en términos de un desarrollo caracterizado por responsabilidad social de los actores del sistema y la meta de que este sea urbanamente sostenible.

3. CAPÍTULO: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS EN EL SISTEMA TRANSMILENIO DE BOGOTÁ.

Este capítulo evalúa la calidad y consistencia de la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros por parte del sistema TransMilenio de Bogotá, su costeabilidad para los usuarios de menores ingresos, para la población más vulnerable, los operadores privados y el Estado, así como la disminución de los tiempos de viaje, de la contaminación ambiental, de la accidentalidad y la accesibilidad a la movilidad de los usuarios y otros aspectos técnico, administrativos y operacionales en dos etapas: 2000 a 2005 y 2006 a 2012.

3.1. Diagnóstico de las condiciones actuales y evolución reciente de la movilidad en la Región Capital (2012).

Inaugurado el 4 de Diciembre de 2000, el sistema TransMilenio de Bogotá entró en operación el 18 del mismo mes, con las troncales (líneas) de la Avenida Caracas (hasta la Avenida de los Comuneros o Calle Sexta) y la Calle 80. Desde entonces, se han abierto varias nuevas troncales y hay otras que están en proceso de construcción.

El Sistema de Transporte Masivo del Tercer Milenio -TransMilenio- hace parte del SITP (Sistema Integrado de Transporte Público) de Bogotá, que incluye la red de ciclorutas y los proyectos futuros del Tren de Cercanías y la primera línea de Metro.

Con la inversión financiada correspondiente a un porcentaje de la sobretasa a los combustibles y los aportes del Distrito Capital y el Gobierno Nacional, se pudo dar inicio a este nuevo servicio. Además, es importante decir que la construcción de la infraestructura y del sistema vial, y el mantenimiento de éstos, los desarrolla el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU).

3.1.1. Marco institucional.

3.1.1.1. Estructura organizacional de la entidad.

Para el año 2012 la organización interna de TransMilenio S.A. se ajusta a una estructura conformada de la siguiente manera:



Fuente: Informe de gestión 2012 TransMilenio SA

3.1.1.2. Equipo humano.

La planta de personal de la Empresa TransMilenio contaba en el año 2012 con 274 funcionarios. Se esperaba en el año 2013 completar la planta de personal planteada en la reestructuración del año 2011 que cuenta con 423 funcionarios. En el **Apéndice VIII: "Cargos directivos de la organización al 31 de Diciembre del año 2012"** se destaca quienes ocupaban los cargos.

3.1.1.3. Participación de TransMilenio S.A. en el Plan de Desarrollo Distrital "Bogotá HUMANA".

A partir de la adopción del "PDD Bogotá HUMANA 2012-2016"³⁶, la entidad reformuló cada uno de los proyectos para el manejo de los recursos de inversión formulados en el anterior Plan de Desarrollo, en concordancia con el cumplimiento de los Ejes, Programas, Proyectos Prioritarios y metas del PDD Actual³⁷.

³⁶ PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE OBRAS PÚBLICAS PARA BOGOTA DISTRITO CAPITAL 2012 – 2016. A partir de 1 de enero del año 2012, inició periodo por cuatro años la nueva administración de la ciudad de Bogotá D.C., en cabeza de su Alcalde Mayor Gustavo Petro. Esta nueva administración, con base en sus propuestas de campaña y sus apuestas programáticas le plantea un rumbo diferenciado a la ciudad en relación con las administraciones anteriores. Apuestas que deben quedar consignadas en el "Plan de Desarrollo Económico y Social de Obras Públicas para Bogotá Distrito Capital 2012 – 2016".

³⁷ En materia de movilidad el Objetivo fue garantizar una complementariedad efectiva entre el sistema multimodal de transporte, reduciendo efectos lesivos para la movilidad a futuro y potencializando el desarrollo de un sistema integral de movilidad que beneficie de manera equitativa a todos los usuarios, por medio de los siguientes Programas: • Calidad del servicio de transporte público. • Tarifas diferenciales. • Centros de acopio descentralizado. • Conectividad ciudad-región. • Participación ciudadana en la defensa del sistema de movilidad humana como un bien público. • Sistema de movilidad informal: vehículos de tracción animal, mototaxismo y bicitaxis. • Regulación de vehículos particulares, transporte de carga y motocicletas. • Sistema de movilidad para población en condición de discapacidad y personas mayores. • Avenida longitudinal de occidente.

TransMilenio S.A. participa en los (3) tres ejes estratégicos del PDD, los cuales son: “Una Ciudad que supera la segregación y discriminación”, dentro del proyecto prioritario “Mejoramiento de la Accesibilidad Financiera al Transporte Público”, el segundo eje “Un Territorio que enfrenta el Cambio Climático y se ordena alrededor del agua” y el tercer es: “Una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo”. En el **Apéndice IX**: “Participación de TransMilenio S.A en los ejes estratégicos del PDD se describe su rol en cada uno de ellos, la estructura del PDD, y la participación de la entidad en el Plan de Desarrollo, a partir del año 2013 incluyendo el proyecto de transparencia”.

3.2. Gestión de Resultados evaluados en el año 2005³⁸.

Para evaluar la gestión de resultados en el año 2005, se analizan en este segmento la calidad y consistencia de la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros por parte del sistema TransMilenio de Bogotá, su costeabilidad para los usuarios de menores ingresos, las facilidades para población más vulnerable, la situación de los operadores privados y el Estado, así como parámetros sobre la disminución de los tiempos de viaje, de la contaminación ambiental, de la accidentalidad y la accesibilidad a la movilidad de los usuarios.

3.2.1. Los principios objetivos de diseño e implementación del sistema.

TransMilenio es un sistema de transporte masivo de pasajeros basado en buses, que se diseñó y puso en marcha bajo los siguientes principios³⁹:

Calidad y consistencia, costeabilidad, respeto de la vida, respeto al tiempo de los usuarios, y respeto a la diversidad humana. Se detallan en el **Apéndice X**: “Conceptos establecidos para los principios del diseño del sistema TransMilenio”.

³⁸ Nota: Con el objeto de evaluar cómo se han venido estructurando los resultados en la gestión de resultados se estableció cual era esta gestión en el años 2005. Posteriormente, se analiza la gestión por resultados en el año 2012.

³⁹ SEGOVIA, Olga CEPAL. (2005). “Sistema de transporte masivo público de pasajeros TransMilenio Bogotá, Colombia– Documento de proyecto Experiencias emblemáticas para la superación de la pobreza y precariedad urbana: espacio público” (Santiago de Chile: Naciones Unidas).

3.2.2. Resultados evaluados en el año 2005.

A los cinco años de implementación de TransMilenio, se pudieron destacar los siguientes indicadores del sistema⁴⁰:

- **Calidad y consistencia:** El sistema tenía niveles de aceptación muy elevados, en respuesta a los altos estándares exigidos para la implantación de la infraestructura y la operación de los servicios. Así lo reflejaron las encuestas realizadas para evaluar la satisfacción sobre el servicio prestado a los usuarios.

- **Costeabilidad:** El pasaje en el sistema garantizaba el cubrimiento de los costos de inversión, operación y mantenimiento de los operadores troncales y alimentadores, del concesionario de recaudo, manejo fiduciario de los recursos, supervisión del sistema y mantenimiento de estaciones. Esta tarifa era sólo un 6% mayor al promedio de las tarifas en transporte tradicional, el cual ofrecía y ofrece condiciones de baja calidad en la prestación de este servicio, y con buses que tienen una edad promedio de 14 años.

- **Respeto a la vida:** Las estadísticas mostraron reducción hasta de un 85% en la accidentalidad, y en el caso de las fatalidades, hasta de un 90%. Adicionalmente, se observó una reducción del 83% en atracos, debido a una mayor presencia policial y un ambiente agradable, limpio e iluminado que condujo al orden.

- **Respeto al tiempo de los usuarios:** Las velocidades comerciales en transporte público eran entre 12 y 4 km/h en la Calle 80 y la Avenida Caracas respectivamente antes de iniciar la implantación de TransMilenio. Estas velocidades aumentaron a un promedio de 27 km/h, y disminuyeron los tiempos de viaje de los usuarios en un 32%.

- **Respeto a la diversidad humana:** El sistema troncal era y es completamente accesible para usuarios con discapacidades físicas, facilitaba y facilita aún el acceso de personas mayores, niños, y mujeres embarazadas. Se calculó que el 1% de los

⁴⁰ SEGOVIA, Olga CEPAL. (2005). "Sistema de transporte masivo público de pasajeros TransMilenio Bogotá, Colombia- Documento de proyecto Experiencias emblemáticas para la superación de la pobreza y precariedad urbana: espacio público" (Santiago de Chile: Naciones Unidas).

usuarios del sistema (9.500 personas por día) tenía algún tipo de discapacidad o limitación.

El Instituto de Desarrollo Urbano mide los cambios en la cobertura de malla vial, de las troncales del TransMilenio y de la red de ciclorutas, así como las variaciones en la cantidad de espacio público peatonal. Como se analiza a partir del **Apéndice XI**: Indicador “Cómo vamos” en espacio público y del **Apéndice XII**: “Datos generales sistema TransMilenio desde el componente troncal, alimentador y urbano” el nivel de cumplimiento, a Diciembre del año 2002, era de 84% de acuerdo con las metas propuestas. Sin embargo, se debe aclarar que, al menos en el caso de dos de las variables, la meta esperada era mantener los niveles alcanzados a Diciembre del año 2000, dada la falta de recursos para construcción de nuevas vías. Asimismo, se encuentran los indicadores en el año 2012 en el cuadro Datos Generales Sistema TransMilenio desde el componente troncal, alimentador y urbano.

En el año 2005 de acuerdo con el preocupante balance del IDU, sólo el 28% de todo el sistema de vías (sin considerar las troncales de TransMilenio) se encontraba en buen estado. Y tomando en cuenta la baja disponibilidad financiera de esta entidad, sólo se había comprometido con tratar de mantener este nivel, como hasta el momento lo ha logrado. Por ello, aunque el nivel de cumplimiento era destacado, en consideración a las bajas metas por restricciones presupuestales, no dejaba de ser preocupante el hecho de que una ciudad como Bogotá, con las exigencias actuales por mantener y mejorar su sistema vial, tuviera que conformarse con unas metas tan pobres y poco ambiciosas⁴¹.

Tal como lo afirmaba el documento explicativo del IDU, “el deterioro de la malla vial de la ciudad era superior a la capacidad financiera para responder a las necesidades de mantenimiento y recuperación de la misma y, en consecuencia, si se esperaba aumentar la cobertura de vías en buen estado, sería necesario un esfuerzo fiscal superior al que se tenía en ese año”. Lo mismo sucedía con la cantidad de espacio público peatonal por habitante.

⁴¹ SEGOVIA, Olga CEPAL. (2005). “Sistema de transporte masivo público de pasajeros TransMilenio Bogotá, Colombia– Documento de proyecto Experiencias emblemáticas para la superación de la pobreza y precariedad urbana: espacio público” (Santiago de Chile: Naciones Unidas).

Ante la restricción presupuestal por ampliar su cantidad, el IDU había tratado de mantener los niveles existentes, a sabiendas de que este indicador se veía afectado por el inminente crecimiento poblacional, en contraste con la limitación por contar con más espacios colectivos.

Por el contrario, las variables correspondientes a la ampliación de las troncales de TransMilenio y de la red de ciclorutas presentaban metas más ajustadas a los requerimientos y a las necesidades de la ciudad.

De acuerdo con el experto de espacio público Alberto Saldarriaga, la Administración Distrital había sido sensata con las metas propuestas, dado que, tomando en cuenta la restricción presupuestal, lo que se propuso fue realizar lo viable; es decir, tratar de mantener lo existente⁴².

No obstante, la disponibilidad de parques y zonas verdes continuaba presentando una tendencia creciente, pues pasó de 78% en el año 2001 a 79% en el año 2002, y su calificación subió de 3,47 en el año 2001 a 3,67 en el año 2002. Por su parte, la iluminación de los espacios públicos seguía teniendo un alto nivel, con 99%, y su calificación alcanzaba 3,88, mientras que los andenes y separadores registraron una calificación de 3,26 en el año 2002.

- **Resultados respecto de los Índice de satisfacción.**

Tomando como referencia los indicadores anteriormente mencionados, en el año 2005 se observaba un alto índice de satisfacción con TransMilenio. Existía un índice de satisfacción del 74% frente al servicio, según la calificación otorgada por los usuarios en la encuesta realizada en Agosto del año 2004. TransMilenio había avanzado en la recuperación de imagen y posicionamiento que había logrado y que le mereció el calificativo de Orgullo Capital y patrimonio de los bogotanos. Se logró superar el indicador de 64% registrado en el primer semestre del año 2004. Según la encuesta, la recuperación más notoria se presentaba en satisfacción en el tema de seguridad, relacionado con la presencia y acción de la policía: la calificación era de 79%⁴³.

⁴² Ibidem.

⁴³ Ibidem.

- **Resultados respecto de tiempos, cobertura, costos, viabilidad, ambientalidad y parámetros técnicos del sistema en el año 2005.**

TransMilenio fue diseñado pensando en un sistema de transporte masivo "ideal" para una ciudad.

Los resultados buscados más relevantes debían ser⁴⁴:

- ✓ **Lentitud:** Debería ser lo más rápido posible, ojalá más que el automóvil particular, a cualquier hora.
- ✓ **Baja cobertura:** Debería atravesar lo más cerca posible los núcleos de mayor densidad poblacional, de actividad económica, y en general de mayor uso de los ciudadanos.
- ✓ **Costo no adecuado:** Su uso debería tener un valor accesible a toda la población.
- ✓ **Viabilidad:** Debería ser económicamente viable. Sin embargo, desde su planeación, el proyecto TransMilenio consideró como prioritario: ofrecer una velocidad de transporte adecuada, independientemente de la demanda; rentabilidad económica para los operadores; y cierta moderación en los gastos de infraestructura. El sistema usaba y usa las vías existentes con algunas modificaciones, requería y requiere ocupar una porción importante de éstas en su implementación, ya que se moviliza a través de lo menos un carril por sentido. Además, ocupaba y ocupa un separador central que permitía y permite acomodar las estaciones. Al respecto, es importante destacar que es poco probable que TransMilenio acceda a los barrios del sur-oriente de la ciudad por la falta de vías adecuadas.
- ✓ **Rentabilidad:** Otro problema inherente a la manera como se ha y había planteado TransMilenio tiene que ver con la rentabilidad. Por la necesidad de mantener los niveles de ganancia para los operadores, el sistema no favorece a los usuarios que no viven tan cerca del sistema. Se han mantenido al mínimo las rutas alimentadoras, y los planificadores esperan que simplemente la gente "camine" hasta TransMilenio. Por otra parte, por estos mismos motivos económicos los recorridos se suspenden por la noche. Un problema para el año 2005 y en la actualidad.

⁴⁴ Ibidem.

Los planes futuros de TransMilenio, en general, siguen el mismo patrón de lo realizado hasta la actualidad, esto es, la adecuación para el sistema de vías, que de hecho ya cumplen con casi todos los requerimientos técnicos. Sin embargo, implementar el sistema en otras avenidas centrales no es, ni era posible sin demoliciones masivas.

✓ **Tiempo de viaje:** Respecto al tiempo de viaje, si se incluye dentro del tiempo de viaje de un usuario lo que tarda en llegar a pie hasta las estaciones, muchas de las zonas de más demanda de la ciudad no obtenían, ni obtendrán una ganancia sustancial de tiempo, sobre todo respecto al transporte particular (y de taxis).

El plan original de transporte masivo preveía un metro pesado que atravesará áreas densamente pobladas. TransMilenio ha logrado que el proyecto de metro quede archivado por un tiempo indefinido.

Algunos importantes centros poblacionales quedarán en zonas "grises"⁴⁵ de influencia de TransMilenio. Esta situación planteaba que una parte central del futuro de TransMilenio sea la creación de varios corredores paralelos en vez de un eje único. Por esta razón, las fases posteriores de TransMilenio no sólo deberían tener como objetivo aumentar el cubrimiento del sistema, sino también intentar distribuir la demanda en varias rutas equivalentes para muchos de los usuarios.

Un problema importante es que, en las horas pico de mayor congestión, el sistema no es, ni era más rápido que el automóvil particular, e incluso para ciertas zonas tampoco es más rápido que los buses normales. Algunas voces críticas sostenían que el gran éxito en Bogotá de TransMilenio se debía y se debe a que se le compara con el caótico tráfico que la mayoría de las personas trabajadoras sufren, pero no es que el sistema sea, en términos absolutos, realmente veloz: unos 25 km/h. Esto podría conducir a un límite en la capacidad de atraer a los usuarios en ciertos horarios.

⁴⁵ Zonas no definidas con certeza.

Los parámetros técnicos específicos del sistema en el año 2005 eran⁴⁶:

✓ **Combustible de los vehículos:** Muchos estudios técnicos señalaban que optar por combustible Diesel para los buses articulados era una opción muy mala en lo que se refiere a eficiencia energética y contaminación ambiental. Se sostenía que la empresa TransMilenio publicitaba que sus vehículos cumplían con los estándares necesarios de emisión de gases, lo cual era cierto, pero había un problema del combustible Diesel que ningún mantenimiento podía solucionar a la altura de Bogotá (2.600 msnm), debido a la disminuida presión atmosférica y a las características de un motor Diesel, éste era altamente ineficiente⁴⁷.

✓ **Ancho de la calzada:** En las avenidas principales, como Avenida Caracas y la 80, TransMilenio ocupaba y ocupa dos carriles. Los dos carriles, además de un costo mucho más alto en infraestructura, daban una falsa impresión de descongestión en el sistema. El principal cuello de botella eran las estaciones y no el ancho de la vía. Así hubiera varios carriles, sólo podía y puede haber un bus cargando y descargando pasajeros por segmento de estación (“vagón”).

✓ **Tamaño de los buses:** Los “vagones” de las estaciones se estaban utilizando sólo al 50%. Esto ya empezaba a ser insuficiente, sobre todo a horas punta, pues así había espacio para que descargaran dos buses. El segundo había de esperar a que el primero terminara para acomodarse en su lugar.

Por otra parte, el tamaño de los buses de TransMilenio es y era pequeño comparado con un tren. Los modelos en funcionamiento tenían y tienen la escasa capacidad de 160 pasajeros. Esto es muy menor si se compara con los más de 1.000 de un metro, o los 400 de un sistema de tren ligero. Los buses más grandes en uso actualmente, en Curitiba, tienen una capacidad de 270 pasajeros.

✓ **Paradas:** Mientras que en algunas avenidas los buses sólo debían parar en sus estaciones, una de ellas (la Avenida Caracas) era una de las vías

⁴⁶ SEGOVIA, Olga CEPAL. (2005). “Sistema de transporte masivo público de pasajeros TransMilenio Bogotá, Colombia– Documento de proyecto Experiencias emblemáticas para la superación de la pobreza y precariedad urbana: espacio público” (Santiago de Chile: Naciones Unidas).

⁴⁷ Aun con estas condiciones de ineficiencia, el Diesel es más barato por km que las alternativas, razón por la que finalmente se implementó. La contaminación sería menor si los vehículos fuesen propulsados con gasolina o gas natural, y los costos, aunque mayores, no serían prohibitivos.

principales con más semáforos de la ciudad. Esto reducía sustancialmente la velocidad de travesía y la competitividad de TransMilenio por esta avenida era muy limitada frente a carros particulares o buses que tomen otras vías.

✓ **Expresos:** Una de las grandes innovaciones de TransMilenio es la existencia de buses expresos, que son la gran mayoría, un parámetro que en el año 2005 existía y aún existe. Estos sólo se detienen en unas estaciones a lo largo de la vía, y la idea es que para trayectos largos el usuario pueda tomar combinaciones de expresos y simples llegando a su destino más rápido que si tomase un bus que parara en todas las estaciones. Esto se hace especialmente necesario en términos de velocidad por la cercanía de las estaciones en algunas partes, y por la gran cantidad de semáforos.

Los expresos, sin embargo, cumplen otra función más fundamental en TransMilenio: eran y son una solución al problema del reducido tamaño de los buses. Contrario a lo que ocurre con un sistema de metro, que en una parada puede recoger a todos los pasajeros que esperan en una estación gracias a su gran capacidad. Si lo mismo se intentara en TransMilenio sería un caos, al no caber la gente en los buses. El sistema de expresos impone ciertas limitaciones al sistema: limita la implementación de TransMilenio en todas las calles menos las avenidas más amplias, a menos que se decida acabar con el transporte vehicular completamente.

✓ **Estaciones:** Todas las estaciones fueron diseñadas con las taquillas y torniquetes en el mismo separador, lo que imponía e impone serias restricciones al número de personas que pueden entrar simultáneamente al sistema. Además, obliga a aquellos que se encuentran justo entre los dos extremos de las estaciones a caminar una distancia considerable para entrar en ellas. En adición, uno de los factores críticos de pérdida de tiempo era y es la entrada a las estaciones. Incluso en horas de baja demanda las filas en taquilla eran y son largas.

La localización de las taquillas junto a la estación tal vez no es indispensable. Podrían estar situadas en locales comerciales al borde de las vías, junto a los puentes peatonales, entre otros.

- **Los resultados respecto de aspectos tácticos y operativos durante el año 2005.**

✓ **Información:** Al respecto, las críticas señalan que es y era uno de los principales problemas. Es complejo para un nuevo usuario enterarse de cómo se utiliza TransMilenio. Pasa un tiempo considerable hasta que el usuario se acomoda al sistema, y para ello debe aprender de memoria una gran cantidad de información. Se hizo un avance publicitando volantes en forma regular anunciando las nuevas rutas y estaciones. Sin embargo, era necesario que hubiera mapas actualizados y de tamaño adecuado en algún lugar de las estaciones para que cualquier interesado pudiera consultarlos. Esta información, además, debería contener la frecuencia de cada ruta para todos los horarios, de manera que los pasajeros pudieran tomar la decisión más racional respecto a cuál tomar. Adicionalmente, era importante que se instalarán mapas adentro de los buses mismos.

✓ **Sincronización de semáforos:** Los semáforos no estaban bien sincronizados para dar prioridad a los buses del sistema. Debía ser posible, que mientras los expresos no se detuvieran, tampoco tuvieran que parar alguna intersección, programando los semáforos adecuadamente y dando instrucciones a los conductores sobre la velocidad de cruce que posibilitaría el uso óptimo de esta característica.

De gran importancia era en aquel entonces, instalar dentro de la cabina del conductor, el equipo necesario para que éste supiera exactamente el comportamiento de cada semáforo, especialmente el inmediatamente siguiente, para poder decidir racionalmente si debía continuar a velocidad cruce o frenar, pues se pondría en rojo antes de que el bus podía atravesarlo.

3.3. Principales logros en la Gestión de Resultados de TransMilenio evaluados en el año 2012.

La gestión del año 2012 se encaminó dentro de las (4) cuatro líneas estratégicas de la entidad⁴⁸:

- Integración Funcional SITP.
- Gestión de Infraestructura.
- Cultura Ciudadana.
- Calidad de Servicio.

Con respecto a la primera línea estratégica, en el año 2012 se inició la operación de Fase III y del SITP con las primeras rutas zonales. Lo anterior implicó el seguimiento a la ejecución de recursos para Fase III, la definición del esquema operacional del sistema TransMilenio para esta Fase y el SITP en general.

Referente a la Gestión de Infraestructura, corresponde a todas las mejoras que TransMilenio S.A. ha realizado en este periodo en temas como ampliaciones de estaciones y mantenimiento a infraestructura de soporte del sistema, puesta en operación de nuevas troncales, cicloparquederos, paraderos SITP y participación en reuniones técnicas para la definición de parámetros operacionales de la troncal Av. Boyacá.

La tercera línea estratégica corresponde a la Cultura Ciudadana que se enfoca a las acciones realizadas con el objetivo de fomentar comportamientos de tolerancia y respeto dentro del sistema TransMilenio y la estructuración y puesta en marcha de una estrategia de divulgación de la forma y normas de uso del Sistema Integrado del Transporte Público.

Finalmente, la línea estratégica de Calidad de Servicio, que integra la gestión ambiental, la gestión interna corporativa, la accesibilidad al transporte público, a través de la reducción de tarifa a poblaciones específicas y las mejoras en servicios troncales y alimentadores.

⁴⁸ SANCLEMENTE, Fernando. (2012). "Informe de Gestión 2012 TransMilenio S.A." (Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., TransMilenio S.A.).

3.3.1. Integración funcional del Sistema Integrado de Transporte Público.

El 30 de Junio del año 2012 entró en operación la Fase III y la entrada en operación zonal el 29 de Septiembre del año 2012. En la actualidad, las zonas en operación se describen en el **Apéndice XIII**: “Zonas en operación del sistema TransMilenio”.

3.3.2. Implementación gradual del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Bogotá.

Componente Troncal: Se incrementó la red troncal en 20 km correspondientes a las troncales con mejoras que aseguraron ventajas en la gestión de movilidad⁴⁹.

3.3.3. Vinculación de flota del Transporte Público Colectivo -TPC-, al Sistema Integrado de Transporte Público -SITP-.

Los vehículos del SITP componente zonal, empezaron operación con vehículos provenientes del tradicional Transporte Público Colectivo -TPC-, pero adecuados y ajustados al nuevo sistema, con lo cual empieza una nueva imagen del transporte en Bogotá. El ingreso de estos vehículos contribuye a la disminución de sobreoferta de transporte público en la ciudad y una menor congestión vehicular generada por el transporte público colectivo.

Adicionalmente, empiezan a salir de operación los vehículos más antiguos del TPC, lo que genera mayor seguridad en la operación del transporte público de la ciudad. Se han chatarrizado⁵⁰ a Enero del año 2013 el 17% de la flota del TPC que

⁴⁹ Entre las principales mejoras evaluadas al 2012 se anotan (ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA TRANSMILENIO S.A. INFORME DE GESTIÓN 2012 TRANSMILENIO S.A. 2012).
Calle 26 y Carrera 10, inició la operación de 20 nuevas estaciones del sistema.

- Se tienen rutas del SITP operando en el 92% de las zonas concesionadas. Con base en lo anterior, se benefician las zonas del SITP concesionadas como: Usaquén, Suba Oriental, Suba Centro, Calle 80, Engativa, Fontibón, Kennedy, Bosa, Perdomo, Ciudad Bolívar, Usme y San Cristóbal.
- Se tienen implementados 35 servicios diseñados en el marco del SITP, los cuales se componen de 4 servicios troncales, 7 servicios de alimentación, 3 servicios complementarios, 20 servicios urbanos y 1 servicio especial operando en el centro histórico de la ciudad.
- Se han movilizad 5.106.157 usuarios en el componente troncal del SITP (fase III). y 820.773 usuarios en el componente zonal del SITP a 31 de diciembre de 2012.
- Se tiene en operación 640 vehículos que hacen parte del componente zonal y troncal del SITP.
- Más de 2.400 conductores vinculados y operando en las diferentes rutas del SITP.
- 10 centros de control para la regulación y control del sistema integrado del SITP.
- 30 Has destinadas para la localización de terminales y patios transitorios para el SITP.
- 1.500 Paraderos instalados.

⁵⁰ En Colombia, Chatarrizar significa sacar un equipo de uso por haber ya cumplido su vida útil.

debe desintegrarse en la implementación del SITP y se empieza a remplazar flota antigua por flota nueva.

3.3.4. Implementación de la operación y control del sistema TransMilenio y SITP.

La entidad ha realizado la supervisión de la operación tanto del sistema TransMilenio como de las rutas zonales del SITP. TransMilenio S.A. para realizar el control de la operación del SITP "Rutas Zonales, Complementarias y Especiales" cuenta con ocho Centros de Control Zonales y un Centro de Control Maestro que están realizando el monitoreo de la operación en tiempo real de Rutas Zonales, Complementarias y Especiales. Esta tarea se realiza con Técnicos Operativos de TransMilenio S.A. en cada uno de los centros de control y personal de Consorcio Interventoría 2012, con una fuerza operativa de aproximadamente (195) ciento noventa y cinco personas realizando supervisión por turnos, en el sitio de partida (patio o parada de inicio recorrido), en puntos fijos pre-establecidos del recorrido (puntos críticos) y al interior de los vehículos durante el servicio, También cuenta con (20) veinte motorizados distribuidos en turnos para cubrir novedades o contingencias con mayor efectividad⁵¹.

Se han vinculado 530 vehículos para las diferentes rutas del componente zonal, estos buses son vinculados después de pasar una revisión por parte del personal de la Interventoría y cumplir con todos los requisitos contractuales dispuestos (proceso de alistamiento de la flota de los concesionarios, cumplimiento de requisitos físicos en los vehículos y documentación radicada).

Por medio del personal de vehículos de la Interventoría se realizan Inspecciones diarias de los vehículos que cubren las diferentes rutas del componente zonal, los hallazgos encontrados son reportados a los diferentes operadores zonales y al ente gestor, y se verifica posteriormente que sean corregidas en el menor tiempo posible.

⁵¹ Se mencionan las siguientes actividades realizadas: Diseño, planeación, desarrollo, supervisión y seguimiento de las rutas zonales del SITP y el cumplimiento de las obligaciones del Consorcio Interventoría del SITP, verificación del cumplimiento del control operativo, con el monitoreo de la operación del sistema en tiempo real a través de los sistemas tecnológicos disponibles y el seguimiento a la Gestión del Consorcio Interventoría SITP y operadores zonales, verificación de la periodicidad y oportunidad en la entrega de información necesaria para efectuar el pago a los concesionarios del sistema de buses zonales.

Con respecto a la revisión, validación, cargue y vinculación de conductores, los concesionarios presentan el personal y se realiza la capacitación a cada uno de ellos para prestar un servicio con estándares de calidad que permita la disminución de accidentabilidad, niveles de eficiencia de la operación y prestación de un buen servicio. Se presenta una mejora de la calidad de vida de cada uno de los operadores o conductores al tener horarios de trabajo por turnos no mayores a seis horas seguidas, todas sus prestaciones de ley y capacitación permanente para la mejora en la prestación del servicio.

En relación con el subsistema de programación de la operación del componente zonal del SITP, la entidad adelantó las actividades de evaluación y aprobación de las ingenierías de detalle (software de programación) con cada operador correspondientes a la etapa preoperativa⁵².

Se destaca que se adelantaron otras acciones desarrolladas en el tema de seguridad vial que contribuyen a la gestión en seguridad vial de las empresas operadoras⁵³.

⁵² Se adelantaron las actividades de definición conjunta con el concesionario del SIRCI de los esquemas operativos del subsistema de programación. Definición del esquema operativo: Para el tema de programación se definió el modelo de sistema que permite administrar la información relacionada con la programación de la operación. La estructura definida contempla la puesta en un entorno de producción y un entorno de preproducción que permite generar de forma independiente y autónoma las simulaciones y programaciones que debe generar cada operador. Se planteó la construcción de una arquitectura cliente servidor con conexión a un centro de datos principal del Ente Gestor. La anterior definición se realizó en el marco de los requerimientos técnicos establecidos en el SIRCI. Las actividades realizadas definen de manera específica la magnitud de la oferta que se ponen en servicio en cada una de las rutas para garantizar un nivel de servicio conforme con los lineamientos contractuales y con los niveles de demanda de usuarios para cada jornada de operación. Las rutas implementadas son objeto de análisis de la demanda promedio y diaria de cada una de ellas, ya que estas tienen un alto impacto, para la cobertura de 10 zonas del SITP. Por otro lado, la gestión de seguridad en el último trimestre del año con la entrada en operación de las rutas urbanas, complementarias y especiales del componente zonal del SITP, ha realizado seguimientos y controles de velocidad, control de alcoholemia y cumplimiento de estándares y hábitos de conducción. Se han generado planes de emergencia, Programas de salud Ocupacional, Procedimientos de trabajo seguro para actividades a desarrollar en patios y planes de Seguridad Vial de cada concesionario (enmarcados en la Ley 1503 de 2011 y el Plan Nacional de Seguridad Vial). Para cada una de las rutas que salen a operación se elabora el boletín ATENTO, el cual contiene información de los riesgos y acciones preventivas que debe tomar el operador en cada uno de los recorridos y se ha elaborado y divulgado el Manual del Operador de Bus Zonal del SITP. Mediante controles ordenados por el Ente Gestor y realizados por personal del Consorcio Interventoría 2012, se realizaron operativos con el fin de realizar seguimientos al cumplimiento de normas estipuladas en los contratos, manuales y protocolos relacionados con la gestión de seguridad. A la fecha se han realizado más de 2.700 observaciones, cuyos hallazgos han sido socializados con los concesionarios zonales, solicitándoles a través de la Interventoría el respectivo Plan de Acción para atacar las desviaciones observadas. A la fecha se han encontrado (3) tres hallazgos positivos en controles de alcoholemia, en (2) dos operadores de bus zonal (los cuales han sido inhabilitados para conducir en el SITP), y (1) uno en un colaborador de la interventoría.

⁵³ Han sido importantes las siguientes gestiones: · Sensibilización en manejo preventivo y firma de compromiso con la seguridad vial, orientada a operadores del componente zonal del S.I.T.P. (TMSA-Empresas operadores- video institucional). · Levantamiento de línea base de la gestión en seguridad vial de las empresas operadoras por parte de la Corporación Fondo de Prevención Vial (en ejecución). · Construcción de instrumentos de seguimiento y control de seguridad vial, seguridad industrial en vía. (Alcoholimetría – control de velocidad – cumplimiento estándares TM – manejo preventivo). · Instalación en Centros de Control Zonales de radio de la Red de Emergencias y capacitación del personal para su uso. (TMSA-FOPAE). · Elaboración Programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial de Concesionarios, seguimiento actividades en patios. · Gestión con Secretaría de Movilidad y Policía de Tránsito para la realización de operativos para despeje de paraderos.

En adición, con respecto a la promoción del uso de modos alternativos y equipamientos complementarios se desarrolló en el año 2012 los siguientes aspectos:

- Promoción uso de cicloparqueaderos para intercambio modal en el sistema.
- Contratación de servicios para el control de acceso y registro de bici-usuarios para mejorar la seguridad de los cicloparqueaderos.
- Apoyo en la estructuración de programas para impulsar el transporte en bicicleta como parte del marco del SITP.

3.3.5. Implementación tecnológica.

Actualmente, se realiza la implementación progresiva de la tecnología del SIRCI que apoya el SITP lo cual incluye adecuaciones tecnológicas en el recaudo, la programación y el control de la flota, así como los sistemas de información al usuario, que remodelan el actual sistema de transporte público de la ciudad. Se Implementó una base de datos, para realizar la remuneración de los agentes del SITP, remuneración a (9) nueve operadores de buses, (1) un agente de recaudo, (1) un agente de fiducia y TransMilenio.

3.4. Resultados de la gestión de infraestructura.

3.4.1. Puesta en operación de nuevas troncales.

En esta línea estratégica, se logró la puesta en operación de las troncales Calle 26 y la Carrera Décima y otras acciones en gestión de infraestructura. A continuación, se describen las características de Fase III. La entrada en operación de la troncal de la calle 26 y Carrera 10ª, ha disminuido el tiempo de recorrido de los ciudadanos que utilizan estas avenidas y ha permitido generar nuevas conexiones con las demás troncales del sistema.

3.4.2. Patios zonales transitorios para inicio de operación en el año 2012.

El área total disponible para parqueo y actividades complementarias asciende a 30,02 Hectáreas, representados en (10) diez patios en funcionamiento, con ubicación estratégica como se puede ver en el **Apéndice XIV:** "Patios zonales transitorios para inicio de operación en el año 2012".

3.4.3. Paraderos y señalética del SITP.

La implementación de los paraderos se está haciendo gradualmente, según la entrada en operación de cada una de las rutas del SITP y las zonas respectivas. En ese sentido, y considerando que TransMilenio S.A. no cuenta con la competencia para adelantar las obras civiles que permitan la implantación de los paraderos, se ha gestionado de manera oportuna la implantación de los paraderos y se han remitido los requerimientos de localización general, cantidades e información a ser presentada en cada una de las banderas a la Secretaría Distrital de Movilidad (para los meses uno y dos del Plan de Implementación), y actualmente el IDU y al DADEP, quienes directamente se están encargando de la contratación, seguimiento y ejecución de las obras.

Con el apoyo de la SDM, se instalaron 1.500 paraderos correspondientes a dieciocho (18) rutas urbanas, once (11) alimentadoras y cuatro (4) complementarias. Estos paraderos, actualmente se encuentran en funcionamiento y estuvieron listos para la entrada en operación de cada una de las rutas de los meses uno y dos, considerando la implementación gradual del Sistema Integrado de Transporte Público.

3.4.4. Otras acciones en gestión de infraestructura.

Otras acciones de infraestructura realizadas en este periodo corresponden a sustitución de iluminación, cicloparqueaderos, gestión de paraderos y señalética y, apoyo en la determinación de parámetros operacionales de nuevas troncales⁵⁴.

⁵⁴ Vale la pena detallar: Contratación del Piloto de sustitución tecnológica de iluminación en el portal del norte para obtener ahorros en consumo, mayor eficiencia energética y actualizar portales de fase I para cumplimiento estándar RETILAP establecido por norma. 2.187 puestos para bicicletas (544 nuevos en fase III: 216 en el Portal 20 de Julio, 116 en la estación Bicentenario, 28 en la estación Av. Rojas y 184 en el Portal El Dorado). Participación en reuniones técnicas para definición de parámetros operacionales Troncal Avenida Boyacá. Participación en reuniones técnicas para definición de parámetros operacionales del Componente Férreo del Sistema Integrado de Transporte Público. Acompañamiento en la coordinación y montaje de los centros de control zonal. Recepción y Análisis de APP presentadas.

3.5. Resultados sobre comunicación, cultura ciudadana y reposicionamiento del sistema TransMilenio.

Los principales componentes de esta línea estratégica, fueron: plan de medios, atención de usuarios en vía, cultura ciudadana, estrategia de gestión zonal, capacitación y apoyo con material impreso y audiovisual⁵⁵.

Respecto de los multiplicadores de información sobre el SITP: cerca de 1.560 personas, entre funcionarios y empleados de las empresas operadoras, fueron capacitadas sobre el SITP para que multiplicaran al interior de sus organizaciones la información. Se apoyó con material impreso y audiovisual a las diferentes actividades de socialización, se realizó la conceptualización y diseño de las piezas informativas y de las diferentes campañas (volantes, pendones, afiches, animaciones, entre otros)⁵⁶.

⁵⁵ Se describen los logros más importantes: Plan de medios - BTL y Free Press: Diseño, producción e implementación de la Campaña "En la Vida los Grandes Cambios Suceden Poco a Poco... Supervisión y acompañamiento al contratista en las fases de construcción y definición del concepto de la campaña "Súbete, por aquí es el Camino", así como, en la ejecución de la misma. El resultado total de las diferentes acciones a través del Plan de Medios, se presentan a continuación: Radio: 5.777 cuñas en total. Con Radio se logró una cobertura del 57,8%, es decir el 57, 8% de las personas del target, escucharon al menos una vez los mensajes, logrando un total de 81.621.300 impactos en 3.788.100 Hombres y Mujeres mayores de 18 años de Nivel socioeconómico 2-6 en la ciudad de Bogotá. Los mensajes fueron escuchados en promedio: 21,6 veces. El análisis se hizo con base en las emisoras medidas por el estudio ECAR. (Fuente: Centro Nacional de Consultoría: ECAR OLA 3 Software TOM MICRO 2) • Prensa: 54 avisos: Con prensa se logró una cobertura local del 45.61%, alcanzando a 2.991.000 personas. (Fuente: ACIM : EGM OLA 3 Software TOM MICRO 2) • Televisión: 313 comerciales, Cobertura: 11,62 Frecuencia Promedio: 3,69 Target: Personas Universo: 18.260.807,26 Trps: 42,85 Casos: 4.359. El análisis se hace con base en los canales medidos por el estudio el cual solo tomo 313 comerciales de las 4.070 emitidos y certificados. Fuente: Ibope: Software IWKS. • Free Press: 227 impactos en televisión, 238 en radio y 253 en prensa. El esquema de Atención implementado a través de los "Amigos Pilo", facilitó el inicio de la operación sin recaudo, el 30 de junio con calidad en el servicio, de manera cómoda y ágil para los usuarios. 8.095 Usuarios informados el 30 de junio, sobre la forma de utilizar el SITP. Jornadas de personalización, 29 jornadas de personalización de la tarjeta Tullave. En el desarrollo de estos eventos, 17.770 personas obtuvieron la tarjeta. En total se han entregado un millón cien mil tarjetas "Tullave" a través de 28 puntos de personalización y la página web. Inicio de la implementación de la estrategia de gestión zonal. Encuentros (reuniones, visitas técnicas, recorridos, audiencias públicas, cabildos públicos, mesas de trabajo, entre otros) con el propósito de socializar el SITP y fortalecer la relación de las comunidades desde lo zonal: Se atendieron 383 reuniones de socialización a través de las cuales se brindó la información del SITP a 28.662 Personas. Además, se desarrollaron las siguientes acciones: • Conformación de los comités de desarrollo y control social del servicio público de transporte terrestre automotor masivo, colectivo e individual de pasajeros en Bogotá. • Realización con la SDM de las reuniones preparatorias de las asambleas ciudadanas. • Realización con la SDM de 112 comités Zonales y con el apoyo de IDPAC, VEEDURIA. • Planeación y participación en las reuniones de las Juntas Administradoras Locales. • Planeación, convocatoria y realización de reuniones informativas a la Comunidad sobre Fase III y el SITP. • Planeación, convocatoria y realización de reuniones informativas a la Comunidad en las diferentes localidades donde entre a operar el Sistema. • Participación en los cabildos públicos, audiencias y reuniones en las que es convocado TRANSMILENIO S.A Contratación de personal de apoyo para el Área de Gestión Social (Gestores zonales).

⁵⁶ Se presenta el número de piezas diseñadas y producidas anualmente:

- 10.975.000 volantes entregados a usuarios del Sistema TransMilenio y usuarios actuales y/o potenciales en Zonas del SITP, 741 pendones Informativos y de gran escala. • 64 Impresiones para tótems, 21 Floor Graphics. • 4 PAU's móviles Ubicados como Puntos de información portátiles. • 51 Banners Web, con Divulgaciones en Twitter y Facebook
- 44 Poliestirenos, 2.602 Adhesivos Señalización de Servicios en Estaciones • 44 Videos Informativos, 90 avisos en revistas y prensa a nivel Bogotá y Comunitarios • 1 Comercial y 1 Animación, 50 módulos Eucoles y 195 módulos Publímilenio • 4 Tótems, 16 Planos, 31 Guías de Estación, 21 Guías generales y 14 Mapas • 313 Carteleras, 2.300 Afiches, 380.000 Plegables. • 171 Letreros tipo "sándwich", 500.000 buses Troquelados Urbanos, Troncales, Complementarios, Alimentadores y Especiales. • Una (1) invitación a la feria del Empleo

Eventos de socialización del SITP • 1 concierto socialización SITP en la Media Torta. En este escenario cultural 1.050 Jóvenes recibieron la información sobre los diferentes aspectos del SITP de manera lúdica y pedagógica a través de pendones de diversos tamaños, balones inflables con los tipos de servicios SITP, País móviles y Dummies inflables.

Respecto de la cultura ciudadana, se realizaron veinte actividades culturales, a través de las cuales cerca de 11.500 usuarios actuales y potenciales del SITP, recibieron información sobre el nuevo sistema, de una manera lúdica, pedagógica y divertida, 1.205 niños y niñas fueron informados sobre el SITP en diecinueve talleres de sensibilización y cinco vivenciales.

3.6. Resultados acerca de la calidad de servicio.

Esta línea estratégica se compone de las diferentes gestiones que realiza la entidad como el fortalecimiento institucional y mejoras en la prestación del servicio. Con relación al fortalecimiento institucional, se destaca la gestión ambiental desarrollada por la entidad, las mejoras en los ámbitos de desarrollo estratégico y las mejoras en la planta física destinadas a generar mayor bienestar a los funcionarios. A continuación, se describen los logros tendientes a generar calidad en el servicio respecto a los canales destinados para la atención al usuario:

- ✓ Implementación de la línea telefónica exclusiva para el SITP por parte del concesionario SIRCI.

Además se realizaron videos para redes sociales y canal ON Tv y piezas de promoción y divulgación para web. • Jornadas de socialización en las zonas en donde se ha iniciado operación con servicios Urbanos, complementarios y especiales del SITP: 2.733.000 personas socializadas en temas generales y operacionales del SITP. • 130.000 personas socializadas en temas generales y operacionales del SITP, dentro del Sistema TransMilenio. • Jornadas de socialización en las zonas en donde se ha iniciado operación con servicios Alimentadores del SITP. 85.000 personas socializadas en temas generales y operacionales del SITP • Se realizaron cinco (5) jornadas de socialización lúdico - pedagógicas denominadas Ferias PILO 10.650 personas socializadas en temas generales y operacionales del SITP. • Campaña informativa y de sensibilización a los usuarios de la cicloruta sobre la troncal de la calle 26. 60 Amigos Pilo, estuvieron informando y sensibilizando el día 24 de junio a los usuarios de la cicloruta, sobre el nuevo esquema operacional de la misma, debido al inicio de operación de la troncal. • Proceso pedagógico para la finalización de la gratuidad en la Calle 26, asociada al uso de la tarjeta "Tullave". Se diseñaron, produjeron y distribuyeron 30.000 plegables informativos, se realizaron así mismo pendones y carteleras y se difundió la información a través de redes sociales y páginas web

Utilización de los canales de redes sociales para informar a los usuarios: • Los usuarios pueden obtener de manera permanente información acerca de los avances en la implementación y consejos de cultura ciudadana entre otros. Los canales principales son: Facebook y Twitter. Y como canal de apoyo el canal de Youtube. • Durante los primeros meses del año, se diseñó e implementó la estrategia para redes y página web. Los principales impactos que tenemos en este desarrollo de la actividad en redes están representados por nuestras mediciones de las mismas, en las cuales se tuvo las siguientes acciones y resultados: o Estrategia redes sociales SITP: Facebook 750 Usuarios, Youtube 42 videos con 8.631 Reproducciones, Twitter 4.850 Seguidores, Página web SITP: 44.456 visitantes o Estrategia redes sociales TransMilenio: Facebook 1.763 Usuarios, Youtube 74 videos con 112.967 Reproducciones, Twitter 139.965 Seguidores y Página web TRANSMILENIO: 4.523.303 visitantes

Además, se realizaron otras actividades como: • Dos (2) chats en Facebook con El Espectador. En el primer chat se logró un alcance de 9.756 personas en una hora y en el segundo ejercicio se obtuvo un alcance de 10.112 personas en una hora. • En la Twittcam con EL TIEMPO, se tuvo un alcance de 143 usuarios promedio viendo el twitcam y 9.432 comentando a cerca de la actividad a través del Twitter de El Tiempo. • Un (1) hangout con la Alcaldía Mayor de Bogotá, con el propósito de presentar el Informe de Gestión de 2012. • Lanzamiento de redes sociales y página web del SITP www.sitp.gov.co, actividad realizada mediante un streaming por medio de la página web del SITP y que obtuvo un resultado de 120 personas conectadas al mismo tiempo. Con la actividad alcanzamos 56.971 cuentas de Twitter y 39 usuarios visualizaron nuestro contenido en redes. • En la actualidad el Foursquare de SITP, tiene 48 consejos de viaje en estaciones de TransMilenio y 597 seguidores.

- ✓ Implementación de un nuevo sistema de información de PQRS para SITP por parte del concesionario SIRCI.
- ✓ Implementación de la página web tullaveplus por parte del concesionario SIRCI.
- ✓ Atención, trámite y respuestas a requerimientos presentados por los usuarios relacionados con el SITP a través de la línea 195, el SDQS y la oficina de correspondencia de TMSA.

3.7. Resultados en gestión ambiental.

Se adelantan gestiones sobre certificación y comercialización, siembra, mantenimiento y provisión de sistema de riego, cuentos ambientales infantiles, operación de unidades móviles de monitoreo y control de la calidad del aire, pruebas de opacidad a la flota, análisis técnico, económico, financiero y logístico de buses con tecnologías de bajo carbono⁵⁷.

⁵⁷ Son importantes las siguientes:

Certificación y comercialización de 235.000 CER's (Ton CO₂eq)-Vigencia 2010, Verificación de 230.520 Ton CO₂eq vigencia 2011. Se logró la aceptación o registro del proyecto para su segundo período de acreditación por (7) siete años más, que involucra la reorganización del transporte masivo. De igual manera, se redujo la generación de 11.017 toneladas año de contaminantes locales (MP, NOX, SOX). Ahorro de 597.495,6 barriles de combustible al año. Ahorro económicos en salud por enfermedades respiratorias agudas evitadas de aproximadamente U\$77.900.000.

Siembra, mantenimiento y provisión de sistema de riego para 700 m² de jardines en los portales del Norte y Tunal. Suscripción Convenio con el Jardín Botánico José Celestino Mutis para expandir el piloto de recuperación de áreas verdes.

Se realizó la impresión de los (3) tres cuentos ambientales infantiles a través de la imprenta distrital se produjeron 15.000 copias en total, 5.000 de cada cuento ambiental sobre la gestión ambiental del aire, el agua y los residuos sólidos.

Operación de (2) dos unidades móviles de monitoreo y control de la calidad del aire en el marco del Convenio 176/10, sobre la NQS y AV. Boyacá, actualmente se están monitoreando los patios de la CL 80 y las Américas. Apoyo en la realización de 2 proyectos de grado de estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de la Salle.

En el marco del programa de autorregulación y los operativos de control se hizo seguimiento a la realización de 3800 pruebas de opacidad a la flota del sistema, se realizó control al 100% de los operadores del sistema.

Avance en los procesos de viabilidad de implementación de tecnologías más limpias en la flota del sistema. Gestión para el análisis técnico, económico, financiero y logístico de buses con tecnologías de bajo carbono. Apoyo en la realización de las Pruebas de corta duración y gestión pruebas de larga duración buses híbridos y eléctricos.

Evaluación y estudio técnico para la implementación de tecnologías limpias en la flota del Sistema (Buses Híbridos y/o Eléctricos).

Apoyo a la organización y participación en la Cumbre de Ciudades por el Cambio Climático.

Gestión de Prórroga del Convenio 176 de 2011 – Para monitorear la calidad del aire en corredores de transporte público a través de la operación de unidades móviles.

Proyecto Piloto de Sustitución tecnológica de iluminación en el portal del norte – migrar a tecnología LED
Realización del Convenio SDA-SDM- Policía Nacional – TMSA: Control ambiental al SITP (lo cual aportó a la Adquisición de equipos nuevos y 7 Opacímetros).

Realización 38 visitas de Control y auditoría ambiental a operadores del sistema, contempla actividades de monitoreo control y seguimiento al cumplimiento de las cláusulas ambientales de los contratos de concesión y la normatividad ambiental vigente. (Desviaciones de la gestión ambiental de los operadores)

3.8. Resultados en gestión de Responsabilidad Social Corporativa.

3.8.1. Desarrollo estratégico.

A partir del cambio en el escenario institucional presentado en el año 2012 por el inicio de la ejecución del plan de desarrollo Bogotá HUMANA, los cambios organizacionales suscitados a partir de la reestructuración orgánica adelantada en el año 2011 y dando cumplimiento a la normatividad vigente en la materia, se adelantó una serie de actividades, que permitieron el mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión en normas de calidad del ambiente⁵⁸.

Además, se vienen realizando actividades sobre:

✓ Mapa de procesos: Reformulación y adopción oficial de la nueva cadena de valor de TransMilenio S.A. como ente gestor del Sistema Integrado de Transporte Público. En este mapa se adoptan cuatro tipos de procesos: a. Procesos estratégicos, b. Procesos misionales c. Procesos de apoyo y, d. Procesos de evaluación y control, los cuales se pueden ver en el **Apéndice XV**: “Mapa de procesos de TransMilenio S.A”.

✓ Manual de procedimientos: Se lideró durante la vigencia el cambio al manual de procedimiento de la entidad, a partir de la reformulación de la estructura de los documentos oficiales del Sistema Integrado de Gestión. Es relevante decir, que se actualizaron 38 procedimientos, 4 manuales y 47 formatos.

Trabajo Interinstitucional (SDA- SDM- SHD – Policía Nacional- IDU – Fundación Clinton- Banco Mundial - BID- Ministerio de Transporte – Ministerio de Ambiente – Ministerio de Minas y Energía - Codensa - UPME - Ecopetrol y TMSA, orientado a estructura proyectos ambientales, impulso de nuevas tecnologías e infraestructura sostenible.

Recuperación de 1.000 m² de espacios verdes sobre el área de influencia del Sistema TransMilenio con la adecuación de jardines.

⁵⁸ • ISO 9001:2008: Sistema de gestión que asegura el cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y el trazado hacia la excelencia en el desempeño. • NTC GP 1000:2009: Sistema de gestión que evalúa y dirige el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social, de manera sistemática y transparente. • ISO 14001:2004: Sistema de gestión que evalúa el enfoque sistémico para las actividades ambientales y la mejora en los procesos de la organización. Es la evidencia de un desempeño ambiental respetuoso de su entorno. Es importante mencionar que la certificación del Sistema de Gestión Ambiental estuvo liderada y fue atendida por el equipo de Gestión Ambiental de la entidad. Se incluye en este aparte exclusivamente para demostrar la integralidad del Sistema de Gestión y no como descripción de logro de Gestión Corporativa. OHSAS 18001:2007: Sistema de gestión que enfatiza en las prácticas proactivas y preventivas, mediante la identificación de peligros y la evaluación de control de los riesgos relacionados con los sitios de trabajo y los sitios de prestación del servicio. Es importante mencionar que la certificación del Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional Ambiental estuvo liderada por el equipo de Talento Humano de la entidad.

✓ Mapa de Riesgo: Análisis, reformulación y actualización del mapa de riesgos institucional por proceso, a partir de la creación y adopción de un protocolo adoptado oficialmente con la Resolución No. 265 del 28 de Junio de 2012, atendiendo lo dispuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Veeduría Distrital.

✓ Propuesta integración comités de gestión durante el año 2012: Se efectúan un número de análisis del tema de comités y reuniones operativas de gestión, proponiendo la reorganización operativa y funcional de los comités de gestión, buscando garantizar la eficiencia e integración de cada uno de ellos, así como la reagrupación de los diferentes temas de competencia de los comités de Gerencia, Técnico, Contratación, Sistema Integrado de Gestión, Inventarios, Archivo y Conciliación.

✓ Plan de Acción: con la expedición y aprobación del plan de desarrollo “Bogotá HUMANA 2012- 2016”, se lideró el proceso de revisión, reformulación y adopción del plan de acción vigente durante el año 2012, garantizando su consistencia y pertinencia con los ejes, programas y metas del PDD.

3.8.2. Evaluación índice de satisfacción del usuario.

Durante el año 2012 se lideró y coordinó la realización periódica de la Encuesta de Satisfacción del Usuario con el servicio prestado por el sistema TransMilenio. Esta encuesta fue adelantada con periodicidad mensual, por una firma externa que garantizó la calidad y objetividad de los resultados obtenidos.

La evaluación de satisfacción se da como resultado de la aplicación de las encuestas teniendo en cuenta:

a) Índice de satisfacción con la operación troncal:

Respecto al índice de satisfacción con la operación troncal durante el año 2012 en promedio se encuentra en 64%. Para ver el detalle mes a mes del año 2012 ver **Apéndice XVI**: “Índice de satisfacción con la operación troncal durante el año 2012”.

b) Índice de satisfacción con el servicio del conductor:

Respecto al índice de satisfacción con el servicio del conductor, la ciudadanía en el año 2012 se encontraba satisfecha en un 74% en promedio. Para ver el detalle mes a mes del año 2012 ver **Apéndice XVII**: “Índice de satisfacción con el servicio del conductor durante el año 2012”.

c) Índice de Satisfacción con las estaciones del sistema:

Respecto al índice de satisfacción con las estaciones del sistema en el año 2012 en promedio es 65%. Para ver el detalle mes a mes del año 2012 ver **Apéndice XVIII**: “Índice de satisfacción con las estaciones del sistema durante el año 2012”.

A partir de los resultados de esta misma encuesta la satisfacción global del usuario corresponde en promedio a un 3,10/5. Teniendo en cuenta que el mayor atributo de satisfacción se relaciona con el servicio prestado por el conductor y el índice más bajo de satisfacción, corresponde al servicio de los buses alimentadores. Para ver la evaluación detallada de los atributos componentes del índice ver **Apéndice XIX**: “Evaluación de la Satisfacción General de los procesos del sistema”.

3.8.3. Matriz de lealtad.

Una medida utilizada por TransMilenio S.A. y calculada a través de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios, es la matriz de lealtad, donde se obtiene, vía percepción del usuario, la corresponsabilidad de éste con el sistema en términos de continuidad de uso y recomendación para usarlo. De lo cual se determinó que el 81,62% son usuarios leales con mayor participación, quienes tienen intención de seguir demandándolo y además, recomendarlo. Para ver los componentes de la matriz y sus resultados en cada uno ver **Apéndice XX**: “Matriz de lealtad resultado de la Evaluación de la Satisfacción General”.

3.8.4. Administración del banco de proyectos de la entidad.

Durante el año 2012 se realizaron diferentes procesos relacionados con la gestión de los proyectos de inversión de la entidad, de acuerdo con el momento coyuntural de cambio de administración⁵⁹.

3.8.5. Plan de contratación.

En cuanto al plan de contratación, se elaboran oportunamente reportes para diferentes entidades gubernamentales. Para ver algunos ejemplos ver **Apéndice XXI**: “Algunos informes del Plan de contratación”. Igualmente, se realiza la actualización del procedimiento de proyectos de inversión, enmarcado dentro del SIG de la entidad y se realizan versiones de diagnóstico del enfoque de género en la entidad de acuerdo a orientaciones de la Secretaría Distrital de Movilidad.

3.8.6. Fortalecimiento institucional.

Se han obtenido logros correspondientes a mejoramiento tecnológico, logístico y de la sede administrativa⁶⁰.

⁵⁹ Se numeran a continuación, los siguientes: Proceso de creación y reformulación de proyectos de inversión de la entidad: A raíz del cambio de administración, se realizó desde el mes de abril de 2012, la revisión y formulación de proyectos de inversión de la entidad, lo cual incluyó reuniones con los gerentes de proyecto y funcionarios encargados del reporte de cada meta de proyecto de inversión de la entidad. Se dieron continuidad a (3) tres de los proyectos de inversión y uno fue finalizado y sustituido por uno nuevo. • Proceso de armonización Bogotá Positiva a Bogotá Humana: Dentro del proceso de armonización del Plan de Desarrollo anterior al actual de Bogotá Humana, teniendo en cuenta la visión general de nuevo Plan de Desarrollo, se identificaron los diferentes Ejes, programas y proyectos prioritarios del mismo y se articularon a estos los proyectos de inversión de la entidad, de acuerdo con el proceso de revisión y formulación mencionada en el ítem anterior. Se definieron ante la Secretaría Distrital de Movilidad como cabeza de Sector y ante la Secretaría Distrital de Planeación, los indicadores de Plan de Desarrollo a los cuales TransMilenio aportará en su gestión a través de la programación y reporte de las metas proyecto. • Proceso de programación de proyectos de inversión en el marco de Bogotá Humana: Después de realizar el proceso de armonización de Planes de Desarrollo, se estableció la programación de metas de proyecto, actividades e Indicadores de Plan de Desarrollo a cargo de la entidad, para el período 2012-2016. Para este tema se concertó con cada uno de los responsables de meta proyecto la programación de magnitudes para este período. Se diligenció en el aplicativo de la Secretaría Distrital de Planeación de Banco de Proyectos SEGPLAN, tanto la programación de magnitud como los recursos asignados a cada proyecto. • Evaluación y soporte a modificaciones presupuestales de montos de inversión: Se evaluó y realizó el soporte a (2) dos modificaciones presupuestales de la entidad en lo concerniente a montos de inversión, lo que incluye la elaboración de un documento soporte remitido a la Secretaría Distrital de Hacienda para su aprobación. • Elaboración de aplicativo para registro de información de proyectos de inversión de la entidad: Se desarrolló una primera versión de un aplicativo en MS ACCESS para el registro de información de programación y seguimiento de los proyectos de inversión, con el fin de estandarizar los reportes de las dependencias responsables de metas de proyectos de inversión y más adelante automatizar el reporte al SEGPLAN, aplicativo de seguimiento a Plan de Desarrollo. Actualmente está en etapa de prueba. • Se realizó la formulación del Proyecto de Probidad y Transparencia, requerido por la Veeduría Distrital. Actualmente se encuentra en proceso de aprobación de esta entidad, con el fin de remitirlo a Secretaría Distrital de Planeación para registrarlo en el Banco de Proyectos Distrital e incorporarlo al ejercicio presupuestal de la entidad, para el año 2013.

⁶⁰ Se anotan: Migración del correo electrónico hacia la nube 450 usuarios entre funcionarios de planta y contratistas de la Entidad. Permitiendo tener acceso desde cualquier parte del mundo, a través de un navegador de internet, a las cuentas de correo y a la Intranet de Transmilenio S.A.

3.8.7. Gestión económica y de mercadeo.

Se realizó la modelación financiera de la implementación programada y esperada del Sistema Integrado de Transporte –SITP-, para identificar posibles necesidades de recursos del Distrito con el fin de asegurar la sostenibilidad del sistema. Esto incluyó: proyecciones de ingresos para TransMilenio S.A., análisis y estudio de condiciones específicas de operación, actividades para la Administración Financiera del Fondo de Estabilización Tarifaria, seguimiento a las obligaciones contractuales, atención a visitas nacionales e internacionales y utilización de la base de datos.

3.9. Resultados en gestión social corporativa del talento humano.

Se mantiene un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en cumplimiento de la normatividad establecida en materia de salud ocupacional, Un sistema que para la fecha tenía una cobertura del 91% de los trabajadores de TransMilenio en exámenes periódicos, además, se incluyen actividades como: la realización de pausas activas mentales (juegos de destreza) que se desarrollan semanalmente en la sede administrativa de la empresa, la actualización de los sistemas de vigilancia ergonómico y auditivo, seguimiento al nivel de ausentismo de los trabajadores por enfermedad general, e implementación de protocolos de salud visual y cardiovascular teniendo como un grupo objetivo para prestar estos servicios, según las tendencias observadas y requerimientos de seguridad, al 6,7 % auditivo, 49,64% visual, y al 51,42% cardiovascular.

Plataforma tecnológica para Teletrabajo / TMSA en Casa. 450 usuarios entre funcionarios de planta y contratistas de la Entidad. Con herramientas como correo e intranet en la nube, Lync, softphone y VPN se prepara ambiente que promueva el teletrabajo a los funcionarios de la Entidad

Readecuación parcial de oficinas en la sede administrativa, 79 funcionarios beneficiados, en razón al mejoramiento del ambiente de trabajo, mayor eficiencia en las labores al concentrar puestos de trabajo con funciones afines evitando disgregación de dependencias. habilitación de espacios de reuniones adicionales, para facilitar coordinación de asuntos internos y la atención de personal externo.

Nuevo diseño para el centro de control, 73 usuarios potencialmente beneficiados, con impacto en el desempeño de sus funciones en razón de que el diseño establecido ofrece una optimización y modernización del centro de control, soportando el crecimiento requerido por la entrada en operación del SITP. El diseño resuelve gran parte de las necesidades que se plantearon en las bases del concurso de arquitectura y que en el esquema actual se encuentran insatisfechas.

Sistema de Gestión Documental. Los procesos de gestión documental de la entidad disponen de los servicios de apoyo necesarios para atender el creciente volumen de documentos que manejan los archivos de gestión, así como el soporte tecnológico mediante la oportuna digitalización de la correspondencia y demás documentos que diariamente se gestionan en las oficinas.

Igualmente, se desarrollan programas de bienestar e incentivos ejecutando 40 actividades de bienestar, de tipo: conmemorativo, familiar, deportivo, recreativo y cultural; con las cuales se dio una cobertura al 100% de los trabajadores de planta (280 aprox.), y se generó un impacto alto de acuerdo con las encuestas aplicadas a los asistentes en las cuales se obtuvo un 100% de satisfacción.

3.10. Resultados en la gestión social de la operación del sistema TransMilenio.

Fruto de la gestión social, la accesibilidad al sistema de transporte público, a partir del 11 de Septiembre del año 2012, trajo mejoras ya que en dicha fecha se firmó el Decreto que reglamenta el Acuerdo Distrital 484 del año 2011 sobre subsidio de transporte a favor de personas con discapacidad. Asimismo, con la entrada en operación de la Troncal Calle 26, Troncal Carrera 10 y operación Zonal SITP se comenzó a aplicar lo establecido en la Ley 1171 del año 2007. De lo anterior, 62.294 fue el número de tarjetas personalizadas entregadas a adultos mayores desde el 1 de Agosto del año 2012 al 31 de Diciembre del año 2012.

Por otro lado, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 356 de Julio 23 del año 2012, “por el cual se establece la tarifa del servicio de transporte urbano masivo de pasajeros del sistema TransMilenio y del componente zonal del –SITP- en el Distrito Capital. Se implementó a partir del 1 de Agosto, la tarifa diferencial en hora valle, la cual redujo el pasaje en dicha franja. Este decreto va en concordancia con el programa Fortalecimiento y Mejoramiento de la Calidad y Cobertura de los Servicios Públicos, que busca el “Mejoramiento de la accesibilidad financiera al transporte público” (Proyecto prioritario PDD), a través de la implementación de subsidios y tarifas del transporte público que permitan mayor acceso de las familias más pobres (estratos 1 y 2), personas en condición de discapacidad y adultos mayores. Es 155.234 el número de usuarios diarios promedio beneficiados con la tarifa de hora valle pertenecientes a los estratos 1 y 2 y 49.985.496 el total de usuarios beneficiados desde el 23 de Julio al 31 de Diciembre de 2012.

7. Conclusiones.

Generales:

En el desarrollo de esta tesina se han analizado dos elementos muy importantes relacionados con la gerencia óptima y la competitividad de las organizaciones y empresas: uno, es el de la Gestión por Resultados y, el otro, es el de la Responsabilidad Social de las empresas.

Sin duda alguna, el Gerenciamiento por Resultados y el Control de Gestión es una herramienta que trasciende de las aulas de clase, para ser una realidad hoy en el sector público o privado, un concepto integral, holístico y relevante que abarca muchos aspectos y no se puede sintetizar en pocos renglones desde donde se le mire; pero en general es la columna vertebral de una gestión de alta calidad con base a los macroprocesos de planeamiento estratégico, la formulación de un presupuesto, la administración de recursos, la auditoría y rendición de cuentas, y el monitoreo y la evaluación; soportados en cuatro conceptos primordiales: economía, eficiencia, eficacia y efectividad, con el objetivo de hacer entrega de bienes y/o servicios de valor agregado, generando resultados de gran dimensión y trayendo consigo impactos positivos para la sociedad.

La Responsabilidad Social Corporativa, hoy por hoy, deja de ser vista como una obligación, una estrategia de mercadeo, un tema propio de las empresas del sector privado, un asunto determinado por una temporalidad, para ser vista como una necesidad permanente, una herramienta clave y un área fundamental y esencial que involucra a gerentes, las mesas de los gobernantes, los líderes, y las autoridades de organismos del sector público a la vez, donde la variable tiempo carece de fuerza. Es una herramienta concentrada en el compromiso social, ambiental y económico con los grupos de interés, apuntando al desarrollo económico y social y, a la construcción de sostenibilidad futura; bajo la adopción de mejores y buenas prácticas, un comportamiento ético, o una actitud responsable gestionando los impactos que genera la operación de un ente en la sociedad.

Asimismo, la Responsabilidad Social Corporativa es un concepto transversal y multidisciplinario de gran impacto que abarca temas como inclusión social, pobreza, educación, diversidad, mujer, derechos humanos, empresa responsable, códigos o

manuales éticos, seguridad alimentaria, innovación social, cambio climático, tecnologías de la información y la comunicación, sostenibilidad, entre otros.

Y por último, es de vital importancia destacar que la transparencia, el buen gobierno y los principios de ética son los vectores de la RSC, contribuyendo a superar la inequidad social, y es aquí donde la relación Estado – Empresa cobra importancia, quien debe ser el Estado un promotor, convocador y coordinador del marco de ejecución de la RSC, trazando las políticas públicas que priorizan los asuntos relevantes y las problemáticas sociales.

En adición a lo anterior, dos grupos de conclusiones respecto a la gestión de resultados, son importantes.

PRIMERO: Conclusiones sobre la Gestión de Resultados entre el año 2000 y el año 2005.

- Con el impulso al desarrollo del espacio público llevado adelante por la Alcaldía Mayor de Bogotá y sus organismos, como la Defensoría del Espacio Público y el Instituto de Desarrollo Urbano, se están produciendo en la ciudad cambios significativos, que tienden a una articulación con la actual y futura implementación de TransMilenio. Por tanto, es en un contexto de complementariedad que destaca el aporte y el impacto positivo que este sistema de transporte masivo ha tenido en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

- El diseño de un sistema de transporte masivo para una ciudad, como TransMilenio, está ligado a las propuestas de desarrollo –a mediano y largo plazo– que el gobierno de una ciudad esté impulsando. En términos de gestión urbana, la continuidad en las políticas y proyectos emprendidos, en general, son fundamentales para garantizar la consolidación de ellos. Cuando se presentan cambios en los gobiernos, nacional o local, pueden afectar la efectividad de dichos procesos. Sin embargo, la implantación del sistema TransMilenio no se ha visto afectada en forma significativa por esta situación. La actual nueva administración municipal distrital está revisando algunos aspectos de TransMilenio, principalmente referidos a los sistemas de licitación de los recorridos y a los márgenes de rentabilidad para el Distrito.

- La experiencia internacional señala que no existe un sistema único o perfecto para satisfacer las demandas actuales de transporte urbano. Los diferentes sistemas pueden ser complementarios. No obstante, aunque no es fácil la integración entre ellos, es una orientación clave que es necesario promover. Sin embargo, la experiencia de TransMilenio muestra la eficiencia de la dirección de una autoridad única de transporte que planee todos los componentes y programas, como tarifas, rutas, infraestructura, finanzas e imagen, entre otros.

- La construcción de sistemas rígidos, como los metros, implica una amplia o total participación de agentes internacionales, mientras que los sistemas de transporte con buses rápidos permiten la vinculación de experiencias nacionales y regionales. Es un hecho que la experiencia de TransMilenio ha tenido un impacto positivo en la gestión del transporte en Colombia y en otros países de la región. En la actualidad, existen asesorías y transferencias de conocimiento por parte de TransMilenio a otras ciudades de Colombia y a otros países como Perú, Chile, México y Venezuela.

- Respecto a la operación del sistema TransMilenio, se puede concluir que ha contribuido en la mejora de la calidad de vida de los bogotanos al lograr reducir los índices de accidentalidad y la contaminación tanto visual como ambiental por la disminución de emisiones de material particulado. Se espera que los índices se disminuyan con el avance del proyecto⁶¹.

- Las grandes capitales de la región, al igual que Bogotá, necesitan activar propuestas en el tema de la infraestructura vial que respondan al crecimiento de la ciudad y ofrezcan alternativas de transporte público eficiente, que sean parte integrante de una planificación urbana orientada al interés colectivo. Se trata de no estimular el uso del vehículo particular, que está en gran aumento. En conclusión, TransMilenio, al enfrentar el dominio del automóvil, está mejorando el espacio público.

SEGUNDO: Conclusiones sobre la Gestión de Resultados entre el año 2006 y el año 2012.

Evaluada la gestión de resultados en el año 2012, respecto de los indicadores de costeabilidad, facilidades para las personas más vulnerables en TransMilenio,

⁶¹ SEGOVIA, Olga CEPAL. (2005). *“Sistema de transporte masivo público de pasajeros TransMilenio Bogotá, Colombia– Documento de proyecto Experiencias emblemáticas para la superación de la pobreza y precariedad urbana: espacio público”* (Santiago de Chile: Naciones Unidas).

tiempos de viaje, contaminación ambiental, accidentalidad, accesibilidad y movilidad en el sistema, los resultados se destacan a continuación:

Costeabilidad⁶²

A partir del primero de Agosto del año 2012 los usuarios de TransMilenio se vieron beneficiados con una nueva fijación de horarios para tarifa valle, la cual es correspondiente a un costo de \$1.400⁶³ y como se relacionan a continuación:

- Entre el inicio de operación y las 5.59 a.m.
- Entre las 8.30 a.m. y las 9.29 a.m.
- Entre las 3.30 p.m. y las 4.29 p.m.
- Entre 7.30 p.m. hasta el cierre de la operación.

Respecto a las horas picos los usuarios pagan un costo de \$1.700 y se tienen en cuenta las siguientes horas:

- Entre las 6 a.m. y las 8.29 a.m.
- Entre las 9.30 a.m. y las 3.29 p.m.
- Entre las 4.30 p.m. y las 7.29 p.m.

Además, si se habla de costos en relación a otros aspectos igualmente se tienen los siguientes beneficios:

Zonal: tanto en hora pico como en hora valle la tarifa es \$1.400.

Transbordos: cuenta con tarifas diferenciales por horas diferenciando las horas pico y las horas valle.

- Hora pico: \$300
- Hora valle: \$ 0

Adultos mayores: esta tarifa está dirigida a las personas mayores de sesenta y dos años y solo aplicará en la troncal SITP (Sistema Integrado de Transporte Público) de

⁶² Ver Medios de Pago y Tarifas. «TransMilenio - Bogotá - Colombia» (en español). Consultado 10 de mayo de 2014. En [<http://www.transmilenio.gov.co/es/articulos/formas-de-pago-y-tarifas>].

⁶³ En el año 2014 en el mes de Mayo para Colombia 1 dólar equivale en promedio a \$1.905 pesos Colombianos; tomado de la página oficial del Banco de la República. En [<http://www.banrep.gov.co>].

TransMilenio y en las rutas zonales. En Fase I y Fase II solo se hará cuando se realice la integración *del medio de pago*.

Troncal

- Hora Pico: \$1.500
- Hora Valle: \$1.400
- Zonal: \$1.250

Transbordo: se aplican las mismas tarifas para todos los usuarios. Hora pico \$300, hora valle \$0.

Las tarifas del componente troncal se aplican en las estaciones de Fase I, Fase II y la troncal SITP de TransMilenio. Las tarifas zonales, transbordos y adultos mayores se aplicarán en las estaciones de la troncal SITP (Calle 26 y Carrera 10) y en los buses zonales. Esta medida solo se hará hasta que se integren los medios de pago de la fase I y II.

En las estaciones de Fase I y II las tarifas troncales se aplicarán por horas pico y hora valle con las tarjetas cliente frecuente, empresariales, universitarias y las tarjetas capital que se convirtieron a monedero para soportar estos descuentos.

En lo que se refiere a la tarifa diferencial para otras poblaciones como los estudiantes, personas de bajos recursos, etc. En la actualidad, se continúan realizando estudios encaminados a analizar y establecer los mecanismos, beneficios, costos y cobertura posibles para implementar un subsidio o tarifa preferencial para esta población.

Una vez vista la existencia de costos dado un número de variables que la empresa transportadora tiene a la hora de fijar un monto, se concluye que el tratamiento y manejo es acertado para grupos socioeconómicos que tienen un número frecuente de acceso y uso al sistema.

Facilidades para las personas más vulnerables en TransMilenio⁶⁴.

El sistema TransMilenio tiene un sinnúmero de facilidades para las personas más vulnerables en la ciudad de Bogotá, entre ellos:

⁶⁴ Ver Sistema Transmilenio, Discapacidad «TransMilenio - Bogotá – Colombia » (en español). Consultado 15 de mayo de 2014. En [<http://www.transmilenio.gov.co/es/articulos/accesibilidad-personas-en-condicion-de-discapacidad-en-el-sistema-transmilenio>].

- Sistema de pago electrónico: El cual permite un rápido y cómodo acceso, sin aumentar los tiempos, mejorando la gestión igualmente en el expendio de pasajes, su cargue de dinero con anterioridad permite no contar con efectivo en mano; disminuyendo posibles opciones de robo. Además, es una vía de culturización hacia el ahorro permitiendo presupuestar las necesidades del usuario.
- Consideraciones para personas de la tercera edad y discapacitados: Se cuenta con un modelo de infraestructura diseñada, de tal forma que se facilite el acceso a las personas pertenecientes a este grupo social. En adición, en las taquillas tienen un lugar, cabina y tarifa preferencial.
- Cobertura: El sistema está planificado y diseñado con mayor cobertura para los estratos de menores ingresos (1, 2 y 3) en un 90% priorizando los corredores de acuerdo a la distribución geográfica de la demanda de transporte y concentración de actividades para estos grupos socioeconómicos.
- Beneficios de empleados: Se han mejorado los estándares laborales con acceso a la afiliación y beneficios al sistema de salud y seguridad social, contratos de trabajo de acuerdo a la ley y otros programas de bienestar entre algunos: campañas y programas de actividad física, nutrición, programas de vigilancia epidemiológica, seguridad vial, capacitación, y cuentan con la infraestructura física para hacerlo.
- Generación de empleo: El sistema prioriza el empleo a grupos sociales vulnerables como madres cabeza de familia, personas que provienen de programas de reinserción social y personas de bajos recursos cercanas de la zona de los patios. Además, se ha dado mayor participación y espacio al género femenino debido a una sobrepoblación.
- Biblioestaciones: Son pequeñas bibliotecas públicas en TransMilenio, se cuenta con amplia diversidad de libros y la colección de Libro al Viento, que circula con un nuevo título cada mes. En estas pequeñas bibliotecas públicas, hay servicio de préstamo de libros gratuito y recomendación de lecturas para niños, jóvenes y adultos, mediante la modalidad de carnetización. Estos espacios se encuentran en estaciones y portales de masivo uso y estratos de bajos recursos.

Tiempos de viaje en TransMilenio.

Acertadamente es un aspecto a favor del sistema debido a que se dice que la “disminución de los tiempos de viaje en un promedio de 20 minutos en comparación con los tiempos utilizados por otros sistemas de transporte colectivos y el incremento en el promedio de velocidad de rodaje del 55% en relación con el transporte colectivo de la ciudad”⁶⁵.

También, “Reducción de tiempos de desplazamiento en 32% y el 83% de las personas identifican la rapidez como la mayor ventaja”⁶⁶.

Contaminación ambiental del sistema TransMilenio⁶⁷

TransMilenio es el primer proyecto aprobado por las Naciones Unidas como mecanismo de desarrollo limpio. Es, hasta hoy, el único aprobado en el mundo y permite vender certificados de reducción de emisiones al gobierno Holandés. Además, es un sistema que tiene como objetivo reducir emisiones de gases de efecto invernadero en el marco del proyecto MDL (Mecanismo del protocolo de Kyoto) con el fin de financiar el proyecto obteniendo créditos para el mismo.

Igualmente, hace parte la reducción en los niveles de ruido al 10% en la ciudad, por la disminución y organización del parque automotor y la operación del transporte. (Dos a diez decibeles).

Por último, logros obtenidos en ahorros superiores al 60% en el consumo de combustible en la ciudad para movilizar la demanda actual y la reducción en contaminantes locales superiores a las 50.000 ton/ año de óxidos de nitrógeno.

Sin embargo, al otro lado de sus objetivos, se encuentran ciertos datos que muestran que esto no ha sido tan efectivo y eficaz, debido a que “una masa de personas en Bogotá por el envenenamiento del aire y las emisiones de motores Diesel sufren algunos de los siguientes síntomas y enfermedades: resequedad de fosas

⁶⁵ Ver Asociación Latino-Americana de Sistemas Integrados y BRT. «TransMilenio - Bogotá - Colombia» (en español). Consultado 13 de mayo de 2014. En [<http://www.sibrtonline.org/plenarios/19>].

⁶⁶ Ver «Estudio del impacto del nuevo sistema de transporte masivo Transmilenio, sobre el tejido urbano de Bogotá» (en español). Consultado 14 de mayo de 2014. En [http://www-cpsv.upc.es/tesines/resummaus_alfonsocarrero.pdf].

⁶⁷ Ver Transmilenio como mecanismo de Desarrollo Limpio «TransMilenio - Bogotá - Colombia» (en español). Consultado 14 de mayo de 2014. En [<http://www.slideshare.net/forossemana/negocios-verdes-presentacin-mdl-transmilenio>].

nasales, ardor en los ojos, fatiga, sensación de asfixia, tos, dolor de cabeza, cáncer de pulmón y cáncer de vejiga.

Los síntomas son originados por el aumento de las sustancias tóxicas en el aire emitidas por los buses de TransMilenio, servicio público, camiones de carga, motocicletas, fábricas que producen emisiones contaminantes y por la incineración de materiales. Todo ello origina reducción de la concentración de oxígeno, aumenta la temperatura y daña la capa de ozono⁶⁸.

Accidentalidad en el sistema TransMilenio⁶⁹

Una vez finalizado el año 2010, la operación del sistema TransMilenio no tenía mucho que decir frente a aspectos de accidentalidad, pero luego del año mencionado ha sido otra la situación.

Según las cifras de la Secretaría de Movilidad: “155 personas resultaron heridas en los 124 accidentes que se presentaron entre Junio del año 2012 y Junio del año 2013. Asimismo, aumentó el número de peatones muertos: de dos a seis, al comparar los años 2012 y 2013. Y en adición, el incremento más significativo se ha presentado en el número de pasajeros heridos, cuya cifra aumentó 82% (pasaron de 85 a 155 en el último año) y mensualmente, según TransMilenio, se vienen registrando 30 choques simples entre articulados, en promedio⁷⁰”.

Una situación consternada por los desencadenantes accidentes con una importante frecuencia, los cuales sin mayor explicación de sus causas, se respaldan en razones sustentadas como: falta de ampliación de troncales, infraestructura, las rotas –IDU-drenaje, falta de señalización -Secretaría de Movilidad-, deterioro y terceros.

⁶⁸ Ver Prostate Biopsy. «TransMilenio - Bogotá - Colombia» (en español, en Ingles). Consultado 14 de diciembre de 2013. En [<http://drgdiaz.com/eco/salud/contaminacionenbogota.shtml>].

⁶⁹ Ver EL TIEMPO, Sección Colombia «TransMilenio - Bogotá - Colombia» (en español). Consultado 15 de diciembre de 2013. En [http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13202959.html].

⁷⁰ Ver EL TIEMPO, Sección Colombia «TransMilenio - Bogotá - Colombia» (en español). Consultado 15 de diciembre de 2013. En [http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13202959.html].

Razones que como lo indica el gerente en su momento: “Un 70% de la accidentalidad en TransMilenio es generada por factores externos, un 16% por actos inseguros del conductor y un 7% por condiciones en la vía”⁷¹.

Por lo anterior, se puede evidenciar que ya sea, por variables controlables o no, bajo la administración del sistema masivo de transporte TransMilenio, la accidentalidad se incrementó en los últimos años, la cual ha repercutido en la calidad del sistema y por ende, su impacto negativo en el aspecto social de la comunidad.

Accesibilidad y movilidad en el sistema TransMilenio⁷²

La accesibilidad es una materia prima del diseño del sistema TransMilenio que se trabajó bajo el principio del respeto de la diversidad humana, por lo que el diseño del sistema responde al acceso equitativo de todos los usuarios sin discriminación de condición física, edad, sexo, ingresos familiares, religión, ideas políticas, entre otros.

Para las personas en condición de discapacidad se realizan proyectos y programas específicos, que les permita contar con un servicio público de transporte digno, amable y seguro para ellos. Específicamente para el caso de usuarios con algún tipo de discapacidad, se cuenta con las siguientes condiciones de infraestructura y de atención:

- Homogeneidad: Todas las estaciones permiten el fácil desplazamiento y ubicación de los usuarios en el sistema, especialmente de los usuarios en condición de discapacidad.
- Puertas preferenciales: Para el abordaje y descenso de personas en condición de discapacidad, mujeres embarazadas, niños y adultos mayores, las cuales tienen señalización adecuada (Franja Amarilla), especialmente para los usuarios invidentes y/o con baja visión.
- Dispositivos sonoros: Anuncian la apertura y cierre de las puertas, ayudando especialmente a los usuarios con discapacidad visual.
- Losetas toperales: Se ubican en las plataformas de los portales, para indicar a las personas en condición de discapacidad visual, riesgo de caída.

⁷¹ Entrevista personal a Fernando Páez, gerente de TransMilenio. Periódico El País 21/10/2011.

⁷² Ver Sistema Transmilenio, Discapacidad «TransMilenio - Bogotá – Colombia » (en español). Consultado 15 de mayo de 2014. En [<http://www.transmilenio.gov.co/es/articulos/accesibilidad-personas-en-condicion-de-discapacidad-en-el-sistema-transmilenio>].

- Apoyos Isquiáticos: Sirven de soporte (descanso), preferencialmente para el uso de personas en condición de discapacidad, mujeres embarazadas, niños y adultos.
- Ascensores: En algunas estaciones en las que por limitaciones de espacio público no es posible hacer puentes con rampa, se emplean ascensores para garantizar el acceso a personas en condición de discapacidad. De igual manera, en los portales y estaciones intermedias se dispone de ascensores.
- Rampas en los accesos: Tanto a nivel como a desnivel.
- Puentes peatonales: El sistema emplea preferencialmente puentes peatonales con rampa, los cuales permiten el fácil desplazamiento de todos los usuarios, especialmente de personas en silla de ruedas.
- Sillas azules: Para el uso exclusivo de personas en condición de discapacidad, mujeres embarazadas, niños y adultos mayores dentro de los buses.
- Todos los buses del sistema cuentan con dispositivos que permiten brindar la información a las personas sordas e invidentes sobre la próxima parada y el destino final del servicio que está prestando el bus, así como la apertura y cierre de puertas.
- La totalidad de los vehículos articulados y vehículos biarticulados que prestan el servicio, tienen un espacio determinado habilitado para personas en condición de discapacidad.
- Los contratos de concesión de recaudo obligan al contratista a instalar mecanismos de acceso para discapacitados, cuyo funcionamiento tienen un especial seguimiento a través de la auditoría integral al sistema de recaudo, con el fin de mantener los niveles de servicio para dicha población.
- Se determinó junto con el Centro de Rehabilitación para el Adulto ciego entregar tarjetas personalizadas para invidentes, cuya característica principal es que lleva impreso el nombre del usuario en Braille, con la cual pueden ingresar por cualquier acceso con torniquete de giro del sistema.
- Todas las estaciones y portales del sistema, cuentan con acceso para personas en condiciones de discapacidad o movilidad reducida.

- El sistema cuenta con personal que informa, colabora y facilita el ingreso a los usuarios: especialmente a personas en condición de discapacidad, mujeres embarazadas, niños y adultos mayores.
- Cada uno de los portales (nueve portales) cuenta con un altoparlante, a través de los cuales se brinda información específica sobre la operación de cada portal, se informa sobre aspectos relevantes de la operación del sistema, como en el caso de las contingencias, bloqueos, entre otros y se dan a conocer las actividades que se realizan en el marco de la operación del mismo.
- Las estaciones y portales cuentan con tableros electrónicos, que indican el tiempo de llegada del próximo bus y sirven de apoyo. Especialmente a personas en condición de discapacidad auditiva.
- El diseño de plataforma alta de buses y estaciones permite el fácil acceso de personas en sillas de ruedas.
- Los alimentadores del sistema cuentan con rampas de acceso y mecanismos de sujeción que facilitan los procesos de abordaje y salida del bus, y que además le permite a los usuarios en silla de ruedas desplazarse y transportarse cómodos y seguros.
- El sistema cuenta con baños para uso público en portales y estaciones intermedias y de transferencia. Esta infraestructura está diseñada para atender a personas en condición de discapacidad, cumpliendo con las normas y disposiciones para ello existentes. Actualmente, se encuentran en operación baños en los portales: Norte, Suba, 80, Ricaurte, Américas, Sur, Tunal, Carrera 10ª, Usme y Calle 26.
- El sistema cuenta con puestos de atención en salud para prestar el servicio a cualquier persona que tenga alguna contingencia o lesión dentro del mismo. Estos puestos de atención en salud se encuentran ubicados en los portales: 80, Norte, Suba, Sur, Américas, Tunal y Usme.
- Taquillas externas: se cuenta con las taquillas externas, las cuales están ubicadas estratégicamente en espacios comerciales cercanos a las estaciones que presentan mayor afluencia. De tal manera, los usuarios puedan recargar su tarjeta para hacer más fácil y eficiente el ingreso al sistema.

- Cicloparqueaderos: Se cuenta con espacios gratuitos, seguros, cómodos y de fácil acceso que ayudan a los ciclistas a dejar sus bicicletas en lugares establecidos. Y además, se conectan directamente con el sistema TransMilenio.

Un buen número de condicionantes que posibilitan darle tratamiento digno y asequible ofreciendo un servicio con calidad y amable dirigido a cualquier persona, los cuales en un sistema tradicional no se tienen en cuenta actualmente.

En cuanto a la movilidad en Bogotá, se creó la Dirección de Movilidad Urbana Sostenible para desarrollar políticas públicas que hagan la ciudad más competitiva y sostenible. Además, se cuenta con la Feria de Movilidad y Transporte, la cual es una herramienta de actualización y adquisición de vehículos y tecnología. La experiencia Colombiana en cuanto a transporte público ha sido bien acogida por parte de los expertos internacionales de más de 10 países que estuvieron presentes en la quinta y última feria.

El sistema TransMilenio está integrado con el Sistema Integrado de Transporte Público –SITP-, donde se logró complementar a 11.300 propietarios de buses a la nueva modalidad y actualización de flotas, ingreso del nuevo parque automotor a la ciudad por colores y servicios, distribuidos en las trece zonas en que se ha dividido la ciudad.

En los últimos meses, la movilidad se ha visto afectada por factores externos al sistema en razón de limitada infraestructura, y por ello se reclama una aparente mala calidad en el servicio de TransMilenio, pero lo anterior se está originando en razón del mismo éxito del sistema, ya que se ha aumentado excesivamente su demanda. Como resultado de esta problemática, se han originado algunos reclamos dirigidos a la mejora del sistema entre ellos se han presentado: bloqueos, protestas y paros. Aunque, la administración del sistema está en etapa de estudio frente a esta situación que ha causado una temporal y caótica movilidad de TransMilenio, se apunta a problemas reales como: la alta demanda del servicio, la cantidad de buses, espacio e infraestructura, las cuales son resultantes todas de la mayor demanda de este sistema.

Resultados generales.

Transcurridos los años, los costos de operación están en alza, tanto del sistema TransMilenio como el de los operadores del SITP, debido a su comportamiento

creciente. Por lo que, es necesaria una implementación de una nueva política de incrementos tarifarios.

Uno de los problemas que afronta a diario los usuarios del sistema de transporte masivo es la falta de una red de baños que atienda la totalidad de los usuarios en las estaciones, más aún cuando en promedio se movilizan más de 1.700.000 usuarios por día, entre mujeres embarazadas, adultos mayores y menores de edad. Así que, son humanos que viajan con o sin algún tipo de enfermedad y les es inevitable el uso de un baño para suplir sus necesidades fisiológicas, las cuales pueden desencadenar en un problema para su salud.

El impacto del incremento en cantidad de viajes hace necesario considerar la pertinencia de un cambio tecnológico hacia un sistema de mayor capacidad integrado a los sistemas ya implementados.

Es un sistema autosostenible cuenta con infraestructura especializada, el cual aborda ciclos permanentes de planeación, gestión y control, el cual genera para los ciudadanos un beneficio importante (servicio rápido).

Uno de los mayores problemas relacionados con la movilidad en la ciudad de Bogotá corresponde a las largas distancias entre los sitios de vivienda, especialmente de la población de menores recursos y la localización del sitio de trabajo; lo que implica que las personas tengan que efectuar largos tramos de movilidad entre la vivienda y el sitio de trabajo. Sería importante, hacia el futuro, desarrollar planes de vivienda que estén localizados cerca de los sitios de trabajo en la ciudad, con el fin de generar flujos de tráfico de mayor rapidez y eficiencia, sin generar tantas exigencias en los sistemas de transporte.

Bibliografía de base

BELDA, R. (Tercer trimestre de 2003). "O usuário do futuro". *Revista dos Transportes Públicos*. Año 25, núm. 100. Pp. 39-44.

BIRKLAND, T. (2005). *An Introduction to the Policy Process. Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. (New York: M.E. Sharpe).

BOARETO, R. (Tercer trimestre de 2003). "A mobilidade urbana sustentável". *Revista dos Transportes Públicos*. Año 25, núm. 100. Pp. 45-56.

CAHN, M. (1995). "The Policy Game". *Public Policy. The essential readings*. Theodoulou, S. y Cahn, M. (edits.). New Jersey: Englewood Cliffs.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP & ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESAP. (2007). *Gestión Pública 2007* (Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación & Escuela Superior de Administración Pública).

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP. (1991). *Documento CONPES 2790 de 1991 "La estrategia diseñada para el mejoramiento de la gestión pública"* (Bogotá D.C.: Vicepresidencia de la República-DNP, Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional).

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP. (1995). *Documento CONPES 2779 del 10 de Mayo de 1995, "Promoción de la Participación de la Sociedad Civil: Del Derecho a Participar a la Participación Efectiva"* (Bogotá D.C.: Vicepresidencia de la República-DNP, Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional).

EL TIEMPO. (2006, 4 de Mayo). *El hombre que ayer paralizó Bogotá. Entrevista con Alfonso Pérez*. Sección Bogotá. Página 1– 7.

GONZÁLEZ, Tito. (2007). *La responsabilidad social de la empresa, Un buen Negocio* (Cali, Colombia: Tito Gonzáles S.).

GWILLIAM, Kenneth M. (2002). *Ciudades en movimiento: Revisión de la estrategia de transporte urbano del Banco Mundial* (Todo el mundo: Transport Unit (TWITR)).

INSTITUTO PARA LA DIVERSIFICACION Y AHORRO DE LA ENERGÍA, IDAE. (Julio 2006). *"Guía práctica para la elaboración e implantación de Planes de Movilidad Urbana Sostenible"* (Madrid: IDAE).

JEAN-FRANÇOIS, Jolly. (2009). *MOVILIDAD DE PERSONAS Y GOBERNANCIA REGIONAL Una primera aproximación a la política pública de movilidad en la Región Central* (Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana).

JIMÉNEZ, Pedro Luis. (2005). “*Evaluación Ex post del sistema TransMilenio*” (Bogotá D.C.: Dirección de Infraestructura y Energía Sostenible).

KAIN, J. (1999). “*The Urban Transportation Problem. A Reexamination and Update*”. *Essays in Transportation Economic and Policy*. J. Gómez-Ibáñez, W. Tye, W., y C. Winston (edits.). Washington D.C.: Brookings Institution Press. Pp. 459-401.

KAUFMANN, V. (2002). *Re-thinking mobility. Contemporary Sociolog.* (Burlington: Aldershot).

MENY, I. y Thoening, J. (1992). *Las Políticas Públicas* (Barcelona: Edit Ariel).

MONTEOLIVA, A., Jolly, J.F., Dangond, C. y Rojas, F., (2009), Grupo de investigación “Políticas urbanas”, *Análisis de la movilidad urbana en Bogotá, desde una perspectiva de sostenibilidad urbana, Primer informe de avance, 15 de mayo de 2009.* (Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana).

NAVAS-QUINTERO, Andrés. (2008). *Políticas de transporte público urbano: Lecciones desde la experiencia de Transantiago** Pap. Polít. Estud. Bogotá (Colombia), Vol. 4, No. 1, 159-189, enero-junio de 2008. ISSN 1900-5555.

NIETO, MARIANO. (2004). *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management* (España: Universia Business Review).

NUÑEZ, Rafael. (1991). *Constitución Política de Colombia* (Bogotá D.C.: Legis Editores S.A).

PERDOMO, Jorge Andrés. (2010). “*Evaluación de impacto de las fases I y II del sistema de transporte masivo TransMilenio sobre el tiempo total de desplazamiento de los usuarios del transporte público tradicional en Bogotá*” (Bogotá D.C.: CEDE).

PETRO, Gustavo. (2012-2016). *Bogotá Humana “Plan de desarrollo económico y social de obras públicas para Bogotá D.C 2012 – 2016”* (Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.).

PICKRELL, D. (1999). *“Transportation and Land Use”*. *Essays in Transportation Economic and Policy*. J. Gómez-Ibáñez, W. Tye, y C. Winston (edits.). (Washington D.C.: Brookings Institution) Press. Pp. 403-433.

SANCLEMENTE, Fernando. (2012). *“Informe de Gestión 2012 TransMilenio S.A.”* (Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., TransMilenio S.A.).

SANTOS, Diego Andrés. (2009). *“Clientelismo y Política Pública: La Movilidad de lo Público a lo Privado”* (Bogotá D.C.: Ed. Escuela Superior de Administración Pública)

SALAZAR, C. (1999). *Las Políticas Públicas* (Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Administración de Empresas).

SEGOVIA, Olga CEPAL. (2005). *“Sistema de transporte masivo público de pasajeros TransMilenio Bogotá, Colombia– Documento de proyecto Experiencias emblemáticas para la superación de la pobreza y precariedad urbana: espacio público”* (Santiago de Chile: Naciones Unidas).

SENNA, C. (Tercer trimestre de 2003). “Marketing e comunicação com usuários”. *Revista dos Transportes Públicos*. Año 25, num. 100. Pp. 122-130.

TÉLLEZ, Alejandro. (2009). *“Evaluación ex post de políticas públicas: el caso de Transmilenio”* (Bogotá D.C.: Catálogo BILBOS).

THEODOULOU, S. (1995). “The Contemporary Language of Public Policy: A starting point” *Public Policy: The essential readings*. S. Theodoulou y M. Cahn (edits.) (New Jersey: Englewood Cliffs).

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA & CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO. (2005). *“Evaluación de la viabilidad económica y financiera de TransMilenio S.A.”* (Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia-Facultad de Ciencias Económicas)

VARGAS, A. (1999). *Notas sobre el Estado y las políticas públicas* (Bogotá D.C.: Almudena Editores).

VASCONCELLOS, E. (2000). *Transporte urbano nos países em desenvolvimento: reflexões e propostas* (São Paulo: Annablume).

YEPES, Gustavo A. y Wilmar Peña, Luis F. Sánchez. (2007). *"Responsabilidad Social Empresarial Fundamentos y Aplicaciones en las organizaciones de hoy."* (Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia Facultad de Administración de Empresas).

Cibergrafía

[\[http://www.transmilenio.gov.co/es/articulos/accesibilidad-personas-en-condicion-de-discapacidad-en-el-sistema-transmilenio\]](http://www.transmilenio.gov.co/es/articulos/accesibilidad-personas-en-condicion-de-discapacidad-en-el-sistema-transmilenio)

[\[http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa\]](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa)

[\[http://www.sibrtonline.org/plenarios/19\]](http://www.sibrtonline.org/plenarios/19)

[\[http://www-cpsv.upc.es/tesines/resummaus_alfonsocarrero.pdf\]](http://www-cpsv.upc.es/tesines/resummaus_alfonsocarrero.pdf)

[\[http://www.slideshare.net/forossemana/negocios-verdes-presentacin-mdl-transmilenio\]](http://www.slideshare.net/forossemana/negocios-verdes-presentacin-mdl-transmilenio)

[\[http://drqdz.com/eco/salud/contaminacionenbogota.shtml\]](http://drqdz.com/eco/salud/contaminacionenbogota.shtml)

[\[http://www.transmilenio.gov.co/\]](http://www.transmilenio.gov.co/)

[\[http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13202959.html\]](http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13202959.html)

[\[http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13202959\]](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13202959)

Apéndice I

Factores que impidieron que la sociedad Colombiana alcanzara los resultados esperados en sus distintos planes de desarrollo.

Señala el CONPES 2790 de 1995 que de tales factores, los principales habían sido la falta de visión de largo plazo de las políticas de Estado, la falta de delimitación de ámbitos de acción de las instituciones, la ausencia de objetivos comunes dentro de una estrategia nacional, la desarticulación entre los procesos de planeación y presupuestación, la carencia de una cultura de evaluar para aprender, la limitada autonomía en las decisiones internas de las instituciones, el desconocimiento o manejo inadecuado de tecnologías de gestión y el insuficiente desarrollo de sistemas de información (CONPES 2790,1995).

Apéndice II

Concepto de capacidad institucional apropiada.

Una entidad con una adecuada capacidad institucional es aquella que cuenta con recursos suficientes y procesos de gestión ajustados para el logro de los resultados que orientan sus acciones.

Apéndice III

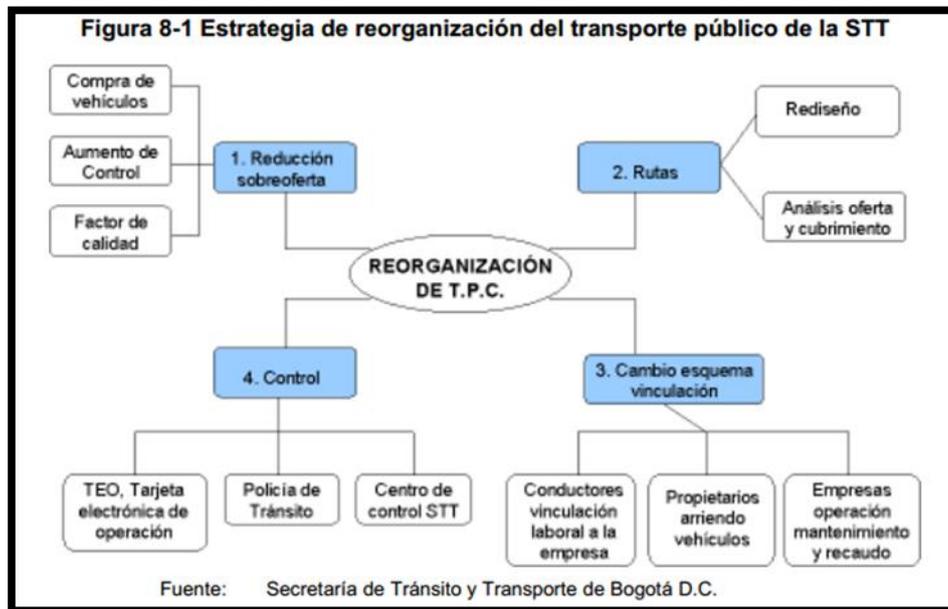
Elementos fundamentales de la gestión.



Fuente: DNP & ESAP.
Gestión Pública local, 2007.

Apéndice IV

Reestructuración del Transporte Público Colectivo de pasajeros de la Secretaría de Movilidad de Bogotá.



Apéndice V

Indicadores de gestión y seguimiento de las estrategias y proyectos de la movilidad en Bogotá.

Los indicadores son:

- Nivel de servicio.
- Tiempo total de viaje puerta a puerta.
- Número de viajeros en el SITPM al día.
- Confiabilidad, más comúnmente definida en términos de la variabilidad del tiempo de espera en los paraderos.
- Tarifa o costo para el usuario
- Factores de comodidad y seguridad.
- Índice de pasajeros por kilómetro (IPK).
- Número de rechazos en la revisión técnico-mecánica.

- Número de viajeros en transporte intermunicipal al día. Viajes por habitante según el motivo de viaje y medio de transporte.
- Longitud del recorrido peatonal.
- Número de áreas peatonalizadas.
- Porcentaje de preferencia peatonal.
- Porcentaje de carriles de Ciclorutas respecto al total de vías.
- Longitud de los carriles de circulación de rutas del SITPM.
- Nivel acústico de calles de mayor tráfico o vías principales de la ciudad.
- Número de quejas por deficiencias en la prestación del servicio de transporte.
- Porcentaje de ciudadanos complacidos con la prestación del servicio de transporte respecto al total de la población.

Apéndice VI

Manifiestos implícitos de RSC en algunos periodos de la historia del ser humano.

Por ejemplo,

1. En la antigua Grecia el pueblo tenía por costumbre, participar y cuestionar los argumentos de dialogo abierto en el ágora o plaza mayor, aunque la esclavitud aún estaba presente en la estructura social y económica, la vida de las personas era pública, no existía la intimidad y era normal ver las personas despojadas de sus vestiduras sin importar edad y no había restricción alguna al compartir, por lo que la responsabilidad de cada individuo era la participación en cualquier asunto público.
2. En la Edad Media Occidental la religión en cabeza de la iglesia, con gran protagonismo y poder tanto político como económico, era vista como una vía de obtener la salvación y cuando una persona no aceptaba la religión era castigada, perseguida y excluida de la sociedad. Al mismo tiempo, apareció la propiedad privada, las intimidades, el pudor y las propiedades. Frente a esto, la responsabilidad recaía sobre el respeto de los espacios privados y el velar por el cumplimiento de las leyes establecidas por la iglesia.

3. En la Edad Moderna donde la razón se convirtió en el centro de todo, dejando atrás la esclavitud, y los derechos humanos aparecieron jugando un papel fundamental en defender la libertad y promover los derechos humanos como obligaciones, el Estado adquirió la responsabilidad de exigir el cumplimiento de las reglas sociales. En dicho periodo un movimiento filosófico llamado Estoicismo y liderado por un gran representante Cicerón por medio de su libro “Los Deberes” fue un importante abrebocas al traer consigo y enfatizar en los deberes cívicos, la importancia de una buena y verdadera ley, la igualdad de los derechos ciudadanos y la responsabilidad social prohibiendo hacer el mal.
4. La Edad Contemporánea y su predominante tecnología y avance científico, permitieron un acceso a la información más fácil, valores como la eficiencia y la eficacia emergieron, actitudes positivas y habilidades comunicativas frente al cumplimiento y compromiso en las negociaciones: fueron comportamientos traducidos en una responsabilidad para la sociedad, sin mayor participación del Estado debido a que el poder fue concentrado en las empresas y liderado por el mercado.

Apéndice VII

Acciones al interior y exterior de la empresa.

Al interior de la empresa.

- Acciones responsables hacia empleados y ambiente laboral.

Son aquellas que buscan el mantenimiento de un adecuado equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, de descanso y ante todo el de familia. Por ejemplo: Espacios de formación y aprendizaje permanente, en el crecimiento personal, en el mejoramiento de actitudes, entre ellas autoestima, relaciones humanas, motivación y otros temas que permitan un desarrollo sano mental y emocionalmente o actividades de encuentro familiar, de expresión artística, culturales, ambientales y otras maneras de motivar hacia acciones positivas a los empleados y a la vez que la pasan de forma agradable o la aplicación de los derechos legales del trabajador de forma justa y sin

vicio alguno acogidos a la legislación, sin aprovechar de la necesidad del trabajo o de la misma ignorancia de sus trabajadores.

Las acciones para con los empleados permitirán obtener beneficios como: reducción de ausentismos lo que representa un alto costo para la empresa, estimular el sentido de pertenencia logrando mayor compromiso por lo que se hace, y por ende menos errores de calidad, o menos problemas que afecten el servicio u otras formas que representan pérdidas de materia prima, de clientes o que originan los altos costos por reprocesos o el clima laboral, asimismo se mejoran las relaciones llevándolas de forma más armónica y amable, permitiendo mayor concentración, mejor disposición y más alegría por lo que se hace, de forma tal que las metas no se convierten en una presión, sino en un objetivo compartido que genera pasión y gratitud por todo el equipo conservando y satisfaciendo los clientes. En otras palabras y en general, se mejora la condición del trabajo, se reducen gastos, se evitan pérdidas y se orientan a servir con mayor eficiencia y calidad al cliente.

➤ **Acciones responsables hacia la familia del empleado.**

Es imprescindible tener en cuenta que el empleado es ante todo un miembro de un grupo familiar, por lo que la empresa debe dirigir acciones hacia ella tratando de buscar un equilibrio, no solo en tiempo, también en pertenencia. Entre las actividades se mencionan: participarles de los procesos de formación y capacitación orientados al mejoramiento humano: Autoestima, relaciones de pareja, manejo de conflictos para con los hijos y otros relacionados con la autoayuda; el bienestar humano o eventos culturales, deportivos y actividades recreativas o la creación de un programa de bienestar orientado a la atención de los hijos de los empleados, de sus padres y esposas.

En esencia, tener en cuenta a los miembros del grupo familiar: pareja, hijos y padres como primer grupo, es lo que cuenta y efecto, un sinnúmero de repercusiones traerá como evitar que el empleado haga marrulla, pues su agradecimiento por la atención y por los gestos recibidos hace que se sienta comprometido fortaleciendo el sentido de lealtad y fidelidad a la empresa, las relaciones con sus superiores se llevarán de mejor manera; y además, atacará las normas y a ponerle mayor amor por lo que hace.

Al exterior de la empresa.**➤ Acciones responsables hacia la comunidad y clientes.**

Son aquellas acciones proyectadas hacia la comunidad, con acciones inclusive de beneficencia, y de ser posible, en la medida que los estados financieros lo permitan, sus acciones serán bienvenidas.

➤ Acciones que no generan costo alguno y repercuten en ganancias.

Cabe señalar, algunas de las acciones que no generan costo alguno entre ellas, tener una política de uso racional de los recursos o crear cultura del reciclaje, merma el impacto ambiental y retorna inversión por la venta de esos desechos para otro sistema productivo o el manejo de la imagen de los productos en los diferentes medios publicitarios tiene mucha responsabilidad en los problemas actuales, pues por ser tan efectivos (de alto impacto, de alta frecuencia y de mucha recordación) crean cultura o comportamientos manejando contenidos violentos de tipo psicológico y/o bajo el patrocinio de programas de contenidos frívolos.

➤ Acciones de costos mínimos y con retorno de utilidades.

Entre las acciones que prometen costos mínimos y con retorno de utilidades se encuentran: creación de sistemas de aislamiento de la contaminación del ruido y de la generación de olores; o encargarse de algunas zonas verdes de la comunidad; o apoyar los sistemas de seguridad de la comunidad.

➤ Acciones de costos con retorno de utilidades.

Entre las actividades con retorno de utilidades están las siguientes: creación de sistemas de tratamiento y protección del medio, el patrocinio o promoción de campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.

Apéndice VIII

Cargos directivos de la organización al 31 de Diciembre del año 2012.

A continuación, se listan los nombres y apellidos con su respectivo cargo:

| | |
|--|-------------------------------------|
| Gerente General de Entidad Descentralizada | Fernando Augusto Sanclemente Alzate |
| Subgerente General de Entidad Descentralizada | Sandra Liliana Ángel Almario |
| Subgerente Económico | Yanod Marquez Aldana |
| Subgerente Técnico y de Servicios | Jose Felix Gómez Pantoja |
| Subgerente jurídico | Ernesto Cadena Rojas |
| Subgerente de Desarrollo de Negocios | Carlos Alirio García Romero |
| Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario | Manuel Humberto Gómez Bermúdez |
| Director Técnico de Buses | Pedro Guaqueta Páez |
| Director Técnico de BRT | Jaime Suarez Rodriguez |
| Director Técnico de Modos Alternativos y Equipamientos Complementarios | Vacante |
| Jefe de Oficina de Control Interno | Gemma Edith Lozano Ramirez |
| Jefe de Oficina Asesora de Planeación | Walter Acosta Barreto |
| Director Administrativo | Luis Fernando Garcia Cerón |
| Director de TIC's | Carlos Alirio García Romero (E) |
| Tesorero General | Marco Antonio Machado Blandón |
| Asesor de Gerencia | Bertha Elena Carbonell Benedetti |

Fuente: Informe de gestión 2012 TransMilenio S.A.

Apéndice IX

Participación de TransMilenio S.A en los ejes estratégicos del PDD.

- En el eje estratégico “Una Ciudad que supera la segregación y discriminación”, dentro del proyecto prioritario “Mejoramiento de la Accesibilidad Financiera al Transporte Público”, la entidad estructuró unas metas proyecto tendientes a implementar una tarifa preferencial de acceso al Sistema Integrado de Transporte Público, en horas valle, para usuarios en condición de discapacidad y para adultos mayores.
- En lo referido al eje estratégico “Un Territorio que enfrenta el Cambio Climático y se ordena alrededor del agua”, La entidad está comprometida en el cumplimiento de la meta “Integrar el SITP con la Red Troncal”, lo que se traduce en el control en tiempo real de 2.540 vehículos para la Operación

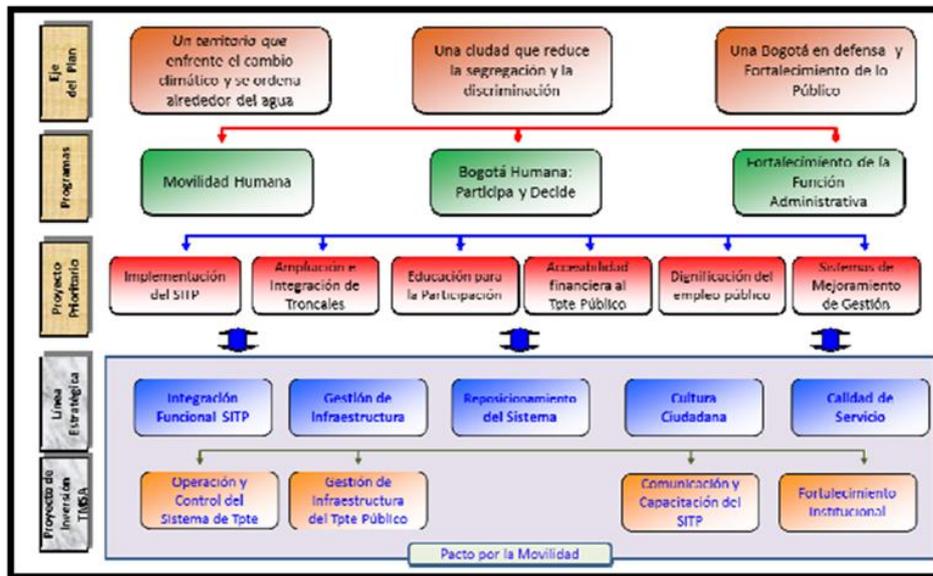
Troncal y de Alimentación y de 9.830 vehículos de los componentes zonales como metas para el cuatrienio. Lo anterior con el fin de atender de manera eficiente las necesidades de viaje en transporte público de la ciudadanía y contribuir a la disminución (por el uso eficiente de la flota vinculada) del impacto en términos de calidad de aire, ruido y emisiones, producidos por la operación normal del Sistema de transporte público. Adicionalmente, en esta misma meta de PDD, se incluye la reducción anual de 233.529 Toneladas de gases efecto invernadero (CO₂eq) por la Operación del Sistema de Transporte Masivo.

Dentro del mismo eje estratégico, la entidad participa en el proyecto “Ampliación e Integración de Troncales”, al contribuir al seguimiento de estudios, diseños y construcción de los proyectos de infraestructura planteados en la administración como ejes fundamentales del mejoramiento del Sistema de Movilidad de la Ciudad: Troncal Avenida Boyacá y Cables Aéreos. Adicionalmente, participó en el Proyecto Construcción e integración de la Red Férrea, como eje estructurador del sistema de transporte público.

La gestión de este proyecto ha ayudado a lograr la meta de PDD “Integrar el SITP con la Red Troncal” y directamente al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía por la reducción en términos y tiempos de viaje, en el Sistema de Transporte Público de la Ciudad.

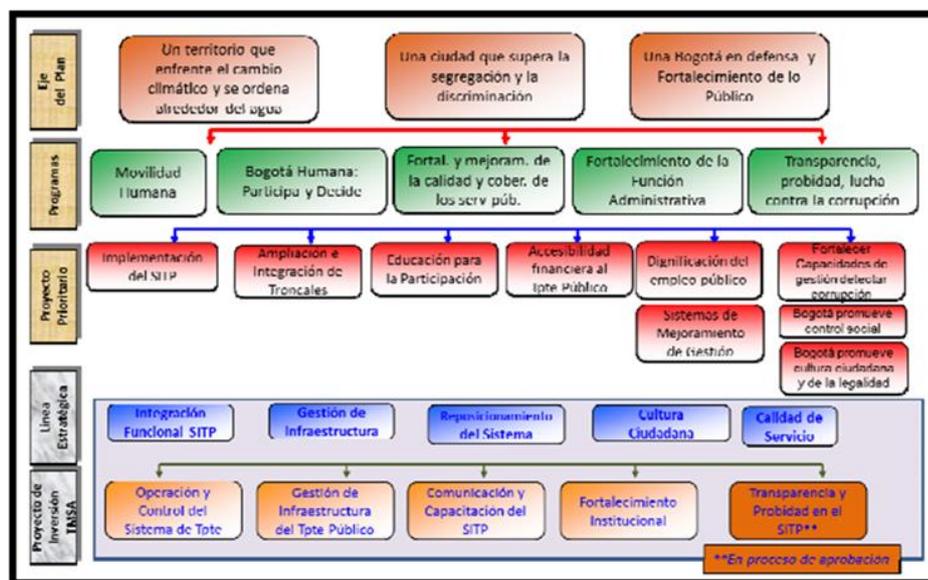
Finalmente, la entidad participa en el tercer eje estratégico de “Una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo” al estar inmersa en los proyectos prioritarios de PDD “Educación para la participación” y “Dignificación del empleo público”. En el primer proyecto con el cumplimiento de las metas del proyecto Comunicación y Capacitación del SITP y en el segundo proyecto, con el fortalecimiento de la capacidad institucional que garantice la dignificación del trabajo y propenda por el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos.

La siguiente ilustración resume la estructura del plan de desarrollo distrital PDD en TransMilenio S.A.



Fuente: Informe de gestión 2012 TransMilenio S.A.

Con el objeto de optimizar la gestión de resultados se adelantó la formulación del proyecto de Transparencia, Probidad y Lucha anticorrupción, cuya participación en el Plan de Desarrollo se enmarcó en el eje estructurante “Bogotá que defiende y fortalece lo público”, en el programa “Transparencia, Probidad, lucha contra la corrupción y control social efectivo e incluyente”. De acuerdo a lo anterior, se muestra en la siguiente figura, la participación de la entidad en el Plan de Desarrollo, a partir del 2013 incluyendo el proyecto de Transparencia.



Fuente: Plan de Desarrollo Distrital PDD en Transmilenio S.A. 2013

Apéndice X

Conceptos establecidos para los principios del diseño del sistema TransMilenio.

- **Calidad y consistencia:** Garantía de prestación de servicio de transporte urbano de pasajeros con los más altos estándares internacionales en todo el sistema, con horarios preestablecidos, todos los días del año.
- **Costeabilidad:** Accesible para los usuarios de menores ingresos, rentable para los operadores privados y financiable para el Estado.
- **Respeto de la vida:** Reducción de la accidentalidad y disminución de partículas contaminantes en el aire de la ciudad.
- **Respeto al tiempo de los usuarios:** Reducción de los tiempos de viaje.
- **Respeto a la diversidad humana:** Acceso equitativo sin importar la condición física, la edad, el sexo y los ingresos.

Apéndice XI

Indicador “Cómo vamos” en Espacio Público.

| CUADRO 2 INDICADOR “CÓMO VAMOS” EN ESPACIO PÚBLICO | | | | | | |
|---|---|------------------|-----------------|--------------------|-----------|--|
| Tema | Variable | Medida | Línea Base 2000 | Logros a Dic. 2002 | Meta 2004 | Porcentaje de logro frente a Meta 2004 |
| Sistema vial | Cobertura de Km-carril vial en buen estado | % | 28,00 | 27,00 | 28,00 | 100,00% |
| | Cobertura de troncales TransMilenio | % | 8,20 | 19,48 | 37,91 | 38,00% |
| Sistema de transporte | Cobertura de CicloRutas | % | 58,67 | 80,45 | 68,66 | 100,00% |
| Espacio público | Promedio de espacio público peatonal por habitante | M2/Hab. | 2,93 | 2,86 | 2,94 | 100,00% |
| | Calificación ciudadana a andenes y separadores | Puntaje de 1 a 5 | 3,10 | 3,32 | - | - |
| Percepción | Calificación Ciudadana a parques y zonas verdes | Puntaje de 1 a 5 | 3,47 | 3,67 | - | - |
| | Calificación ciudadana a vías de acceso | Puntaje de 1 a 5 | 3,29 | 3,35 | - | - |
| | Calificación Ciudadana a Iluminación de Espacios Públicos | Puntaje de 1 a 5 | 3,60 | 3,88 | - | - |
| Promedio de Porcentaje de Logro y Avance | | | | | | 84,5 % |

Fuente: Instituto de Desarrollo Urbano. Encuesta Bogotá Cómo Vamos.

Apéndice XII

Datos generales sistema TransMilenio desde el componente troncal, alimentador y urbano.

| Indicador | FASES I Y II | | | | | FASE III | SITP | Unidad |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| | Diciembre | Diciembre | Diciembre | Diciembre | Diciembre | Diciembre | Diciembre | |
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2012 | 2012 | |
| Promedio Demanda Día Hábil | 1.461.121 | 1.577.128 | 1.656.410 | 1.705.266 | 1.756.517 | 32.223 | 19.322 | Pasajeros |
| Pasajeros Totales Sistema | 2.258.488.947 | 2.096.805.069 | 3.154.902.789 | 3.844.970.764 | 4.140.773.173 | 4.078.617 | 788.567 | Pasajeros |
| Promedio Pasajeros Hora Pico | 159.070 | 169.509 | 187.830 | 198.349 | 199.934 | 3.598 | 1.791 | Pasajeros |
| Pasajeros Alimentados Total | 1.119.018.907 | 1.341.348.766 | 1.577.012.610 | 1.819.777.194 | 2.061.977.453 | 1.131.875 | 0 | Pasajeros |

| Indicador | FASES I Y II | | | | | FASE III | SITP | Unidad |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------|-----------|---------------------|
| | Diciembre | Diciembre | Diciembre | Diciembre | Diciembre | Diciembre | Diciembre | |
| Pasajeros Troncales Total | 1.001.815.318 | 1.193.483.791 | 1.390.560.730 | 1.611.158.538 | 1.838.757.510 | 2.946.742 | 788.567 | Pasajeros |
| Pasajeros Intermunicipal. Total | | | | 214.035.031 | 240.038.209 | 0 | 0 | Pasajeros |
| Estaciones + Portales | 114 | 114 | 114 | 114 | 114 | 27 | - | Estaciones |
| Kilómetros Vía Troncal en operación | 84 | 84 | 84 | 84 | 87 | 20 | - | Km |
| Vehículos Chatarrazados | 6.794 | 6.955 | 7.104 | 7.199 | | - | - | Buses |
| Vehículos Troncales Vinculados | 1.074 | 1.126 | 1.250 | 1.290 | 1.288 | 115 | 361 | Buses Troncales |
| Velocidad promedio Flota Troncal | 27 | 27 | 28,28 | 27 | 26,19 | 25 | 15 | Kmh |
| Promedio Km recorridos flota troncal día hábil | 270.186 | 296.532 | 312.049 | 348.103 | 334.661 | 29.586 | - | Km |
| Rutas Alimentadoras | 74 | 78 | 83 | 83 | 86 | 7 | - | Rutas |
| Vehículos Alimentadores | 438 | 512 | 517 | 519 | 535 | 82 | - | Buses Alimentadores |
| Kilómetros en Operación Alimentadores | 515 | 551 | 663 | 663 | 663 | - | - | Km |

Tabla 28 Datos generales Sistema TransMilenio desde el componente troncal, alimentador y urbano.
Fuente: Subgerencia Técnica y de Servicios

Apéndice XIII

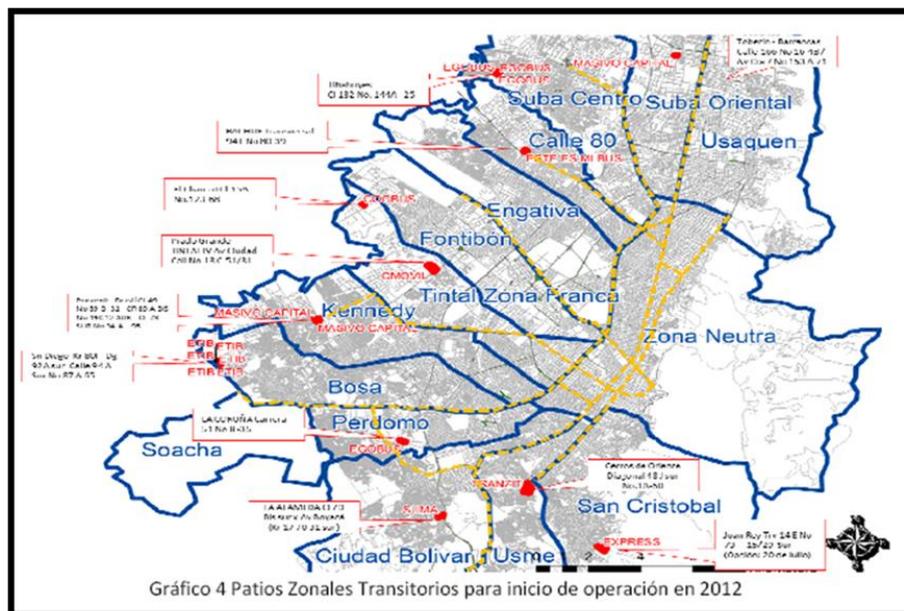
Zonas en operación del sistema TransMilenio.

Las zonas en operación correspondientes al sistema TransMilenio son:

- Fase I (Calle 80, Av. Caracas, Autopista Norte y Calle 13),
- Fase II (Américas, NQS y Suba) y
- Fase III (Calle 26 y Carrera 10ª).

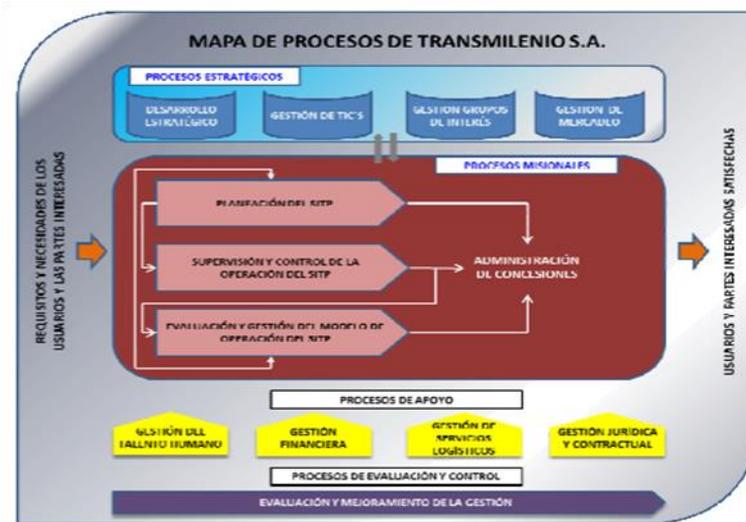
Apéndice XIV

Patios zonales transitorios para inicio de operación en el año 2012.



Fuente: Informe de Gestión 2012 TransMilenio S.A.

Apéndice XV Mapa de procesos de TransMilenio S.A



Fuente: Transmilenio S.A.

Apéndice XVI Índice de satisfacción con la operación troncal durante el año 2012.

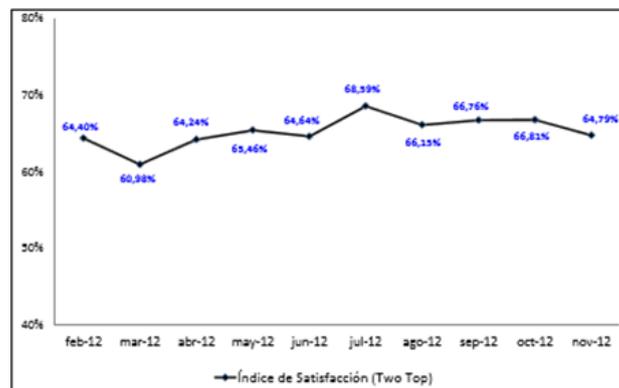


Gráfico 7 Índice de Satisfacción con la Operación Troncal
Fuente: Informe de Gestión 2012 Transmilenio S.A.

Apéndice XVII

Índice de satisfacción con el servicio del conductor durante el año 2012.

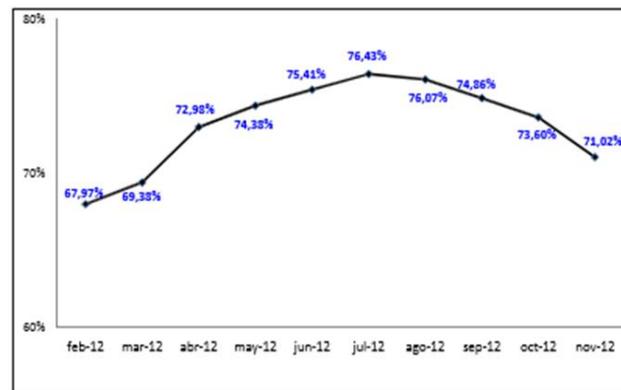


Gráfico 8 Índice de Satisfacción con el Servicio del Conductor

Fuente: Informe de Gestión 2012 Transmilenio S.A.

Apéndice XVIII

Índice de satisfacción con las estaciones del sistema durante el año 2012.

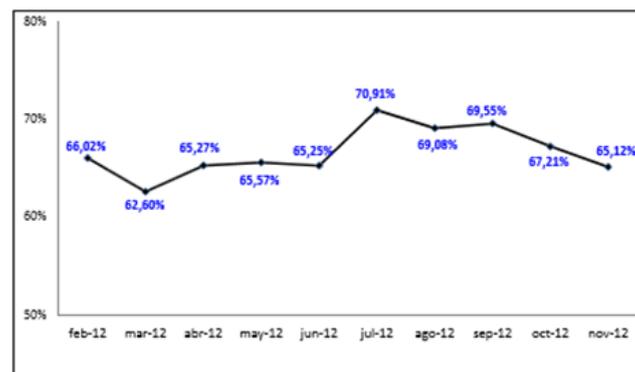


Gráfico 9 Índice de Satisfacción con las Estaciones del Sistema

Fuente: Informe de Gestión 2012 Transmilenio S.A.

Apéndice XIX

Evaluación de la Satisfacción General de los procesos del sistema.



Gráfico 10 Evaluación de la Satisfacción General

Fuente: Informe de Gestión 2012 Transmilenio S.A.

Apéndice XX

Matriz de lealtad resultado de la Evaluación de la Satisfacción General.

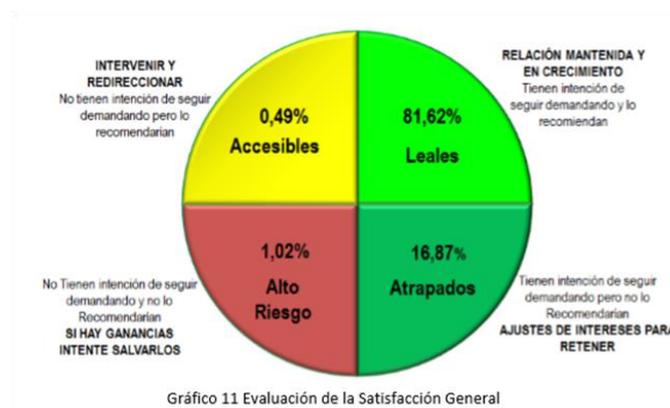


Gráfico 11 Evaluación de la Satisfacción General

Fuente: Informe de Gestión 2012 Transmilenio S.A.

Apéndice XXI

Algunos informes del Plan de contratación.

| Informe | Ente gubernamental |
|--|-----------------------------------|
| Informe de gestión y avances de Plan de Desarrollo Distrital | Secretaría Distrital de Movilidad |
| Informe de Gestión, Informe de Plan de Desarrollo y Balance Social | Contraloría Distrital |
| Informes de Gestión e informes de empalme por cambio de gerencia. | Junta Directiva de la Entidad |

Fuente: Informe de Gestión 2012 Transmilenio S.A.