

PROYECTO DE GRADO

JUAN CARLOS GUALTEROS MEZA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.

2017

POLITICAS PÚBLICAS PARA LA ATENCIÓN AL USUARIO EN EL SISTEMA
INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE BOGOTÁ

JUAN CARLOS GUALTEROS MEZA

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN
PÚBLICA

ANGELA MARIA GAVIDIA PACHECO

DIRECTORA DE TRABAJO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.

2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., _____ de 2017

Agradezco a DIOS por permitirme llegar a esta instancia en mi vida, a mis seres queridos mi Abuela, Katherine y Sofí a quienes amo con toda mi alma y siempre serán mi inspiración.

Introducción

En la actualidad en Bogotá D.C. habitan cerca de 8.080.734 (DANE, 2017), de los cuales se movilizan en el SITP – Sistema Integrado de Transporte Público específicamente en su componente troncal en promedio al día alrededor de 2.358.665 usuarios (TRANSMILENIO S.A., 2017), lo cual nos dice que un 29,2% de la población en Bogotá utiliza el Sistema TransMilenio como medio de Transporte, de acuerdo con información que manejan los medios de comunicación se estima que alrededor del 5% (EL TIEMPO) evade de alguna manera el pago del pasaje en el Sistema TransMilenio por lo que las cifras no solo de inseguridad sino de pérdidas para el Distrito son millonarias, sumado a esto que se genera una percepción negativa del servicio de transporte por parte de los demás usuarios y además se fomenta el mal uso del Sistema y la falta de Cultura Ciudadana.

Por lo anterior, este trabajo tiene como finalidad proponer las mejores opciones para que a través de una reingeniería al esquema organizacional de TRANSMILENIO S.A. y a las políticas públicas de Atención al usuario en vía y Cultura Ciudadana se genere una mejor percepción de los usuarios, se aumenten los índices de Cultura Ciudadana, uso adecuado del Sistema, y de igual manera se mitigue la evasión de pago por parte de ciertos individuos.

Tabla de Contenido

Planteamiento del Problema.....	8
Objetivos	9
Resumen	10
Abstract	11
Justificación	12
Marco Teórico.....	13
Antecedentes.....	13
Marco Jurídico	16
Leyes:	16
Decretos.....	21
Normatividad Distrital.....	23
Reglamentación interna TRANSMILENIO S.A.....	32
Otras Políticas Públicas	34
Marco Conceptual	35
Objeto TRANSMILENIO S.A.	35
Funciones TRANSMILENIO S.A.....	35
Estructura Organizacional TRANSMILENIO S.A.	37
Funciones Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario:	40
Experiencias Nacionales e Internacionales	49
METROBUS – MEXICO:.....	49
METROBUS – PARAGUAY:	55
TRANSCARIBE – CARTAGENA, COLOMBIA:.....	56
SECRETARIA DE PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN – CURITIBA, BRASIL:	59
TRANSANTIAGO – SANTIAGO DE CHILE:	60
Recomendaciones.....	64
Estructura	64

Conclusiones	70
Bibliografía	72

Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Buses Articulados Sistema TransMilenio</i>	15
<i>Ilustración 2. Estructura Organizacional TRANSMILENIO S.A.</i>	37
<i>Ilustración 3. Estructura Interna Atención al Usuario en Vía TRANSMILENIO S.A.</i>	43
<i>Ilustración 4. Propuesta Estructura Organizacional TRANSMILENIO S.A.</i>	65
<i>Ilustración 5. Estructura Dirección Técnica de Atención al Usuario y Cultura Ciudadana</i>	69

Planteamiento del Problema

En la actualidad se evidencia el descontento de la comunidad frente al servicio prestado por el SITP – Sistema Integrado de Transporte Público, de esta manera lo demuestran las mediciones del nivel de satisfacción de usuarios en el Sistema, por lo que se infiere que las actuales políticas públicas se han quedado cortas a la hora de lograr un sentido de pertenencia en los Usuarios del sistema que debería redundar en el uso adecuado de este modelo de transporte.

Por lo anterior, para realizar las mejoras necesarias al modelo de atención al usuario del SITP – Sistema Integrado de Transporte Público se debe responder la interrogante: ***¿Por qué el esquema de Atención al Usuario implementado por TRANSMILENIO S.A. no ha logrado surtir el efecto esperado?***

Objetivos

Objetivo General: Realizar propuesta de mejoramiento al modelo actual de Atención al Usuario en Vía del SITP – Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá.

Objetivos Específicos:

1. Describir experiencias exitosas en el componente troncal del SITP – Sistema Integrado de Transporte Público, que evidencien el buen uso del Sistema en estaciones de alta demanda a través de actividades realizadas por el equipo humano de Atención al Usuario.
2. Analizar y comparar experiencias de Atención al Usuario en Vía en Sistemas de transporte en el mundo.
3. Visibilizar la necesidad de definir políticas públicas que permitan mejorar el modelo actual Atención al Usuario en Vía del SITP, para lograr una mejor experiencia de viaje en los usuarios.
4. Mostrar la sinergia existente entre un buen modelo de Atención al Usuario en vía y las actividades de Cultura Ciudadana que redundan en un mayor sentido de pertenencia por parte de los usuarios del SITP.

Resumen

A través de la presente investigación se pretende evidenciar la importancia de definir políticas públicas efectivas y un adecuado esquema de Atención al Usuario en Vía en el SITP – Sistema Integrado de Transporte Público, de igual manera, el cómo mediante la integración de este esquema a unas acciones específicas de Cultura Ciudadana se pueden lograr cambios importantes en cuanto al uso y comportamiento de los Usuarios actuales; para lograrlo se tuvo en cuenta el esquema actual de Atención al Usuario en Vía y Cultura Ciudadana implementado por la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario. Una vez revisada y analizada la actualidad del modelo de Atención al usuario en Vía y Cultura Ciudadana del el SITP – Sistema Integrado de Transporte Público se pretende resaltar una serie de alternativas que buscan mejorar la percepción del servicio y minimizar el mal uso por parte de los usuarios actuales, incluyendo la minimización de comportamientos como la evasión de pago “colados” y optimizando incluso los tiempos en la operación del Sistema.

PALABRAS CLAVES: SITP, TransMilenio, Cultura Ciudadana, Atención al Usuario en Vía, Usuarios, Operación, BRT, Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario en Vía, TRANSMILENIO S.A., Equipo de Trabajo, Pedagógico, Lúdico, Comunicaciones.

Abstract

This research seeks to highlight the importance of a proper scheme in the SITP Via customer service - integrated system of public transport, in the same way, how through the integration of this scheme to specific culture citizen actions can be important changes regarding the use and behavior of the current users; to achieve this was taken into account the current schema of attention the user culture citizen and implemented by the Department of communications and customer service. Once reviewed and analyzed the relevance of the model of attention to the user Via and culture citizen of the SITP - integrated public transport system is intended to highlight a series of alternatives that seek to improve the perception of service and minimize the misuse by current users, including the minimization of behaviors such as the evasion of payment "cast" and optimizing even time in the operation of the system.

KEYWORDS: SITP, TransMilenio, civic culture, attention to the user Via user operation, BRT, Department of communications and attention to user Via, TRANSMILENIO S.A., work equipment, pedagogical, playful, communications.

Justificación

La falta de políticas públicas efectivas por parte del estado impiden generar un sentido de pertenencia por parte de los Usuarios del Sistema de Transporte, por ello en la actualidad los problemas operacionales del esquema de Atención al Usuario en el SITP – Sistema Integrado de Transporte Público redundan en el poco interés de los usuarios por generar buenos comportamientos al momento de hacer uso del mismo, por lo anterior se requiere realizar, documentar y proponer mediante la presente monografía un esquema o modelo efectivo de atención a los usuarios y acercamiento con las comunidades que permitan fortalecer la relación estado – comunidad logrando una mayor aceptación del modelo de transporte.

Marco Teórico

Antecedentes

Hablamos que finalizando el siglo XX en Bogotá, la situación de transporte público era bastante crítica, el alcalde Enrique Peñalosa en el período 1998-2000 incluyó en su programa de gobierno “Por la Bogotá que queremos” la implementación de un Sistema de Transporte Masivo que contribuyera al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la capital, por ello se optó por la creación del Sistema TransMilenio, enfocándolo en cuatro pilares: 1. Respeto a la vida, representado en un servicio cómodo, seguro y moderno, 2. Respeto al tiempo de la gente, con un sistema de transporte que cumpla estándares mínimos de calidad en cuanto a itinerarios y tiempo de desplazamiento, 3. Respeto a la diversidad ciudadana, pues se convertiría en un sistema de transporte en el que converjan las diferentes clases sociales sin preferencias de ninguna clase y, por el contrario, trato igualitario, 4. Calidad internacional, cumpliendo con los requisitos mínimos señalados por la ingeniería del transporte para la prestación de un servicio cómodo, seguro y efectivo (TRANSMILENIO S.A.).

Fue por medio del acuerdo 04 de 1999, que el Concejo de Bogotá concede autorización al alcalde mayor, para que con participación accionaria de

varias entidades del orden distrital se llevará a cabo la constitución de la Empresa de Transporte de Tercer Milenio, TRANSMILENIO S.A., la cual se realizó el 13 de octubre de 1999 como sociedad por acciones, bajo la forma de sociedad anónima de carácter comercial con aportes públicos.

TRANSMILENIO S.A. es el ente gestor del Sistema, la entidad encargada de coordinar los diferentes actores, planear, gestionar y controlar la prestación del servicio público de transporte masivo urbano de pasajeros, y tiene la responsabilidad de la prestación eficiente y permanente del servicio. Es así como el 18 de diciembre de 2000, se inauguró la primera ruta que comenzó a operar con 14 buses entre las calles ochenta y sexta por la troncal de la Caracas. Durante este período se entregaron las troncales: Autonorte, Calle 80 y Caracas. Actualmente el sistema cuenta con 112.9 Kms de vía en troncal en operación, 11 troncales en operación, 134 estaciones, 9 portales y 9 patio garajes. Moviliza en promedio 1.926.985 pasajeros diarios cubriendo el 30% de la demanda de transporte público de Bogotá.

En el marco del Plan Maestro de Movilidad, la carta de navegación de la ciudad en el tema, se establece la estructuración del nuevo Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá (SITP), como instrumento que garantiza mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, optimizando los niveles de servicio para viajes que se realizan en la ciudad. El SITP es un sistema organizado e integrado de diferentes servicios de transporte (Urbano, Especial,

Complementario, Troncal, Alimentador y demás modos de transporte que se irán implementado) que buscan el cubrimiento efectivo del transporte en Bogotá.

TRANSMILENIO S.A., como entidad del Distrito, es el ente gestor del SITP y deberá velar por su operación para atender con calidad, eficiencia y sostenibilidad la demanda de transporte público en la ciudad de Bogotá D.C. (TRANSMILENIO S.A.)



Ilustración 1. Buses Articulados Sistema TransMilenio

Marco Jurídico

La normatividad que regula la creación y puesta en funcionamiento del Sistema TransMilenio es la siguiente:

Leyes:

Ley 1618 de 2013	<p>Por el cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Señala que cuanto al derecho al transporte que las personas con discapacidad tienen derecho al uso efectivo de todos los sistemas de transporte y las entidades deben velar para que, entre otros, en (i) asegurar que los sistemas de transporte integrado masivo cumplan, desde la fase de diseño, con las normas de accesibilidad para las este tipo de población y (ii) adaptar en los medios de transporte masivo, accesos, señales, mensajes auditivos y visuales para dichas personas. (Ver art. 15)</p>
Ley 1383 de 2010	<p>Por la cual se reforma la Ley 769 de 2002 - Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones</p>
Ley 1083 de 2006	<p>Por medio de la cual se establecen algunas normas sobre planeación urbana sostenible y se dictan otras disposiciones. Dicta disposiciones en relación con la movilidad sostenible en los</p>

	Distritos y Municipios que cuenten con Planes de Ordenamiento Territorial, Ver arts. 1 a 6).
Ley 769 de 2002	Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones
Ley 336 de 1996	Adopta el Estatuto Nacional de Transporte, el cual tiene por objeto unificar los principios y criterios para regular y reglamentar el transporte público en sus distintas modalidades y su operación en el territorio nacional, así como ejercer protección especial de los usuarios como prioridad esencial en la actividad del sector y del sistema de transporte. Dicta disposiciones en relación a la creación y funcionamiento de las empresas de transporte público, la prestación del servicio, la forma de vinculación de los equipos a las empresas, los servicios conexos al de transporte, tarifas, seguridad y procedimiento sancionatorio. En relación con el transporte terrestre automotor, señala que bajo la coordinación del Ministerio de Transporte, las autoridades municipales o distritales decidirán lo relacionado con la utilización de su propia infraestructura de transporte, a menos que por la naturaleza y complejidad del asunto, el Ministerio asuma su conocimiento para garantizar los derechos del usuario al servicio público. Frente al transporte masivo, destaca que cuando la Nación y sus entidades descentralizadas cofinancien o participen con

	<p>aportes de capital, en dinero o en especie, en la solución de Sistemas de Transporte Masivo de Pasajeros, corresponderá al Ministerio de Transporte como a la Dirección Nacional de Planeación evaluar y conceptuar acerca del estudio de prefactibilidad, factibilidad, rentabilidad técnico y física espacial, cronograma, presupuesto y plan de ejecución; la minuta de la sociedad por acciones que se constituya como titular del Sistema de Transporte; el proyecto definitivo, presupuesto y programa final de ejecución y, cualquier cambio o modificación al proyecto.</p>
<p>Ley 310 de 1996</p>	<p>Modifica parcialmente la Ley 86 de 1989 en relación con los principales aspectos del Transporte Masivo de Pasajeros. Señala que el área de influencia del Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros, estará comprendida por las áreas urbanas, suburbana y por los municipios a los cuales el sistema sirve de interconexión directa o indirecta. Dispone que la Nación y sus entidades descentralizadas por servicios cofinanciarán o participarán con aportes de capital en dicho Sistema con un mínimo del 40% y un máximo del 70% siempre que cumplan requisitos tales como la constitución en sociedad por acciones, concepto previo del Conpes, coherencia con el Plan Integral de Desarrollo Urbano, constitución de una autoridad única de transporte e inclusión del proyecto en el Plan Nacional de Desarrollo.</p>

<p>Ley 105 de 1993</p>	<p>Dicta disposiciones básicas en materia de transporte, distribuye competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales y reglamenta la planeación en el sector transporte. Señala cuáles son los principios fundamentales que rigen la materia, como por ejemplo, la soberanía del pueblo, la intervención del Estado, la libre circulación, la integración nacional e internacional y la seguridad, en tanto que, como principios del transporte público, relaciona los de acceso al transporte, carácter de servicio público de éste, colaboración entre entidades, participación ciudadana, rutas para el servicio público de pasajeros, libertad de empresa, permisos o contratos de concesión, transporte intermodal, subsidios a usuarios, entre otros. Dispone medidas para la regulación del transporte y el tránsito, sujetos pasivos de sanciones, perímetros del transporte y tránsito en el territorio colombiano y naturaleza, funciones, recursos para infraestructura. Frente a las obras de concesión, señala que la Nación, los Departamentos, los Distritos y los Municipios podrán a través de sus entidades descentralizadas del sector transporte, otorgar concesiones a particulares para la construcción, rehabilitación y conservación de proyectos de infraestructura vial, para lo cual, fija como régimen contractual el previsto en la Ley 80 de 1993, salvo el numeral 4 del artículo 44 y el inciso 2 del artículo 45; la aplicación de los artículos 15, 16 y 17 en cuanto a cláusulas unilaterales y demás</p>
-----------------------------------	---

	<p>aspectos tales como el esquema de la concesión, titularización y crédito para concesionarios, garantías y liquidación del contrato.</p>
Ley 86 de 1989	<p>Dicta normas sobre sistemas de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros. Señala que la política sobre sistemas de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros deberá orientarse a asegurar la prestación de un servicio eficiente que permita el crecimiento ordenado de las ciudades y el uso racional del suelo urbano, todo lo cual, con base en (i) desestimular la utilización superflua del automóvil particular, (ii) mejorar la eficiencia en el uso de la infraestructura vial actual mediante la regulación del tránsito y (iii) promover la masificación del transporte público a través del empleo de equipos eficientes en el consumo de combustibles y el espacio público.</p> <p>Dicta medidas sobre financiación de los sistemas de transporte masivo, autorizaciones de endeudamiento externo, entre otros</p>

Decretos

<p style="text-align: center;">Decreto 1076 de 2015</p>	<p style="text-align: center;">Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible</p> <p>El decreto 1076 del 26 de mayo de 2015, es una compilación de las normas expedidas por el Gobierno Nacional en cabeza del Presidente de la República, en ejercicio de las facultades reglamentarias otorgadas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política. La pretensión de esta iniciativa es recoger en un solo cuerpo normativo todos los decretos reglamentarios vigentes expedidos hasta la fecha, que desarrollan las leyes en materia ambiental. Teniendo en cuenta esta finalidad este decreto no contiene ninguna disposición nueva, ni modifica las existentes</p>
<p style="text-align: center;">Decreto 1660 de 2003</p>	<p style="text-align: center;">Por el cual se reglamenta la accesibilidad a los modos de transporte de la población en general y en especial de las personas con discapacidad. Dicta disposiciones sobre la accesibilidad en el transporte ferroviario y masivo para las personas discapacitadas, en especial, las condiciones de las estaciones y los equipos, así como el diseño de los buses que prestan el servicio de rutas alimentadoras. (Ver arts. 18, 19 y 20)</p>

<p>Decreto 170 de 2001</p>	<p>Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano, distrital y municipal de pasajeros.</p>
<p>Decreto 3109 de 1997</p>	<p>Reglamenta la habilitación, la prestación del servicio público de transporte masivo de pasajeros y la utilización de los recursos de la Nación, cuyas disposiciones se aplicarán integralmente al servicio público de transporte masivo de pasajeros de que tratan las leyes 86 de 1989, 310 de 1996 y 336 de 1996. Define transporte masivo de pasajeros como aquél que se presta a través de una combinación organizada de infraestructura y equipos, en un sistema que cubre un alto volumen de pasajeros y da respuesta a un porcentaje significativo de necesidades de movilización. Señala que la habilitación para prestar el servicio público de transporte masivo será expedida por la autoridad única de transporte constituida para el efecto por el ente territorial o administrativo correspondiente, la cual ejercerá funciones de planificación, organización, control y vigilancia, bajo la coordinación institucional del Ministerio de Transporte. En cuanto a la habilitación y operación, resalta que el servicio público de transporte masivo de pasajeros se prestará previa expedición de un permiso de operación otorgado mediante concurso, la celebración de un contrato de concesión operación adjudicado en licitación pública o a través de contratos interadministrativos. La autoridad única de transporte ejercerá</p>

	funciones de control, vigilancia y cumplimiento de las condiciones de habilitación y operación
Decreto 2263 de 1995	Por el cual reglamenta la Ley 105 de 1993 y se modifica el Decreto 105 de 1995, en relación con las tarifas del servicio público de transporte.
Decreto Ley 80 de 1987	Asigna funciones a los municipios y al Distrito Especial (hoy Capital) de Bogotá en materia de transporte público, en especial, las que refieren a licencias sobre asignación de rutas y horarios para la prestación del servicio de transporte, licencias de funcionamiento, fijación de tarifas, racionalización de vías, expedición de tarjetas de operación, limitación de vehículos de servicio público, capacidad transportadora, autorización para la constitución de personas jurídicas que tengan como objeto la prestación del servicio y sanciones a aquellos que infrinjan el Estatuto Nacional de Transporte

Normatividad Distrital

<p>Acuerdo 4 de 1999</p>	<p>Por el cual se autoriza al Alcalde Mayor en representación del Distrito Capital para participar, conjuntamente con otras entidades del orden Distrital, en la Constitución de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio - Transmilenio S.A. y se dictan otras disposiciones.</p>
<p>Acuerdo 239 de 2006</p>	<p>Por medio del cual se organiza el control social de usuarios del servicio público de transporte terrestre automotor masivo, colectivo e individual de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C.</p>
<p>Acuerdo 288 de 2007</p>	<p>Por medio del cual se confiere autorización a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y al Fondo de Educación y Seguridad Vial -Fondatt en Liquidación- para ceder totalmente a título gratuito su participación accionaria en la empresa de transporte masivo del tercer milenio, TRANSMILENIO S.A., con el propósito de autorizar a unas entidades distritales para asociarse en la citada empresa y se dictan otras disposiciones.</p>
<p>Acuerdo 334 de 2008</p>	<p>Por medio del cual se establece la obligatoriedad de ubicación de equipos de salud e instalación, dotación, mantenimiento y uso del botiquín de primeros auxilios en los portales y estaciones de Transmilenio.</p>

<p>Acuerdo 444 de 2010</p>	<p>Por el cual se establecen herramientas para el control ciudadano sobre la calidad de las obras del sistema Transmilenio mediante la identificación de las losas reemplazadas o reparadas y se dictan otras disposiciones.</p>
<p>Acuerdo 484 de 2011</p>	<p>Por medio del cual se establece un subsidio de transporte a favor de personas con discapacidad en el Distrito Capital.</p>
<p>Acuerdo 489 de 2012</p>	<p>Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, D.C., 2012-2016, Bogotá Humana.</p> <p>Programa de Movilidad Humana. Señala que la movilidad humana dará prioridad al transporte masivo sobre el servicio particular y a la introducción de la energía eléctrica en el transporte masivo. El sistema integrado de transporte será intermodal, el cual incluirá las formas: integral o urbano, rural y regional; con las redes de ciclorrutas, las actuales y nuevas troncales del componente flexible, la red férrea y los cables aéreos.</p> <p>Los proyectos prioritarios de este programa son, entre otros, (i) La construcción e integración de la red férrea como eje estructurador del Sistema de Transporte Público, (ii) La ampliación e integración de</p>

	<p>troncales y (iii) La implementación del Sistema Integrado de Transporte Público, SITP.</p>
<p>Decreto Distrital 542 de 1999</p>	<p>Por el cual se crea y organiza el Fondo Cuenta de Reorganización del Transporte Colectivo Urbano de Pasajeros en el Distrito Capital.</p> <p>Fondo Cuenta de Reorganización del Transporte Colectivo. Señala que el Fondo Cuenta se constituye como un sistema de manejo presupuestal, con independencia contable y sin personería jurídica cuyo objeto es el cumplimiento de los fines previstos en el artículo 7 del Acuerdo 4 de 1999.</p> <p>El Fondo estará integrado por un Comité Técnico integrado, entre otros, por el Gerente General de Transmilenio, cuyas funciones se centran en (i) definir políticas y directrices que permitan gestionar los fines del Fondo Cuenta, (ii) orientar y velar por cumplimiento de los objetivos de éste, (iii) darse su propio reglamento, inclusive. La Administración estará a cargo por la Secretaría Distrital de Movilidad (Decreto Distrital 227 de 2009) de</p>

	<p>conformidad con las directrices del Comité, a quien asimismo tiene a cargo funciones para ejecutar. La liquidación del Fondo se hará cuando se extingan las obligaciones contraídas en cumplimiento de su objeto o cuando la Administración Distrital lo decida.</p>
<p>Decreto Distrital 831 de 1999</p>	<p>Por el cual se reglamenta el Acuerdo 4 de 1999, en relación con la prestación del servicio público esencial masivo de pasajeros en la modalidad terrestre automotor. Dicta disposiciones en relación con las condiciones para la habilitación de los operadores, los contratos de concesión para la operación del Sistema Transmilenio, las condiciones técnicas y operativas del sistema, la tarifa al usuario por el servicio del sistema, el control y vigilancia a cargo de la Empresa, así como medidas sobre infraestructura especial y exclusiva del Sistema Transmilenio. Crea el Comité de Planeación de Transporte como coordinación interinstitucional encargado de hacer la planeación coordinada del tránsito y transporte con los Sistemas de Transporte Masivo.</p>

<p>Decreto Distrital 836 de 1999</p>	<p>Adiciona el Decreto 831 del 3 de diciembre de 1999, en relación con las condiciones para la habilitación de los operadores</p>
<p>Decreto Distrital 252 de 2000</p>	<p>Por la cual se dictan algunas disposiciones para implementar la infraestructura que conforma el Sistema de Transporte Masivo Automotor de Pasajeros de Santa Fe de Bogotá.</p>
<p>Decreto Distrital 113 de 2003</p>	<p>Por el cual se establece la Tarjeta Electrónica de Operación para el servicio de transporte público de pasajeros.</p>
<p>Decreto Distrital 115 de 2003</p>	<p>Por medio del cual se establecen criterios para la reorganización del transporte público colectivo en el Distrito Capital.</p>
<p>Decreto Distrital 116 de 2003</p>	<p>Por medio del cual se establecen mecanismos de vigilancia y control para la reposición, la desintegración física de vehículos que cumplan su vida útil y los aportes a fondos de reposición.</p>
<p>Decreto Distrital 424 de 2005</p>	<p>Por medio del cual se adopta un esquema para la coordinación interinstitucional y de participación en las acciones para adelantar el</p>

	proceso de implementación de la infraestructura de la Fase III del Sistema Transmilenio.
1	Por el cual se adopta el Plan Maestro de Movilidad para Bogotá Distrito Capital, que incluye el ordenamiento de estacionamientos, y se dictan otras disposiciones.
Decreto Distrital 486 de 2006	Por el cual se asigna unas funciones a la Empresa de Transporte del Tercer Milenio - Transmilenio S.A.
Decreto Distrital 505 de 2007	<p>Por el cual se reglamenta el Consejo de Gobierno Distrital y los Comités Sectoriales.</p> <p>Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo de Movilidad. Señala que El Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo de Movilidad estará integrado por el/la Secretario(a) Distrital de Movilidad, quien lo preside, por el Director(a) de la Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial, por el Director(a) del Instituto de Desarrollo Urbano, por el Gerente de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio - Transmilenio S.A., por el Gerente del Terminal de Transporte y por el Gerente Liquidador del Fondo de Educación y Seguridad Vial -</p>

	FONDATT en Liquidación. La Secretaría Técnica será ejercida por el Subsecretario(a) de Política Sectorial de la Secretaría Distrital de Movilidad
Decreto Distrital 309 de 2009	Por el cual se adopta el sistema Integrado de Transporte Público para Bogotá D.C., y se dictan otras disposiciones.
Decreto Distrital 397 de 2010	Por el cual se adopta el Plan Distrital de Seguridad Vial para Bogotá, Distrito Capital.
Decreto Distrital 156 de 2011	Por el cual se adoptan medidas para garantizar la adecuada transición del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo al Sistema Integrado de Transporte Público - SITP, su implementación gradual, y se dictan otras disposiciones.

<p>Decreto Distrital 294 de 2011</p>	<p>Por el cual se adoptan las directrices urbanísticas y arquitectónicas para la implementación de terminales zonales transitorios y patios zonales transitorios del Sistema Integrado de Transporte Público -SITP-, durante la fase de transición en Bogotá Distrito Capital.</p>
<p>Decreto Distrital 547 de 2011</p>	<p>Por el cual se dictan medidas para la migración de equipos del transporte colectivo al transporte masivo y se dictan otras disposiciones.</p>
<p>Decreto Distrital 86 de 2012</p>	<p>Por medio del cual se ordena a los Comités de Desarrollo y Control Social de usuarios del servicio público de transporte terrestre automotor masivo, colectivo e individual de pasajeros en Bogotá, Distrito Capital.</p>
<p>Decreto Distrital 185 de 2012</p>	<p>Por la cual se crea la Comisión Intersectorial de Seguridad Vial.</p>
<p>Decreto Distrital 356 de 2012</p>	<p>Por el cual se establece la tarifa del servicio de transporte urbano masivo de pasajeros del Sistema Transmilenio y del componente zonal del Sistema Integrado de Transporte Público "SITP" en el Distrito Capital. Modificado por el Decreto Distrital 400 de 2012.</p>

<p>Decreto Distrital 429 de 2012</p>	<p>Por el cual se reglamenta el Acuerdo Distrital 484 de 2011 sobre subsidio de transporte a favor de personas con discapacidad.</p>
<p>Resolución 446 de 2015</p>	<p>Por la cual se reconoce al Comité Distrital de Desarrollo y Control Social de Usuarios del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Masivo, Colectivo e Individual de Pasajeros en Bogotá, Distrito Capital.</p>

Reglamentación interna TRANSMILENIO S.A.

<p>Resolución 328 de 2014</p>	<p>Por la cual se integra del Comité de Conciliación de TRANSMILENIO S.A. La presente resolución integra el Comité de Conciliación de TransMilenio S.A. de conformidad con lo establecido en el Capítulo II, artículo 17 del Decreto Nacional 1716 de 2009 y la nueva estructura organizacional y funciones de las dependencias de la entidad. Del mismo modo, deroga las Resoluciones 066 y 086 de 2002.</p>
<p>Resolución 422 de 2014</p>	<p>Por la cual se modifican las Resoluciones 135 de 2005, 161 de 2006 y 011 de 2009 relacionadas con el Comité Comercial. La presente resolución modifica los artículos 2° y 5° de la Resolución 135</p>

	<p>de 2005, en el sentido de actualizar la integración del Comité Comercial a la nueva nomenclatura de cargos de la planta de empleos de TRANSMILENIO S.A.</p>
<p>Resolución 563 de 2014</p>	<p>Expide el reglamento de la seguridad física del Sistema Integrado de Transporte Público - SITP, el cual tiene por objeto proteger a los usuarios, operadores, instalaciones, infraestructura y vehículos del SITP y a la cual quedará sometida los portales, las estaciones, los paraderos, los vehículos y en general todos aquellos que tiene incidencia con el funcionamiento del sistema, en cualquiera de sus modos y los usuarios que de alguna manera tengan acceso a la infraestructura de transporte. Los miembros de las fuerzas militares y de policía, los organismos de seguridad del Estado que presten sus servicios en el sistema de transporte masivo o desarrollen las funciones propias de su cargo, están en la obligación de cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en la resolución. Fija el responsable de la seguridad del SITP y las funciones a cargo, crea el Comité de Seguridad del SITP y sus funciones, así como fija pautas para el diseño, elaboración, actualización y aplicación del Plan de Seguridad en el SITP</p>
<p>Resolución 006 de 2015</p>	<p>La presente resolución reglamenta el procedimiento y las condiciones para hacer efectivo el cumplimiento del Decreto Distrital 580 de 2014, que tiene como finalidad realizar a favor de Bogotá, D.C., la</p>

	<p>cesión de derechos económicos de propietarios vinculados a concesionarios adjudicatarios del SITP con el fin de acelerar la desintegración de los vehículos provenientes del Transporte Público Colectivo.</p>
<p>Resolución 461 de 2015</p>	<p>Por medio de la cual se actualizan las disposiciones relacionadas con la creación, composición y funcionamiento del Comité Comercial de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A.</p>

Otras Políticas Públicas

- Documento CONPES 3093
- Documento CONPES 3677
- Documento CONPES 3681
- Plan Maestro de Movilidad PMM

Marco Conceptual

Objeto TRANSMILENIO S.A.

Corresponde a TRANSMILENIO S.A. la gestión, organización y planeación del servicio de transporte público masivo urbano de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, en las condiciones que señalen las normas vigentes, las autoridades competentes y sus propios estatutos. (TRANSMILENIO S.A.)

Funciones TRANSMILENIO S.A.

- Gestionar, organizar y planear el servicio de transporte público masivo urbano de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia, en la modalidad de transporte terrestre automotor.
- Aplicar las políticas, las tarifas y adoptar las medidas preventivas y correctivas necesarias para asegurar la prestación del servicio a su cargo, de conformidad con los parámetros señalados por la autoridad competente.
- Garantizar que los equipos usados para la prestación del servicio incorporen tecnología de punta, teniendo en cuenta especialmente el uso de combustibles que generen el mínimo impacto ambiental.

- Celebrar los contratos necesarios para la prestación del servicio de transporte masivo, ponderando entre otros factores la experiencia local en la prestación del servicio de transporte público colectivo.
- Aportar o suscribir acciones en sociedades que tengan por objeto la prestación de los mismos servicios o la realización de actividades conexas o complementarias. Así mismo, podrá asociarse, conformar consorcios y formar uniones temporales con otras entidades públicas o privadas para desarrollar tales actividades.
- TRANSMILENIO S.A. no podrá ser operador ni socio del transporte masivo terrestre urbano automotor por sí mismo o por interpuesta persona, ya que la operación del sistema estará contratada con empresas privadas.
- TRANSMILENIO S.A. será responsable de la prestación del servicio cuando se declare desierto un proceso de selección o cuando se suspendan o terminen anticipadamente los contratos o se declare la caducidad de los contratos con los operadores privados por las causas previstas en la ley o los contratos.
- Colaborar con la Secretaría de Tránsito y Transporte (ahora Secretaria de Movilidad) y demás autoridades competentes para garantizar la prestación del servicio.
- Darse su propio reglamento, y las demás que le sean asignadas por las normas legales, sus estatutos o las autoridades competentes.

Según los Acuerdos 002 de 2011 y 002 del 2016 de la Junta Directiva de TRANSMILENIO S.A., la organización interna de la empresa está estructurada en tres ámbitos de gestión: Alta Gerencia, Gerencia de la Integración, Dirección y Control de la Operación. (TRANSMILENIO S.A.)

Estructura Organizacional TRANSMILENIO S.A.



Ilustración 2. Estructura Organizacional TRANSMILENIO S.A.

Alta Gerencia: Responsable de la dirección general y estratégica de la misma, del desarrollo empresarial, de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y del emprendimiento de las acciones tendientes a la sostenibilidad del sistema que garanticen el cumplimiento de sus responsabilidad social. Dirige y articula la ejecución de los procesos de la empresa orientados a todos al cumplimiento de su misión.

La Alta Gerencia está conformada por:

- Junta Directiva
- Gerencia General
- Oficina de Control Interno
- Oficina Asesora de Planeación
- Subgerencia General
- Dirección Administrativa
- Dirección de TICs

Gerencia de la Integración: Responsable del monitoreo integral y sistemático de la vigilancia y control de la prestación del servicio de manera transversal en todos los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, contemplando los factores económico, técnico, jurídico, de negocios y comunicacional, que garanticen el mejoramiento continuo del servicio en forma integral.

La Gerencia de la Integración está conformada por:

- Subgerencia Económica
- Subgerencia Técnica y de Servicios
- Subgerencia Jurídica
- Subgerencia de Desarrollo de Negocios
- Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario

Dirección y Control de la Operación: Responsable de ejecutar las acciones de vigilancia y control de los niveles de servicio de cada uno de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, en coordinación directa con la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Servicio Público del Transporte.

La Dirección y Control de la Operación está conformada por:

- Dirección Técnica de Buses
- Dirección Técnica de BRT
- Dirección Técnica de Seguridad
- Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario.

De acuerdo con el Acuerdo 002 de 2016 (Mayo 20 de 2016) “Por el Cual se modifica la Estructura Organizacional y Funciones de las dependencias de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio – TRANSMILENIO S.A.”, es la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario quien tiene por objeto realizar el monitoreo integral y Sistemático de la vigilancia y control del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario – SIRCI- en cuanto se refiere a la atención e información al usuario; diseñar y adelantar estrategias para gestionar las relaciones con los clientes, usuarios y socios estratégicos de la Empresa y para la interacción y comunicación con los diferentes grupos de interés; gestionar la consecución de espacios y análisis permanente para dar soporte al desarrollo de la comunicación interna y externa que requiere la Empresa para la ejecución de sus funciones, considerando la integralidad de todos los Sistemas de transporte público a cargo de la misma.

Funciones Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario:

1. Dirigir la formulación de la política de comunicaciones y orientar la estrategia para su ejecución
2. Orientar las estrategias de atención al usuario y comunicación en lo referente al Sistema, en concordancia con las políticas distritales y con los lineamientos de la Secretaria Distrital de Movilidad

3. Dirigir y diseñar la planeación y el desarrollo de estrategias de comunicación interna y externa, así como de medios y programas de divulgación y promoción para difundir la misión, objeto, estrategias, programas y proyectos de la Empresa y del Sistema.
4. Divulgar las modificaciones que se realicen sobre la operación en los Sistemas de transporte a cargo de la Empresa.
5. Diseñar las estrategias para la gestión de grupos de interés que inciden en el funcionamiento de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y de la Empresa en particular.
6. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario – SIRCI- en lo concerniente al Subsistema de información y Servicio al Usuario, implementando estrategias de acompañamiento y capacitación a los usuarios actuales y potenciales del Sistema.
7. Gerenciar el Sistema de Quejas y Reclamos de la Empresa en lo relativo a la prestación del servicio en los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y al Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario – SIRCI-.
8. Dirigir las acciones necesarias para dar respuesta oportuna a los derechos de petición, consultas y solicitudes de información de los ciudadanos, en los términos de ley.

9. Diseñar estrategias y dirigir las acciones de divulgación, Cultura Ciudadana, educación y capacitación, para armonizar los comportamientos de los usuarios con los objetivos y principios de integración del Sistema.

10. Diseñar y orientar las acciones conjuntas con los operadores de los sistemas de transporte público a cargo de la empresa y con el concesionario del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario –SIRCI-, en lo concerniente al Subsistema de Información y Servicio al Usuario.

11. Gestionar la aplicación de las encuestas de niveles de satisfacción del usuario, analizar los resultados obtenidos y presentarlos a la Alta Gerencia de la Empresa.

12. Gestionar y responder los requerimientos de la ciudadanía en lo pertinente a los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa en las zonas de operación.

Tal y como podemos observar, corresponde a la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario liderar los procesos y estrategias de Atención al Usuario en Vía y Cultura Ciudadana en los sistemas de transporte público a cargo de TRANSMILENIO S.A., a su vez, el área de Atención al Usuario en vía adscrita a la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario tiene la siguiente estructura:

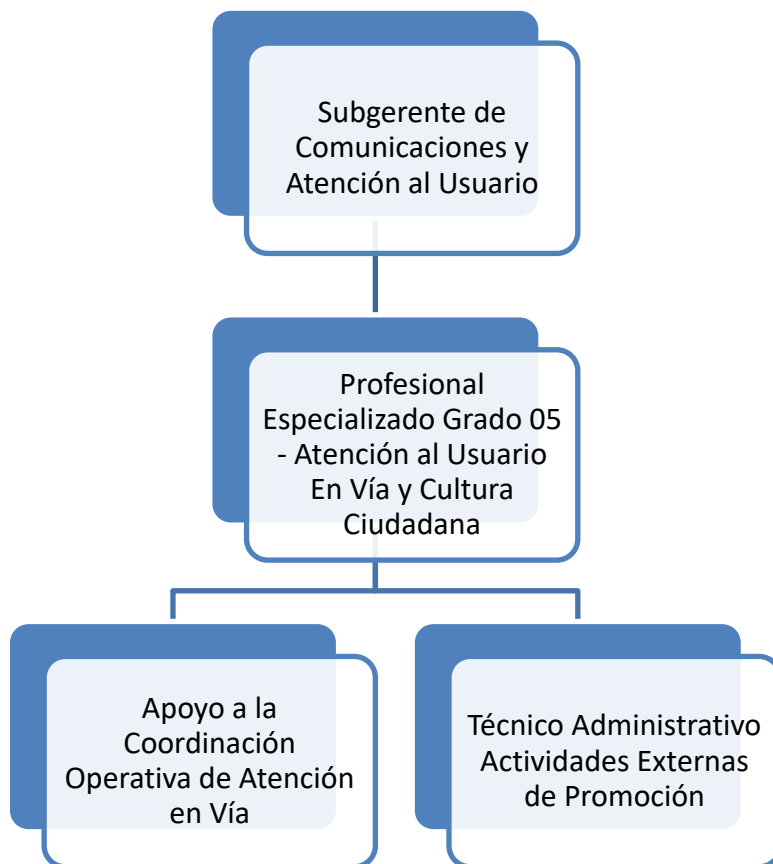


Ilustración 3. Estructura Interna Atención al Usuario en Vía TRANSMILENIO S.A.

Durante los 16 años de operación del Sistema TransMilenio, en materia de Atención en Vía se han tenido dos tipos de experiencias:

- 1.) Convenios Interadministrativos - Programa Misión Bogotá, y
- 2.) Contratos con empresas privadas

A continuación, un breve recuento de cada una de estas experiencias:

Programa Misión Bogotá

En virtud de diversos Convenios Interadministrativos celebrados con las entidades responsables del Programa Misión Bogotá, hasta enero de 2008 se contó en el Sistema TransMilenio con Guías de dicho programa, quienes realizaron principalmente actividades de orientación e información a los usuarios del Sistema.

En el año 2006 TRANSMILENIO S.A. asumió un reto muy importante en materia de información al usuario, el cual fue, el de informar masivamente a los usuarios del Sistema un cambio sustancial en materia de señalización y nomenclatura de los servicios troncales. Los servicios que hasta ese momento se denominaban a través de números, , a partir del 28 de abril cambiaron a códigos alfanuméricos de una letra seguida de uno o dos dígitos, en donde, la letra identifica la zona de destino del servicio y el o los dígitos, el tipo de servicio.

Este cambio fue bastante traumático para los usuarios y para el Sistema; en ese momento el personal de atención en vía fue insuficiente para atender las necesidades en materias de información y orientación a los usuarios y por ello, se requirió del apoyo de todos los funcionarios de TRANSMILENIO S.A. y de

cerca de 1000 funcionarios más de otras entidades del distrito. Cuando finalizó la intervención masiva de funcionarios, el proceso formación e información a los usuarios se complejizó aún más debido a algunas características del equipo humano de Misión Bogotá, tales como:

- Falta de fluidez en la expresión verbal de los guías
- Altos niveles de rotación
- Falta de actitud de servicio de los guías
- Falta de capacitación para asumir el rol de Atención al Usuario

En este sentido, en 2007 la Alcaldía Mayor de Bogotá solicitó a la gerencia de TRANSMILENIO S.A. buscar e implementar mecanismos diferentes a Misión Bogotá, que permitieran mejorar las condiciones de orientación, información y organización de los usuarios en el Sistema TransMilenio, es así como se estructura y abre la Licitación Pública 003 de 2007 cuyo objeto fue *“Outsourcing para la prestación del servicio de atención al usuario en el Sistema TransMilenio de acuerdo con las condiciones establecidas en el presente Pliego de Condiciones”*; al cabo del proceso licitatorio, la Licitación fue declarada desierta debido a que no se recibió ninguna oferta en el marco de dicho proceso.

Con base en lo anterior, TRANSMILENIO S.A. contactó a las empresas que manifestaron interés en las diferentes etapas del proceso de la Licitación Pública 003 de 2007 y procedió a consultar las causas por las cuales no ofertaron en el marco de dicho proceso; con base en la información recogida, se procedió a ajustar los documentos previos y se abrió la Licitación Pública 006 de 2007, que concluyó con la adjudicación del contrato 238 de 2007 a la empresa Servi – Industriales & Mercadeo Ltda.

Como se indicó anteriormente, a través de la Licitación Pública 006 de 2007, que concluyó con la adjudicación del contrato 238 de 2007 a la firma Servi – Industriales & Mercadeo Ltda., se contó con una empresa privada que realizó, mediante la modalidad de outsourcing, la prestación del servicio de atención al usuario en el Sistema TransMilenio durante el año 2009. Para la Entidad, en términos generales, se obtuvo un balance positivo de la ejecución de este contrato, que permitió mejorar, entre otros, los siguientes aspectos:

- ✓ Se contó con personal operativo con un mejor perfil “estudiantes de carreras técnicas, tecnológicas o profesionales, con mínimo un año de experiencia certificada en actividades de atención al usuario, atención al cliente o trabajo con la comunidad”.

- ✓ Se implementó una imagen propia para el proyecto denominada “Amigos en TransMilenio”, que entre otros incluyó uniformes con un diseño emanado de la Entidad, de acuerdo con el

Manual de Imagen de TRANSMILENIO S.A., que incorporó los colores institucionales, la denominación “Amigo en TransMilenio”, codificación alfanumérica individual para la identificación del personal, el logo internacional de información, entre otros.

✓ Se logró el posicionamiento del proyecto Amigos en TransMilenio entre los usuarios del Sistema.

✓ Debido a la mejora en el perfil, se notó una mejora en la fluidez y expresión oral de los orientadores.

✓ Dado que la contratación del personal del proyecto fue de carácter laboral, en términos generales se observó una mejor actitud del personal, disminución en los niveles de rotación, mayor compromiso y sentido de pertenencia.

✓ Agilidad en el manejo administrativo del contrato, y agilidad en la atención de los requerimientos de TRANSMILENIO S.A.

Posteriormente, en el año 2009, atendiendo una recomendación de la Contraloría, la Entidad retomó al servicio con Misión Bogotá a través de los Convenios Interadministrativos 020 de 2009, 121 de 2010 y siguientes, esta vez buscando implementar algunas características que se identificaron como positivas de la experiencia con el contratista privado, que no redundaron en una mejora sustancial en la prestación del servicio respecto de la experiencia vivida

hasta 2008, ya que nuevamente se evidenciaron dificultades, entre las que se destacan:

- Imposibilidad de que Misión Bogotá tenga personal operativo (guías) con mayor nivel académico (actualmente son bachilleres y es el máximo perfil que pueden ofrecer)
- Falta de fluidez en la expresión oral de los guías - orientadores
- Altos niveles de rotación de personal
- Imposibilidad de que el personal que eventualmente demuestre actitud positiva y proactiva pueda tener continuidad una vez finalice su periodo de intervención
- Periodos de intervención de orientadores cortos e improrrogables, debido a los procesos de formación que hacen parte integral del Programa Misión Bogotá
- Falta de actitud de servicio de los guías – orientadores
- Falta de control del personal operativo
- Imposibilidad de que TRANSMILENIO S.A. de forma autónoma solicite el retiro y/o reemplazo de personal que a su juicio, no cumpla con las expectativas y necesidades del Sistema
- Exceso de consideración por parte de Misión Bogotá frente a comportamientos y/o actitudes groseras, agresivas e inapropiadas del personal operativo (escándalos dentro del Sistema bajo los efectos de

sustancias alcohólicas, falta de respeto y colaboración para con el personal de control en vía, trato descortés hacia los usuarios del Sistema, usos indebidos de tarjetas funcionario, entre otros), bajo el argumento de que ese es un programa de formación que acoge a grupos económica y socialmente vulnerables

➤ Dificultades administrativas en el manejo de los contratos del personal operativo (abandono del contrato por parte de los guías, liquidaciones unilaterales, cesiones de contratos, entre otros), que dificultan los procesos de liquidación de los convenios

Experiencias Nacionales e Internacionales

Luego de revisar la estructura actual del modelo de Atención al Usuario en el SITP en Bogotá se realizaron consultas a diferentes empresas encargadas de administrar medios de transporte a nivel nacional e internacional obteniendo los siguientes resultados:

METROBUS – MEXICO:

Metrobús es un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal tiene como objeto la planeación, administración y control

del Sistema de Corredores de Transporte Público de Pasajeros del Distrito Federal Metrobús, de conformidad con lo establecido por el artículo segundo de su Decreto de Creación publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el día 9 de marzo de 2005.

Respecto a su requerimiento sobre “el fundamento legal que da soporte a la existencia y funcionamiento de su área de Atención Telefónica (o CALL CENTER), es decir, el sustento legal para el mismo, ya sea a través de acuerdo, lineamientos, convenios o colaboración, programas institucionales, proyectos de modernización o similares

Sobre el particular se le informa que, de acuerdo con el ESTATUTO ORGÁNICO DE “METROBÚS” ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO, publicado el 4 de abril de 2011, en el cual se determinan las facultades de la Dirección de Comunicación e Información Pública, se establecen entre otras las siguientes;

...ARTÍCULO 30.- Obligaciones y facultades de la Dirección de Comunicación e Información Pública. Corresponde a la Dirección de Comunicación e Información Pública:

...VII. Coordinar la atención, orientación y apoyo a los usuarios del Sistema, ciudadanía e instituciones nacionales y extranjeras que requieran información, emitan

quejas y sugerencias o soliciten visitas guiadas; VIII. Dirigir, coordinar y controlar a los grupos de apoyo externos para la atención de los usuarios;

...XVIII. Administrar la página electrónica en internet del organismo con la información generada por las unidades administrativas (Atención Ciudadana);

...XXI. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de las leyes, reglamentos, ordenamientos, acuerdos y convenios, y aquellas que le sean asignadas por la Dirección General.

...El 21 de diciembre de 2015 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el “Aviso por el cual se dan a conocer los enlaces electrónicos donde podrán ser consultados el Manual Administrativo del Organismo Público Descentralizado denominado METROBÚS, registrado bajo el número MA-64/301115-E-MB-2-2011, ante la Coordinación General de Modernización Administrativa del Distrito Federal”; en el Manual Administrativo de Metrobús, se determinan las funciones de las Diferentes Jefaturas de Unidad Departamental que conforman la Dirección de Comunicación e Información Pública; dentro de las cuales está la Jefatura de Unidad Departamental de Comunicación y Atención a Usuarios, área que remite las quejas, comentarios y sugerencias mediante oficio o correo electrónico para conocimiento y atención a la Unidad Administrativa y/o área interna competente para que brinde respuesta al usuario (a), o en su caso, emite mediante los mismos

medios respuesta a las usuarias y usuarios del servicio que así lo soliciten o proporcionen información para recibirla.

Dicho Manual establece lo siguiente;

...“Puesto: Jefatura de Unidad Departamental de Comunicación y Atención a Usuarios.

Misión: Coordinar los mecanismos que permitan una comunicación continua y constante con las usuarias y los usuarios del servicio, a través de los cuales se pueda brindar información, orientación: así como una atención adecuada a las quejas, comentarios y sugerencias que presenten respecto al servicio del Sistema Metrobús.

Objetivo 1: Generar mecanismos que permitan brindar información y orientación sobre el Sistema Metrobús a las usuarias y usuarios del servicio, así como, a los entes, dependencias o instancias que lo soliciten.

Funciones vinculadas al Objetivo 1:

- Asegurar la elaboración y estandarización del material informativo del organismo y del Sistema.
- Programar la instalación y distribución del material informativo en el Sistema.

- Atender los requerimientos que en materia de comunicación social se le requieran al organismo.
- Coordinar la actualización permanente de la información que se coloque en la página electrónica del organismo que permita el uso eficaz de los servicios por parte de los usuarios del Sistema.
- Coadyuvar al diseño de campañas de fortalecimiento de la imagen pública del Sistema y proponer su difusión en tiempo y forma a través de los medios de comunicación establecidos.
- Coordinar y administrar los programas de cultura, divulgación científica y tecnológica, así como los eventos socioculturales que se lleven a cabo dentro de los espacios e instalaciones del Sistema.
- Apoyar y supervisar la distribución de folletería institucional y de organismos del Sector Público, a través de los programas establecidos.
- Autorizar y supervisar el uso adecuado de los espacios de difusión cultural.
- Coadyuvar en la organización de las entrevistas y conferencias de prensa de las autoridades del organismo para difundir los programas y planes de trabajo, así como elaborar los boletines correspondientes.

- Presentar informes en el ámbito de su competencia, cuando así lo solicite su superior jerárquico.

Objetivo 2: Gestionar la recepción, canalización y respuesta en tiempo y forma a las quejas de las y los usuarios del servicio del Sistema Metrobús por parte de las áreas competentes, llevando a cabo el seguimiento de las mismas.

Funciones vinculadas al Objetivo 2:

- Diseñar y mantener actualizado el Manual de Atención a Usuarios.

- Supervisar y controlar el servicio del Centro de Atención Telefónica.

- Recibir las quejas, comentarios y sugerencias que se presenten en el organismo, llevando a cabo las acciones que permitan el adecuado seguimiento.

- Canalizar a las unidades administrativas correspondientes las quejas, comentarios y sugerencias presentadas por los usuarios del Sistema Metrobús, llevando un seguimiento de las mismas.

- Mantener comunicación permanente con las áreas del Gobierno del Distrito Federal encargadas de atender las quejas, sugerencias y comentarios de la ciudadanía.
- Dirigir, coordinar y controlar a los grupos de apoyo a los usuarios o instituciones que requieran información al público usuario.
- Presentar informes en el ámbito de su competencia, cuando así lo solicite su superior jerárquico”.

De acuerdo con la información suministrada por parte de Metrobus – México se puede evidenciar que la Atención al Usuario se focaliza en los canales telefónicos y electrónicos.

METROBUS – PARAGUAY:

Aunque aún no se encuentra en operación de acuerdo con lo informado se está realizando un trabajo de socialización y difusión con escuelas y colegios ubicados el corredor en los municipios de San Lorenzo y Fdo. de la Mora, con presentaciones y una obra de teatro.

Asimismo, los equipos sociales del Proyecto y la empresa Constructora realizan visitas casa por casa informando de los procesos y afectaciones de obras.

TRANSCARIBE – CARTAGENA, COLOMBIA:

Al interior del Ente Gestor (Transcaribe) la Secretaria General tiene adscritos 2 áreas de trabajo, que son Los procesos de 1. Comunicaciones y 2. Gestión Social y atención al usuario.

Gestión Social y atención al usuario, a su vez se encuentra conformado de la siguiente manera:

Para el área existe una coordinadora de Gestión Social y atención al Cliente, la cual gestiona todo lo requerido por el Ente gestor en cuanto a las dimensiones Sociales. Educativas y Culturales del Sistema en apoyo a la operación del mismo. Este es el trabajo relacionado con la socialización de nuevas rutas o cambios en la operación, pedagogía del sistema, transmisión de cultura Transcaribe, articulación con las diferentes autoridades públicas y aliados del sector privado. Cada dimensión se encuentra liderada por un Asesor especializado.

Para la atención al cliente y usuario se cuenta con nuestra oficina de atención al usuario que recibe de manera directa a la comunidad y usuarios que requieran interponer sus peticiones, quejas , reclamos, y solicitudes, esta cuenta con la presencia de la suscrita Coordinadora del área y dos auxiliares PQRS.

No obstante existe en el ente gestor esta oficina, el concesionario de recaudo maneja y canaliza todas las pqr's que llegan al sistema desde las estaciones de parada y próximamente desde el Centro de atención al usuario (CAU) que esta por inaugurarse en los próximos días en el Patio Portal.

En las estaciones de parada de la Troncal (Avenida Pedro de Heredia) cada taquilla cuenta con personal capacitado de Colcard (concesionario de recaudo) encargado de recibir p.q.r.s en el caso de que se presenten. De igual manera para brindar información acerca del sistema Transcribe cuenta con la alianza de Escuela de Gobierno y Liderazgo quien tienen activo el programa Transcribe Soy Yo – en el cual han sido contratados 38 cultores quienes se encargan de brindar esta información y realizar pedagogía sobre la Cultura Transcribe – normas de uso del sistema y la más reciente información de sus rutas.

Cada taquilla dispone de una o dos taquilleras (perfil administrativo – servicio al cliente) un auxiliar de torniquete (técnico) y de la escuela de

Gobierno (profesionales y técnicos de diferentes profesiones con énfasis en atención al usuario – son capacitados por la gestión Social de Transcribe)

Para realizar la divulgación de nuevas rutas, la Gestión Social desde sus ejes cultural, educativo y social hace estudio de la zona de influencia y activa sus componente contactando líderes, instituciones educativas y haciendo contacto con las entidades distritales encargadas de eventos culturales y recreativos para actuar en la zona. Una vez establecida la ruta crítica se realiza socialización con las poblaciones sobre los pormenores de la ruta a implementar , esto es mapa de la ruta paraderos , puntos de recarga, horario, modo de uso de la tarjeta y normas del sistema.

De igual manera se crea estrategia de divulgación en medios de comunicación y redes sociales desplegando la misma información para usuarios.

Desde las estaciones y portal los cultores del programa Transcribe Soy Yo realizan la divulgación persona a persona sobre a ruta o cambios en las paradas.

Todas las estrategias son recepcionadas de manera muy positiva pero la que más es efectiva son los tres días pedagógicos de las rutas donde las apersonas están en contacto permanente con el personal guía del sistema.

Para las contingencias se siguen los diferentes protocolos de la operación los cuales son activados desde el centro de control de TransCaribe. Allí se establecen la cadena de llamadas a las entidades que deben actuar para el mejor desenlace de la congestión o del evento.

La gestión Social cuenta como ya lo hemos manifestado previamente con un equipo de gestión social que se articula a las diferentes secretarías del Distrito para efectos de realizar distintos acercamiento ante la ciudadanía y usuarios.

Transcaribe Transformando Vidas es un Comité interinstitucional que se reúne una vez por mes y se encarga de alinear esfuerzos para mantener fresca la información del Sistema y de manera permanente la pedagogía es realizada en conjunto con los Cultores del programa Transcaribe Soy Yo de la Escuela de Gobierno quienes actúan bajo supervisión del ente gestor y sus gestión social y servicio al usuario.

SECRETARIA DE PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN – CURITIBA, BRASIL:

La información a los usuarios es informadas a través de aplicaciones; grabaciones en los autobuses; PMV y comunicación visual en las estaciones, y aún pueden ser complementadas por los cobradores de las estaciones que, por su función, tienen pleno conocimiento del sistema.

Actualmente el sistema de transporte público urbano de Curitiba cuenta con 329 estaciones de tubo y 21 terminales de integración. En cuanto a las invasiones, en general el pueblo es educado y respetuoso.

Desafortunadamente ocurren situaciones puntuales de hinchas de fútbol o en estaciones cercanas escuelas con fuerte movimiento estudiantil. En estas situaciones, necesitamos medidas reactivas con la fiscalización, guardia municipal, operadores o hasta intervenciones en la estación con bloqueos físicos. Español en general, la simple presencia de un agente fiscalizador debidamente uniformizado evita inconvenientes para el Sistema.

TRANSANTIAGO – SANTIAGO DE CHILE:

La Gerencia de Usuarios es responsable del desarrollo de la inteligencia de negocios, información a usuarios, el mejoramiento y mantención de los sistemas de información y canales de comunicación, además de cumplir roles de educación y difusión, información disponible en www.dtpm.cl

La gerencia de Usuarios dispone de ejecutivos de información para informar y orientar al usuario en los siguientes casos: desvíos por grandes obras (construcción de corredores, Plan Centro y la remodelación Explanada Estación Central, entre otros), cambios en el Plan Operacional (modificación

y extensión de recorridos, nuevos recorridos, cambios de paradas, y otros) e inicio de operación de MetroTren Nos, entre otros. En estas ocasiones, efectivamente los ejecutivos de información se ubican en estaciones de Metro y paraderos de buses, entre otros lugares, los cuales se determinan según la campaña informativa.

La cantidad de ejecutivos de información que se disponen para las tareas anteriormente indicadas varía según la necesidad de cada campaña informativa.

Los ejecutivos de información deben ser personas con al menos enseñanza media completa que tenga habilidades para trabajar en equipo, orientación al cliente (interno y externo), aprendizaje continuo, buena comunicación y servicio al cliente. Asimismo, deben tener conocimiento en: normas y procedimientos del transporte público, recorridos de buses del transporte público, procedimiento y procedimientos básicos de planificación de viajes en transporte público.

Mediante la disposición de ejecutivos de información en terreno, piezas gráficas impresas que se entregan a los usuarios, página web de Transantiago y RRSS de Transantiago.

En algunos casos, según el nivel de influencia que tiene cada modificación operacional, se realizan estudios de impacto, los cuales buscan

conocer de qué manera afecta la modificación en la percepción del usuario sobre diferentes variables, entre estas la manera en la que se informan los cambios.

Cuando se presentan contingencias, se informa mediante monitores de información en terreno y se atienden consultas por RRSS de Transantiago. Además, las autoridades que correspondan realizan contactos telefónicos con casi todos los medios de comunicación que transmiten durante los periodos donde se generan las crisis y explican los planes de contingencia y los hechos que han ocurrido, siempre y cuando tengamos la información total de esto.

La Gerencia de Usuario realiza los team educativos que son actividades de información y educación sobre diversos temas relacionados al transporte público lideradas por un equipo de ejecutivos de información (monitores) que se realizan en colegios de la ciudad de Santiago.

Desde abril de este año se está realizando esta actividad a niños entre 5to y 8vo básico de colegios municipales y subvencionados. Los temas que se tratan en el marco de esta iniciativa son: la TNE y su correcto uso, evasión y buenas prácticas en el transporte público. Como soporte interactivo, esta actividad cuenta con una trivía con preguntas relacionadas a los temas indicados anteriormente, la cual se despliega mediante una pantalla touch. Los niños pasan adelante y al responder correctamente ganan un premio

(merchandising). Hasta el momento el team educativo ha estado presente en las comunas de: Quinta Normal, El Bosque, Recoleta, La Cisterna, Huechuraba y Conchalí. El objetivo es llegar a un total de 60 colegios hasta fin En el año 2015 se realizó esta actividad en 80 colegios de las comunas de: San Joaquín, Renca, Huechuraba, Recoleta, Santiago, La Cisterna, San Ramón, La Reina, Macul, La Florida, Lo Espejo, Maipú, Conchalí, Ñuñoa, Estación Central, El Bosque, Independencia, Lo Prado, Quilicura y San Bernardo.

En la ocasión se informó y educó sobre el correcto uso de la Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE) a 15.166 estudiantes de 5to a 8vo básico. Como soporte interactivo, esta actividad contó con una trivia con preguntas desplegadas mediante la pantalla touch.

En 2016, se realizó el team educativo informando y educando sobre las vías preferenciales para transporte público (Vías Exclusivas y Pistas Sólo Bus) en 35 colegios de las comunas de: Conchalí, Santiago, El Bosque, Independencia, Quilicura, Quinta Normal, San Bernardo, Recoleta y La Cisterna, abarcando un total de 2.963 alumnos de 5to a 8vo básico.

En esta ocasión, como soporte interactivo se desarrolló un juego que los niños podían descargar como una APP para teléfonos Android. Este juego se llamaba Invaders y los niños también lo jugaban como parte de la actividad

en los colegios mediante una pantalla touch. Quienes sumaban más puntos ganaban un premio (merchandising) de año.

Recomendaciones

Para lograr un real mejoramiento del esquema de Atención al Usuario y una formulación efectiva de Políticas públicas en ese sentido para mejorar la experiencia de viaje de los usuarios en el Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá se sugiere realizar las siguientes modificaciones:

Estructura

Modifíquese la estructura organizacional de TRANSMILENIO S.A. creando la *Dirección Técnica de Atención al Usuario y Cultura Ciudadana* quien asumirá las funciones que en este tema tenía asignada una de las Subgerencias de la entidad que pasará a llamarse *Subgerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas*, quedando de la siguiente manera:

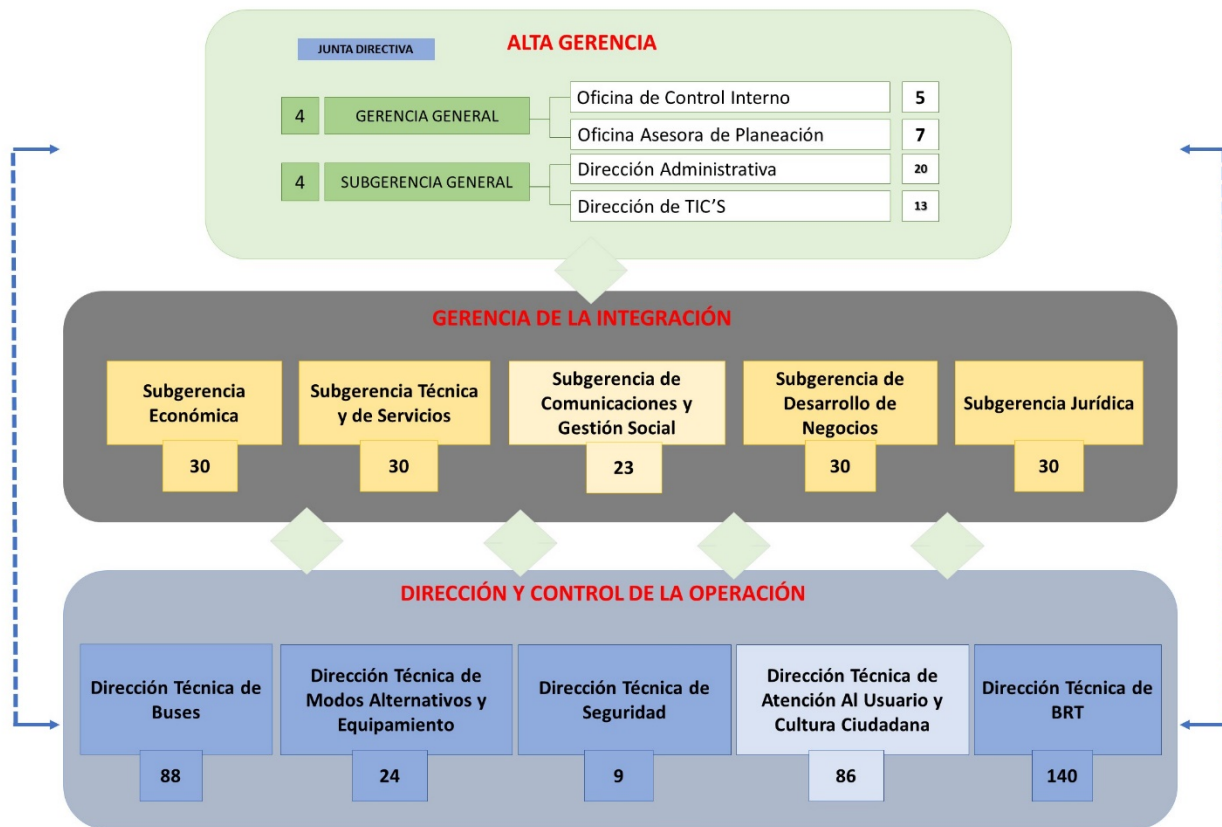


Ilustración 4. Propuesta Estructura Organizacional TRANSMILENIO S.A.

Funciones Subgerencia de Comunicaciones y Gestión Social:

1. Dirigir la formulación de la política de comunicaciones y orientar la estrategia para su ejecución
2. Orientar las estrategias de Gestión Social y comunicación en lo referente al Sistema, en concordancia con las políticas distritales y con los lineamientos de la Secretaria Distrital de Movilidad

3. Dirigir y diseñar la planeación y el desarrollo de estrategias de comunicación interna y externa, así como de medios y programas de divulgación y promoción para difundir la misión, objeto, estrategias, programas y proyectos de la Empresa y del Sistema.
4. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de
5. Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario – SIRCI- en lo concerniente al Subsistema de información y Servicio al Usuario, implementando estrategias de comunicación a los usuarios actuales y potenciales del Sistema.
6. Diseñar y orientar las acciones conjuntas con los operadores de los sistemas de transporte público a cargo de la empresa y con el concesionario del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario –SIRCI-, en lo concerniente al Subsistema de Información y Servicio al Usuario.
7. Gestionar la aplicación de las encuestas de niveles de satisfacción del usuario, analizar los resultados obtenidos y presentarlos a la Alta Gerencia de la Empresa.

Funciones Dirección Técnica de Atención al Usuario y Cultura Ciudadana:

1. Dirigir la formulación de la política de Atención al Usuario y Cultura Ciudadana, además orientar la estrategia para su ejecución
2. Orientar las estrategias de atención al usuario y Cultura Ciudadana en lo referente al Sistema, en concordancia con las políticas distritales y con los lineamientos de la Secretaria Distrital de Movilidad, y que permitan mitigar la evasión de pago en el Sistema.
3. Dirigir y diseñar la planeación y el desarrollo de estrategias de comunicación a través del equipo de Atención al Usuario en Vía, así como de capacitación y promoción para difundir la misión, objeto, estrategias, programas y proyectos de la Empresa y del Sistema.
4. Divulgar las modificaciones que se realicen sobre la operación en los Sistemas de transporte a cargo de la Empresa.
5. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario – SIRCI- en lo concerniente al Subsistema de información y Servicio al Usuario, implementando estrategias de acompañamiento y capacitación a los usuarios actuales y potenciales del Sistema.
6. Gerenciar el Sistema de Quejas y Reclamos de la Empresa en lo relativo a la prestación del servicio en los sistemas de transporte público a cargo

de la Empresa y al Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario – SIRCI-.

7. Dirigir las acciones necesarias para dar respuesta oportuna a los derechos de petición, consultas y solicitudes de información de los ciudadanos, en los términos de ley.

8. Diseñar estrategias y dirigir las acciones de divulgación, Cultura Ciudadana, educación y capacitación, para armonizar los comportamientos de los usuarios con los objetivos y principios de integración del Sistema.

9. Diseñar y orientar las acciones conjuntas con los operadores de los sistemas de transporte público a cargo de la empresa y con el concesionario del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario – SIRCI-, en lo concerniente al Subsistema de Información y Servicio al Usuario.

10. Gestionar y responder los requerimientos de la ciudadanía en lo pertinente a los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa en las zonas de operación.

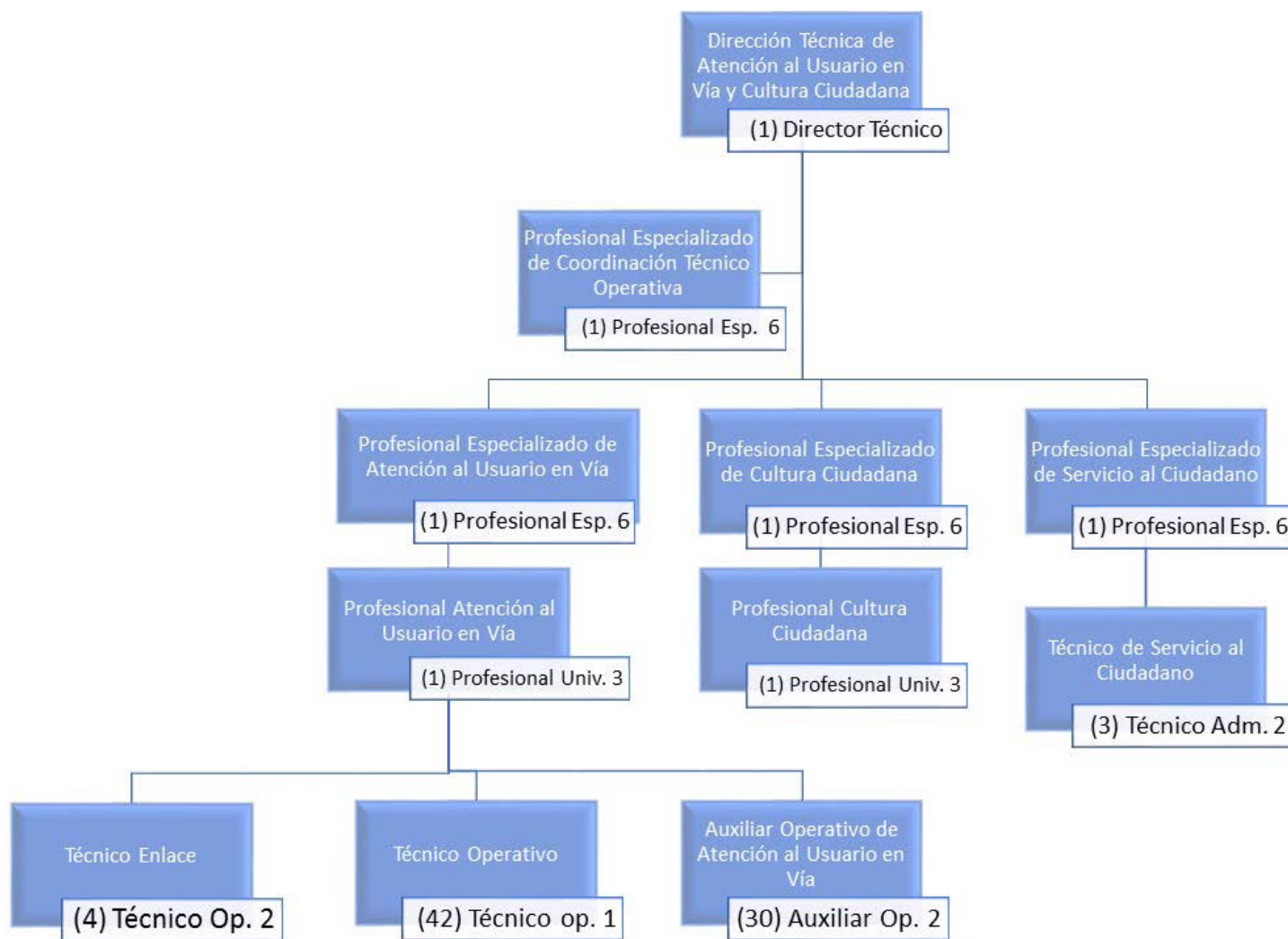


Ilustración 5. Estructura Dirección Técnica de Atención al Usuario y Cultura Ciudadana

Tal y como se evidencia en la propuesta anterior, implementar la estructura organizacional adecuada permite que una dependencia exclusiva y más eficiente pueda plantear las políticas públicas

requeridas para mejorar la atención al usuario y cultura ciudadana en el Sistema de transporte público, es decir, hay un doliente dedicado solo a ese tema y con las estrategias adecuadas podrá implementarse en vía un modelo de atención a bajo costo de recurso humano que es lo que incrementa el gasto en un proyecto de este tipo.

Conclusiones

- Se pudo evidenciar que la falta de políticas públicas para el modelo de atención al usuario en el Sistema de Transporte ocasiona diferentes inconvenientes en diferentes niveles: internos de la organización, operacionales y externos.
- Con la adecuada implementación del modelo permite mitigar la evasión de pago en el Sistema Integrado de Transporte Público – SITP, especialmente en el componente troncal.
- Permite generar un mayor sentido de pertenencia por parte de los usuarios del Sistema de Transporte.
- Se pueden realizar campañas de Cultura Ciudadana y Sostenerlas en el tiempo sobre todo en los sitios de mayor tráfico de usuarios.
- Se dignifica el empleo de quienes realizan sus actividades de Atención al Usuario en el Sistema.

- Baja la rotación de personal lo que implica que la capacitación y experiencia de los más destacados se mantengan al servicio del Sistema.
- Se mejora la calidad del servicio teniendo siempre personal calificado y enfocado solo en temas de Atención al Usuario y Cultura Ciudadana.
- TRANSMILENIO S.A. como primer empresa a nivel internacional en implementar un esquema de atención al usuario para un Sistema Integrado De Transporte Público, es decir, puede ser un modelo a seguir en este sentido ya que se humanizaría el servicio y no se pensaría solo en la operación tal y como se hace actualmente.
- Se pueden implementar campañas de Cultura Ciudadana más efectivas, duraderas y de mayor impacto.

Bibliografía

- atencion_usuarios@metrobus.df.gob.mx, M. D. (8 de Junio de 2017). Funcionamiento Esquema de Atención al Usuario. (J. C. Meza, Entrevistador)
- CHILE, T. -S. (9 de Junio de 2017). Funcionamiento Esquema de Atención al Usuario. (J. C. Meza, Entrevistador)
- CURITIBA, T. A.-C. (12 de Junio de 2017). Funcionamiento Esquema de Atención al Usuario. (J. C. Meza, Entrevistador)
- DANE. (15 de 06 de 2017). <http://www.dane.gov.co/reloj/>. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/reloj/>: <http://www.dane.gov.co/reloj/>
- EL TIEMPO. (s.f.). <http://www.eltiempo.com/bogota/campanas-contra-los-colados-de-transmilenio-80076>. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/bogota/campanas-contra-los-colados-de-transmilenio-80076>: <http://www.eltiempo.com/bogota/campanas-contra-los-colados-de-transmilenio-80076>
- Paraguay, M. -m. (23 de Junio de 2017). Funcionamiento Esquema de Atención al Usuario. (J. C. Meza, Entrevistador)
- TRANSCARIBE, A. d. (19 de Julio de 2017). Funcionamiento Esquema de Atención al Usuario. (J. C. Meza, Entrevistador)
- TRANSMILENIO S.A. (15 de 06 de 2017). http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_transmilenio/2_informacion_de_interes/estadisticas_de_oferta_y_demanda_del_sistema_integrado_de_transporte_publico_sitp. Obtenido de http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_transmilenio/2_informacion_de_interes/estadisticas_de_oferta_y_demanda_del_sistema_integrado_de_transporte_publico_sitp: http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_transmilenio/2_informacion_de_interes/estadisticas_de_oferta_y_demanda_del_sistema_integrado_de_transporte_publico_sitp

TRANSMILENIO S.A. (s.f.).

http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/estructura_organizacional/Organograma. Obtenido de
http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/estructura_organizacional/Organograma:
http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/estructura_organizacional/Organograma

TRANSMILENIO S.A. (s.f.).

http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/nuestra_entidad/Historia.
Obtenido de
http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/nuestra_entidad/Historia:
http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/nuestra_entidad/Historia

TRANSMILENIO S.A. (s.f.).

http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_transmilenio/3_estructura_organica_y_talento_humano/objeto_y_funciones. Obtenido de
http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_transmilenio/3_estructura_organica_y_talento_humano/objeto_y_funciones:
http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/la_entidad/transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_transmilenio/3_estructura_organica_y_talento_humano/objeto_y_funciones