

Informe de gestión 2016

Empresa de Transporte del Tercer Milenio

TRANSMILENIO S.A.

Enero de 2017

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS

1 Tabla de contenido

2 MARCO INSTITUCIONAL 9

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 9

2.2 EQUIPO HUMANO 9

3 GERENCIA GENERAL 12

3.1 INFORME CONCEJO DE BOGOTÁ, D.C. 17

3.2 INFORME CONGRESO DE LA REPÚBLICA 17

4 SUBGERENCIA GENERAL 18

4.1 GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN 18

4.2 SECRETARÍA GENERAL 20

4.3 FUNCIONES DELEGADAS 20

4.4 CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO 29

5 INFORME DE RESULTADOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 30

5.1 PLAN DE CALIDAD DE VIDA 2016-2020 30

5.2 GESTIÓN ÉTICA 2016 31

5.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS 32

5.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 34

5.5 OTRAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN 35

5.6 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN AÑO 2016 38

5.7 DETALLADAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIONES AÑO 2016 42

5.8 IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE BIENESTAR 54

5.9 ACTIVIDADES DE BIENESTAR DESARROLLADAS DE ENERO A DICIEMBRE 2016 54

6 PRINCIPALES LOGROS DE LA GESTIÓN VIGENCIA 2016 56

6.1 FASE I, PRÓRROGA *56*

6.2 NUEVA LICITACIÓN FASE I – II *60*

6.3 FORMULACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS DE CAMBIOS AL COMPONENTE ZONAL DEL SITP, MEDIANTE LA GENERACIÓN DE INDICADORES. *63*

6.4 MEJORAS EN EL SERVICIO - PROCESOS DE MEJORAS OPERACIONALES CONTINÚAS *65*

6.5 GRUPO DE SERVICIOS *67*

6.6 KILÓMETROS EFICIENTES *70*

6.7 PARÁMETROS OPERACIONALES PARA INFRAESTRUCTURA TRONCAL *75*

6.8 GESTIÓN PATIOS ZONALES DEL SITP *78*

6.9 ATENCIÓN SOCIAL A LOS PEQUEÑOS PROPIETARIOS DE LOS VEHÍCULOS ENTREGADOS A LAS EMPRESAS COOBUS, EGOBUS Y CHATARRIZACIÓN. *83*

6.10 GESTIÓN DE APP CIM NORTE Y CIM – CALLE 80 *85*

6.11 CICLOPARQUEADEROS *88*

6.12 GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO A LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA BRT *91*

6.13 PARADEROS *96*

7 PRINCIPALES LOGROS DE LA GESTIÓN VIGENCIA 2016 POR ÁREAS **101**

7.1 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA *101*

7.2 DIRECCIÓN DE TIC'S *104*

7.2.1 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE TRANSMILENIO 104

7.2.2 FORTALECIMIENTO DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA 106

7.2.3 CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA ESPACIAL PARA INTEGRACIÓN DEL TRABAJO DE LAS DEPENDENCIAS MISIONALES DE LA INSTITUCIÓN 109

7.2.4 SEGUIMIENTO AL SIRCI 110

7.2.5 FORTALECIMIENTO AL ESQUEMA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN 111

7.3 SUBGERENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS *111*

7.3.1 PARÁMETROS OPERACIONALES PARA INFRAESTRUCTURA TRONCAL 111

7.3.2 AMPLIACIÓN ESTACIONES DEL SISTEMA TRANSMILENIO E INICIO DE CONSTRUCCIÓN TRANSMICABLE DE CIUDAD BOLIVAR 113
7.3.3 GRUPO DE SERVICIOS Y KILÓMETROS EFICIENTES 115

7.4 DIRECCIÓN TÉCNICA DE BRT *117*
7.4.1 PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE SERVICIOS TRONCALES Y ALIMENTADORES. 117
7.4.2 CONTROL DE LA OPERACIÓN DE LOS COMPONENTES TRONCAL Y ALIMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO. 121
7.4.3 GESTIÓN DE FLOTA Y OPERADORES DISPONIBLES PARA LA OPERACIÓN DEL COMPONENTE TRONCAL Y ALIMENTACIÓN DEL SISTEMA. 124

7.5 DIRECCIÓN TÉCNICA DE BUSES *126*
7.5.1 GESTIÓN SUPERVISIÓN DE LA OPERACIÓN 126
7.5.2 ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES Y DEL MANUAL DE NIVELES DE SERVICIO 129
7.5.3 USO DE RECURSOS COMPARTIDOS 131
7.5.4 GESTIÓN Y SEGUIMIENTO A LA OPERACIÓN EN VÍA A TRAVÉS DE LA INTERVENTORÍA 132
7.5.5 GESTIÓN DE MULTAS Y DESINCENTIVOS OPERACIONALES 134
7.5.6 ANÁLISIS DE FALLAS DE LA FLOTA 138

7.6 DIRECCIÓN TÉCNICA DE MODOS ALTERNATIVOS *140*
7.6.1 ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE PROPUESTAS Y EJECUCIÓN DE PRUEBAS PILOTO EN LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA TRANSMILENIO. 140
7.6.2 RETIRO Y CONTROL DE GRAFFITIS EXISTENTES EN LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA. 142
7.6.3 CONSTRUCTION DEL SHUT DE BASURAS PARA EL PORTAL AMÉRICAS. 145

7.7 DIRECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD *146*
7.7.1 RESTRUCTURACIÓN DE FUNCIONES DIRECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD 146
7.7.2 PLAN PILOTO PDA 149
7.7.3 DISMINUCIÓN DE FATALIDADES 151

7.8 SUBGERENCIA JURÍDICA *153*
7.8.1 CONCESIONES 153
7.8.2 ARMONIZACIÓN FIDUCIA ACTUAL DEL SISTEMA TRANSMILENIO Y EL CONTRATO DE FIDUCIA MERCANTIL IRREVOCABLE DE ADMINISTRACIÓN, INVERSIÓN, PAGO, GARANTÍA Y FUENTE DE PAGO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE BOGOTÁ -SITP. 154
7.8.3 CONCESIONES DE RECAUDO 155

7.8.4 APPS 156
7.8.5 ASESORIA LEGAL 158
7.8.6 GESTIÓN CONTRACTUAL 161
7.8.7 DEFENSA JUDICIAL 161
7.9 SUBGERENCIA DE COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL CIUDADANO 163
7.9.1 COMUNICACIÓN, CAPACITACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO GESTIONADO POR TRANSMILENIO S.A. 163
7.9.2 CULTURA CIUDADANA 169
7.10 OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN 170
7.10.1 SEGUIMIENTO META IMPLEMENTACIÓN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN TMSA 170
7.11 SUBGERENCIA ECONÓMICA 172
7.11.1 MAYOR EFICIENCIA EN EL FLUJO DE RECURSOS 172
7.11.2 CONTINUIDAD EN LA OPERACIÓN 173
7.11.3 OTROS 174
8 INFORME DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR 174
9 INFORME DE DEFENSA JUDICIAL 176
10 INFORME DE GESTIÓN CONTRACTUAL 177
11 RETOS 2017 179
11.1 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA 179
11.2 DIRECCIÓN DE TICS 181
11.2.1 OPERACIÓN TECNOLÓGICA EN NUEVA SEDE 181
11.2.2 IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA LA ENTIDAD 182
11.2.3 COMPLETAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE LA INSTITUCIÓN 183
11.2.4 Implantar un sistema analítico para la institución 184
11.3 SUBGERENCIA TÉCNICA Y DE SERVICIOS 186
11.3.1 REINGENIERÍA DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO. 186
11.3.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS TRONCALES Y EXTENSIÓN DE TRONCALES EXISTENTES. 188

11.3.3 AMPLIACIÓN DE ESTACIONES DEL SISTEMA CON SOBREDEMANDA. 189

11.4 DIRECCIÓN TÉCNICA DE BRT *191*

11.4.1 HACER MÁS EFICIENTE EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN, USANDO MÁS Y MEJORES HERRAMIENTAS, DATOS, METODOLOGÍAS Y OBTENIENDO RESULTADOS QUE PERMITAN FORTALECER LA OFERTA Y MANTENER EN NIVELES DECRECIENTES EL KILOMETRAJE EN VACÍO. 191

11.4.2 MEJORAR LA PUNTUALIDAD REAL DEL SISTEMA A PARTIR DE DATOS REALES 192

11.4.3 MEJORAR LA CONFIABILIDAD Y DISPONIBILIDAD DE LA FLOTA FASE 1 Y FASE 2, QUE SE ENCUENTRA EN UNA EDAD AVANZADA 194

11.5 DIRECCIÓN TÉCNICA DE BUSES *195*

11.5.1 RETOS EN LA GESTIÓN DE VEHÍCULOS (FLOTA) 195

11.5.1 RETOS Y METAS EN LA GESTION CON LA INTERVENTORÍA. 195

11.5.2 RETOS EN LA GESTIÓN DEL SITP PROVISIONAL. 197

11.5.3 RETOS EN LA GESTIÓN DE MULTAS Y DESINCENTIVOS 198

11.5.4 RETOS EN LA GESTIÓN DE PROGRAMACIÓN. 199

11.6 DIRECCIÓN TÉCNICA DE MODOS ALTERNATIVOS *200*

11.6.1 CERTIFICACIÓN DE TRANSMILENIO PARA LA OPERACIÓN POR CABLE ACORDE A LA NORMATIVIDAD VIGENTE DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE. 200

11.6.2 GESTIONAR EL DISEÑO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE ASEO, MANTENIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA TRANSMILENIO ACTUAL Y ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA, LEGAL Y FINANCIERA DE LA INFRAESTRUCTURA NUEVA, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS. 202

11.6.3 REALIZAR EL MANTENIMIENTO RUTINARIO Y CORRECTIVO DE LA SEÑALIZACIÓN Y DEMARCACIÓN DE LOS PARADEROS ZONALES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO – SITP. 203

11.6.4 ESTUDIO DE REVISIÓN DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE TECNOLOGÍAS DISPONIBLES EN EL MERCADO DE PUERTAS DE ESTACIONES QUE SE PUEDAN ADAPTAR A LAS CONDICIONES OPERACIONALES ACTUALES DEL SISTEMA, TODO LO ANTERIOR EN EL MARCO DE EL PLAN ESTRATÉGICO PARA MITIGAR EVASIÓN**.** 204

11.6.5 CERRAMIENTOS PERIMETRALES EN ESTACIONES CRÍTICAS DE EVASIÓN EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MITIGAR EVASIÓN. 204

11.6.6 DISEÑO Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS CICLOPARQUEADEROS. 205

11.7 DIRECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD *206*

11.7.1 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD FÍSICA EN EL SISTEMA. 206

11.7.2 CONTINUAR EL TRABAJO EN LA DISMINUCIÓN DE LAS FATALIDADES EN EL SISTEMA 209

11.7.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ANTI-EVASIÓN 211

11.8 SUBGERENCIA JURÍDICA *213*

11.8.1 CONCESIONES 213

11.8.2 FASE III 214

11.8.3 APP 215

11.8.4 ASESORIA LEGAL 215

11.8.5 GESTIÓN CONTRACTUAL. 215

11.8.6 DEFENSA JUDICIAL 216

11.9 SUBGERENCIA DE COMUNICACIONES *217*

11.9.1 IMPLEMENTAR UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL USUARIO EN VÍA PARA EL COMPONENTE TRONCAL Y ZONAL 217

11.9.2 DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ENFOCADA AL PROYECTO CULTURA CIUDADANA EN TRANSMILENIO, QUE INCLUYA CONTROL Y EVALUACIÓN A LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO CULTURA CIUDADANA EN TRANSMILENIO 217

11.9.3 REDES 218

11.9.4 LOGRAR LA INSCRIPCIÓN DE 500 OPERADORES DEL SISTEMA AL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS CONDUCTORES. 219

11.9.5 SUMINISTRAR LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA EN TIEMPO REAL, A TRAVÉS DEL CENTRO DE EMISIÓN RADIAL. 219

11.9.6 LANZAMIENTO DEL PORTAL INFANTIL 220

11.9.7 LOGRAR QUE LOS FUNCIONARIOS DE TMSA SE CONVIERTAN EN GESTORES Y EMBAJADORES DE MARCA, FORTALECIENDO EL SENTIDO DE PERTENENCIA, Y EL CONOCIMIENTO INTEGRAL DEL SISTEMA. 221

11.9.8 ENCUENTROS 222

11.9.9 PUNTO DE ATENCIÓN 224

11.9.10 PARTICIPACIÓN CON LÍDERES COMUNITARIOS 224

11.9.11 FORMACIÓN A COMUNIDADES EDUCATIVAS 225

11.9.12 CULTURA CIUDADANA FRENTE A LA EVASIÓN 226

11.9.13 ACUERDO POR LA CONVIVENCIA 227

11.9.14 SIMULADOR DEL TRANSPORTE PÚBLICO 228
11.9.15 ATENCIÓN AL USUARIO 229
11.9.16 DEFENSORÍA DEL USUARIO 231
11.9.17 DISEÑO GRÁFICO 232
11.9.18 RESPONSABILIDAD SOCIAL 233
11.10 SUBGERENCIA ECONÓMICA 234
11.10.1 REVISIÓN DE LA CANASTA DE COSTOS Y TARIFAS DE REMUNERACIÓN 234
11.10.2 ESTRUCTURACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA OPERACIÓN TRONCAL 234
11.10.3 SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE REMUNERACIÓN Y RECAUDO 235
12 ANEXOS 236
12.1 INFORME PORTAFOLIO DE INVERSIONES 236
12.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS EN CUENTAS BANCARIAS 237
12.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS 238
12.3.1 SALDOS EN CUENTAS BANCARIAS 238
12.3.2 ESTADO FINAL DE TESORERÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 239
12.3.3 INFORME BALANCE PRESUPUESTAL 239
12.3.4 INFORME SOBRE LOS FONDOS DE PATRIMONIO AUTÓNOMO SITP 242
12.4 INFORME PROCESO LIQUIDACIÓN PREVIA DE AGENTES DEL SISTEMA 243
12.5 INFORME SOBRE EL MANEJO DEL FONDO DE ESTABILIZACIÓN TARIFARIA Y FONDO DE CONTINGENCIAS 245
13 SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LOS AGENTES DEL SISTEMA 247
13.1 CONCESIONARIOS FASE I Y II 247
13.1.1 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS 247
13.1.2 INGRESOS TOTALES 247
13.1.3 INGRESOS Y EGRESOS OPERACIONALES 248
13.1.4 RESULTADOS DEL EJERCICIO 248
13.1.5 ACTIVOS Y PASIVOS 248
13.1.6 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE 249
13.1.7 OBLIGACIONES FINANCIERAS 249

13.1.8 PROVEEDORES 249
13.1.9 CUENTAS POR PAGAR 249
13.1.10 CAPITAL SOCIAL 249
13.1.11 PATRIMONIO 249

13.2 PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS *250*
13.2.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO 250
13.2.2 RAZÓN DE APALANCAMIENTO 250
13.2.3 RAZÓN DE AUTONOMÍA 251
13.2.4 RAZÓN DE SOLVENCIA 251

13.3 CONCESIONARIOS FASE III *252*
13.3.1 INGRESOS TOTALES 252
13.3.2 INGRESOS Y EGRESOS OPERACIONALES 252
13.3.3 RESULTADOS DEL EJERCICIO 253
13.3.4 ACTIVOS Y PASIVOS 253
13.3.5 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE 253
13.3.6 OBLIGACIONES FINANCIERAS 254
13.3.7 PROVEEDORES 254
13.3.8 CUENTAS POR PAGAR 254
13.3.9 CAPITAL SOCIAL 254
13.3.10 PATRIMONIO 254

13.4 PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS *255*
13.4.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO 255
13.4.2 RAZÓN DE APALANCAMIENTO 255
13.4.3 RAZÓN DE AUTONOMÍA 256
13.4.4 RAZÓN DE SOLVENCIA 256

2 MARCO INSTITUCIONAL

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La actual estructura organizacional de la Empresa se encuentra definida por el Acuerdo de Junta Directiva No 002 de 2011, modificado por el Acuerdo No. 01 de 2015.



2.2 EQUIPO HUMANO

Composición de la planta de personal.

CARGO EN PLANTA		TOTAL PLAZAS	PLAZAS OCUPADAS (91%)			VACANTES (9%)
			HOMBRES (62%)	MUJERES (38%)	TOTAL	
EMPLEADOS PÚBLICOS	GERENTE GENERAL	1	0	1	1	0
	SUBGERENTE GENERAL	1	1	0	1	0
	SUBGERENTE DE COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL USUARIO	1	0	1	1	0
	SUBGERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS	1	0	1	1	0
	SUBGERENTE ECONÓMICO	1	0	1	1	0
	SUBGERENTE JURÍDICO	1	0	1	1	0
	SUBGERENTE TECNICO Y DE SERVICIOS	1	1	0	1	0
	DIRECTOR TECNICO DE BRT	1	1	0	1	0
	DIRECTOR TECNICO DE BUSES	1	0	1	1	0
	DIRECTOR TECNICO DE MODOS ALTERNATIVOS	1	1	0	1	0
	DIRECTOR TECNICO DE SEGURIDAD	1	0	1	1	0
	DIRECTOR DE TIC´S	1	0	1	1	0
	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1	1	0	1	0
	ASESOR_02	1	0	0	0	1
	JEFE DE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	1	0	0	0	1
	JEFE DE OFICINA DE CONTROL INTERNO	1	1	0	1	0
	TESORERO GENERAL	1	1	0	1	0
	ASESOR_01	1	0	1	1	0
	SECRETARIA EJECUTIVA	1	0	1	1	0
TRABAJADORES OFICIALES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO_06	68	35	24	59	9
	PROFESIONAL ESPECIALIZADO_05	19	10	7	17	2
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO_04	45	22	20	42	3
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO_03	30	13	16	29	1
	TECNICO ADMINISTRATIVO_02	20	12	5	17	3
	TECNICO CONTROL_02	65	46	18	64	1
	TECNICO OPERATIVO_01	104	79	23	102	2

	AUXILIAR ADMINISTRATIVO_04	3	3	0	3	0
	SECRETARIA_03	12	0	8	8	4
	AUXILIAR OPERATIVO_02	31	12	9	21	10
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO_01	7	1	5	6	1
	CONDUCTOR_01	2	1	0	1	1
		425	241	145	386	39

ILUSTRACIÓN 1

Composición de la planta de personal

La planta de personal para diciembre 31 de 2016, se encuentra provista de 386 cargos de los 425 aprobados, con lo cual se encuentra cubierta en un 91% de del total.

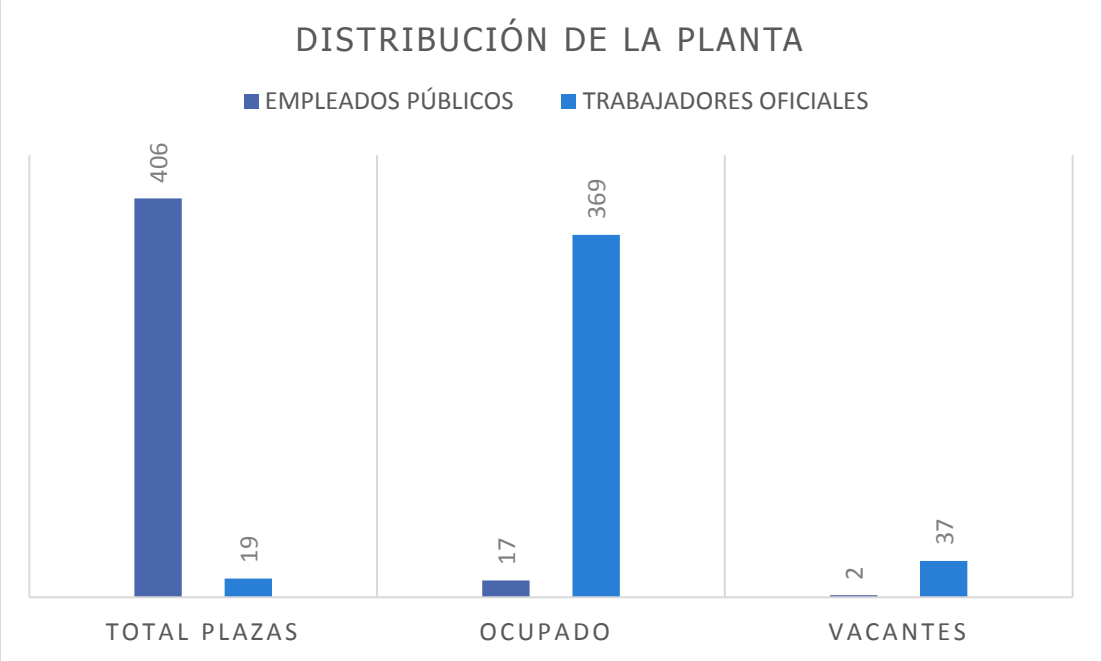


ILUSTRACIÓN 2

Distribución de la planta de personal

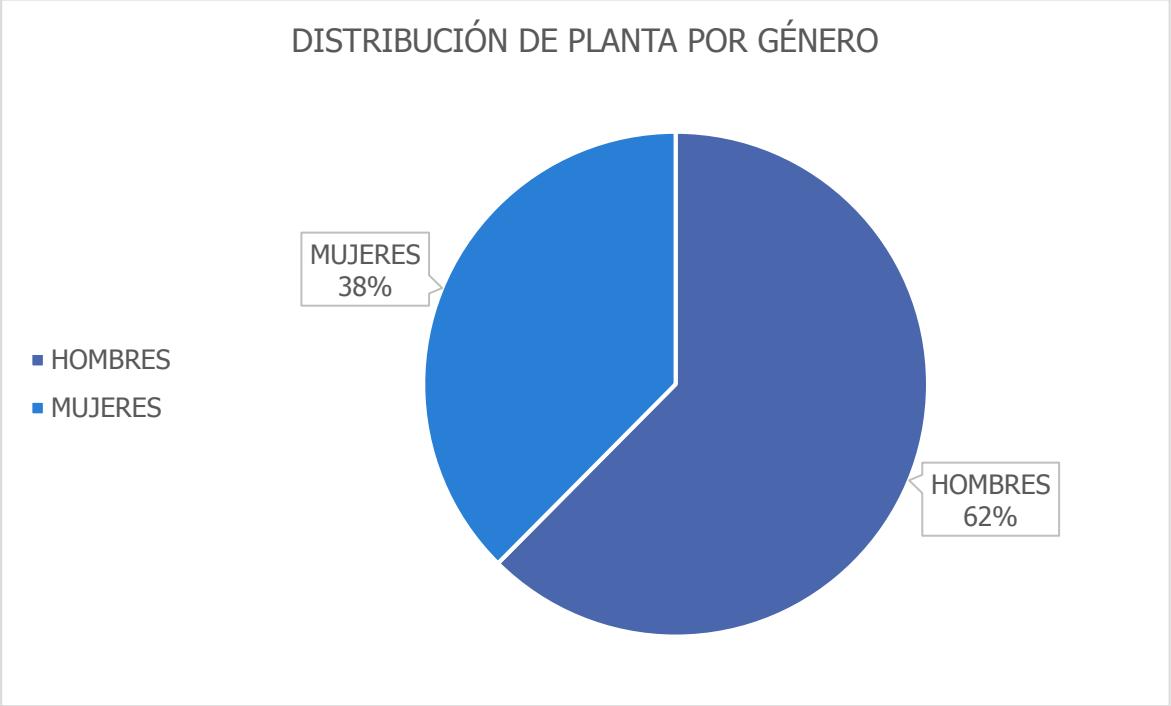


ILUSTRACIÓN 3

Distribución de planta por género

La planta de personal de TRANSMILENIO S.A. no contempla empleos de carrera administrativa como tampoco aplica la utilización de la figura personal en calidad de supernumerarios o en provisionalidad.

Actualmente la Entidad tiene 37 vacantes de trabajador oficial en la planta de personal, la provisión de los mismos se realiza de acuerdo con los procedimientos establecidos al interior de la empresa, derivados de la aplicación de normatividad vigente y la convención colectiva.

3 GERENCIA GENERAL

INFORME DE COMITÉ DE GERENCIA

En 2016 se llevaron a cabo catorce (14) Comités de Gerencia. A continuación se presentan los temas tratados en cada uno de ellos.

Fecha: 15/01/16

Temas:

- Presentación metodología de trabajo por parte de la Gerencia General
- Ajuste presupuestal
- Varios

Fecha: 04/04/16

Temas:

- Ejecución presupuestal al 31 de marzo de 2016
- Metas plan de acción
- Planes de mejoramiento, comisión Contraloría de Bogotá D.C.
- Temas que se presentarán en la reunión de la Junta Directiva del 13 de abril de 2016
- Presentación acciones de los primeros 100 días
- Varios

Fecha: 12/04/16 (Comité Extraordinario)

Temas:

- Revisión APP Metro Ligero Av. 68

Fecha: 03/05/16

Temas:

- Indicadores del Sistema

- Requerimientos entes de control
- Mejoras en programación
- Grupo de servicios
- Baños

Fecha: 25/05/16 (Comité Extraordinario)

Temas:

- "Metro Ligero de la Sabana – regioTram Corredor de Occidente" y "Metro Ligero de la Sabana – regioTram Corredor de Sur"

Fecha: 26/05/16 (Comité Extraordinario)

Temas:

- Metro Ligero de la Sabana – regioTram Corredor de Occidente" y "Metro Ligero de la Sabana – regioTram Corredor de Sur"

Fecha: 07/06/16

Temas:

- Indicadores del Sistema
- Proceso de armonización
- Varios
- Canasta de Costos
- Puertas del Sistema

Fecha: 11/07/16

Temas:

- Ejecución presupuestal e indicadores del Sistema

- Requerimientos entes de control
- Recomendaciones para la adopción de políticas tendientes a prevenir conductas disciplinarias
- Varios
- Seguimiento temas tratados en reuniones anteriores

Fecha: 08/08/16

Temas:

- Ejecución presupuestal e indicadores del Sistema
- Plan de acción institucional 2016
- Seguimiento a temas tratados en reuniones anteriores
- ATM´s en el Aeropuerto El Dorado y Terminal de Transporte del Salitre
- Punto de regulación de servicios duales carrera 7 x calle 116
- Ruta para el terminal de transporte del sector Salitre
- Patio Soacha
- Presentación informe de visitas

Fecha: 20/09/16

Temas:

- Ejecución presupuestal e indicadores del Sistema
- Discusión y aprobación de indicadores de gestión, Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para Todos
- Principales requerimientos de los entes de control
- Seguimiento a temas tratados en reuniones anteriores
- Seguimiento a preparación de agenda para la Junta Directiva
- Avances en la recepción de documentos de pequeños propietarios Egobus y Coobus

- Resolución definitiva exclusión de vehículos

Fecha: 10/10/16

Temas:

- Aprobación de Acta de Comité de Gerencia de 20/09/16
- Ejecución presupuestal e indicadores del Sistema
- Aprobación de Plan de Acción
- Presentación APP Carrera 7

Fecha: 13/10/16

Temas:

- Gestión APP CIM Norte – Calle 80

Fecha: 15/11/16

Temas:

- APP Ventura 20 de Julio
- Ejecución presupuestal e indicadores del Sistema
- Seguimiento Plan de Acción
- Varios
- Prórroga al contrato de Concesión No. 316 de 2003 - Publimilenio S.A.S
- Control interno

Fecha: 26/12/16

Temas:

- Ejecución presupuestal e indicadores del Sistema
- Presupuesto Final 2017

- Varios
- Convenio con SDM
- Informe de gestión
- Plan de acción y de adquisición
- Control interno
- Metas 2016

3.1 INFORME CONCEJO DE BOGOTÁ, D.C.

Se dio respuesta a:

- 53 Proposiciones
- 291 Derechos de Petición
- 42 Citaciones a Debates de Control Político
- 12 Mesas de trabajo de seguimiento

3.2 INFORME CONGRESO DE LA REPÚBLICA

- 3 Proposiciones
- 17 Derechos de Petición
- 2 Citaciones a Debates de Control Político
- 1 Mesa de trabajo de seguimiento

4 SUBGERENCIA GENERAL

La gestión de la Subgerencia General se centró en coordinar y articular la gestión de los ámbitos de la Gerencia de Integración, y de la Dirección y Control de la Operación y enfocarla hacia el logro de las metas corporativas, articular la ejecución de los procesos misionales y administrativos entre los diferentes ámbitos de gestión de la Empresa, ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario en primera instancia y actuar como secretario en las Juntas Directivas y Asambleas de accionistas de la empresa.

La anterior gestión se desarrolló a través de las siguientes actividades:

4.1 GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN

El 27 de junio de 2013, el Gerente General expidió la Resolución 270, por medio de la cual creó el Comité de la Gerencia de la Integración, instancia 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.

El 19 de agosto de 2014, se derogó la Resolución 270 de 2013 y en su lugar entró en vigencia la Resolución 489 de 2014, por la cual se modifica y actualiza el Comité de Gerencia de la Integración y se establece el apoyo al seguimiento y supervisión especial de los contratos de concesión.

Con esta Resolución la Alta Gerencia de TRANSMILENIO S.A. decidió fortalecer la instancia de la Gerencia de la Integración, razón por la cual se modificó el Manual de Funciones de los trabajadores oficiales de la entidad y se creó[1] el Proceso de Regularización de los Contratos de Concesión.

[1] Resolución 489 del 19 de agosto de 2014.

El Proceso de Regularización se concibió como apoyo a la Supervisión o apoyo al seguimiento de la interventoría de los contratos de concesión que haya suscrito el Ente Gestor para la prestación del servicio público de transporte de la ciudad, los contratos de recaudo y los contratos de concesión derivados de la explotación comercial del Sistema Integrado de Transporte Público.

Teniendo en cuenta la necesidad de adoptar soluciones técnicas y operativas a diferentes aspectos de la ejecución de los contratos de concesión, el 19 de mayo de 2015, se expide la Resolución 306 por medio de la cual se crea el Comité Técnico Operacional y este mismo día se expide la Resolución 307, por medio de la cual se modifica la integración del Comité de la Gerencia de la Integración.

De acuerdo con la normatividad citada las reuniones del Comité de Gerencia de la Integración se convocan mensualmente, de las reuniones existen actas debidamente suscritas por el Subgerente General y la secretaría de las reuniones (Profesional Especializado Grado 06 Asistencia a la Gestión de la Subgerencia General); durante el año 2016 se llevaron a cabo treinta (30) reuniones.

En esta instancia se busca verificar y aprobar el desarrollo integral de los contratos de concesión suscritos por TRANSMILENIO S.A. de manera que la entidad consolide su esquema de control y seguimiento de las concesiones.

Entre los temas que se han debatido se destacan los siguientes:

- Seguimiento a la Interventoría de las Concesiones de la operación zonal y troncal Fase III.
- Seguimiento a la Interventoría de la Concesión del SIRCI.
- Informes de supervisión contratos de operación troncal Fases I y II.
- Seguimiento financiero a los Concesionarios.
- Desempeño Operativo de las Concesiones.

- Cierre de los desincentivos operativos de los concesionarios.
- Resolución exclusión de vehículos.
- Informe de PQRs por concesionario.
- Resultados de la encuesta de satisfacción.
- Informe del Comité Técnico.
- Modificaciones contractuales de los contratos de concesión.

4.2 SECRETARÍA GENERAL

Se actuó como secretario de las Juntas Directivas llevadas a cabo los días 24 de febrero, 20 de mayo, 25 de agosto, 5 y 20 de octubre. Las Actas 1 al 4 fueron aprobadas por la Junta Directiva y se encuentran debidamente suscritas. El Acta 5 del 20 de octubre se encuentra elaborada y deberá ser aprobada en la siguiente sesión.

El 18 de marzo de 2016 se llevó a cabo la reunión ordinaria de la Asamblea de Accionistas y el día 18 de octubre de 2016 se realizó una reunión extraordinaria de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, las actas de estas reuniones se encuentran debidamente suscritas.

4.3 FUNCIONES DELEGADAS

En virtud de la Resolución 143 del 2016, por medio de la cual se delegan algunas funciones, el Subgerente General suscribió los contratos que relacionan a continuación:

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
CTO350-15-02	CONSORCIO CONCESION MILENIO	$7.022.595.583	PRIMERA: AMPLIAR el plazo de ejecución del contrato 350 de 2015 en un término de tres (3) meses. PARAGRAFO: Para efecto de definición del plazo total del contrato 350 de 2015, en el mismo continua la aplicación de la condición original consistente en que su extensión será	22-ene-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
			hasta el agotamiento total de recursos. CLAUSULA SEGUNDA: ADICIONAR el contrato 350 de 2015 en la suma de SIETE MIL VEINTIDOS MILLONES QUINIENTOS NOVENTA Y CINCO MIL QUINIENTOS OCHENTA Y TRES PESOS MCTE. ($7.022.595.583), incluidos todos los gastos, impuestos, costos, deducciones y retenciones a que legalmente haya lugar.	
CTO229-15-01	COLVISTA S.A.S.	$490.397.341	SE MODIFICA Y PRORROGA EL CONTRATO	27-ene-16
CTO235-15-01	DATA TOOLS	$363.266.983	CLÁUSULA PRIMERA: AMPLIAR el plazo de ejecución del contrato 235 de 2015 en un término de tres (3) meses y ocho días o hasta el agotamiento de los recursos. PARAGRAFO: Para efecto de definición del plazo total del contrato 235 de 2015, en el mismo continua la aplicación de la condición original consistente en que su extensión será hasta el agotamiento total de recursos. CLAUSULA SEGUNDA: ADICIONAR el contrato 235 de 2015 en la suma de TRESCIENTOS SESENTA Y TRES MILLONES DOSCIENTOS SESENTA Y SEIS MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y TRES PESOS MCTE. ($363.266.983), incluidos todos los gastos, impuestos, costos, deducciones y retenciones a que legalmente haya lugar.	27-ene-16
CTO87-14-02	COMERCIALIZADORA NAVE LTDA	$-	POR SOLICITUD DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE TRANSMILENIO S.A. CON RADICADO 2016IE545 DE FECHA 21 DE ENERO DE 2016 SE MODIFICA EL CONTRATO 87 DE 2014, PRORROGÁNDOLO POR SEIS (6) MESES.	27-ene-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
CTO233-15-01	DATA TOOLS	$445.202.128	Se adiciona y prorroga el contrato	28-ene-16
CTO234-15-01	DATA TOOLS	$478.695.105	ADICIONAR el contrato No. 234 de 2015, en la suma de CUATROCIENTOS SETENTA Y OCHO MILLONES SEISCIENTOS NOVENTA Y CINCO MIL CIENTO CINCO PESOS MONEDA LEGAL COLOMBIANA ($478.695.105) incluido IVA, y demás tributos que se causen con ocasión de su celebración y ejecución, con precio unitario fijo sin fórmula de ajuste. PARÁGRAFO PRIMERO: Dentro del valor mencionado están incluidos todos los gastos, directos e indirectos, derivados de la presente adición. Por lo tanto en el valor pactado se entienden incluidos, entre otros, los gastos de administración, salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones de personal, incrementos salariales y prestaciones; desplazamientos, transporte, y en general, todos los costos en los que deba incurrir EL CONTRATISTA para la cumplida ejecución del presente contrato adicional. PARÁGRAFO SEGUNDO: FORMA DE PAGO: El valor de la presente adición se pagará de conformidad con lo establecido en la cláusula sexta del contrato. PARÁGRAFO TERCERO: El valor de la adición se encuentra amparado con cargo al Certificado de Disponibilidad Presupuestal No. 201601-933 del 22 de enero de 2016. CLÁUSULA SEGUNDA: PRORROGAR. El plazo de ejecución del contrato inicial en tres (03) meses y catorce (14) días o hasta el agotamiento de los recursos destinados al presupuesto oficial.	29-ene-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
CTO227-15-01	COLVISTA S.A.S.	$484.372.388	Por solicitud de modificación de contrato con radicado 2016ie758 de fecha 27 de enero de 2016 de la dirección técnica de BRT de TRANSMILENIO S.A. se modifica el contrato 227 de 2015, adicionándolo en la suma de cuatrocientos ochenta y cuatro millones trescientos setenta y dos mil trescientos ochenta y ocho pesos moneda legal colombiana ($484.372.388) y prorrogándolo por tres (3) meses y trece (13) días o hasta el agotamiento de los recursos.	01-feb-16
CTO230-15-01	COLVISTA S.A.S.	$369.680.765	Por solicitud con radicado 2016ie761 de fecha 27 de enero de 2016 de la dirección técnica de BRT de TRANSMILENIO S.A. se modifica el contrato 230 de 2015, adicionándolo en la suma de trescientos sesenta y nueve millones seiscientos ochenta mil setecientos sesenta y cinco pesos moneda legal colombiana ($369'680.765) y prorrogándolo por tres (3) meses y nueve (9) días o hasta el agotamiento de los recursos.	01-feb-16
CTO231-15-01	COLVISTA S.A.S.	$307.255.644	Adición presupuestal en trescientos siete millones doscientos cincuenta y cinco mil seiscientos cuarenta y cuatro pesos moneda legal colombiana ($307.255.644.oo) y ampliación en plazo de (3) meses y trece (13) días o hasta agotar recursos del presupuesto oficial.	01-feb-16
CTO228-15-01	COLVISTA S.A.S.	$451.040.700	Adición presupuestal en CUATROCIENTOS CINCUENTA Y UN MILLONES CUARENTA MIL SETECIENTOS PESOS MONEDA LEGAL COLOMBIANA ($451.040.700.oo) y ampliación en plazo de (3) meses y trece (13) días o hasta agotar recursos del presupuesto oficial.	01-feb-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
CTO183-15-04	SU OPORTUNO SERVICIO LTDA	$2.500.000.000	Adición por $2.500.000.000 y prorroga por 3 meses	09-feb-16
CTO232-15-01	DATA TOOLS	$409.560.913	Se adiciona y prorroga el contrato	09-feb-16
CTO350-15-03	CONSORCIO CONCESION MILENIO	$-	El cambio de participación y la cesión de la posición contractual de un miembro que conforma el Consorcio Concesión Milenio, quedando de la siguiente forma: NOMBRE DEL MIEMBRO PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN REDES Y COMUNICACIONES DE COLOMBIA LTDA - REDCOM LTDA 80% SERTIC S.A.S. 20% TOTAL 00	19-feb-16
CONV270-15-01	IDIPRON	$ -	Por solicitud con radicado 2016ie1538 de fecha 17 de febrero de 2016 de la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario de TRANSMILENIO S.A. se modifica el convenio interadministrativo no. 270 de 2015, en el sentido de modificar la cláusula séptima ajustando la distribución de los aportes efectuados por TRANSMILENIO S.A.	18-mar-16
CONV270-15-02	IDIPRON	$386.410.575	Por solicitud con radicado 2016ie2753 de fecha 22 de marzo de 2016 de la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario de TRANSMILENIO S.A. se modifica el convenio interadministrativo no. 270 de 2015, en el sentido de prorrogar en dos (2) meses el plazo del	31-mar-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
			convenio, que corresponde a una bolsa de siete mil setecientas treinta y seis (7.736) jornadas de intervención y adicionar por parte de TRANSMILENIO S.A la suma de trescientos ochenta y seis millones cuatrocientos diez mil quinientos setenta y cinco pesos moneda corriente ($386.410.575) y por parte del IDIPRON la suma de setenta y seis millones novecientos ochenta mil novecientos treinta y seis pesos moneda corriente (76.980.936).	
CTO370-15-01	REPRESENTACIONES E INVERSIONES ELITE LIMITADA	$1.600.000.000	CLÁUSULA PRIMERA: ADICIONAR el contrato No. 370 de 2015, en la suma de MIL SEISCIENTOS MILLONES DE PESOS MONEDA LEGAL COLOMBIANA ($1.600.000.000.oo) incluido IVA, y demás tributos que se causen con ocasión de su celebración y ejecución, con precio unitario fijo sin fórmula de ajuste. PARÁGRAFO PRIMERO: Dentro del valor mencionado están incluidos todos los gastos, directos e indirectos, derivados de la presente adición. Por lo tanto en el valor pactado se entienden incluidos, entre otros, los gastos de administración, salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones de personal, incrementos salariales y prestaciones; desplazamientos, transporte, y en general, todos los costos en los que deba incurrir EL CONTRATISTA para la cumplida ejecución del presente contrato adicional. PARÁGRAFO SEGUNDO: FORMA DE PAGO: El valor de la presente adición se pagará de conformidad con lo establecido en la cláusula séptima del contrato. PARÁGRAFO TERCERO: El valor de la adición se encuentra amparado con cargo al Certificado de Disponibilidad Presupuestal No. 201603-1146 del	06-may-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
			16 de marzo de 2016. CLÁUSULA SEGUNDA: PRORROGAR. El plazo de ejecución del contrato inicial en cuatro (04) meses o hasta el agotamiento de los recursos destinados al presupuesto oficial.	
CONV363-14-01	IMPRENTA NACIONAL DE COLOMBIA	$220.000.000	Por solicitud con radicado 2016ie1788 del 23 de febrero de 2016 y memorando 2016ie3140 de fecha 11 de abril de 2016 de la Subgerencia de Comunicaciones y Atención Al Usuario de TRANSMILENIO S.A., se modifica el contrato interadministrativo no. 363 de 2014, adicionándolo en la suma de doscientos veinte millones de pesos moneda legal colombiana ($220.000.000).	12-may-16
CONV149-16	IDIPRON	$1.799.888.000	Aunar esfuerzos interadministrativos para que la EMPRESA DE TRANSPORTE DEL TERCER MILENIO S.A. -TRANSMILENIO S.A.- pueda continuar con el cumplimiento de lo ordenado por el Consejo de Estado - sección primera en sentencia proferida el 11 de agosto de 2011 en las acciones populares acumuladas 25000231500020020168501, 25000231500020030225101, 25000231500020030206201, 25000231500020020293101, 25000231500020040033701, con el apoyo del INSTITUTO DISTRITAL PARA LA PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD -IDIPRON- en lo relacionado con la organización de los usuarios en estaciones y portales del sistema Transmilenio, de conformidad con los lineamientos que establezca TRANSMILENIO S.A.	25-may-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
CTO87-14-03	COMERCIALIZADORA NAVE LTDA	$-	Prorrogar por seis (6) meses cto87-2014	15-jul-16
CTO384-15-01	INGEOBRAS S.A.S	$1.255.381.458	CLÁUSULA PRIMERA: AMPLIAR el plazo de ejecución determinado del contrato 384 de 2015 en un término de seis (6) meses. CLAUSULA SEGUNDA: ADICIONAR el contrato 384 de 2015 en la suma de MIL DOCIENTOS CINCUENTA Y CINCO MILLONES TRESCIENTOS OCHENTA Y UN MIL CUATROCIENTOS CINCUENTA Y OCHO PESOS MONEDA LEGAL COLOMBIANA ($1.255.381.458.oo), incluidos todos los gastos, impuestos, costos, deducciones y retenciones a que legalmente haya lugar.	27-sep-16
CTO303-16	AXA COLPATRIA SEGUROS S.A.	$1.241.602.393,00	Seleccionar la compañía o compañías de seguros legalmente autorizadas para funcionar en el país, con la (las) que se contrate (contraten) los seguros que garanticen la protección de los activos e intereses patrimoniales, bienes propios y de aquellos por los cuales es legalmente responsable TRANSMILENIO S.A.	10-oct-16
CTO304-16	GENERALI COLOMBIA SEGUROS GENERALES S.A.	$56.805.311,00	Seleccionar la compañía o compañías de seguros legalmente autorizadas para funcionar en el país, con la (las) que se contrate (contraten) los seguros que garanticen la protección de los activos e intereses patrimoniales, bienes propios y de aquellos por los cuales es legalmente responsable TRANSMILENIO S.A.	10-oct-16
CONV337-16	POLICIA NACIONAL	$1.000.000.000,00	Realizar un convenio interadministrativo de colaboración para aunar esfuerzos técnicos administrativos y financieros entre TRANSMILENIO S.A. y la Policía Nacional - Policía	10-nov-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
			Metropolitana de Bogotá, para fortalecer la seguridad y vigilancia de los usuarios del sistema de transporte masivo, para lo cual TRANSMILENIO S.A., brinda apoyo económico o financiero a la Policía Nacional - Policía Metropolitana de Bogotá, que le permita cumplir con las obligaciones que asume en el presente contrato.	
CTO342-16	E.T.B. S.A. E.S.P.	$1.000.583.031,00	Suscribir un contrato interadministrativo con el fin de obtener la prestación de servicios de estructuración del plan de medios y el acceso a espacios de divulgación en medios masivos de comunicación y medios digitales según lineamientos, necesidades e intereses de TRANSMILENIO S.A. Para divulgar información a sus usuarios.	06-dic-16
CONV390-16	FINANCIERA DE DESARROLLO NACIONAL S.A.	$923.893.217,00	Suscripción de un convenio interadministrativo derivado del convenio marco 369 con el objeto de aunar esfuerzos entre TRANSMILENIO S.A. y la Financiera de Desarrollo Nacional - La Financiera- en el proceso de estructuración estratégica y juridica para la solución integral de la problemática que actualmente presenta el SITP de la ciudad de Bogotá. Evaluar en conjunto con Transmilenio S.A y los consultores técnicos y financieros, el componente estratégico y jurídico de las alternativas de solución integral, que permitan garantizar la continuidad del servicio que prestan actualmente los respectivos concesionarios y solucionar la dificultades financieras y operativas que actualmente enfrenta el sistema. Acompañar a la entidad en la renegociación de los contratos de concesión para la operación de la fase iii del sistema	29-dic-16

CONTRATO	CONTRATISTA	MONTO	OBJETO	F_FIRMA
			Transmilenio. Definir en conjunto con los consultores técnicos y financieros y TRANSMILENIO S.A. El esquema contractual de renegociación o reversión de los contratos de	
CONV391-16	FINANCIERA DE DESARROLLO NACIONAL S.A.	$997.185.176,00	Aunar esfuerzos a través de un convenio interadministrativo derivado del convenio marco 369, celebrado entre TRANSMILENIO S.A. y la Financiera de Desarrollo Nacional - La Financiera - para realizar el estudio integral del fenómeno de la evasión (técnico, operacional, normativo, contractual y financiero) en el sistema de transporte público masivo urbano, que incluye la evaluación de tecnologías disponibles en el mercado, que se puedan adaptar a la infraestructura de las estaciones y buses para evitar la evasión; la realización de pruebas piloto que permita determinar la especificaciones y parámetros que requieran los equipos, buses e infraestructura; la estructuración técnica, financiera y legal de los contratos o concesiones de instalación, operación y mantenimiento de los equipos, e infraestructura, y acompañamiento en el proceso licitatorio hasta su adjudicación.	29-dic-16

4.4 CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

En virtud de la Resolución No. 354 del 13 de junio de 2016, le corresponde al Subgerente General conocer y fallar en primera instancia los procesos disciplinarios en contra de los servidores y ex servidores públicos de la Entidad.

En ese sentido, en el año 2016 se suscribieron en total 92 providencias, las que se discriminan así: 12 autos de apertura de investigación disciplinaria, 30 autos de

indagación preliminar, 1 fallo sancionatorio de primera instancia, 4 autos inhibitorios, 22 autos de trámite y 23 autos de archivo.

Igualmente, se prepararon y realizaron diligencias de versión libre, declaración juramentada y se recabaron las pruebas requeridas en los distintos expedientes, garantizando el derecho al investigado de ejercer su defensa y obteniendo la información requerida para tomar la decisión que en derecho corresponda.

Sumado a lo expuesto, se realizó a satisfacción lo determinado por a las Directivas No. 3, 13 y 15 de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., se dio respuesta a los informes y derechos de petición elevados por los diferentes ciudadanos y organismos, así como la elaboración de diversas campañas para evitar la comisión de conductas disciplinables con el debido acompañamiento de la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario.

En lo que concierne al Control Disciplinario, se recomienda continuar con el proceso de consolidación de dicha área y su descongestión, retomando el proceso de creación de la dependencia como oficina. Asimismo, se sugiere continuar con la generación de campañas preventivas con el objeto de disminuir la comisión de conductas disciplinables.

Por último, se deberá continuar con el adelantamiento de los 65 expedientes que se encuentran actualmente activos y a la espera de lo que la Personería resuelva en cuanto a los 30 expedientes que tiene en seguimiento.

5 INFORME DE RESULTADOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

5.1 PLAN DE CALIDAD DE VIDA 2016-2020

En el presente año, la Dirección Administrativa concentró gran parte de sus esfuerzos en estructurar y diseñar el Plan Estratégico de Calidad de Vida Laboral

para los Servidores Públicos de TRANSMILENIO S.A. para el periodo 2016-2020, adoptado a través de la Resolución 832 de 2016.

El principal propósito de este Plan es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores, y se estructura sobre la base de la evolución integral del Ser Humano, desde sus dimensiones Emocionales, Sociales y Espirituales, Prácticas y Físicas e Intelectuales, con fin último de obtener el mayor potencial y la felicidad de los servidores públicos de TRASMILENIO S.A.

Con el fin de socializar al interior de la Entidad lo anteriormente descrito, junto con los programas que componen este Plan, esta dirección de dio a la tarea de realizar adicionalmente un motivador video institucional, que promueve la participación de todos los servidores en las actividades diseñadas para ellos y sus familias.

5.2 GESTIÓN ÉTICA 2016

Durante la presente vigencia se logró reactivar la Gestión Ética en TRANSMILENIO S. A., desarrollando una serie de actividades orientadas a la divulgación y socialización de los valores y principios corporativos y la promoción de comportamientos deseados definidos en el Código de Ética y Buen Gobierno de la Entidad, tanto internamente como de cara al usuario del Sistema y demás grupos de interés.

Por otro lado, la Dirección Administrativa lideró un diagnóstico de comportamientos deseados y no deseados en la Entidad a través de encuestas, talleres y reflexiones realizadas con grupos focales representativos de todas las dependencias. Lo anterior como insumo para la elaboración del Plan de Gestión Ética del periodo 2017-2020 donde también se designará el equipo permanente de gestión ética de TRANSMILENIO S.A. que será el encargado de liderar la Gestión Ética en la empresa, y tendrá como funciones principales, planear, definir y evaluar los

programas anuales, así como garantizar el desarrollo de las actividades en la materia.

El propósito para el año 2017 es establecer y designar el equipo de gestores éticos, postulados de manera voluntaria, y elegidos por voto popular con la participación de todos los servidores. Este equipo actuara como promotor y gestor activo en la implementación de los programas establecidos anualmente, movilizando a otros en torno de configurar un cambio en la cultura organizacional de TRANSMILENIO S.A.

5.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS

A través del contrato 221 de 2016 con el POLITECNICO GRANCOLOMBIANO, dando continuidad con el proceso de desarrollo de competencias en el año 2016 desarrolló el proceso de retroalimentación individual sobre los resultados obtenidos en la prueba PDA (Reporte de Perfil Conductual) para un grupo de 60 empleados, de tal manera que posibilitó el autoconocimiento de las características individuales, así como las oportunidades de desarrollo a nivel individual que puedan influir sobre el desempeño del cargo o las relaciones en los ámbitos sociales, familiares o laborales.

El objetivo para 2017 de acuerdo al nivel de competencias identificado en el grupo valorado, es desarrollar acciones de acompañamiento para el desarrollo de mayores niveles de Capacidad de Negociación, de tal manera que las personas puedan relacionarse de mejor manera con los procesos de la organización y mejoren los niveles de relacionamiento con los clientes de las otras áreas o dependencias que les permitan a su vez lograr mejores resultados, igualmente apoyar al grupo en el desarrollo de habilidades para establecer alianzas y acuerdos que posibiliten las relaciones ganar – ganar.

Paralelamente, se realizó también la aplicación de la prueba PDA (Reporte de Perfil Conductual) al Equipo Directivo de TRANSMILENIO S.A., así como el proceso de retroalimentación individual sobre los resultados de esta prueba.

Para el equipo Directivo, se tiene proyectado diseñar e implementar un Programa de Liderazgo, con talleres grupales, asignaciones de campo y coaching individual, que promueva el desarrollo de las competencias de Dirección y Desarrollo de Personas, Impacto e Influencia, Sensibilidad Interpersonal, Retroalimentación efectiva, Trabajo en Equipo y Cooperación.

A través del mismo contrato, durante el presente año, tuvo lugar el Curso II de Desarrollo de Competencias con la participación del 95% del total de la plata de personal de TRANSMILENIO S.A., este curso estaba compuesto por tres módulos (aspectos para fortalecer dentro de la organización) así:

- Módulo 1 - Compromiso con la Organización
- Módulo 2 - Creatividad e Innovación
- Módulo 3 -Orientación a Resultados

Las temáticas anteriormente mencionadas fueron expuestas de manera didáctica, basadas en ejemplos cotidianos y experienciales, además de ofrecer la posibilidad de participar en cada módulo sesiones de repaso interactivas con el fin de apropiar los conocimientos adquiridos durante el mismo.

Otro programa de gran importancia adelantado por la Dirección Administrativa en articulación con la Subgerencia de Desarrollo de Negocios, es un convenio que se encuentra en suscripción cuyo objeto es: La asociación entre TRANSMILENIO S.A. y el POLITECNICO GRANCOLOMBIANO Institución Universitaria, para fortalecer las competencias e impulsar la educación y formación de los Servidores Públicos de la

Entidad a través de los programas ofertados por este ente educativo en el programa de becas – Huella GranColombiana.

Lo anterior se constituye en la primera oportunidad de establecer una alianza para impulsar el desarrollo integral de nuestros trabajadores, a través de la figura de canje de becas del 50% para programas de pregrado y posgrado por explotación comercial de la infraestructura del Sistema, que para el primer semestre de 2017 implicaría únicamente la fase III del mismo.

Dado lo anterior, se postularon al proceso de selección 50 trabajadores de los cuales fueron elegidos por el Comité de Beneficios, Estímulos y Reconocimiento, acorde con los cupos establecidos por la institución educativa y las conclusiones del proceso, 15 trabajadores beneficiarios de programas de Pregrado y 4 trabajadores beneficiarios de programas de posgrado.

Nuestro próximo paso, es buscar otras alianzas estratégicas con Entes educativos para acceder en el mismo escenario a programas de educación continua y a una gama más amplia de programas de posgrado para los servidores públicos de TRANSMILENIO S.A.

5.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Durante la vigencia 2016, se realizó el primer reconocimiento individual y público de los tres (3) trabajadores de la organización con mayor calificación obtenida acorde con los resultados de valoración de desempeño y competencias año 2015, exaltando su labor y ejemplo a sus compañeros por parte de la Gerencia General.

Con el propósito de informar y capacitar acerca del proceso de valoración de competencias y desempeño y el uso de la Plataforma que apoya dicho proceso, la Dirección Administrativa lideró la elaboración de 2 novedosos tutoriales, dirigidos tanto a los gerentes públicos como a los trabajadores oficiales. Este instrumento

permitió que todos los servidores de la Entidad de una manera didáctica conocieran la importancia de medir los logros de la organización a través del cumplimiento de los logros individuales y del equipo de trabajo, así como entender paso a paso las actividades a realizar en la herramienta tecnológica que apoya esta actividad.

Como objetivo principal para el primer trimestre de 2017 es llevar a feliz término el proceso de valoración de competencias y desempeño año 2016, de todos los trabajadores oficiales de la Entidad.

5.5 OTRAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

En el componente de capacitación, la coordinación y ejecución de talleres de atención con enfoque diferencial y ambientes laborales incluyentes, para las comunidades en condición de discapacidad y LGBTI dirigido a todos los servidores públicos de TRANSMILENIO S.A., con el objetivo de atender los requerimientos de estas poblaciones de una manera más eficiente, eliminando gradualmente las barreras comunicativas que en la actualidad existen. En este periodo contamos internamente con alrededor de 287 participaciones en los talleres y socializaciones realizadas.

Es el interés de esta dirección seguir promoviendo estas temáticas y prácticas al interior de la Entidad en la búsqueda de mejorar continuamente nuestra atención tanto al cliente interno como externo.

Dado que en las áreas técnicas relacionadas con el Ámbito de la Dirección y Control de la Operación del Sistema de Transporte Público a cargo de la Empresa, se requiere el manejo de crecientes volúmenes de información referente a las validaciones en los buses y en las estaciones, proveniente del operador de recaudo y de los datos recopilados en campo con apoyo de aforadores, con la cual se hacen informes y proyecciones. Y que en el área Económica, se requiere efectuar

análisis que consoliden modelos matemáticos y estadísticos que permitan una comprensión adecuada de los comportamientos de las diferentes variables económicas del Sistema en general y sus afectaciones; otra actividad e inversión importante que realizó esta dirección durante la presente vigencia, corresponde al desarrollo del curso de 98 horas sobre el manejo de la herramienta IBMP SPSS STATISTICS dirigido a un grupo de trabajadores cuyas funciones se encuentran directamente relacionadas con el procesamiento de la información referida anteriormente y la elaboración y presentación de los informes que se derivan de ella.

La herramienta IBM SPSS STATISTICS, es un completo conjunto de datos y herramientas de análisis predictivo fácil de utilizar para usuarios empresariales, analistas y programadores estadísticos.

Por otro lado, logramos beneficiar a 62 servidores públicos de la Entidad con la realización de un curso de inglés virtual cofinanciado, obteniendo un descuento económico importante a nivel empresarial en comparación con el que normalmente se oferta en el mercado, motivando una vez más a nuestros colaboradores en el desarrollo de su potencial y habilidades en el conocimiento y fluidez de la una segunda lengua, aspecto cada vez más necesario en nuestro ámbito laboral y profesional.

Con el objeto de brindar acompañamiento para fortalecer el perfil tanto personal como profesional de los trabajadores de la Entidad, también se realizaron 3 talleres de Imagen Profesional y Corporativa con una participación de 40 personas, donde se asesoraron a hombres y mujeres profesionales para una mejora o cambio en su apariencia, logrando de esta forma comunicar de manera eficiente sus objetivos a través de la proyección de una imagen exitosa.

Finalmente, en aras de velar por la seguridad de nuestros trabajadores y demás colaboradores, esta dirección con el acompañamiento de la Brigada de Emergencias produjo un video institucional para dar a conocer los puntos a tener en cuenta en caso de una emergencia y de la misma forma otro video para el personal visitante que es nuestro propósito divulgar a partir de 2017 en las recepciones de la Entidad y salones de reuniones donde exista flujo de invitados de manera constante.

5.6 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN AÑO 2016

FECHA		INTENSIDAD	UNIDAD DE TIEMPO	NOMBRE CAPACITACIÓN	Nº PARTICIPACIONES EN CAPACITACIÓN
02-feb-16	02-feb-16	4	Horas	Taller II de acercamiento a la comunidad sorda y al lenguaje de señas	10
25-feb-16	25-feb-16	2	Horas	Ideario ético del distrito	2
18-abr-16	19-oct-16	8	Horas	Actualización jurídica 2016	1
15-abr-16	15-jul-16	80	Horas	Ingles nivel 7	5
26-abr-16	25-jul-16	80	Horas	Ingles nivel 5	4
26-abr-16	26-abr-16	2	Horas	Control social	4
10-may-16	10-may-16	8	Horas	Seminario gerencia jurídica	8
18-may-16	18-may-16	2	Horas	Series documentales	1
18-may-16	18-may-16	2	Horas	Supervisión de contratos	26
02-may-16	27-may-16	12	Horas	Taller modelo de gestión humana	8
06-may-16	06-may-16	2	Horas	Atención comunidad LGBTI	11
16-may-16	06-may-16	4	Horas	Acuerdos de gestión	1
25-may-16	25-may-16	4	Horas	Taller acoso laboral	1
08-jun-16	08-jun-16	4	Horas	Ley de transparencia	12
14-jun-16	14-jun-16	4	Horas	Proceso inclusión comunidad en condición de discapacidad	13
15-jun-16	15-jun-16	2	Horas	Enfoque diferencial LGBTI	11
09-ago-16	06-sep-16	20	Horas	Formación competencias discapacidad	17
19-ago-16	19-ago-16	3	Horas	Atención comunidad LGBTI	14
23-ago-16	29-sep-16	1	Horas	Retroalimentación PDA	60
07-sep-16	07-sep-16	3	Horas	Supervisión de contratos	28

08-sep-16	09-sep-16	16	Horas	IX congreso de auditoría interna 2016	1
13-sep-16	13-sep-16	16	Horas	Supervisión de contratos	17
20-sep-16	20-sep-16	98	Horas	Curso SPSS	8
21-sep-16	21-sep-16	2	Horas	Ingles nivel 5	4
04-oct-16	04-oct-16	3	Horas	Liderazgo ético	13
10-oct-16	10-oct-16	2	Horas	Ingles nivel 6	5
11-oct-16	11-oct-16	2	Horas	Liderazgo ético	14
12-oct-16	12-oct-16	2	Horas	Tiempos de respuesta derechos de petición	16
14-oct-16	14-oct-16	3	Horas	Liderazgo ético	16
14-oct-16	14-oct-16	2	Horas	Liderazgo ético	12
26-oct-16	26-oct-16	2	Horas	Liderazgo ético	17
19-oct-16	19-oct-16	3	Horas	Taller de imagen corporativa	12
19-oct-16	19-oct-16	2	Horas	Staff directivo	15
26-oct-16	26-oct-16	1	Horas	Actuación en caso de emergencia	314
24-oct-16	25-oct-16	16	Horas	Seminario de bienestar organizacional	2
27-oct-16	37-10-16	20	Horas	Open English	62
10-nov-16	10-nov-16	1	Horas	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	15
22-nov-16	22-nov-16	4	Horas	Taller de imagen corporativa	17
01-dic-16	01-dic-16	1	Horas	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	314
22-nov-16	22-nov-16	0,5	Horas	Charla atención comunidad LGBTI	64
06-dic-16	06-dic-16	8	Horas	Seminario de contratación estatal	7
18-oct-16	11-dic-16	8	Horas	Desarrollo de competencias 2	370
13-dic-16	13-dic-16	4	Horas	Taller de imagen corporativa	14

TOTAL PARTICIPACIONES	1566

ILUSTRACIÓN 4

Actividades de capacitación

5.7 DETALLADAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIONES AÑO 2016

DEPENDENCIA	NOMBRE CAPACITACIÓN	GENERO		TOTAL GENERAL
		F	M	
Dirección administrativa	Acuerdos de gestión	1		1
	Charla atención LGBTI	4	5	9
	Atención comunidad LGBTI	2	2	4
	Capacitación como actuar en caso de emergencias	7	11	18
	Control social	1		1
	Enfoque diferencial LGBTI	1		1
	Formación competencias atención	1		1
	Gestión para el desarrollo dos	7	9	16
	Ideario ético	1		1
	Inclusión discapacidad	2	1	3
	Ingles nivel 5	2		2
	Ingles nivel 6	1		1
	Ley de transparencia	2	1	3
	Liderazgo ético	2		2
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1	3	4
	Modelo de gestión humana	4	4	8
	Open English	1	1	2
	Retroalimentación PDA	5	3	8
	Seminario de felicidad organizacional	1	1	2
	Series documentales	1		1
	Staff directivo		1	1
	Supervisión contratos	1	2	3

	Supervisión de contratos PT1	2	1	3
	Supervisión de contratos PT2	1		1
	Taller acoso laboral	1		1
	Taller de imagen corporativa	2	1	3
	Taller de imagen corporativa	4	1	5
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes		1	1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	6	7	13
Total dirección administrativa		64	55	119
Dirección técnica de seguridad	Capacitación como actuar en caso de emergencias	1	2	3
	Charla atención LGBTI		1	1
	Gestión para el desarrollo dos		2	2
	Ingles nivel 5		1	1
	Ley de transparencia		1	1
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos		2	2
	Open English		1	1
	Retroalimentación PDA		1	1
	Staff directivo	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	1	2	3
Total dirección técnica de seguridad		4	13	17
Dirección de TIC'S	Capacitación como actuar en caso de emergencias	5	6	11
	Charla atención LGBTI	2	3	5
	Gestión para el desarrollo dos	5	5	10

	Lengua de señas	1		1
	Liderazgo ético - grupo focal	1	1	2
	Open english	2		2
	Retroalimentación PDA	1	1	2
	Staff directivo	1		1
	Supervisión contratos		1	1
	Supervisión de contratos PT1	1	3	4
	Supervisión de contratos PT2		1	1
	Taller de imagen corporativa	2		2
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	5	6	11
Total dirección de TIC'S		27	27	54
Dirección técnica de BRT	Atención comunidad LGBTI	1	2	3
	Charla atención comunidad LGBTI	2	1	3
	Charla atención LGBTI	2	5	7
	Capacitación como actuar en caso de emergencias	38	73	111
	Curso spss	2	2	4
	Derechos de petición tiempos de respuesta	1		1
	Enfoque diferencial LGBTi	2		2
	Formación competencias atención		1	1
	Gestión para el desarrollo dos	45	84	129
	Inclusión discapacidad	1		1
	Ingles nivel 5	2	2	4

	Lengua de señas		1	1
	Ley de transparencia		1	1
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1		1
	Liderazgo ético - grupo focal	5	12	17
	Open English	7	8	15
	Retroalimentación PDA	5	10	15
	Staff directivo		1	1
	Supervisión contratos	3		3
	Supervisión de contratos PT1	3	1	4
	Supervisión de contratos PT2	1	1	2
	Taller de imagen corporativa	1		1
	Taller de imagen corporativa	3	1	4
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes		1	1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	42	55	97
Total dirección técnica de BRT		167	262	429
Dirección técnica de buses	Atención comunidad LGBTI		1	1
	Charla atención comunidad LGBTI		7	7
	Capacitación como actuar en caso de emergencias	14	47	61
	Curso SPSS	1	1	2
	Gestión para el desarrollo dos	18	65	83
	Ley de transparencia	1		1
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1		1
	Liderazgo ético - grupo focal	3	6	9

	Open english	4	4	8
	Retroalimentación PDA	2	5	7
	Staff directivo	1		1
	Supervisión de contratos PT1	1	4	5
	Supervisión de contratos PT2	1	2	3
	Taller de imagen corporativa	1		1
	Taller de imagen corporativa	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	18	54	72
Total dirección técnica de buses		68	196	264
Dirección técnica de modos alternativos	Capacitación como actuar en caso de emergencias	6	12	18
	Gestión para el desarrollo dos	6	17	23
	Ley de transparencia	1		1
	Charla atención comunidad LGBTI	2	1	3
	Liderazgo ético	1	4	5
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1		1
	Open English	1	5	6
	Retroalimentación PDA	2	2	4
	Staff directivo		1	1
	Supervisión contratos	3	5	8
	Supervisión de contratos PT1		2	2
	Supervisión de contratos PT2		1	1
	Taller de imagen corporativa	3		3

	Tutorial gestión para el desarrollo jefes		1	1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	1	11	12
Total dirección técnica de modos alternativos		27	62	89
Gerencia general	Capacitación como actuar en caso de emergencias	5		5
	Gestión para el desarrollo dos	3		3
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1		1
	Open English	1		1
	Staff directivo	4		4
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	5		5
Total gerencia general		20		20
Oficina asesora de planeación	Capacitación como actuar en caso de emergencias	4	3	7
	Control social	1		1
	Gestión para el desarrollo dos	4	3	7
	Ley de transparencia		1	1
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1	1	2
	Open English	1	2	3
	Retroalimentación PDA	3		3
	Supervisión contratos		1	1
	Supervisión de contratos PT1		1	1
	Supervisión de contratos PT2		1	1
	Taller de imagen corporativa	1		1

	Taller de imagen corporativa	2	1	3
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	4	3	7
Total oficina asesora de planeación		22	17	39
Oficina de control interno	Auditoria interna 2016		1	1
	Capacitación como actuar en caso de emergencias	1	2	3
	Control social	1		1
	Formación competencias atención		1	1
	Gestión para el desarrollo dos	1	2	3
	Ley de transparencia	1	1	2
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1	2	3
	Retroalimentación PDA	1		1
	Supervisión contratos		1	1
	Supervisión de contratos PT2		1	1
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes		1	1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	1	2	3
Total oficina de control interno		7	14	21
Subgerencia de comunicaciones y atención al usuario	Atención comunidad LGBTI	7	3	10
	Capacitación como actuar en caso de emergencias	3	2	5
	Charla atención comunidad LGBTI	6	2	8
	Enfoque diferencial LGBTI	7	1	8

	Formación competencias atención	8	3	11
	Gestión para el desarrollo dos	16	5	21
	Ideario ético	1		1
	Inclusión discapacidad	6	3	9
	Ingles nivel 5	1		1
	Ingles nivel 6	1		1
	Lengua de señas	6	1	7
	Ley de transparencia	1	1	2
	Liderazgo ético	2	1	3
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	2		2
	Liderazgo ético - grupo focal	1		1
	Open English	2		2
	Retroalimentación PDA	2	2	4
	Supervisión de contratos PT1	2	1	3
	Supervisión de contratos PT2	3	1	4
	Taller de imagen corporativa		1	1
	Taller de imagen corporativa	3		3
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	15	6	21
Total subgerencia de comunicaciones y atención al usuario		96	33	129
Subgerencia de desarrollo de negocios	Atención comunidad LGBTI	1	1	2
	Capacitación como actuar en caso de emergencias	4	3	7

	Gestión para el desarrollo dos	3	2	5
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1		1
	Retroalimentación PDA	1		1
	Staff directivo	1		1
	Supervisión contratos		2	2
	Supervisión de contratos PT1	1	1	2
	Supervisión de contratos PT2	2		2
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	4	2	6
Total subgerencia de desarrollo de negocios		19	11	30
Subgerencia económica	Atención comunidad LGBTI		2	2
	Charla atención comunidad LGBTI	3	5	8
	Capacitación como actuar en caso de emergencias	13	16	29
	Curso SPSS	1		1
	Gestión para el desarrollo dos	11	15	26
	Ingles nivel 5	1	2	3
	Ingles nivel 6	1	2	3
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	2	2	4
	Open English	2	1	3
	Retroalimentación PDA	5	1	6
	Staff directivo	1		1
	Supervisión de contratos PT2	1		1
	Taller de imagen corporativa	3		3

	Taller de imagen corporativa	2	1	3
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	13	14	27
Total subgerencia económica		60	61	121
Subgerencia general	Capacitación como actuar en caso de emergencias	2	2	4
	Control social		1	1
	Gestión para el desarrollo dos	2	2	4
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos		1	1
	Open English	1		1
	Staff directivo	1	1	2
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes		1	1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	1		1
Total subgerencia general		7	8	15
Subgerencia jurídica	Actualización jurídica	1		1
	Atención comunidad LGBTI	3		3
	Charla atención comunidad LGBTI	6	4	10
	Capacitación como actuar en caso de emergencias	9	4	13
	Formación competencias atención	2	1	3
	Gerencia jurídica	6	2	8
	Gestión para el desarrollo dos	12	7	19
	Ingles nivel 5	2		2
	Lengua de señas	1		1
	Liderazgo ético	4		4

	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1		1
	Open English	6	2	8
	Retroalimentación PDA	5		5
	Seminario de contratación estatal	4	3	7
	Staff directivo	1		1
	Supervisión contratos	3	4	7
	Supervisión de contratos pt1	2	2	4
	Taller de imagen corporativa	2		2
	Taller de imagen corporativa	4		4
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes	1		1
	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	13	6	19
	Total subgerencia jurídica	88	35	123
Subgerencia técnica y de servicios	Capacitación como actuar en caso de emergencias	4	15	19
	Charla atención comunidad LGBTI		3	3
	Curso SPSS		1	1
	Derechos de petición tiempos de respuesta	5	10	15
	Gestión para el desarrollo dos	5	14	19
	Liderazgo ético - diagnostico comportamientos	1	4	5
	Open English	3	7	10
	Retroalimentación PDA	1	2	3
	Taller de imagen corporativa	3		3
	Tutorial gestión para el desarrollo jefes		1	1

	Tutorial gestión para el desarrollo trabajadores oficiales	3	14	17
Total subgerencia técnica y de servicios		25	71	96
TOTAL GENERAL		701	865	1566

5.8 IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE BIENESTAR

El bienestar laboral de los servidores públicos debe entenderse, por todos los integrantes de una organización, como la búsqueda de la calidad de vida en general, que corresponda a su dignidad humana. Sin embargo, la calidad de vida laboral es solo uno de los aspectos del conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado produce, tanto para la organización como para cada uno de los trabajadores.

Por ello, las actividades de recreación, deporte, cultura y crecimiento personal, originadas en un completo y verdadero proyecto, son poderosas herramientas que contribuirán al equilibrio funcional del servidor público y su núcleo familiar, propiciándole experiencias de reconocimiento de sus capacidades, habilidades, destrezas, creatividad y libertad, conducentes a lograr su participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo de su potencial.

5.9 ACTIVIDADES DE BIENESTAR DESARROLLADAS DE ENERO A DICIEMBRE 2016

Es importante resaltar que la ejecución del programa de Bienestar se cumplió en un 100% hasta el mes de diciembre de 2016.

Todas las actividades han tenido un componente pedagógico, llevando así, un mensaje de valores y principios a quienes han participado de ellas. Entre las actividades más relevantes tenemos inscripción en torneos interempresas de los

equipos deportivos representativos de TRANSMILENIO S.A., actividades físicas para la salud, entrega de incentivos, actividades recreativas y deportivas.

Dada la importancia del desarrollo integral de los trabajadores, desde el Programa de Bienestar e Incentivos se ha procurado que todas las actividades le apunten a afectar las dimensiones del ser humano, por ello, para todos los meses se programó formación en natación, squash y clases de actividad física – rumba, procurando dos horas semanales para cada actividad, así como también, se le reconoce a todos los trabajadores un incentivo el día de su cumpleaños.

Dentro de esta misma línea, 15 trabajadores de diferentes áreas han participado en talleres de crecimiento personal.

Se hicieron varias salidas ecológicas a diferentes sitios cercanos a Bogotá, logrando momentos muy especiales de esparcimiento.

En los meses de septiembre y octubre se realizaron el día de la familia y las vacaciones recreativas para los hijos de los trabajadores, a las cuales se inscribieron 58 niños, de la misma manera, en la semana de receso de los estudiantes se realizó la tercera parte de un campamento experiencial, 46 adolescentes participaron, allí compartieron durante una semana diferentes escenarios, en donde mediante actividades extremas y lúdico-recreativas trataron temas de valores y principios familiares.

Se participó en tres (3) de las grandes carreras y maratones de Bogotá.

Con la suscripción del Contrato 302-16 se atendió la entrega de bonos navideños a los hijos de los trabajadores en edades de 0 a 12 años, según directiva de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Así mismo, un festival de tenis de mesa y la participación de trabajadores en actividades a nivel distrital. En otro ámbito, se realizó una reunión con todos los trabajadores de la Entidad y cada una de las Dependencias de la Empresa tuvo a su cargo la organización y desarrollo de la Novena de Navidad, las cuales se realizaron los días 16, 19, 20, 21 y 22 de diciembre.

Las actividades anteriormente descritas tuvieron un costo de 380 millones, correspondientes al 100% del total del presupuesto asignado para el 2016.

En cuanto al Cubrimiento se han tenido unas 2881 participaciones de los trabajadores, esta cifra se presenta por cuanto los mismos trabajadores participan en más de una actividad. El indicador de satisfacción frente a las actividades nos arroja un 95% de satisfacción frente a los eventos realizados.

Por último, se elaboró el Plan Estratégico de Calidad de Vida 2016 – 2020, el cual fue adoptado mediante la Resolución No. 832 de 2016.

6 PRINCIPALES LOGROS DE LA GESTIÓN VIGENCIA 2016

6.1 FASE I, PRÓRROGA

La administración distrital evaluó las alternativas disponibles para garantizar la continuidad del servicio bajo las circunstancias en las que las concesiones de fase I estarían próximas a su terminación contractual. Estas concesiones fueron adjudicadas desde el año 2000.

De ocurrir la terminación de las concesiones de la fase I en los términos contractuales vigentes, con la salida de las concesiones de Express del Futuro y de Metrobus, se tendría una afectación de cerca del 17% en la oferta del servicio de transporte en el componente troncal, pasando de 267.000 cupos ofertados en la hora de máxima demanda a 222.000 con la cantidad de buses que quedarían

disponibles. Para cuando se culmine el contrato de SI 99, la reducción de la oferta sería del 33% en la hora de máxima demanda. Con la finalización de la última concesión (Ciudad Móvil), la disminución de la oferta llegaría al 45%, con lo cual no se tendría la posibilidad de atender la demanda que hoy en día se presenta para los períodos pico.

Por lo tanto, la interrupción de la prestación del servicio habría sido inminente, de no contar con una alternativa de solución con la cual se supera temporalmente esta circunstancia, mientras se surtía la nueva contratación y se tuviera la novedad de flota.

Para la Administración Distrital, fue prioritario evaluar todas las alternativas viables desde el punto de vista jurídico, técnico y económico, bajo las cuales se garantiza la continuidad en la prestación del servicio de transporte sin alteración de la oferta.

Por otra parte, la apertura de la licitación pública TMSA-LP-06-2015 a finales del año 2015, sugirió la necesidad de optar por un mecanismo mediante el cual se asegure la prestación del servicio de transporte público de manera ininterrumpida. Lo anterior, teniendo en cuenta que el cronograma estimado para la ejecución del proceso y la disponibilidad real de la nueva flota, se extendía más allá de las fechas estimadas para la terminación de las primeras concesiones de fase I. Fue así como, la Administración Distrital tomó la decisión de suspender dicho proceso licitatorio con base en los altos riesgos identificados, y en cumplimiento de los principios de transparencia, responsabilidad y selección objetiva establecidos en los artículos 24, 26 y 29 de la Ley 80 de 1993 y los artículos 2 y 5 de la Ley 1150 de 2007.

Así mismo, se analizaron diversas alternativas contractuales para suplir la oferta de la flota de fase I, como solicitud de flota a los concesionarios de las fases II y III.

Sin embargo, ninguna de estas alternativas es suficiente para suplir la necesidad de oferta de transporte.

De acuerdo con lo anterior, la opción que mejor se ajustó a la necesidad, consistió en buscar la segunda modificación a los contratos de la fase I con la cual se extienda el plazo de la etapa de operación regular, de manera que se puedan coordinar los tiempos entre la disponibilidad de la flota de las nuevas concesiones y la terminación de las concesiones actuales. Lo anterior, teniendo como respaldo el antecedente del aval concedido por los fabricantes de chasises, en cuanto a la posibilidad de utilizar los buses hasta por 1.500.000 kilómetros, bajo lineamientos adecuados de mantenimiento.

No obstante lo expuesto anteriormente, TRANSMILENIO S.A. determinó la prioridad de garantizar la prestación del servicio en condiciones seguras para los usuarios, se propuso un programa de inversiones en los vehículos enfocado en mejorar la seguridad y la confiabilidad de la flota. Este programa de inversiones se adoptó en atención a que los buses cuentan con fallas asociadas por desgaste y envejecimiento, que de no mitigarse pronto, podrían conducir a un menor nivel de servicio al no tener disponible de flota en óptimas condiciones.

Por otra parte, el análisis económico de estas inversiones demostró que son socialmente rentables y que los potenciales beneficios que se pueden obtener superan los costos asociados. Al realizar un análisis costo – beneficio sobre las inversiones, se encontraron relaciones Beneficio –Costo superiores a 1,05, asociadas con una reducción en accidentes y varados del 15%.

A través de la formulación de estrategias adecuadas de control y medición del desempeño operacional de los concesionarios, será posible propiciar la mejora de los índices operacionales de cada concesión. Estas deberán ir asociadas con

afectaciones económicas para aquellos concesionarios que no respondan a las necesidades de confiabilidad, disponibilidad y calidad del servicio.

En paralelo a esta situación contractual, se previó la estructuración de un proceso licitatorio bajo el cual se reemplacen las concesiones de la fase I del componente troncal. El tiempo requerido para el proceso, la etapa de legalización de los contratos y cierre financiero, y el plazo para la solicitud y disponibilidad de la nueva flota se llevará cerca de 24 meses, con lo cual, se esperaría contar con nuevos buses articulados durante el cuarto trimestre del año 2018.

De acuerdo a lo anterior, a la fecha fueron prorrogados los contratos suscritos con los concesionarios Metrobus S.A. y Express del Futuro S.A. en los siguientes términos:

- Se estableció como fecha de finalización de la etapa de operación regular el 15 de diciembre de 2018, y se acordó la posibilidad de hacer uso de 2 prórrogas de 3 meses cada una en caso de que la licitación tarde más de lo previsto.
- Descuento del 19% sobre el costo kilometro licitado y ajustado – tarifa de remuneración por kilómetro-
- Recomposición de la canasta de costos. Por un lado, se eliminaron los factores correspondientes a la depreciación y remuneración de las inversiones, y por el otro, se aumentó la participación de costos de mantenimiento, derivados de la edad de la flota.
- Recursos para el mantenimiento mayor adicional asociado a la edad de la flota, que garantiza la operación de la flota durante la prórroga.
- Se incorporó el indicador de distancia promedio entre varados (estándar internacional) para tener un control sobre la confiabilidad de la flota.

- Se acordó que la obligación contractual relacionada con el Overhaul, prevista en la cláusula 41 del Contrato de Concesión suscrito con Express del Futuro y en la cláusula 42 del Contrato de Concesión suscrito con Metrobus, surtirá efectos hasta la entrada en vigencia del Otrosí y será objeto de valoración y liquidación al momento de proceder a la liquidación definitiva del presente contrato de concesión, en los términos de ley.
- El CONCESIONARIO deberá extender las garantías y seguros exigidos en el contrato de concesión, de acuerdo a los términos del Otrosí.
- Las condiciones del Otrosí empiezan a regir cuando la flota referente alcance el hito de kilometraje comercial promedio de 1.090.000 Kms. (Condición acordada en 2013).
- Las demás cláusulas del contrato se mantienen.

6.2 NUEVA LICITACIÓN FASE I – II

Objetivo del proyecto

La Nueva Licitación de Fase I – II busca estructurar y ejecutar el proceso de licitación pública para las cuatro (4) concesiones de la adquisición y explotación de flota troncal y administración y manejo de patios correspondientes a la Fase I de TransMilenio, y las tres (3) concesiones correspondientes a la Fase II de TransMilenio, cuyo vencimiento estaba proyectado para ocurrir entre Diciembre de 2018 (tomando en cuenta las extensiones de algunas concesiones de Fase I), y Diciembre de 2019.

Qué se hizo

Durante el año 2016 la Nueva Licitación de Fase I – II tuvo un desarrollo que abarcó desde las actividades técnicas de preparación, pasando por la gestión de líneas de política pública relacionadas con la operación del Sistema TransMilenio, y

llegando hasta la preparación y ejecución de un proceso de licitación que cumpliera con las necesidades de la Entidad.

Durante el segundo trimestre del año, y como resultado de la terminación del proceso de licitación pública LP-06-2015 y la publicación del Plan de Desarrollo durante los primeros meses del 2016, el equipo de TRANSMILENIO S.A. inicia la revisión de los Pliegos existentes. Esto con el fin de atender las observaciones y preocupaciones establecidas sobre los Pliegos previamente desarrollados, incluyendo aspectos centrados alrededor de la sostenibilidad financiera de TransMilenio y las implicaciones que esto tenía en el momento de requerir la flota y operación nueva del Sistema.

Esta revisión inicial de los Pliegos existentes empezó a identificar posibles áreas de mejora y actualización, incluyendo el deseo de aumentar el nivel de servicio programado en la operación, y la racionalización de la flota al migrar a tipologías de buses de mayor capacidad. Este nuevo diseño operacional fue acompañado en paralelo por una priorización de la red troncal de TransMilenio para el corto y mediano plazo, partiendo de las líneas establecidas en el Plan de Desarrollo Distrital "Bogotá Mejor para Todos".

En el tercer trimestre del año, y como consecuencia del trabajo de definición de línea de política de transporte desarrollada por la nueva administración, se identificaron una serie de nuevos alcances a ser tomados en cuenta en la estructuración de la licitación. Estos nuevos alcances incluyen:

- La posibilidad de incluir la estructuración para las concesiones de la Fase 2, además de la Fase 1.
- La introducción de una nueva tipología de flota – superarticulado, antes no considerada en los pliegos del proceso anterior.

- La revisión y actualización la estructura de la concesión para incluir la posibilidad de hacer Leasing de flota a través de un SPV, y la posible separación de patios de las concesiones de operación.
- La actualización de la canasta de costos.
- La introducción de mejoras adicionales de parte de explotación colateral, TICS, manual de operaciones, comunicaciones y seguridad física.
- Revisar los factores de evaluación para garantizar la sostenibilidad financiera del Sistema.
- Actualizar el diseño operacional para incluir las nuevas troncales establecidas y priorizadas en el Plan de Desarrollo y el Plan Marco de TransMilenio, además de las mejoras en el nivel de servicio existente.

A partir de este nuevo alcance, enfocado principalmente en realizar mejoras estructurales para la licitación, se determinó realizar un concurso para contratar a un estructurador integral para la licitación. TRANSMILENIO S.A. buscó un socio estratégico para acompañar el proceso de estructuración y licitación para dar mayor solidez técnica, y acceder a expertos internacionales y nacionales que garantizaran un trabajo de calidad. Es por esto que inicialmente la Entidad trabajó con el International Finance Corporation (IFC), rama del Banco Mundial, con el propósito de firmar un Convenio de Cooperación Técnica Internacional que permitiera apalancar recursos del Distrito con recursos complementarios del IFC, y obtener acceso a expertos en los diferentes temas requeridos. Finalmente TRANSMILENIO S.A. optó por utilizar otro convenio interadministrativo con la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN) para realizar esta contratación y acompañamiento, dado que le brindaba a la Entidad mayor flexibilidad para ubicar los recursos disponibles con el presupuesto estimado para hacer una estructuración Integral exitosa. Esto dado que los recursos inicialmente pactados con el IFC cubrían una parte del contrato estimado, pero no todo.

Se realizó un trabajo técnico tanto para preparar la contratación del estructurador integral a través de la FDN, completando los términos de referencia para tomar en cuenta el nuevo alcance deseado, y las mejores prácticas en contratación.

En paralelo a esto, TRANSMILENIO S.A. realizó la gestión de reuniones de alto nivel con diferentes actores relevantes. Esto incluyó reuniones con proveedores de energía, como lo son Ecopetrol, Ministerio de Ambiente, Secretaría Distrital de Ambiente, Fenosa, Codensa, entre otros, para concertar los pasos para establecer un estándar de emisiones más alto para la licitación. Adicionalmente, se realizaron acercamientos con fabricantes de buses para entender la oferta disponible en el mercado, y reuniones con proveedores de financiamiento y estructuración para esquemas de leasing y renting de flota en el mundo.

Finalmente, el equipo de TRANSMILENIO S.A. preparó un memorando de proyecto y prepliegos para compartir con los actores interesados los lineamientos y la intención de la Entidad, para poder recibir observaciones y afinar la propuesta de la licitación.

El trabajo durante el 2017 para la nueva licitación de Fase I – II incluirá recibir la retroalimentación y observaciones al proceso inicial de prepliegos, iniciar el trabajo de estructuración con el estructurador integral, y realizar la licitación pública para las concesiones de la operación de TransMilenio.

6.3 FORMULACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS DE CAMBIOS AL COMPONENTE ZONAL DEL SITP, MEDIANTE LA GENERACIÓN DE INDICADORES.

Complementando al proyecto Grupo de Servicios, y posteriormente a Kilómetros Eficientes, y buscando homogenizar procesos dentro de la Entidad, el Banco Mundial y la Administración Distrital identificaron la necesidad de contratar un proyecto de consultoría que trajera como resultado la creación de herramientas de

evaluación de propuestas de modificación de rutas existentes del componente zonal de TransMilenio, así como también el desarrollo de una metodología que permitiera medir el impacto de esos cambios. Es así como en mayo de 2016 se contrató a Steer Davies Gleave para su desarrollo.

El desarrollo de la consultoría fue en dos fases: en la primera, el grupo consultor analizó cómo se llevaban los procesos de evaluación e implementación de cambios en las rutas y del funcionamiento en general del sistema zonal. Procedió a estudiar cómo se llevan estos procesos en ciudades con sistemas comparables al componente zonal como lo son Santiago de Chile - Chile, Sao Paulo - Brasil, Londres – Reino Unido y Madrid – España, y a generar tanto los criterios e indicadores a ser analizados en el proceso de evaluación y seguimiento, como la metodología para el estudio de modificaciones propuestas según los tipos de cambios propuestos. En la segunda fase el equipo consultor prestó apoyo para la implementación de esta metodología.

Específicamente, se identificaron once criterios de análisis para evaluar si las modificaciones están alineadas con los objetivos del SITP, y se propuso la creación de indicadores asociados a éstos para su evaluación. A continuación los criterios e indicadores:

- Cobertura – Indicadores: porcentaje de cobertura, área adicional de cobertura, análisis de conectividad, población adicional cubierta, cobertura en zonas de transporte informal, competencia provisional, densidad de rutas por zonas, accesibilidad desde equipamientos, viajes directos servidos por la ruta, distancia de paraderos.
- Flota – Indicadores: distancia paraderos, origen vehículos.
- Demanda – Indicadores: accesos, ocupación.

- Capacidad – Indicadores: capacidad total de la ruta, capacidad complementaria, rutas por paradero, ascensos por paradero.
- Nivel de servicio – Indicadores: frecuencia, confiabilidad del servicio, índice de espera de pasajeros, porcentaje de viajes que requieren transferencia, tiempo de espera transferencia.
- Comunidad – Indicadores: iluminación en paraderos, percepción comunidad.
- Eficiencia operacional – Indicadores: diferencia kilómetros totales recorridos, IPK, IPB, diferencia kilómetros en vacío, índice velocidad de la ruta.
- Cabeceras – Indicadores: zona de regulación, equipamientos educativos o de salud, zonas para servicios conductores (tiendas u otros).
- Información al usuario – Indicadores: plan de socialización del cambio.
- Seguridad vial del sistema – Indicadores: accidentes por ruta, accidentes por kilómetro.

En cuanto al apoyo en la implementación de la metodología, adicional al cálculo manual de los indicadores, la empresa consultora prestó asesoría en la implementación y formas de uso de los indicadores propuestos para la evaluación y posterior ejecución de las propuestas por parte de los operadores.

6.4 MEJORAS EN EL SERVICIO - PROCESOS DE MEJORAS OPERACIONALES CONTINÚAS

Al inicio de la gestión de la presente administración, se encontró que el SITP contaba con un total de 273 rutas implementadas, de las cuales se tenían 234 rutas urbanas, 26 rutas complementarias y 13 rutas especiales.

Dichas rutas se encontraban distribuidas en cada una de las zonas del SITP de la siguiente manera:

TABLA 1

CANTIDAD RUTAS POR ZONA SITP – ENERO 2016

ZONA SITP	N° RUTAS
BOSA	56
CIUDAD BOLIVAR	29
CALLE 80	23
ENGATIVA	40
FONTIBON	14
KENNEDY	43
PERDOMO	12
SUBA CENTRO	22
SUBA ORIENTAL	20
SAN CRISTOBAL	37
TINTAL ZONA FRANCA	12
USAQUEN	69
USME	33

Cabe mencionar que en la tabla anterior, se contabilizan las rutas por zona, razón por la cual las rutas compartidas son contadas más de una vez.

Para las rutas en operación, se desarrollaron mesas de trabajo con cada uno de los concesionarios, así como reuniones periódicas entre las áreas técnicas de la Entidad, a partir de las cuales se identificó la necesidad de realizar acciones de mejoramiento tendientes a generar una optimización de los recursos disponibles en cuanto flota, kilometraje programado, mejoras en cobertura y mitigación de impactos en cabeceras.

Como resultado de estas evaluaciones, entre los meses de febrero y marzo de 2016 se realizaron mejoras en 88 rutas del sistema, que beneficiaron a cerca de 400 mil personas en la ciudad.

6.5 GRUPO DE SERVICIOS

A partir de las mesas de trabajo y del avance en el proceso de implementación, se evidenció la necesidad de articular de manera más efectiva las áreas técnicas con las áreas de comunicaciones y económica, con el fin de tener mejores parámetros de análisis de cada uno de los cambios propuestos, así como brindar a los usuarios información oportuna acerca de las modificaciones en curso. Producto de esta necesidad, en el mes de marzo de 2016 se creó el Grupo de Servicios, en el cual se hizo la recopilación y revisión de las propuestas de mejora presentadas por los concesionarios y que estaban pendientes de respuesta por parte de la Entidad y se revisaron las presentadas a partir de esa fecha, así como también las generadas por cada una de las áreas técnicas, por el área de gestión social y por la comunidad. Éste evolucionó a reuniones semanales con una metodología más organizada que articulaba la parte económica y la gestión social a cada una de las decisiones a tomar, de modo que se presentaran las mejoras de una forma más clara para los usuarios y procurando el menor impacto en los costos operativos del sistema.

En este grupo se han analizado mejoras del componente troncal y zonal del SITP. Dentro de este proceso se definieron las modificaciones a ser aplicadas, y el objetivo de cada una de ellas.

Éstos son:

- Cambios de cabecera: Minimizar impacto negativo a la comunidad generado por contaminación auditiva y polución, desaseo, mal comportamiento de los conductores y ventas ambulantes. Logro esperado: Mejora de percepción.

- Cambios de trazado: Mejorar cobertura del servicio o mejorar parámetros operacionales al reducir tiempos de ciclo evitando zonas de congestión, reducción de maniobras inseguras. Logro esperado: Mejora de cobertura o mejora en seguridad vial.
- Cambios operacionales: Facilitar el control operativo de un servicio al individualizar la operación de rutas compartidas, o establecer la operación circular de rutas evitando la regulación en zonas que no cuenten con áreas apropiadas, o fusionar servicios con el fin de optimizar la utilización de la flota, o cambio de alimentadora a complementaria o adicionar paradas. Logro esperado: Mejora en operación.
- Cambios de programación: Optimizar la oferta de acuerdo con la demanda de la ruta, realizando ajuste de horarios de operación o estrategias como desbalanceo de las rutas. Logro esperado: Mejora en oferta del servicio.
- Cambios de tipología de flota: Reasignar la flota a la ruta de acuerdo con los requerimientos de demanda y disminuir tiempos de ciclo al utilizar flota que circule con mayor facilidad por la infraestructura vial disponible. Logro esperado: Aumento oferta del servicio.
- Suspensión del servicio: Suspensión de un servicio para reforzar otros con la flota que queda disponible. Logro esperado: Optimización de frecuencias en servicios más demandados.

El principal logro del grupo de servicios, consistió en analizar un total de 369 casos en servicios troncales y zonales. La Ilustración 5 muestra los casos analizados, dentro de los cuales se destaca la implementación hasta la fecha, de 23 casos de mejoras en el componente troncal (más de 80 rutas), 25 casos en alimentación y 198 en el componente zonal.

Algunas de las mejoras propuestas se devolvieron a los operadores para presentar bajo la metodología de Kilómetros Eficientes, que se presenta más adelante, y un

total de 43 casos se mantiene en estudio o se aprobaron y está pendiente la implementación, considerando que el grupo sigue operando para el análisis de rutas troncales y zonales propuestas por la Entidad o la comunidad.

ESTADO	TR	DU	AL	UR	CO	ES	TOTAL
Aprobado por implementar		1		14	1		16
En análisis	8			19			27
Implementado	22	1	25	187	10	1	246
No aprobado			6	30	3	5	44
Para KM eficientes				32	4		36
Total	30	2	31	282	18	6	369

ILUSTRACIÓN 5

CASOS ANALIZADOS EN GRUPO DE SERVICIOS POR TIPO DE RUTA 2016

TR: Troncal - DU: Dual - AL: Alimentador - UR: Urbano - CO: Complementario - ES: Especial

Dentro del componente troncal se destacan como principales logros las mejoras operacionales en más de 80 servicios troncales y duales:

- Ampliación de horarios en rutas seleccionadas para días hábiles y sábados.
- Ampliación de horarios en domingo y festivo: todo el sistema troncal y alimentador media hora antes.
- Eliminadas 14 rutas troncales. Nuevo total: **100 rutas** (94 troncales y 6 duales).
- Rediseño de dos rutas duales y revisión de cobertura, regularidad y puntos de inicio de 4 rutas duales.

En cuanto al componente zonal, se resalta que en el año 2016 se optimizó el 67% de las rutas (185 rutas de 275) y se han realizado alrededor de 242 modificaciones, las cuales han beneficiado a 1.191.625 usuarios.

6.6 KILÓMETROS EFICIENTES

En el mes de junio de 2016, con el fin de optimizar y homogenizar los procesos, se identificó la necesidad de generar nuevos lineamientos tanto para la Entidad como para los concesionarios, por lo que se creó un nuevo proyecto que se nombró Kilómetros Eficientes. En éste se recopilaron los lineamientos que se venían trabajando en el Grupo se Servicios y se definió como objetivo general el mejorar los niveles de servicio de las rutas del *componente zonal* del Sistema bajo criterios de sostenibilidad financiera, a partir de cambios que se ajusten a las dinámicas de movilidad y necesidades de la ciudad.

Para la estructuración del proceso Kilómetros Eficientes, inicialmente se definieron:

- Línea Base.
- Contenido y estructura de las propuestas.
- Plazos de entrega, revisión y evaluación de propuestas.
- Nivel de impacto de las propuestas.
- Periodicidad de mesas de trabajo internas (dos reuniones por semana).

y cuatro (4) etapas de trabajo:

PRIMERA ETAPA: Radicación de propuestas

La primera hace referencia a la radicación de propuestas por parte de los concesionarios (los viernes cada 15 días), las cuales deben estar enfocadas en:

Aumentar recursos en:

- Rutas con alto potencial de demanda, que no cuenten con la oferta suficiente.

- Implementación de Rutas del SITP que puedan prestar servicios de alta demanda, actualmente prestadas en el SITP provisional y evitar la superposición con estas últimas.

A partir de:

- Ajuste de oferta (rutas de baja demanda que pueden ser atendidas por franja de horario, flexibilización de horarios de servicios en hábil, sábado y festivos, por despachos fijos, interlineado entre rutas, otros).
- Rutas que se encuentren en esquema con trazado partido (caso compartidas Coobus – Egobus).

Mejorando velocidades por medio de:

- Entrada en carriles exclusivos en ciertos tramos.
- Apertura de carriles preferenciales.
- Carriles preferenciales en horas pico (con conos a cargo de los operadores).
- Rediseño de trazados.
- Revisión de la localización de paraderos que generan congestión o accidentalidad en ciertos puntos de la ciudad.
- Redistribución de paradas de rutas (buses/hora) en paraderos multi-modulares.

Con el objetivo de agilizar el proceso de análisis y la generación de propuestas mucho más justificadas por parte de los concesionarios, en el marco de Kilómetros Eficientes se desarrolló una estructura de propuesta, con todos los puntos a presentar como soporte a sus modificaciones. De esta manera se intensificó el trabajo en doble vía entre la Entidad y los operadores. A continuación la estructura sugerida:

1. Tipo de modificación propuesta

2. Impacto esperado, expresado en una base de datos modificable:

- En los pasajeros
- En el EBITDA de las rutas
- En los niveles de servicio
- En transbordos
- En paraderos
- Aumento del IPK y del IPB

3. Información de soporte

- Documento que incluya:
- Problemática
- Justificación.
- Análisis de cobertura y análisis de transbordos.
- Longitud.
- Flota operativa y programada.
- Tiempo de ciclo.
- Intervalos.
- Kilómetros comerciales diarios.
- Análisis de paraderos y del comportamiento de la demanda en las paradas afectadas.
- IPK.
- IPB.
- Estado de cumplimiento de la ruta.
- Cambios en la programación.
- Horario de operación.
- Evaluación de afectación a la comunidad.

- Para cambio de trazado: Trazado actual y propuesto, georreferenciado en KML o en SHP.
- Cuando los cambios sean de cabecera, trazado y de tipología de la flota, se solicita al concesionario presentar un análisis de riesgos operacionales.

SEGUNDA ETAPA: Evaluación de propuestas

Una vez los concesionarios hayan remitido el documento completo junto con los soportes correspondientes, el equipo técnico de TRANSMILENIO S.A. inicia el proceso de evaluación. Como primera medida se realiza verificación de los datos enviados por los operadores y la pertinencia de sus modificaciones, para así dar inicio a los análisis técnicos, operativos, económicos y de comunidad. Si es necesario se realizan mesas de trabajo con los operadores, con el fin de aclarar temas, presentar contrapropuestas por parte del Ente Gestor o llegar a acuerdos.

La Subgerencia Técnica y de Servicios, la Dirección Técnica de Buses y la Dirección Técnica de BRT, serán las encargadas de la definición de la línea base, la cual se actualizará mensualmente con los cambios que sean implementados en dicho periodo. Para la evaluación de las propuestas, se tienen en cuenta aspectos como:

- Kilómetros programados en la zona concesionada.
- Kilómetros ejecutados en la zona concesionada.
- Índice de Cumplimiento de la ruta.
- Índice de Puntualidad de la ruta.
- Demanda de la ruta.
- Intervalo.
- Tiempo de ciclo.
- Velocidad de la ruta.
- Índice de Kilometro – bus de la zona concesionada.
- IPK en la zona concesionada y en ruta.

- IPB en la zona concesionada y en ruta.
- Cobertura de la zona.
- Flota operativa.

TERCERA ETAPA: Toma de decisiones

El proceso de decisión tiene dos fases: en primera instancia, todos los miércoles se reúne el grupo técnico multidisciplinar, para socializar los resultados y tomar posiciones técnicas frente a la viabilidad o no de las modificaciones propuestas. Estos conceptos son presentados posteriormente al comité de decisión – mesa de Directivos- y finalmente son ellos quienes toman la decisión sobre la implementación de los cambios.

CUARTA ETAPA: Seguimiento

Una vez implementada la propuesta, se realiza seguimiento a la modificación evaluando su comportamiento, con el fin de determinar su eficiencia. Luego de dos meses el cambio deber estar consolidado a las dinámicas de movilidad de la ciudad y presentar aumento en sus indicadores (IPK, IPB, Cumplimiento y demanda), de lo contrario se analiza las condiciones que pueden estar afectando dicha modificación, con el objeto de optimizarla.

Como resultado de los análisis realizados dentro del proyecto Kilómetros Eficientes, a las propuestas de los concesionarios, se han revisado un total de 126 casos, de los cuales se han implementado 56. En la siguiente tabla se muestra el estado de análisis al finalizar el año 2016.

Estado	UR	AL	CO	ES	Total
Aprobado por implementar	12				12
En análisis	29	1			30
Implementado	27	12	10	7	56
No aprobado	21	2	4	1	28
Total	89	15	14	8	126

ILUSTRACIÓN 6

CANTIDAD DE RUTAS POR ZONA SITP – ENERO 2016

AL: Alimentador - UR: Urbano - CO: Complementario - ES: Especial

6.7 PARÁMETROS OPERACIONALES PARA INFRAESTRUCTURA TRONCAL

El plan de desarrollo "Bogotá Mejor para Todos" contempló entre las metas la expansión troncal en 57 km y el mejoramiento de estaciones operativas.

Acorde con la política de mejoramiento integral de la prestación del servicio de transporte a los bogotanos, durante la vigencia 2016 se elaboraron y entregaron parámetros operacionales y de infraestructura para 25 proyectos en seis documentos que se listan a continuación:

Documento 1:

- Carrera 7 de Calle 32 a Calle 200.
- Conexión troncal Carrera 7 Av. Caracas por Calle 72.

Documento 2:

- Av. Ciudad de Cali de Calle 170 a Av. Terreros.
- Extensión corredor troncal Caracas de Molinos a Yomasa.
- Extensión corredor troncal Américas de Puente Aranda a troncal NQS.
- Conexión operacional troncales Américas, Calle 26 y NQS.
- Conexión operacional troncales Calle 26, Carrera 10, Carrera 7.

- Conexión operacional troncales Av. Caracas, Calle 6.

Documento 3:

- Av. 68 de Carrera 7 a Av. Suba.
- Av. 68 de la Av. Suba a Av. NQS.
- Extensión corredor troncal Américas de Puente Aranda a troncal NQS.
- Ampliación, rehabilitación y mejoramiento de estaciones (incluye portales).

Documento 4:

- Extensión troncal Autopista Norte de Héroes hasta Calle 193.
- Av. Ferrocarril del Sur de Av. Villavicencio a Carrera 3.
- Av. Ferrocarril del Norte de Av. 68 a Límite del Distrito.
- ALO de Av. Villavicencio a Av. Suba.
- Av. Boyacá de Calle 170 a Avenida. Guaymaral.
- Calle 13 de Puente Aranda a límite del Distrito.
- Calle 170 de Av. Boyacá a Carrera 7.
- Av. Mutis de Carrera 7 a límite del Distrito.
- Calle 127 de Carrera 7 a Av. Boyacá.

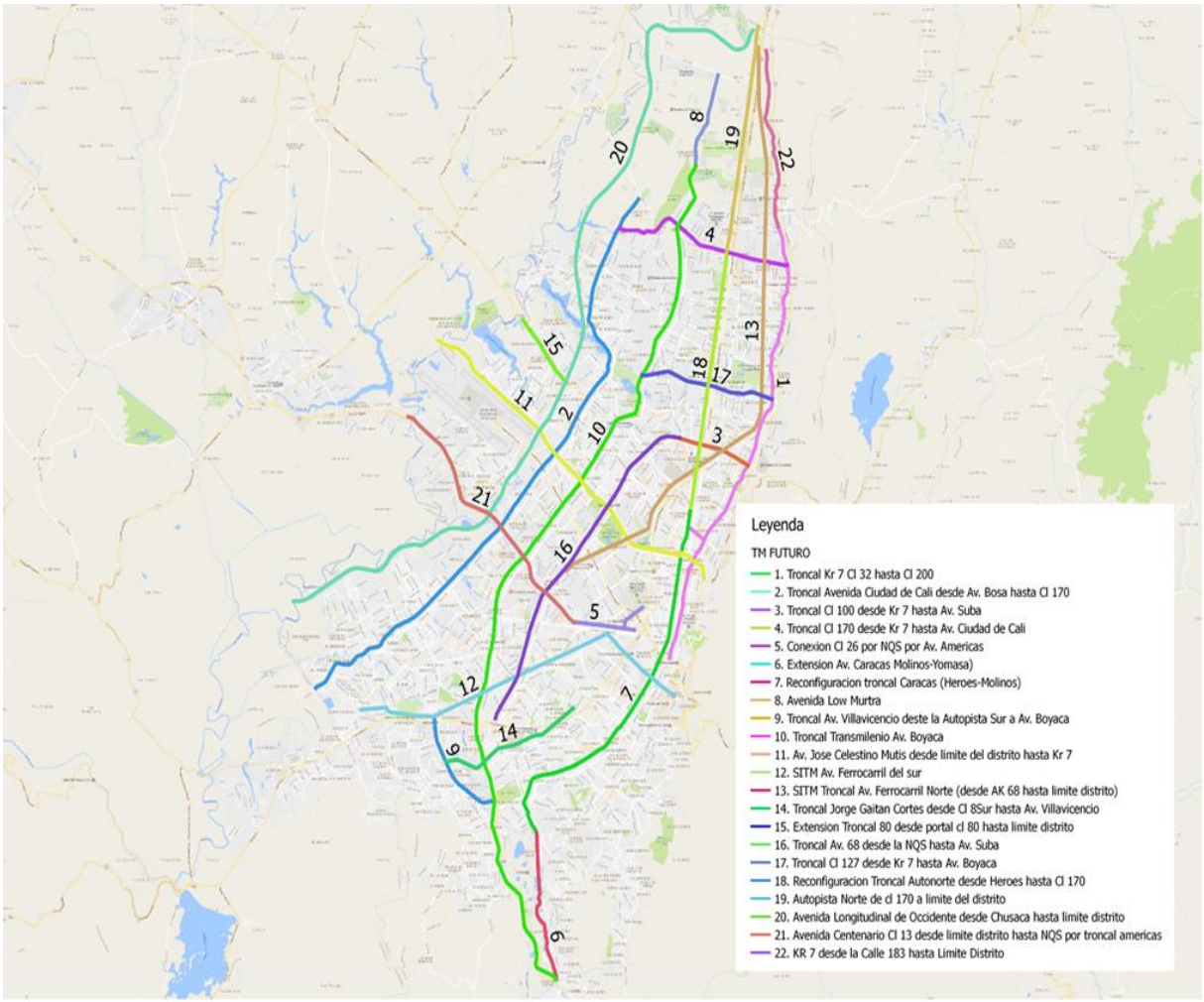
Documento 5:

- Av. Boyacá de Yomasa a Calle 183.
- Av. Gaitán Cortés de Calle 8 Sur a Av. Villavicencio.
- Extensión troncal Calle 80 de Portal 80 a Puente de Guadua.
- Extensión troncal Autopista Norte de Calle 193 a Límite del Distrito.

Documento 6:

- Patios Fases I Y II

Localización geográfica de los proyectos troncales



Fuente: Subgerencia Técnica y de Servicios TRANSMILENIO S.A.

Los documentos fueron entregados en las fechas acordadas con el Instituto de Desarrollo Urbano y revisados en conjunto con esta entidad, y en el componente de la modelación de transporte y diseño de servicios con las Secretaría Distrital de Movilidad.

A partir de esta gestión el Instituto de Desarrollo Urbano, cuenta con los insumos que debe aportar TRANSMILENIO S.A., de acuerdo con las obligaciones del

Convenio 020 de 2001, para iniciar los estudios y diseños tendientes a cumplir las metas del presente plan de desarrollo, en materia de infraestructura troncal.

6.8 GESTIÓN PATIOS ZONALES DEL SITP

El proyecto de patios zonales del SITP comprende la estructuración técnica, legal y financiera de los proyectos a ser implementados como infraestructura de transporte. Durante el año 2016, la Subgerencia Técnica y de Servicios de TRANSMILENIO S.A, a través de la figura de la gerencia integral de este proyecto ejecutó las siguientes actividades principalmente:

- Desarrollo del enfoque estratégico para la implementación de proyectos integrales que logren la mezcla de uso de la infraestructura de transporte con otros usos que faciliten las actividades conexas a los usos de transporte.
- Identificación de las funciones de transporte conexas a la operación de los patios.
- Análisis del marco normativo e institucional para la implementación de los proyectos.
- Gestión con el sector privado para la estructuración de proyectos de inmobiliarios con infraestructura de transporte.

Teniendo en cuenta que la información previa desarrollada por la anterior administración perdió vigencia, durante este año la gerencia integral del proyecto tuvo que actualizar el estudio de la base predial para los predios con el potencial para ser implementados como infraestructura de transporte para el sistema zonal.

Esta es una actividad en curso e implica la gestión para la actualización del Decreto 305 de 2015 "Por el cual se realiza el anuncio de las obras necesarias para la adecuación y puesta en funcionamiento de los equipamientos de transporte e infraestructura de soporte para el Sistema Integrado de Transporte Público – SITP

para Bogotá D. C. y se declara condiciones de urgencia por motivos de utilidad pública para la adquisición de los inmuebles necesarios para ese efecto y se dictan otras disposiciones".

Por medio de este decreto, el Distrito hizo manifiesta la intención de ejecutar el proyecto de patios zonales definitivos, incluyendo y especificando para esto, el rol y la participación de las entidades del distrito frente a las actividades requeridas para la construcción de esta infraestructura.

La revisión de la base predial se realizó con base en los criterios operacionales, urbanos, usos del suelo afectaciones, entre otros. De igual manera durante el año 2016, se realizó la convocatoria para manifestación de interés de parte del sector privado para la oferta de predios con condiciones para la implementación de la infraestructura de transporte.

Así mismo y en cumplimiento de lo dispuesto en el decreto 289 de 2016, en el artículo 3 "…Créase el Comité de Seguimiento. Este comité sesionará como mínimo tres (3) veces al año". Dicho comité sesionó durante el 2016 en las siguientes fechas:

- 02 de junio de 2016.
- 05 de agosto de 2016.
- 22 de diciembre de 2016.

Teniendo en cuenta que de manera previa se identificó en la evaluación económica que la adquisición predial y la construcción para las 170 hectáreas de infraestructura soporte del SITP para el alistamiento y estacionamiento de flota del sistema, el valor estimado del proyecto es cercano a los seis (6) billones de pesos, en la presente administración, es un propósito lograr la vinculación de la inversión privada en los proyectos de públicos.

En este sentido la gerencia integral del proyecto ha gestionado varios espacios de discusión y construcción para el desarrollo del enfoque estratégico varias entidades, entre otras Secretaría Distrital de Planeación para el desarrollo de instrumentos normativos que faciliten la gestión del sector privado en la inversión de la infraestructura pública, con la Secretaría Distrital de Movilidad para definir los tipos de equipamientos, escalas de intervención urbana, y aspectos de movilidad para la inserción de los equipamientos. De igual manera con el IDRD, se ha identificado varias tareas a ejecutar para la armonización de la infraestructura para parques con infraestructura de transporte.

De igual manera la gerencia integral de proyecto ha estructurado la contratación de consultorías por componente para el desarrollo del Plan Estratégico de Equipamientos de Transporte Zonal, el cual tiene por objeto desarrollar 70 fichas de proyectos con el perfil integral para su estructuración en términos de localización, capacidad, desarrollo inmobiliario, oportunidad en la captura de valor, funciones de transporte, etc. Los componentes de para la estructuración del plan a desarrollar son:

- Transporte e infraestructura.
- Urbano, predial, inmobiliario.
- Normativo, Institucional.
- Financiero.

La ejecución del Plan Estratégico se llevará a cabo con los recursos dispuestos en el convenio CAF con la asignación de recursos 650.000 USD, para la elaboración de Plan Estratégico de Equipamientos de Transporte Zonal.

Así mismo, la gerencia integral del proyecto realizó el proceso para la contratación de la "CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO Y EVALUACIÓN POR MÓDULOS FUNCIONALES, DE LA INFRAESTRUCTURA Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

REQUERIDAS PARA LOS PATIOS Y TERMINALES ZONALES DEL SISTEMA Y SU APLICACIÓN EN CASOS PREDIALES ESPECIFICOS, EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C.", mediante el cual se pretende definir las necesidades de infraestructura, especificaciones, diseños y la metodología para evaluar el potencial inmobiliario para los patios definitivos, éste proceso fue declarado desierto y el inicio del proceso se hará nuevamente en el 2017.

A nivel de la gestión normativa la gerencia integral del proyecto realizó la actualización del Decreto 294 de 2011 "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" mediante el Decreto 289 de 2015, que incluyen la elaboración de un **plan de implementación** para patios definitivos y estima un plazo de tres (3) años para la expedición de las directrices urbanísticas y arquitectónicas para patios definitivos.

Evaluación de los predios del Decreto 305 de 2015 "Por el cual se realiza el anuncio de las obras necesarias para la adecuación y puesta en funcionamiento de los equipamientos de transporte e infraestructura de soporte para el Sistema Integrado de Transporte Público – SITP para Bogotá D. C. y se declara condiciones de urgencia por motivos de utilidad pública para la adquisición de los inmuebles necesarios para ese efecto y se dictan otras disposiciones." Lo anterior, con el fin de depurar los predios que por normatividad urbana – ambiental, no son viables para esta infraestructura y los predios que finalmente puedan ser utilizados debido a sus condiciones físicas y operativas y de uso actual de este suelo.

A través del Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) se adelantan los estudios prediales de los lotes aptos para la construcción de patios zonales, incluidos los

predios que en los cuales actualmente funciona la flota de los concesionarios, en este sentido, se adelantan los avalúos de sesenta y un (61) predios viables.

Contratación de asesoría legal y jurídica para la construcción del marco normativo y la gestión para la implementación de los patios y terminales zonales, así como los instrumentos jurídicos que permitan realizar los acuerdos normativos e institucionales que requiere esta implementación.

De igual manera la Entidad ha realizado las evaluaciones para estimar y cuantificar el costo en que están incurriendo los concesionarios por operar los patios zonales frente a la situación actual de los patios transitorios y la situación del mercado respecto a la compra y oferta de predios, para esto, en los meses de julio a diciembre de 2015 se adelantó el concurso de méritos TMSA-CM-05-2015 cuyo objeto consistió en *"La prestación de servicios de consultoría para evaluar el costo actual en que incurren los Operadores Concesionarios Zonales por operar en los patios transitorios frente a la tarifa mensual vehículo zonal que hoy TRANSMILENIO S.A. le reconoce a los Concesionarios"* el cual determinó el impacto económico de los concesionarios por arrendamiento o compra de predios para patios y su incidencia futura.

Como se observa, la Entidad ha adelantado la gestión encaminada en la implementación de los patios zonales definitivos y continua en el proceso y la gestión definida en la propuesta técnica, legal y financiera desarrollada como parte de las obligaciones del decreto 305 de 2015, que de acuerdo a las evaluaciones iniciales estableció una gestión a desarrollar entre las vigencias de los años 2016 a 2023.

En conclusión, una vez establecido el Plan Estratégico de Equipamientos de Infraestructura Zonal y los predios sean viabilizados para su implementación, se podrá dar establecer el tiempo y esfuerzo institucional y financiero para

implementar la infraestructura definitiva para la operación de los patios de soporte a la operación zonal.

6.9 ATENCIÓN SOCIAL A LOS PEQUEÑOS PROPIETARIOS DE LOS VEHÍCULOS ENTREGADOS A LAS EMPRESAS COOBUS, EGOBUS Y CHATARRIZACIÓN.

Se diseñó e implementó una estrategia de gestión social con el fin de mitigar el impacto negativo en los procesos de liquidación de las empresas de COOBUS SAS Y EGOBUS SAS y el proceso de reglamentación del artículo 78 del Plan de Desarrollo Distrital – PDD, ofreciendo acompañamiento desde el alcance misional.

La estrategia de gestión social generó 3 grandes logros:

- Diseño e implementación de la estrategia de gestión social, que ha servido de enlace entre los pequeños propietarios afectados por la liquidación de las empresas de Coobus y Egobus, delegados y líderes, con las áreas integrales de TMSA en este proceso (jurídica, económica y técnica); además con entidades Distritales de Movilidad, Hacienda y Alcaldía Mayor; así mismo con la Superintendencia de Sociedades.
- Atención personalizada y grupal a los pequeños propietarios, generando y fortaleciendo la confianza y participación
- Acompañamiento y asesoría a los pequeños propietarios sobre los procesos de liquidación judicial de las empresas y la reglamentación del artículo 78 del PDD.

Con el trabajo realizado, se logró el establecimiento de diálogo directo con grupos de transportadores afectados por incumplimiento de los consorcios de COOBUS SAS y EGOBUS SAS, conociendo de primera mano sus realidades sociales, construyendo confianza, respeto y fortaleciendo la participación de los pequeños propietarios y la Administración Distrital.

Se realizó una actualización de base de datos de los pequeños propietarios:

- Total propietarios Coobus y Egobus: 4006
- Total población afectada: 704
- Llamadas realizadas: 441 propietarios en 3 ocasiones, durante los primeros meses del año.

Para que este proyecto lograra los resultados esperados, fue fundamental crear una caracterización, la cual arrojo cuatro (4) tipologías de pequeños propietario, las cuales están estipuladas de la siguiente manera:

- Rentas por chatarrización
- Rentas por operación
- Cruce de flota por chatarrización
- Cruce de flota por operación.

De igual forma, para alcanzar los resultados se realizó por parte de la Entidad acompañamiento social, orientación e información sobre los procesos, a 529 líderes, delegados y pequeños propietarios en un total de 37 reuniones durante el año 2016, brindando información sobre los avances en la reglamentación del artículo 78 del PDD y el proceso de liquidación judicial de las empresas y generando retroalimentación por los participantes.

Además, se brindó atención personalizada en las instalaciones de la Entidad y en el canal abierto telefónico a 230 propietarios para la presentación de documentos en la Superintendencia de Sociedades para la presentación de acreencias y exclusión de bienes; asimismo, para el conocimiento del proceso sobre la reglamentación del Artículo 78 del PDD, que posibilita y garantiza la sostenibilidad y cobertura de la prestación del servicio público de transporte masivo y asume por parte del

Gobierno Distrital, la obligación de renta o venta de los vehículos vinculados al Sistema Integrado de Transporte Público Colectivo.

6.10 GESTIÓN DE APP CIM NORTE Y CIM – CALLE 80

El 22 de Abril de 2016 fue radicado en Transmilenio S.A la propuesta de Asociación Público Privada (APP) de iniciativa privada para la construcción de los Complejos de Integración Modal (CIM) de la Calle 80 y del Norte, por parte del originador denominado P3-Infraestructura.

Una vez cumplidas las instancias definidas para la etapa de prefactibilidad en la Ley 1508 de 2015, en el decreto 1082 de 2015, en la Directiva 09 de 2016, en la Resolución1464 de 2016, y con base en las observaciones del Comité Asesor de la Alcaldía el mes de Noviembre Transmilenio S.A, se da paso a factibilidad, con un plazo de 3 meses para su entrega.

Los CIMs del Norte y la Calle 80 pretenden disminuir los niveles de congestión en los Portales de Transmilenio del Norte y la Calle 80, así como, ofrecer al usuario por primera vez en la historia de la ciudad la escogencia modal entre varios sistemas de transporte: intermunicipal, troncal, zonal, taxi y bicicleta.

Los proyectos de los CIM están contemplado en el Plan de Desarrollo 2016 – 2029 Bogotá Mejor para Todos y en el Plan Maestro de Movilidad del 2006. Así mismo, está en línea con el Plan Nacional de Desarrollo donde se establecen las estaciones de transferencia en las ciudades.

Esta propuesta de APP de iniciativa privada es 100% de inversión privada con un CAPEX estimado en prefactibilidad de 479.143 millones de pesos y en OPEX de 452.074 millones de pesos. El tiempo estimado para el inicio de la operación es Diciembre de 2019 y el tiempo de funcionamiento por estructura de APP es de 27 años.

La propuesta incluye el diseño, financiación, construcción, operación, mantenimiento y reversión de los complejos de integración modal de la Autopista Norte y de la Calle 80. El CIM de la Calle 80 además incluye la prolongación de la troncal de Transmilenio hasta el límite de la ciudad en la Calle 80, la construcción de 2 nuevas estaciones, el desarrollo inmobiliario en predios privados asociado al desarrollo del CIM 80 y en los predios del CIM Norte.

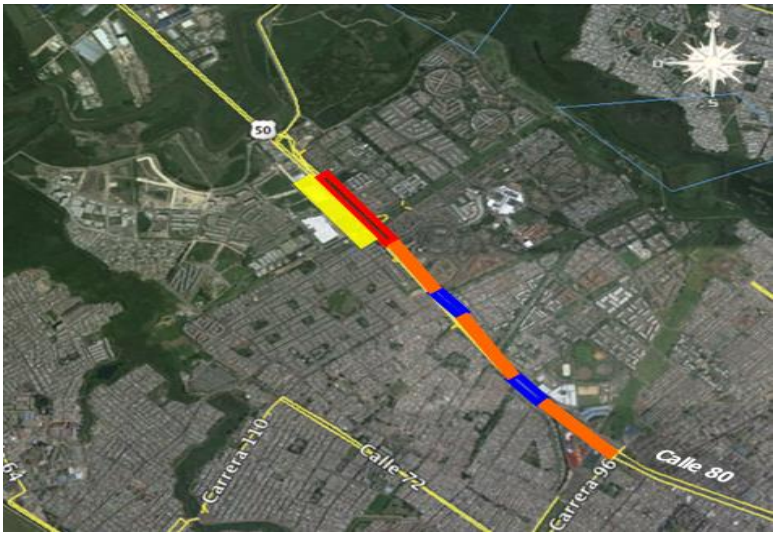


Ilustración 7. Localización del CIM Calle 80

Fuente: P3 – Infraestructura

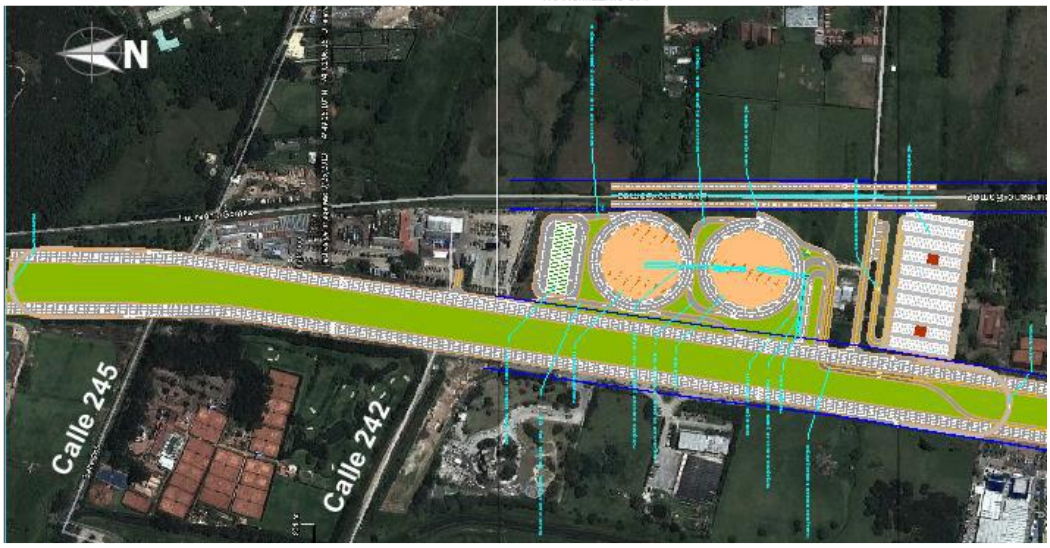


Ilustración 8. Localización del CIM Norte

Fuente: P3 – Infraestructura

Durante la etapa de factibilidad TRANSMILENIO S.A. ha realizado el acompañamiento permanente al originador en la gestión de definiciones para la estructuración funcional y accesibilidad a los complejos de integración modal. Así como, en la gestión de la norma nacional y distrital necesaria para la implementación de los CIM.

A nivel de gestión es importante señalar que dado que los CIM integran el sistema transporte interurbano de corta, media y larga distancia, es necesario gestionar la norma que permita al originador realizar el cobro de tasa de uso al transporte intermunicipal, en este sentido, el Distrito ha abierto los espacios para la gestión de esta norma con el Ministerio.

6.11 CICLOPARQUEADEROS

Mejoramiento del sistema y control de acceso a los cicloparqueaderos:

Con el fin de realizar una gestión adecuada de los cicloparqueaderos del sistema Transmilenio, se ha venido trabajando en el mejoramiento del sistema de control de acceso, buscando los siguientes objetivos:

- Disminución de tiempo de acceso: con el sistema se tiene una disminución en el tiempo de acceso y por lo tanto en el tiempo de viaje de los usuarios.
- Control y seguridad para las bicicletas que se resguardan en el cicloparqueaderos.
- Información en tiempo real de ocupación, tasa de uso y usuarios: con esta información se analizan los indicadores de uso y cobertura de los cicloparqueaderos los cuales son considerados para la construcción del plan estratégico de cicloparqueaderos que busca ampliar cobertura y capacidad.

Como parte de este mejoramiento del control de acceso, se amplió su instalación en los cicloparqueaderos con capacidad de 100 o más bicicletas, implementándolo en la estación Av. Rojas y San Mateo.

Plan estratégico de cicloparqueaderos:

Se identificó partiendo de la información del sistema de control de acceso las necesidades de cobertura y capacidad del sistema de cicloparqueaderos, identificando las siguientes tres líneas de acción teniendo los siguientes logros:

- *Ampliación de capacidad de cicloparqueaderos actuales con alta ocupación:* los cicloparqueaderos que tienen una ocupación mayor a su capacidad se les realizará su ampliación con intervenciones en espacio o cambio racks para acomodar bicicletas. En este sentido, se ha coordinado con el IDU la

identificación de áreas aledañas a los portales con alta ocupación para su adecuación para la ampliación de los cicloparqueaderos.

- Adicional a lo anterior, se inició con la ampliación de 200 cupos nuevos del cicloparqueadero del portal ElDorado:



Avance en la ampliación de 200 nuevos cupos de cicloparqueaderos en el Portal ElDorado

Ampliación de cobertura de cicloparqueaderos en red troncal existente: se identificó que la fase I del sistema troncal no cuenta con cicloparqueaderos, requiriendo su gestión y adecuación acorde a la ciclo infraestructura actual y proyectada. Producto de estas actividades se priorizaron los portales Calle 80, Usme y Tunal.

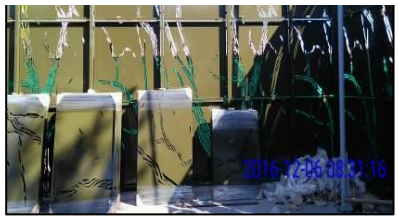
En este sentido, se iniciaron las actividades para adecuar un cicloparqueadero en el portal Calle 80 con capacidad para 350 bicicletas e instalar el sistema de control:





ILUSTRACIÓN 9

Avance en la adecuación del nuevo cicloparqueadero en portal Calle 80.



En complemento a lo anterior, se adelantaron las siguientes actividades en el marco de la línea estratégica de ampliación de cobertura de cicloparqueaderos:

- Inicio de operación de los cicloparqueaderos en la estación Mundo Aventura (32 cupos)

- Inicio de operación de cicloparqueaderos en la estación de integración de San Mateo (650 cupos).

Cicloparqueaderos asociados a proyectos de infraestructura de transporte en desarrollo o proyectados

Con el fin de incentivar el intercambio modal entre diferentes modos de transporte y la bicicleta, se ha gestionado lo siguiente con el fin que los cicloparqueaderos sean incorporados en el desarrollo de la infraestructura:

- Definición de cicloparqueaderos para las estaciones del proyecto TransMiCable de Ciudad Bolívar.
- Definición de ubicación de cicloparqueaderos Troncal Séptima y Avenida 68 dentro de los parámetros operacionales de dichas troncales, considerando ciclo-infraestructura existente y proyectada.
- Acompañamiento a los originadores de la Asociación Público-Privada de los CIM en la Calle 80 y en el norte: en este punto se han entregado esquemas de operación, capacidad mínima necesaria y recomendaciones para la incorporación del sistema de control de acceso a los cicloparqueaderos.

6.12 GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO A LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA BRT

Reemplazo de piso aluminio afectado

Consecuencia del continuo deterioro que han venido presentando las láminas de piso de aluminio en las estaciones de FASE I y FASE II, durante esta administración se dio continuidad a la migración al sistema de piso GRC, por lo anterior y producto de informes detallados se solicitó la instalación de 11.000 m^2 de los cuales han sido instalados al momento 9.167 m^2 de piso GRC en 64 estaciones detectadas como críticas.

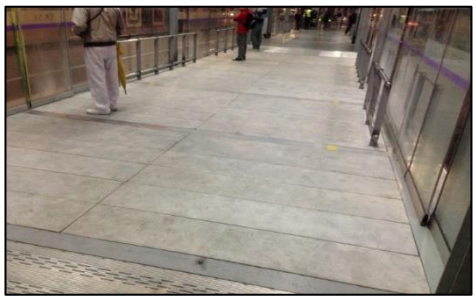


ILUSTRACIÓN 10

Estación carrera 53



ILUSTRACIÓN 11

Estación Shaio

Inversión aproximada: $ 3.724 millones.

Instalación cerramientos tubulares en estaciones

Como estrategia para la mitigación de la evasión de pago en el Sistema y mejora en la seguridad vial, durante esta administración se han realizado cerramientos tubulares en la estaciones de Calle 40 Sur, Santa Lucía, Calle 63, Av. Jiménez, Tercer Milenio, Consuelo, Socorro, Calle 22, Calle 19, Granja Kr 77 y Biblioteca Tintal, en las dos últimas actualmente el trabajo está en ejecución.



ILUSTRACIÓN 12

Estación Calle 40 Sur



ILUSTRACIÓN 13

Estación Av. Jiménez

Restauración de fachadas de vidrio en estaciones

A través del área de mantenimiento a la infraestructura de la Dirección Técnica de Modos Alternativos durante esta administración se tomó la decisión de realizar una campaña de restauración y/o recuperación de las fachadas en vidrio de las estaciones de la troncal Calle 80, Américas – Calle 13 y Eje Ambiental. Dentro de las actividades realizadas se encuentran la instalación de marcos más robustos, cambio de películas de seguridad, cambio de frosted y escudos deteriorados. Las actividades finalizaron satisfactoriamente con una inversión aproximada: $ 2.300 millones.



ILUSTRACIÓN 14

Estación Av. Jiménez





ILUSTRACIÓN 15

Estación Museo del Oro

Adicionalmente dentro del esquema de aseo que plantea las acciones de aseo intensivo nocturno se han adelantado actividades especiales como el desmonte y limpieza de los paneles de techo en las estaciones Av. Jiménez y Calle 26 en la troncal Caracas. También, se viene realizando un trabajo especial respecto a la gran cantidad de chicles que día a día se tiran en el Sistema, con personal nocturno dedicado exclusivamente a realizar su remoción (deschiclado) en cada una de las estaciones según la programación.



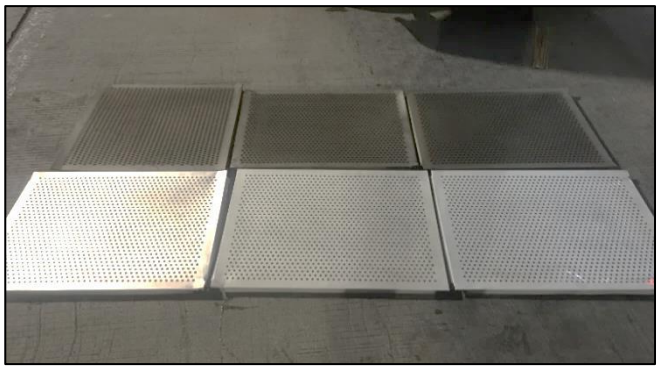


ILUSTRACIÓN 16

Limpieza de techos

Las actividades no vención de las zonas de las estaciones y portales donde por condiciones propias de la operación solo es posible realizarlas en el tiempo en el que el Sistema está sin actividad alguna, durante esta intervención se realiza un lavado general de la estructura interna y externa de toda la estación, limpieza y desmanche de todos los vidrios existentes en la estación, limpieza de celosías, intervención de pisos con agua a presión y productos químicos (desengrasante) especiales para estas actividades.

6.13 PARADEROS

Gestión de paraderos nuevos

Atendiendo las necesidades de cobertura de los servicios zonales del Sistema se gestionó ante el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público – DADEP, la fabricación e instalación de 369 paraderos, requeridos por nuevas rutas que iniciaron a operar o modificación de las existentes, para la implementación de los paraderos múltiples, y también para el reemplazo de las que han sido afectadas por vandalismo y accidentalidad.

Implementación de paraderos múltiples

Como parte de la estrategia de mejora de la operación de los servicios, se realizó la implementación de paraderos múltiples en los corredores principales, tales como:

- AV. Boyacá
- AC 100
- AV. Ciudad de Cali
- AV. Ciudad de Villavicencio
- AV. 1º de Mayo
- AK 7
- AK 17
- AK 27
- AV. Gaitán Cortés
- Venecia y Fátima
- Tunal

Actualización de paraderos

Con el fin de brindar una adecuada información al usuario en vía, se gestionó la actualización de 1512 descriptores de ruta en 499 señales a cargo de la Concesión 001 de 2001 del DADEP.

De igual manera con la suscripción del contrato 347 de 2016 se dio la orden de actualización de 163 paraderos a cargo de TMSA.

Mejora en la señalética

Con el fin tener una mejora continua se mejoró el diseño de las artes de los módulos de ruta (o descriptores), con el cual se buscó optimizar el espacio disponible y hacer énfasis en los sectores representativos de la ciudad. Desde septiembre, las nuevas señales y las actualizaciones solicitadas se han realizado

con el nuevo diseño. A continuación se muestra un ejemplo de los cambios realizados en la señalética, de más de 300 rutas del sistema.

Antes:



Después (nuevo diseño):



Suscripción de contrato de actualización y mantenimiento de señales, y demarcación de paraderos.

Se coordinó el proceso licitatorio y la adjudicación del contrato 347 de 2016 para el mantenimiento y actualización de señales a cargo de TMSA. Con acta de inicio del 15 de diciembre ya se solicitó el lavado de las señales y la actualización de 163 señales, así como el traslado de 10 paraderos por mejoras operacionales o solicitudes de la comunidad.

Mejoramiento de operación de paraderos

Se revisaron y analizaron cada uno de los requerimientos radicados por la ciudadanos y entidades distritales como la Secretaría Distrital de Movilidad y el Instituto de Desarrollo Urbano – IDU, así como sugerencias de las áreas operativas de Transmilenio, y en los casos en que se dio viabilidad se actuó o priorizó para futuras intervenciones. En la siguiente imagen se muestra un ejemplo de las acciones en realizadas en pro de la comunidad.



Conjuntamente con la Secretaría Distrital de Movilidad, se efectuaron acciones para mejorar paraderos que causaban altas interferencias con la movilidad, tales como el de la Autopista Norte por Calle 191, Avenida Carrera 30 por Calle 6. A continuación se relacionan algunas de las acciones efectuadas.

CENEFA	DIRECCIÓN	ACCIÓN	SOLICITUD
657A01	Autopista Norte Por Calle 191.	Se concertó nueva ubicación y se deshabilitó la parada de las rutas que continúan por la Autopista Norte.	Secretaría Distrital de Movilidad
121A08	CL 26 Sur - KR 78M - 23	Se reubicó por interferencia con la implementación con la RAPS de Kennedy	Instituto de Desarrollo Urbano
010A01	AK 9 - CL 146	Se reubicó para unificar con módulo M-10 existe y evitar el bloqueo de la Calle 146. Se implementó nuevo paradero.	Comunidad – Gestor Social
BD-051A	CL 76 - AK 11	Se implementó un nuevo módulo M-10 para dividir los servicios, con el fin de evitar la acumulación de usuarios.	Comunidad – Gestor Social
711A00	CL 73 - KR 9	Se reubicó debido a la implementación de medidas de tráfico calmado, y para unificar con módulo M-10.	Secretaría Distrital de Movilidad.

CENEFA	DIRECCIÓN	ACCIÓN	SOLICITUD
070A07	AV. NQS - CL 12	Se reubicó en la CL 12 - KR 32, con el fin de evitar entrecruzamiento con los buses articulados.	Dirección Técnica de BRT.
076A10	AV. 1 de Mayo - KR 34	Se reubicó para unificar con módulo M-10 existente.	Comunidad
249A10	AK 54 - CL 51 Sur	Se reubicó con el fin de evitar interferencia con nuevo semáforo peatonal implementado.	Secretaría Distrital de Movilidad- Comunidad.
247A00	AC 19 - KR 4	Se moduló con el 246A00 para efectuar una mejor distribución de los servicios.	Secretaría Distrital de Movilidad.
248A00	AC 19 - KR 4	Se moduló con el 245A00 para efectuar una mejor distribución de los servicios.	Secretaría Distrital de Movilidad.

Accesibilidad

Se gestionaron acciones para mejorar la accesibilidad de los paraderos, principalmente para incluir información para personas con discapacidad visual, y adecuar la zona de espera.

La implementación de plaquetas Braille en las señales del componente zonal, según lo establecido en la resolución 264 de 2015, presentó diferentes inconvenientes dado el nivel de vandalismo y adaptabilidad, por lo que se adelantó junto con la Secretaria Distrital de Movilidad y en coordinación con el Instituto Nacional para Ciegos INCI, la implementación de una nueva propuesta para garantizar la adaptabilidad de la información básica que requiere una persona con discapacidad visual al hacer uso del paradero, como es el nombre del paradero, la dirección y el número de contacto 195 donde el usuario podar recibir atención personalizada.

Se efectuaron dos pruebas piloto, y una vez se definió el diseño más adecuado, se tramitó la modificación a la resolución 264 de 2015 para poder llevar a cabo su implementación:



A la fecha se le entregó al DADEP toda la información requerida para la producción de la placa y producción e instalación.

Por otra parte, se adelantó el diagnóstico de la zona de espera de los paraderos y se establecieron prioridades para su intervención, y diseños típicos de acuerdo con las acciones requeridas.

Gestión Convenio DADEP

Se gestionó un convenio para aunar esfuerzos entre TMSA y DADEP para el traslado de mobiliario M10 para que sea vinculado al sistema de paraderos del SITP. A la fecha está pendiente la firma del mismo.

7 PRINCIPALES LOGROS DE LA GESTIÓN VIGENCIA 2016 POR ÁREAS

7.1 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Se dio trámite a 209 solicitudes de pago por concepto de Dominicales laborados en las áreas operativas de la empresa para los años 2013, 2014 y 2015, se realizó de

manera satisfactoria 199 Conciliaciones Laborales, se entregaron 7 respuestas a solicitudes que no daban lugar a reconocimiento de pago y solo quedaron 3 casos pendientes por conciliar; con esta labor se evitó un conflicto laboral que podía ser más largo y mucho más costoso para la empresa y se ha solucionado la situación de manera definitiva para los trabajadores oficiales que por el desarrollo de sus funciones deben laborar en días dominicales y festivos.

Para este proceso además de la Dirección Administrativa se contó con la colaboración de la Subgerencia Jurídica y la Subgerencia Económica; se efectuaron 8 jornadas conciliatorias en los juzgados laborales y se realizó cada uno de los pagos a los trabajadores dentro de los tiempos acordados, incluso con algunos días de anticipación a la fecha máxima con la que contaba la empresa para el pago de los mismos.

También se realizó el pago de 80 planillas de ajuste a la Seguridad Social para incluir en todas las entidades de Salud, Pensión, Riesgos Laborales y Parafiscales el valor reconocido por concepto de dominicales, dejando este proceso ajustado a la respectiva normatividad en el tema.

Se cerró la negociación del pliego de peticiones radicado por el Sindicato de Trabajadores Oficiales de Transmilenio S.A. - Sintratransmilenio, proceso que se inició en diciembre de 2015; dentro de las negociaciones se realizaron varios acuerdos, pero finalmente no hubo conceso, de tal forma que se definió mediante Tribunal de Arbitramento, el cual expidió el Laudo Arbitral el día 12 de diciembre 2016.

En lo que respecta al área de Seguros, durante el período reportado se tramitaron las reclamaciones de siniestros que en este lapso afectaron las Pólizas de Todo Riesgo Daños Materiales, Responsabilidad Civil para Servidores Públicos y la Responsabilidad Civil Extracontractual mediante las cuales nos han pagado las

indemnizaciones de cada tema, así como los gastos de defensa de los servidores públicos que han requerido la cobertura de la póliza y las conciliaciones respectivas con los usuarios del Sistema que han presentado reclamaciones sobre accidentes ocurridos. Para el proceso de atención de siniestros contamos con el apoyo técnico y operativo de los intermediarios de seguros la firma JLT VALENCIA & IRAGORRI y JARGU CORREDORES DE SEGUROS S. A.

En el cuadro adjunto se informan los valores asegurados, valores de las primas, vigencias y ramo del programa de seguros con el que cuenta TRANSMILENIO S.A. en el presente año:

PROGRAMA DE SEGUROS 2016-2017 TRANSMILENIO S. A.

Póliza No.	Ramo	Asegurador	Intermediario	Valor asegurado	Valor prima Incluido IVA	Vigencia póliza Desde	Vigencia póliza Hasta
4000283	Todo riesgo daños materiales combinados	Generali Colombia S.A.	JLT Valencia &Iragorri	$ 8.155.077.387	$ 12.112.156	10-oct-16	22-dic-17
4096401	Automóviles	Generali Colombia S.A.	JLT Valencia &Iragorri	$ 48.219.766.860	$ 15.461.155	10-oct-16	22-dic-17
4000629	Responsabilidad civil extracontractual	Generali Colombia S.A.	JLT Valencia &Iragorri	$ 4.500.000.000	$ 12.528.000	10-oct-16	22-dic-17
4001107	Manejo global sector oficial	Generali Colombia S.A.	JLT Valencia &Iragorri	$ 600.000.000	$ 16.704.000	10-oct-16	22-dic-17
8001002661	Infidelidad y riesgos financieros	Axa Colpatria	JLT Valencia &Iragorri	$ 25.000.000.000	$ 186,871,233	11-oct-16	13-feb-18
8001481527	Responsabilidad civil para servidores públicos	Axa Colpatria	JLT Valencia &Iragorri	$ 4.500.000.000	$ 1.054.731.160	11-oct-16	19-abr-18
1000633	Todo riesgo daño material obras civiles*	Ut QBE/AIG/AXA Colpatria	JLT Valencia &Iragorri	$ 16.000.000.000	7,795,210,494	18-oct-16	09-mar-18
00070653 4243.	Responsabilidad civil extracontractual *	Ut QBE/AIG/AXA Colpatria	JLT Valencia &Iragorri	$ 7.795.210.494	$ 807.232.876	18-oct-16	10-mar-18
*** Pólizas tomadas conjuntamente con el IDU.**			**TOTAL**	$ 114.770.054.741	$ 4.978.490.693.211		

Logros Alcanzados en 2016:

PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS	BENEFICIOS ALCANZADOS
Gestión de 624 reclamaciones por siniestros	Recuperación de $1.913.335.122 por pago de indemnizaciones de siniestros
Trámite y respuesta de 35 solicitudes y reclamaciones del usuarios por incidentes en el Sistema	Respuesta oportuna a reclamaciones y conciliaciones de usuarios que mejoran la imagen del servicio prestado
Elaboración y aprobación del Manual de Reversión de bienes.	Estandarización del trámite para desarrollar las actividades de recibo y destinación final de los bienes revertidos.
Aseguramiento de la totalidad de los bienes revertidos e inventarios de la Entidad	Logramos que los riesgos que puedan tener los bienes tengan una cobertura del 100% para que sean pagados en caso de realizarse un siniestro.
Realización de 7 comités de seguimiento a siniestros y temas relativos a las pólizas manejadas por cada corredor de seguros	Aprobación del 99% de las reclamaciones presentadas.

7.2 DIRECCIÓN DE TIC'S

7.2.1 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE TRANSMILENIO

PRINCIPALES LOGROS

Se realizó el levantamiento de las arquitecturas de negocio, arquitectura de información, arquitectura de software, arquitectura de infraestructura del plan estratégico de la institución.

El estudio de los procesos constituye la arquitectura de negocio de la institución; la información existente y la requerida constituyen la arquitectura de información; los sistemas existentes y los requeridos y su organización conforman la arquitectura

de software; finalmente, la infraestructura de computación, comunicaciones y almacenamiento actual y requerido constituyen la arquitectura de infraestructura de la institución.

La arquitectura de negocio provee el alcance funcional que debe ser atendido por los sistemas institucionales. La arquitectura de información provee una medida de complejidad de los sistemas a implementar. La arquitectura de software identifica el estado actual de apoyo de los procesos de la institución con los sistemas de información existentes, y la brecha que debe ser cubierta para la mejora de los procesos. La arquitectura de infraestructura dimensiona los recursos computacionales requeridos para operar el software con el que se provee apoyo a los procesos institucionales.

Las cuatro arquitecturas, de negocio, información, software, e infraestructura permiten i) definir una visión de mediano plazo para el desarrollo informático de la Entidad, ii) establecer los objetivos a lograr, las necesidades a atender para cumplir los objetivos y las oportunidades tecnológicas a utilizar.

Una vez establecida la visión deseada y sus objetivos derivados, e identificado las necesidades y oportunidades asociados, se define la estrategia de sistemas para lograr los objetivos y cumplir la visión institucional.

La estrategia definida que atiende las necesidades y aprovecha las oportunidades se materializa en proyectos de sistemas, que son dimensionados y priorizados en el tiempo según las precedencias identificadas y sus necesidades de recursos, y se conforma un mapa de ruta de proyectos a ejecutar para el logro de la visión y sus objetivos.

BENEFICIOS LOGRADOS

Las arquitecturas levantadas son el insumo básico y serán utilizadas para completar el plan estratégico con:

- Definición de la visión de futuro informático.
- Establecimiento de los objetivos de mediano plazo a lograr.
- Identificación de las necesidades y oportunidades asociadas a la sistematización
- Definición de las estrategias a implantar para lograr los objetivos establecidos
- Definición de los proyectos que dan vida a las estrategias definidas.
- Dimensionamiento, priorización y definición del mapa de ruta de proyectos a ejecutar en el horizonte de planeación

7.2.2 FORTALECIMIENTO DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA

PRINCIPALES LOGROS

Se llevó cabo la adquisición, actualización soporte y mantenimiento de la plataforma de software hardware y comunicaciones de la Entidad:

Componente de software:

- Software de base de datos ORACLE, soporta las principales aplicaciones de apoyo de la Entidad (CORDIS, CAT, ERP-SEUS-SP6, SGD-Sistema de Gestión Documental, Mapas SITP
- Software de diseño gráfico ADOBE CREATIVE CLOUD, herramienta que soporta la tarea de mantener informado a los usuarios del sistema en los aspectos relacionados con características y beneficios del SITP, rutas en sus diversos niveles de servicio, (Troncal, Alimentador, Urbano, Complementario y Especial).

- Software ArcGis tipo SIG, Sistema de Información Geográfica que soporta la generación automática de mapas e integra la información Geográfica, con el fin de suministrar servicios de mapas y esquemas en los diferentes medios de comunicación con contenido geográfico.
- Software de diseño asistido AUTO CAD, para permitir el diseño de los planos de las estaciones.
- Software para la Planeación del Transporte, EMME/3 mediante el cual se permite generar modelos de macro simulación para planeación de transporte del sistema zonal y troncal.
- Licenciamiento de IBM SPSS Statistics para carga y análisis de grandes volúmenes de datos para modelar de forma micro y macro comportamientos de la demanda y de la oferta (kilómetros troncales, zonales y de alimentación) y apoyar los procesos de planeación tarifaria a mediano y largo plazo.
- Software TransCAD para modelamiento de los sistemas de transporte, diseñar, crear y visualizar mapas temáticos, crear y utilizar redes, generar sistemas de rutas y procesos generales de ingeniería de transporte.
- Software de micro simulación PTV VISSIM para facilitar el intercambio de modelaciones entre entidades tales como: IDU, Secretaría de Movilidad y TRANSMILENIO.
- Software Google SketchUp Pro, para elaboración de propuestas 3D y animaciones arquitectónicas y espaciales de los diferentes componentes físicos para TRANSMILENIO S.A y el SITP.
- Esquema de licenciamiento corporativo Microsoft para apoyo las labores diarias de la institución
- Adquisición de una herramienta de Seguridad que permite automatizar los procesos del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para la implementación del sistema de gestión de seguridad de la información.

- Definición técnica y estudio de mercados para adquisición de un sistema gestión documental para Transmilenio S.A. y presentación para aprobación por parte del Archivo Distrital.

Componente de Infraestructura:

Ampliación del Storage, garantizando la disponibilidad, almacenamiento, y respaldo de la información institucional.

- Soporte de los productos del Storage SUN 2540 y de sus componentes, con el fin de mantener alta disponibilidad de los servicios
- Actualización y afinamiento y soporte de la plataforma tecnológica soportada por bases de datos Oracle, para asegurar la disponibilidad de los servicios de acuerdo a los niveles de servicios establecidos
- Servicio de procesamiento en la nube como contingencia de los sistemas ERP y Gestión Documental de TRANSMILENIO S.A
- Adquisición de una nueva solución de firewall conformada por diferentes componentes físicos (hardware), programas (software) y actividades de administración, que en conjunto permitirán la aplicación de una política de seguridad física en la red, facilitando el controlar del tráfico de la información entrante y saliente así como la restricción del uso de aplicaciones no autorizadas por la Entidad.

Componente de comunicaciones:

- Canal Internet de 20 Mbps que permite contar con un plan contingencia tecnológica de respaldo de información corporativa, mediante el acceso a la información en un sitio de respaldo ubicado en la nube.
- Adquisición de switches permitieron fortalecer los servicios de comunicaciones a través de las redes LAN

- Adquisición de dispositivos de acceso inalámbrico (AP), con los que se busca fortalecer la prestación de servicios asociados a la red inalámbrica interna de la Entidad y mejorar la velocidad de acceso, estabilidad del servicio y seguridad.
- Servicio comercial de comunicación para soportar la comunicación entre funcionarios ubicados en la vía (estaciones y portales) y el centro de control, el cual remplazo la utilización de la red privada TETRA, logrando un importante ahorro cercano a los $4.000.000.000 anuales.

BENEFICIOS LOGRADOS

Disponer de una infraestructura tecnológica actualizada y optimizada, que permita fortalecer los niveles de disponibilidad, confiabilidad y cobertura de los sistemas de información y demás servicios tecnológicos mediante la provisión de nuevas capacidades tecnológicas.

7.2.3 CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA ESPACIAL PARA INTEGRACIÓN DEL TRABAJO DE LAS DEPENDENCIAS MISIONALES DE LA INSTITUCIÓN

PRINCIPALES LOGROS

Se realizó el diseño y Programación de un sistema espacial que integra la definición de rutas, la infraestructura de portales, estaciones, terminales y paraderos, y la señalización de las rutas, e infraestructura de la operación de Transmilenio.

El sistema de información espacial utiliza la cartografía básica del Catastro Distrital y la cartografía de vías del IDU. El sistema se trabajan en forma colaborativa entre la Subgerencia Técnica, que mantiene el diseño de rutas de buses, la Dirección Técnica de Modos Alternativos, que mantiene la infraestructura de

portales, estaciones, terminales y paraderos del sistema, y la señalización de la infraestructura y rutas mantenida por la Subgerencia de Comunicaciones. Al trabajar todos los equipos sobre el mismo sistema espacial se elimina la necesidad de transferir información vía archivos y de realizar conversiones de formato para compartir información de un equipo a otro.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Identificaron los procesos que tienen asociado procesamiento espacial para su definición.
- Al disponer de toda la información espacial de rutas, infraestructura, y señalización, facilita compartir información por el esquema de "Open Data".

7.2.4 SEGUIMIENTO AL SIRCI

PRINCIPALES LOGROS

Se mantuvo el esquema de seguimiento al SIRCI en términos de calidad y oportunidad mediante la verificación de las exigencias y obligaciones legales, financieras, técnicas, contables y operacionales a través de la interventoría al contrato de concesión y el ejercicio de la Supervisión, así como el apoyo en la gestión y coordinación del SIRCI y sus subsistemas, y una estrategia de articulación con el Concesionario y la Áreas usuarias.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Disposición continua y ejercicio permanente de seguimiento al SIRCI, tendientes a mantener los niveles de calidad y oportunidad en el marco de las obligaciones contractuales.
- Apoyo especializado en la Coordinación integral del SIRCI y sus subsistemas asociados, así como una estrategia de articulación con el Concesionario y las áreas usuarias.

7.2.5 FORTALECIMIENTO AL ESQUEMA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

PRINCIPALES LOGROS

En aras de fortalecer el sistema de seguridad de la información, se estructuró, levantó y publicó el inventario de activos de información al interior de la Entidad y se avanzó sustancialmente en la actualización del Manual de Seguridad de la Información así como en la caracterización de usuarios de servicios tecnológicos.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Disposición de información específica de los activos de información al interior de la Entidad, como elemento base para la gestión de riesgos de seguridad y para determinación de los niveles de protección requeridos
- Cumplimiento al artículo 20 de la Ley 1712 de 2014 "Ley de Transparencia" en relación con los activos de información, así como a los lineamientos recomendados por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones dentro del programa de Gobierno en Línea.

7.3 SUBGERENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS

7.3.1 PARÁMETROS OPERACIONALES PARA INFRAESTRUCTURA TRONCAL

PRINCIPALES LOGROS

El plan de desarrollo "Bogotá Mejor para Todos" contempló entre las metas la expansión de la infraestructura troncal en 57 km y el mejoramiento de estaciones operativas.

Acorde con la política de mejoramiento integral de la prestación del servicio de transporte a los bogotanos, durante la vigencia 2016 se elaboraron y entregaron

parámetros operacionales y de infraestructura para 25 proyectos en seis documentos que se listan a continuación:

Documento 1:

- Carrera 7 de Calle 32 a Calle 200
- Conexión troncal Carrera 7 Av. Caracas por Calle 72

Documento 2:

- Av. Ciudad de Cali de Calle 170 a Av. Terreros
- Extensión corredor troncal Caracas de Molinos a Yomasa
- Extensión corredor troncal Américas de Puente Aranda a troncal NQS
- Conexión operacional troncales Américas, Calle 26 y NQS
- Conexión operacional troncales Calle 26, Carrera 10, Carrera 7
- Conexión operacional troncales Av. Caracas, Calle 6

Documento 3:

- Av. 68 de Carrera 7 a Av. Suba
- Av. 68 de la Av. Suba a Av. NQS
- Extensión corredor troncal Américas de Puente Aranda a troncal NQS
- Ampliación, rehabilitación y mejoramiento de estaciones (incluye portales)

Documento 4:

- Extensión troncal Autopista Norte de Héroes hasta Calle 193
- Av. Ferrocarril del Sur de Av. Villavicencio a Carrera 3
- ALO de Av. Villavicencio a Av. Suba
- Av. Boyacá de Calle 170 a Avenida. Guaymaral
- Calle 13 de Puente Aranda a límite del Distrito
- Calle 170 de Av. Boyacá a Carrera 7

- Av. Mutis de Carrera 7 a límite del Distrito
- Calle 127 de Carrera 7 a Av. Boyacá

Documento 5:

- Av. Boyacá de Yomasa a Calle 183.
- Av. Gaitán Cortés de Calle 8 Sur a Av. Villavicencio.
- Extensión troncal Calle 80 de Portal 80 a Puente de Guadua.
- Extensión troncal Autopista Norte de Calle 193 a Límite del Distrito.

Documento 6:

- Patios Fases I Y II

BENEFICIOS LOGRADOS

A partir de los parámetros operacionales de infraestructura del Sistema para la ampliación de estaciones, extensión de troncales y construcción de nuevas troncales se logra proyectar un Sistema de Transporte Público más eficiente operacionalmente hablando.

En este sentido se logra que a través de la expansión y consolidación de la infraestructura se atienda el incremento de la demanda de transporte masivo en la ciudad. Estas acciones redundan en la prestación de un servicio de mayor calidad y cobertura para los usuarios.

7.3.2 AMPLIACIÓN ESTACIONES DEL SISTEMA TRANSMILENIO E INICIO DE CONSTRUCCIÓN TRANSMICABLE DE CIUDAD BOLIVAR

PRINCIPALES LOGROS

- Inicio de construcción TransMicable de Ciudad Bolívar.

- Ampliación estación intermedia San Mateo.
- Ampliación estación Terreros.
- Ampliación estación León XIII.
- Ampliación estación Mazurén.
- Ampliación estación calle 146.
- Ampliación estación Toberín.
- Nueva estación Bosa.

BENEFICIOS LOGRADOS

La ampliación de estas estaciones implica que se pueda atender una mayor cantidad de usuarios dentro del Sistema en zonas de alta demanda como lo son aquellas en donde se ubican estas estaciones. Estas estaciones que presentaban un estado restringido en cuanto a infraestructura para soportar la demanda ahora benefician a una gran cantidad de usuarios que no contaban con un servicio confortable y de calidad. Además de atender la demanda existente la ampliación de estas estaciones permite atraer una mayor demanda al Sistema.

En este sentido, la capacidad de buses por hora que podían atender estas estaciones, aumentó. Por otro lado, se amplió la capacidad de estas estaciones de atender una tipología de bus diferente a articulados; actualmente estas estaciones tienen la capacidad de recibir biarticulados.

La capacidad de buses hora actual contrastada con la anterior se presenta a continuación.

Por otro lado el TransMicable de Ciudad Bolívar tendrá una capacidad de transportar 3600 pasajeros por hora por sentido, una longitud de 3.4 kilómetros, 160 cabinas y 4 estaciones al servicio de la comunidad.

Al respecto, se informa adicionalmente que el día 22 de diciembre de 2016 se adjudicó la consultoría para: "REALIZAR LA ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA, LEGAL Y FINANCIERA PARA LA OPERACIÓN DEL SISTEMA TRANSMICABLE DE CIUDAD BOLÍVAR, EVALUANDO LA FACTIBILIDAD DE SU INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA TRANSMILENIO".

Se ha proyectado que TransMicable entre en operación en el 2018.

ESTACIÓN	CAPACIDAD ANTES DE AMPLIACIÓN	NUEVA CAPACIDAD
TOBERIN	96 ART	96 ART + 186 BI
MAZUREN	96 ART	96 ART + 62 BI
CALLE 146	96 ART	96 ART + 62 BI
TERREROS	96 ART	96 ART + 48 BI
LEON XIII	96 ART	84 ART + 36 BI

7.3.3 GRUPO DE SERVICIOS Y KILÓMETROS EFICIENTES

PRINCIPALES LOGROS

Grupo de servicios.

En este grupo se han analizado mejoras operacionales de las rutas del componente troncal y zonal del SITP. Dentro de este proceso se definieron las modificaciones a ser aplicadas, y el objetivo de cada una de ellas. Éstos son:

- Cambios de cabecera. Logro esperado: Mejora de percepción
- Cambios de trazado. Logro esperado: Mejora de cobertura o mejora en seguridad vial.
- Cambios operacionales. Logro esperado: Mejora en operación.
- Cambios de programación. Logro esperado: Mejora en oferta del servicio.
- Cambios de tipología de flota. Logro esperado: Aumento oferta del servicio.
- Suspensión del servicio.

El principal logro del grupo de servicios, consistió en analizar un total de 369 casos en servicios troncales y zonales. La Ilustración 5 muestra los casos analizados, dentro de los cuales se destaca la implementación hasta la fecha, de 23 casos de mejoras en el componente troncal (más de 80 rutas), 25 casos en alimentación y 198 en el componente zonal.

En el componente troncal se destacan como principales logros las mejoras operacionales en más de 80 servicios troncales y duales, tal como se indica a continuación:

- Ampliación de horarios en rutas seleccionadas para días hábiles y sábados.
- Ampliación de horarios en domingo y festivo: todo el sistema troncal y alimentador media hora antes.
- Eliminadas 14 rutas troncales. Nuevo total: 100 rutas (94 troncales y 6 duales).
- Rediseño de dos rutas duales y revisión de cobertura, regularidad y puntos de inicio de 4 rutas duales.

En cuanto al componente zonal, se resalta que en el año 2016 se optimizó el 67% de las rutas (185 rutas de 275) y se han realizado alrededor de 242 modificaciones, las cuales han beneficiado a 1.191.625 usuarios.

Kilómetros eficientes:

En éste proyecto, se recopilaron los lineamientos que se venían trabajando en el Grupo de Servicios y se definió como objetivo general el mejorar los niveles de servicio de las rutas del componente zonal del Sistema, bajo criterios de sostenibilidad financiera y de mejoramiento del servicio, a partir de cambios que se ajusten a las dinámicas de movilidad y necesidades de la ciudad. Este proyecto incluyó un mejoramiento sustancial en las propuestas presentadas por parte de los

concesionarios enfocándose en indicadores actuales y proyectos para determinar de mejor manera la necesidad de los cambios y mejorar los tiempos de reacción, ante los problemas de servicio del sistema.

Como resultado de los análisis realizados a las propuestas de los concesionarios, se han revisado un total de 126 casos, de los cuales se han implementado 56 mejoras.

BENEFICIOS LOGRADOS

Los beneficios de estos dos proyectos consistieron en crear eficiencias en la operación tanto de las rutas zonales como troncales. De esta forma se mejoró la prestación del servicio para los usuarios.

7.4 DIRECCIÓN TÉCNICA DE BRT

7.4.1 PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE SERVICIOS TRONCALES Y ALIMENTADORES.

PRINCIPALES LOGROS

Poner en marcha un nuevo proceso optimización y eficiencia al diseño operacional de rutas troncales y alimentadoras, logrando analizar, diseñar e implementar un número record de mejoras operacionales en troncal y alimentación, poniendo a la Entidad en una senda de mejora continua a su diseño operacional, superando los resultados de la mesa de servicios de años anteriores.

El equipo logró implementar más de 88 mejoras en servicios troncales, duales y 32 en servicios alimentadores, de los cuales se destacan:

- Reducción de número de servicios "En Tránsito" en hora pico. Mediante afinamiento detallado de planes de programación, redujimos el porcentaje

de flota en tránsito en hora pico en el caso crítico (Autonorte, horario de la mañana) en un 17.4%, como se muestra en la siguiente tabla.

- Reducción de kilometraje programado en vacío. También mediante afinamiento detallado de planes de programación, redujimos el porcentaje de kilómetros en vacío por programación mes a mes en comparación con 2015 (información sujeta a revisión), como se muestra en la Tabla de kilómetros en vacío.
- Mejora de oferta (buses hora), y reducción de congestión en estaciones críticas. La puesta en marcha del proceso de optimización y eficiencia al diseño operacional de rutas troncales permitió mejorar la atención (servicios y frecuencias) en estaciones críticas, permitiendo reducir el número de servicios (menos congestión en estaciones) mientras que se aumentó el número de buses sirviendo a estas estaciones críticas. La Tabla de mejora de oferta, que muestra el aumento en buses hora en estaciones con mayor grado de saturación de usuarios.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Se han beneficiado aproximadamente 600 mil usuarios que en horarios pico en troncales B, A y F en promedio esperan menos tiempo para abordar su bus.
- Se ha reducido la congestión en puntos de parada para más de 1.36 millones de viajes, en donde el esquema de mejora al diseño operacional ha descongestionado puntos de paradas.
- Se ha ampliado cobertura en sitios identificados con déficit.

Se ha mejorado la resiliencia de los servicios, disminuyendo los retrasos generados por interlineados, beneficiando principalmente a cerca de 520 mil usuarios de los portales Américas, 80 y Suba.

TABLA 2

REDUCCIÓN DE SERVICIOS EN TRÁNSITO EN HORA PICO AM, TRONCAL B, SENTIDO N-S

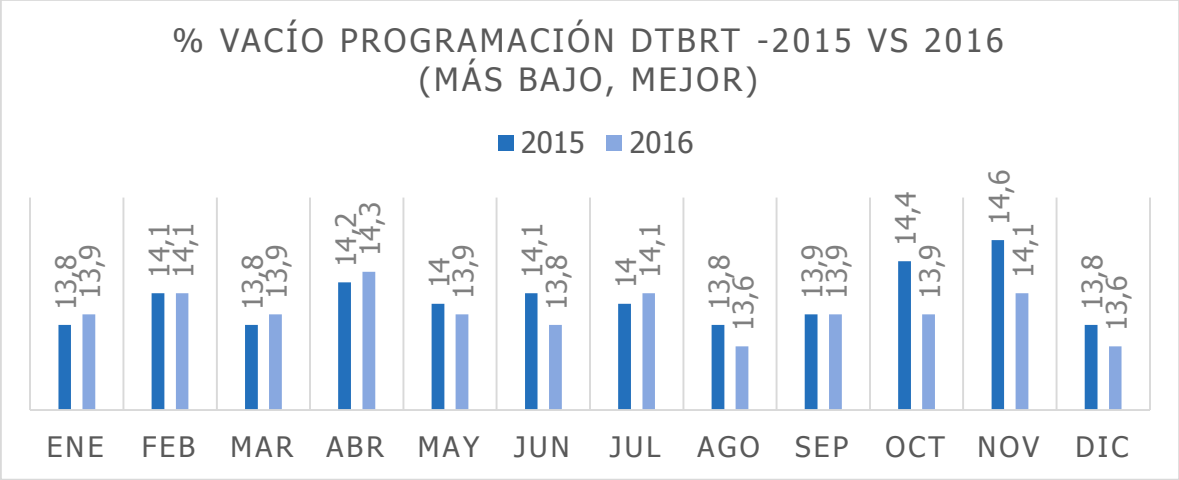
SENTIDO	DESTINO	BUSES - FEBRERO 2016	% -FEBRERO 2016	BUSES -NOV 2016	% -NOV 2016
N-S 05:30-09:30	H	213	21,4%	229	23,1%
	G	130	13,0%	132	13,3%
	K	119	11,9%	119	12,0%
	F	106	10,6%	114	11,5%
	D	60	6,0%	66	6,6%
	J	52	5,2%	58	5,8%
	L	36	3,6%	36	3,6%
	C	14	1,4%	22	2,2%
	A	13	1,3%	8	0,8%
	ET	254	25,5%	209	21,0%
	TOTAL	**997**	**100%**	**993**	**100%**

% Vacío Inicial	25,5%
% Vacío Final	21,0%
Reducción en %	17,4%

Fuente: DTBRT

TABLA 3

PORCENTAJE DE KILOMETRAJE EN VACÍO PROGRAMADO, 2016 VS 2015.



Fuente: DTBRT

TABLA 4

MEJORA OFERTA (BUSES HORA) EN ESTACIONES CRÍTICAS DEL SISTEMA.

TRONCAL	ESTACIÓN	FEB/16 # SERVICIOS	FEB/16 # Buses, pico AM	FEB/16 # Buses, pico PM	NOV/16 # SERVICIOS	NOV/16 # Buses, pico AM	NOV/16 # Buses, pico PM	% cambio # servicios	% cambio buses hora am	% cambio buses hora pm
B	Portal Norte	37	396	421	29	433	363	-27,6%	8,5%	-16,0%
B	Alcalá	28	339	317	22	366	259	-27,3%	7,4%	-22,4%
A	Marly	29	322	309	23	353	282	-26,1%	8,8%	-9,6%
A	Calle 45	23	316	300	22	339	286	-4,5%	6,8%	-4,9%
G	Ricaurte	22	309	323	21	353	373	-4,8%	12,5%	13,4%
B	Calle 85	23	301	232	21	336	391	-9,5%	10,4%	40,7%
G	Universidad Nacional	22	289	266	16	300	282	-37,5%	3,7%	5,7%
F	Portal Américas	18	212	212	17	246	209	-5,9%	13,8%	-1,4%
G	General Santander	14	194	188	14	223	232	0,0%	13,0%	19,0%

Fuente: DTBRT

7.4.2 CONTROL DE LA OPERACIÓN DE LOS COMPONENTES TRONCAL Y ALIMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO.

PRINCIPALES LOGROS

Se puso en marcha la primera etapa del esquema de control orientado a principios y resultados, inspirado en el sistema de producción Toyota. Este esquema (i) dividió en equipos de trabajo el centro de control para trabajo en propuestas constructivas; (ii) reforzó capacitaciones orientadas a mejorar los tiempos de respuesta y calidad de acciones en contingencias; y (iii) reforzó la política de respeto por el otro. Los principales logros fueron:

- Introdujimos el Ciclo de mejora continua control-programación-planeación: los nuevos equipos de trabajo dentro del centro de control se convirtieron

en el principal generador de propuestas de mejora para el diseño operacional. Las propuestas incluyen mejoramiento de tiempos de ciclo, mejoramiento de oferta, eliminación de servicios redundantes. balanceo de paradas entre estaciones y solicitudes de mejoras de infraestructura (estaciones y calzadas). Estos insumos son procesados por el equipo de programación y revisados en conjunto con la subgerencia técnica para implementación.

- Reforzamos el esquema de trabajo en el centro de control, orientando las funciones y el trabajo del centro de control a la gestión de la operación siguiendo lo programado, minimizando las acciones fuera de programación, y mejorando la atención a contingencias (accidentes, manifestaciones, varados). Introdujimos esquema de doble enlace en horas pico, distribuyendo cargas y mejorando disponibilidad. Aumentamos en 30% el número de posiciones dispuestas al control de los servicios duales. Organizamos el esquema de control por puestos y turnos para simplificar la asignación de servicios entre técnicos de control. Capacitamos a los equipos de tercerización e interventoría (alimentación y duales) y realizar mejoras en el esquema de trabajo. También capacitamos y optimizamos el esquema de trabajo del equipo de monitoreo del circuito cerrado de televisión.
- Reforzar la política de respeto por el otro, pasando el mensaje a contratistas (tercerización) para con esto mejorar el trato con usuarios y entre colaboradores bajo los principios de (i) entenderse; (ii) asumir responsabilidades; y (iii) esforzarse por construir confianza mutua
- Mejoramos la puntualidad del sistema frente a 2015. Las acciones emprendidas en el centro de control han permitido mantener mes a mes la puntualidad por encima de los niveles de 2015 (excepto abril y junio de 2016). La siguiente tabla refleja estos resultados.

- Reforzamos el monitoreo del desempeño del aplicativo de Control y Regulación de flota Troncal y alimentadora, generando informes sobre las fallas que se presentan para hacer seguimiento a la operación. Esto permitió reducir en promedio mensual el porcentaje de flota deslocalizada, de un 19% a un promedio del 15%.

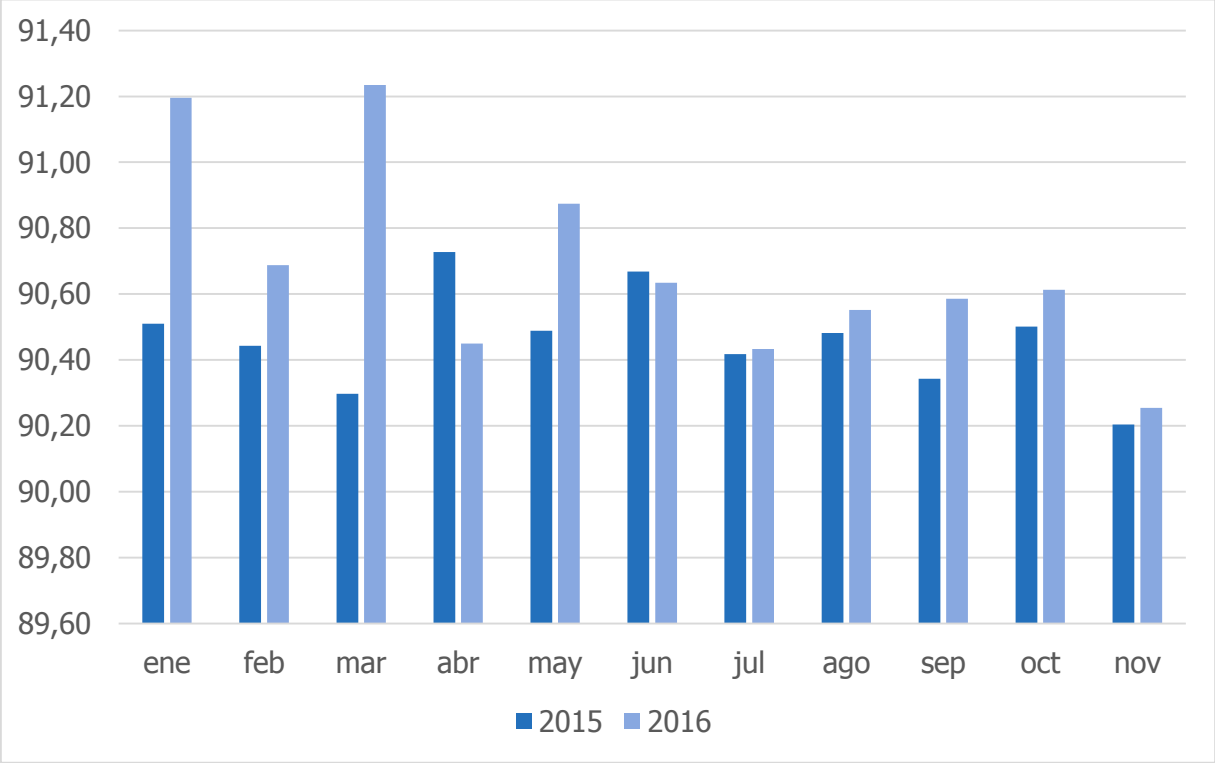
BENEFICIOS LOGRADOS

- A través del Centro de Control y con el apoyo de personal de operaciones en la vía, se realizaron labores de supervisión, regulación y control de la flota troncal y alimentadora, durante los 365 días del año, con un promedio de 21 horas de operación, de manera continua e ininterrumpida, sirviendo a en promedio 2.5 millones de viajes diarios.
- El control permanente a la operación, ha permitido llevar la relación diaria del desempeño de los concesionarios de operación troncal, mediante seguimiento a datos de viajes perdidos, por operador y fase, en relación con los viajes distribuidos, siendo esta una de las principales contingencias que afectan el servicio e impactan directamente a los usuarios. Las causas de estas contingencias son analizadas con los concesionarios y se plantean acciones de mejora para mitigar su impacto.
- De otro lado, como resultado de las acciones de regulación y control diaria, se obtienen beneficios concretos para los usuarios, medidos a través de varios indicadores: i) índice de regularidad (realización de viajes programados) de la operación, que en promedio se mantiene en 99,6. ii) índice de puntualidad (realización de viajes puntuales), que en promedio se mantiene en 90.25 para fases 1 y 2 y en 89.62 para fase 3.
- Indicador de velocidad promedio es de 25,86 en las 3 fases, ligeramente mayor al promedio anual de 2015.

- Se han beneficiado más de 400 mil usuarios diarios con la puesta en operación de las ampliaciones de las estaciones Toberín, Mazurén y Calle 146, Terreros, San Mateo y Leon XIII.

TABLA 5

PUNTUALIDAD MES A MES, 2016 VS 2015



Fuente: DTBRT

7.4.3 GESTIÓN DE FLOTA Y OPERADORES DISPONIBLES PARA LA OPERACIÓN DEL COMPONENTE TRONCAL Y ALIMENTACIÓN DEL SISTEMA.

PRINCIPALES LOGROS

Se puso en marcha un esquema de supervisión a la gestión de mantenimiento de flota troncal basado en datos y orientado a resultados., apoyado en tres pilares:

- Consolidar la base de datos de flota: registro de varados, inmovilizados, reportes de inspecciones periódicas y reportes de documentación. Esto incluyó el peritaje técnico y registro de soportes de overhauls (según otros síes de 2013 a Contratos de Operación Troncal Fases 1 y 2.
- Construcción y seguimiento mensual del indicador "distancia promedio entre varados".
- Optimización del esquema de supervisión orientado a acciones en componentes de seguridad y confiabilidad

BENEFICIOS LOGRADOS

- Las acciones adelantadas garantizan que la flota operativa (2005 vehículos troncales y 860 vehículos de alimentación) se encuentre en condiciones técnicas adecuadas para la operación y se garantice la seguridad de los usuarios.
- Se completó la revisión técnica al 99% de la flota a la que se le practicó overhaul (486 vehículos), aportando a la confiabilidad y seguridad de los vehículos y sus 2.5 millones de usuarios
- Se realizó la investigación, análisis, documentación y soporte técnico que soportó la ampliación de los contratos de concesión de Exprés del Futuro y Metrobús.
- Se documentó el indicador de Distancia Promedio entre Varados, el cual se encuentra en niveles comparables internacionalmente, y mismo que servirá en 2017 para hacer seguimiento al estado de mantenimiento de la flota troncal.
- Se aclaró, optimizó y divulgó un procedimiento estándar para la supervisión e inspección de labores de mantenimiento, centrada en aportar valor para la confiabilidad y seguridad de la flota, mejorando su disponibilidad.

- Las medidas de exclusión adoptadas en la resolución generan la no remuneración de vehículos del concesionario de operación, así como la desinstalación e instalación de equipos a bordo de vehículos, cuyos costos y gastos serán asumidos por los concesionarios de operación o de recaudo para cada caso en particular.

7.5 DIRECCIÓN TÉCNICA DE BUSES

7.5.1 GESTIÓN SUPERVISIÓN DE LA OPERACIÓN

PRINCIPALES LOGROS

La Dirección Técnica de Buses, con el personal Técnico de planta realiza seguimiento al control de la operación de los contratos de concesión del SITP (Rutas zonales Urbanas, Complementarias y Especiales), a través de la herramienta tecnológica dispuesta para tal fin. Se destinó un grupo de Técnicos para revisión de casos puntuales y toma de información en campo, que permite analizar las situaciones que afectan el desarrollo normal de la operación del SITP.

Dentro de la estructuración y el diseño operativo para realizar la supervisión a la operación del SITP se cuenta con dos procesos a través de los cuales se realiza:

Supervisión de la operación fuera de línea

El proceso de supervisión de la operación fuera de línea, enmarcado dentro del Manual de Operaciones del Sistema Integrado de Transporte Público SITP; enfocado en la recepción, ordenamiento y análisis de la información arrojada por el Sistema, que se evalúa posteriormente y que puede cubrir una jornada o un periodo determinado, desde el 01 de Enero de 2016 hasta el 30 de Noviembre de 2016.

Supervisión en línea

Nuevo Esquema de Supervisión en Centros de Control

El Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá SITP presenta un importante porcentaje de implementación y así mismo un amplio cubrimiento en las zonas adjudicadas en la ciudad; sin embargo, existen diversos factores que vienen cobrando gran importancia en el desempeño operativo de los Concesionarios de Operación y que inciden directamente en la prestación del servicio ofrecido a la ciudadanía.

Por tal motivo, a partir de enero de este año se implementó un nuevo esquema de supervisión de la operación con un grupo de técnicos asignados por zona, los cuales se encuentran especializados en la supervisión y seguimiento puntual a cada uno de los concesionarios de operación, con el fin de tener una visión real de las situaciones que pueden estar afectando su desempeño.

Esta verificación conlleva la realización de una serie de actividades específica con el fin de identificar los factores internos y externos que pueden ser factibles de mejora en función de la prestación del servicio.

Entre las acciones emprendidas por este equipo se encuentran las siguientes:

- Visitas a los patios de operación.
- Visitas a los puntos críticos por parqueo indebido tanto de vehículos particulares como de los mismos buses del SITP.
- Reconocimiento y visitas a los centros de control zonales.
- Capacitaciones al personal técnico de centros de control.
- Estudio de puntos críticos de demanda para la diversas rutas.
- Generación de propuestas para mejoras y/o actualizaciones de trazados.
- Visitas a las cabeceras de las rutas para verificación de las condiciones operativas y de bienestar de los conductores.

- Estudio de necesidades de utilización de los carriles exclusivos para lograr eficiencias en la operación.
- Identificación de desvíos no autorizados y trazados que no se ejecutan completamente.
- Revisión de cumplimiento de tiempos de recorrido.

BENEFICIOS LOGRADOS

Supervisión de la operación fuera de línea

- Identificación y ajuste de 1’834.000 Kms. no realizados, sin registro por parte de los centros de control zonal
- Identificación y ajuste de 13’964.607 Kms. realizados con tipologías vehiculares distintas a las autorizadas por el ente gestor.
- Identificación de 344 vehículos detenidos en vía sin reporte al centro de control.

Supervisión en línea

Estas acciones han permitido que los técnicos de centros de control se vean en la necesidad de salir a campo y conocer cuáles son las problemáticas en la realidad de la operación. Así mismo, producto de estas actividades se han generado soluciones puntuales, por ejemplo:

- Mejora del trazado de la ruta C49 para mejorar geometría.
- Cambio de trazado en la ruta 312 para evitar congestión en el sector de La Gaitana.
- Actualización del recorrido de la ruta C123 para evitar un giro prohibido.
- Reubicación de paraderos en la ruta 914.
- Reubicación de paraderos en la ruta C37.
- Adición de paradero nuevo en la ruta 257.

- Cambio de cabecera de las rutas 621, 914, 193B, del patio Bachué para mejorar operación.
- Mejora del trazado de la ruta T31.
- Definición de los puntos de regulación de las rutas 34, 488 y 614.
- Identificación de malas prácticas de los conductores en las rutas 13-5 y 330
- Propuestas para ingreso al carril exclusivo en las rutas 950 y 910.
- Mejora en la operación en Ciudad Bolívar sector de Paraíso y Alpes

Las acciones generadas se trabajaron con la mesa de servicios y el grupo de kilómetros eficientes con el fin de construir la documentación necesaria para definir solución integral desde los diferentes puntos de vista, técnica, operativa, económica y jurídica.

7.5.2 ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES Y DEL MANUAL DE NIVELES DE SERVICIO

PRINCIPALES LOGROS

TMSA viene adelantando un trabajo detallado con miras a la actualización de dos documentos estructurales esenciales en la operación del SITP, estos documentos son el Manual de Operaciones del componente zonal y del Manual de Niveles de servicio, con lo cual se espera generar un reajuste a fin de generar unas directrices más precisas respecto a las exigencias en materia de operación, que construyan un marco claro sobre el servicio de transporte de calidad que requieren los usuarios de la ciudad y que se ajusten a la realidad de los concesionarios de operación.

A la fecha se han implementado 275 rutas zonales las cuales operan con cerca de 6.000 buses, sin embargo, por temas contractuales no ha iniciado la aplicación y medición formal de nos niveles de servicio. Teniendo en cuenta el nivel de avance actual del SITP, se requiere activar los mecanismos que permitan medir el

desempeño de los concesionarios de manera formal, global y periódica en el marco de los contratos de concesión, con el fin de generar los indicadores oficiales para que se constituyan en una herramienta de valoración cuantitativa de la operación del sistema.

La medición, seguimiento y análisis de los indicadores de niveles de servicio facilita la identificación de novedades que afectan la operación y permiten priorizar las acciones de mejora que se requieran con el fin de generar mayor eficiencia y eficacia en la operación de las zonas, por lo cual se propuso en estos documentos nuevos la modificación contractual que determine la fecha de inicio formal de la medición de estos indicadores, y la actualización de la formulación respectiva con el propósito de generar índices más adecuados para el sistema.

BENEFICIOS LOGRADOS

En esta actualización se introdujo un concepto clave respecto a que el incumplimiento de los viajes programados debe reflejar el impacto negativo sobre los usuarios, el cual, por la cantidad de usuarios transportados es función de los siguientes factores:

- El tipo de bus.
- El día tipo (hábil, sábado, domingo y festivo).
- La franja horaria (pico o valle).
- La longitud del recorrido.

De acuerdo con lo anterior, se está planteando un rediseño del esquema de los desincentivos que reconozca tales factores y que considere que el valor de los desincentivos debe motivar al concesionario a realizar el viaje, o lo que es lo mismo, debe evitar que derive beneficios por dejar de ejecutarlo.

En el tema sancionatorio también se está construyendo un nuevo esquema que permita aplicar un mecanismo más efectivo y expedito que contribuya a utilizar de forma más eficiente los recursos destinados a ello.

También se estructuró un mecanismo para medir el nivel de confiabilidad del servicio zonal utilizando para ello los índices de cumplimiento de kilómetros programados y de despachos programados, con lo cual se podrá reflejar el grado de ejecución de los programas de operación previamente diseñados para cada zona.

En general se actualizaron todos los capítulos del manual de operaciones actual y se generaron los cambios necesarios para definir con mayor claridad el alcance y aplicación del documento a la operación actual del SITP.

7.5.3 USO DE RECURSOS COMPARTIDOS

PRINCIPALES LOGROS

En el presente año se han construido estrategias conjuntas con los concesionarios de operación que fomentan la utilización eficiente de los recursos disponibles para lograr que a pesar de las dificultades e algunos concesionarios, se logre implementar acciones que tengan impactos positivos en la operación del SITP.

BENEFICIOS LOGRADOS

La estrategia del uso compartido de los recursos tiene principalmente los siguientes alcances:

- Que las empresas operadoras que tienen adjudicada la operación de más de una ruta puedan utilizar tanto los buses como los conductores en cualquiera de las dos zonas concesionadas y optimizar de esta manera el uso de los recursos.

- Que se dispongan de las acciones requeridas en la plataforma tecnológica para que estos ajustes sean transparentes para los usuarios.

Con esta medida se ha logrado generar una optimización tanto de buses como conductores y se ha solucionado un problema que se presentaba con frecuencia, en el cual, una empresa operadora podía tener buses y/o conductores pero dejaba de prestar el servicio porque los recursos no eran de la zona que más los necesitaba.

Las comunidades de San Cristóbal, Calle 80, Kennedy, Suba y Usaquén son las que se han visto más beneficiadas con esta política operacional.

7.5.4 GESTIÓN Y SEGUIMIENTO A LA OPERACIÓN EN VÍA A TRAVÉS DE LA INTERVENTORÍA

PRINCIPALES LOGROS

Bajo la supervisión de la DTB, la interventoría realizó seguimiento al control de la operación de los contratos de concesión del SITP (Rutas zonales Urbanas, Complementarias y Especiales), haciendo el levantamiento de información en campo, que permite evaluar y analizar la operación de cada concesionario a través de la revisión de los parámetros operacionales durante todo el horario de servicio del SITP, de acuerdo con el Manual de Operaciones MDO y lo establecido en los contratos de concesión.

La DTB a través del contrato de interventoría evalúa el desempeño de los concesionarios, de acuerdo con lo establecido en el manual de niveles de servicio y a los parámetros de medición, con base en el reporte generado por el sistema ReportSAE. La Interventoría toma estos resultados del cálculo del cumplimiento de despachos, con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de la operación por Concesionario, Zona y Ruta.

El índice de cumplimiento de despachos se expresa en porcentaje (%) y equivale a dividir el número de despachos efectuados entre el número de despachos programados y multiplicarlo por 100. El índice de cumplimiento mínimo aceptable corresponde a 95%. Este indicador se calcula para cada ruta. El resultado de estos cálculos es informado a los concesionarios mediante las reuniones de seguimiento mensual.

BENEFICIOS LOGRADOS

TRANSMILENIO S.A. (TMSA), a través de la Interventoría Integral en el periodo transcurrido entre el 01 enero al 31 de octubre de 2016, realizo ciento noventa y ocho (198) operativos, los cuales se enfocaron entre otros temas al seguimiento operativo, reconocimiento de rutas, intervalos, estacionamiento en vía, verificación de paraderos, evasión y desvíos.

Adicionalmente, TMSA en compañía de la Interventoría lograron avanzar en nuevas opciones de medición al sistema integrado de transporte público. Estas, se enfocaron en tres aspectos: (i) La verificación de las señales informativas para las rutas del sistema zonal en donde se detalla la información contenida en la cenefa, para mejorar la información de los usuarios; (ii) Se hace para la verificación del pago evadido o no realizado por los usuarios del sistema y (iii) Finalmente, verificación de la maniobra de omisión de parada por parte de los operadores ante la solicitud de parada realizada por los usuarios.

- Verificación de paraderos, de los siete mil sesenta y siete (7.067) paraderos se ha verificado el 87,7%
- Operativo de evasión de pago, se proyectó para la vigencia la revisión de treinta y seis (36) rutas de las zonas que presentan mayor evasión en la ciudad. Al corte de este informe se tiene un avance del noventa y un por ciento (91%), encontrando que la evasión está entre el cuatro por ciento

(4%) y ocho por ciento (8%) para las rutas medidas. Las rutas que registra mayor evasión corresponde a la T07, P23 y 15.5 en la zona de San Cristóbal; las rutas 10.10, 742 y T04 en Ciudad Bolívar; 13.2, 13.4 y 330 en Usme.

- Operativo de omisión de paradas, se han logrado cubrir quinientos cuarenta (540) puntos de la ciudad para determinar el nivel de servicio prestado en paraderos. Los resultados arrojan que los operadores presentan desatención en paraderos en niveles cercanos al doce por ciento (12%).

7.5.5 GESTIÓN DE MULTAS Y DESINCENTIVOS OPERACIONALES

PRINCIPALES LOGROS

Esta labor se centra en el procedimiento de Imposición y Liquidación de Multas y Desincentivos Operativos establecido en la cláusula 131 los contratos de concesión suscritos en el año 2010, es así que para el presente informe se comparan la gestión para el periodo comprendido entre Enero y Noviembre de los años 2015 y 2016.

Para ambas vigencias corresponden a un total de 450 informes de 45 semanas tramitadas, incluyendo cada una de las diez (10) zonas de operación actual. Todos los informes han agotado el procedimiento hasta la comunicación al concesionario de los desincentivos a descontar.

Se puede mencionar que el comportamiento de los desincentivos operativos son similares entre los años 2015 y 2016 (corte enero-noviembre para los dos años), durante el último año 2016, se visualiza una disminución en el indicador de desincentivos por cada 10.000 kilómetros recorridos en las zonas de Bosa, Engativá y San Cristóbal. (Debe mencionarse que entre un año y otro hay variables que han tenido cambios, como es el caso de la flota que paso de 6488 en octubre de 2015 a 6628 en octubre de 2016).

Para el año 2016, ETIB S.A.S. - Bosa alcanza un 97.3% en el cumplimiento del kilometraje y disminuye a 5 los desincentivos por kilómetro recorrido; Engativá alcanza un 88.2% en el cumplimiento del kilometraje y disminuye a 14 los desincentivos por kilómetro recorrido; y finalmente San Cristóbal alcanza un 81.6% de cumplimiento del kilometraje y disminuye a 44 los desincentivos por kilómetro.

Lo anterior permite concluir que las acciones y estrategias determinadas por la Dirección Técnica de Buses, han impacto positivamente a por los menos cinco (5) de las diez (10) zonas, con la expectativa de que el proceso sea creciente en todas las zonas concesionadas.

- Se puede mencionar que el comportamiento de los desincentivos operativos son similares entre los años 2015 y 2016 (corte enero-noviembre para los dos años), durante el último año 2016, se visualiza una disminución en el indicador de desincentivos por cada 10.000 kilómetros recorridos en las zonas de Bosa, Engativá y San Cristóbal. (Debe mencionarse que entre un año y otro hay variables que han tenido cambios, como es el caso de la flota que paso de 6488 en octubre de 2015 a 6628 en octubre de 2016).
- Para el año 2016, ETIB S.A.S. - Bosa alcanza un 97.3% en el cumplimiento del kilometraje y disminuye a 5 los desincentivos por kilómetro recorrido; Engativá alcanza un 88.2% en el cumplimiento del kilometraje y disminuye a 14 los desincentivos por kilómetro recorrido; y finalmente San Cristóbal alcanza un 81.6% de cumplimiento del kilometraje y disminuye a 44 los desincentivos por kilómetro.
- Lo anterior permite concluir que las acciones y estrategias determinadas por la Dirección Técnica de Buses, han impacto positivamente a por los menos cinco (5) de las diez (10) zonas, con la expectativa de que el proceso sea creciente en todas las zonas concesionadas.

BENEFICIOS LOGRADOS

En relación con el proceso de multas y desincentivos operacionales se obtuvieron los siguientes logros durante la vigencia 2016:

- Tramite de 745.231 desincentivos (periodo 28 dic-2015 a 06 nov-2016)
- Implementación de indicadores de desincentivos por cada 10.000 km y por flota vinculada
- Indicadores sobre Vueltas Pérdidas las cuales presentan una disminución en el segundo semestre del 2016 por debajo de la media mensual 58.658.

ÍTEM	2015 (ENERO A NOVIEMBRE)	2016 (ENERO A NOVIEMBRE)
	29 dic-2014 a 08 nov-2015	28 dic-2015 a 06 nov-2016
Cantidad de informes	450	450
Cantidad de Desincentivos	678.127	764.942
Cantidad de Tiquetes	82.935.150	92.508.550

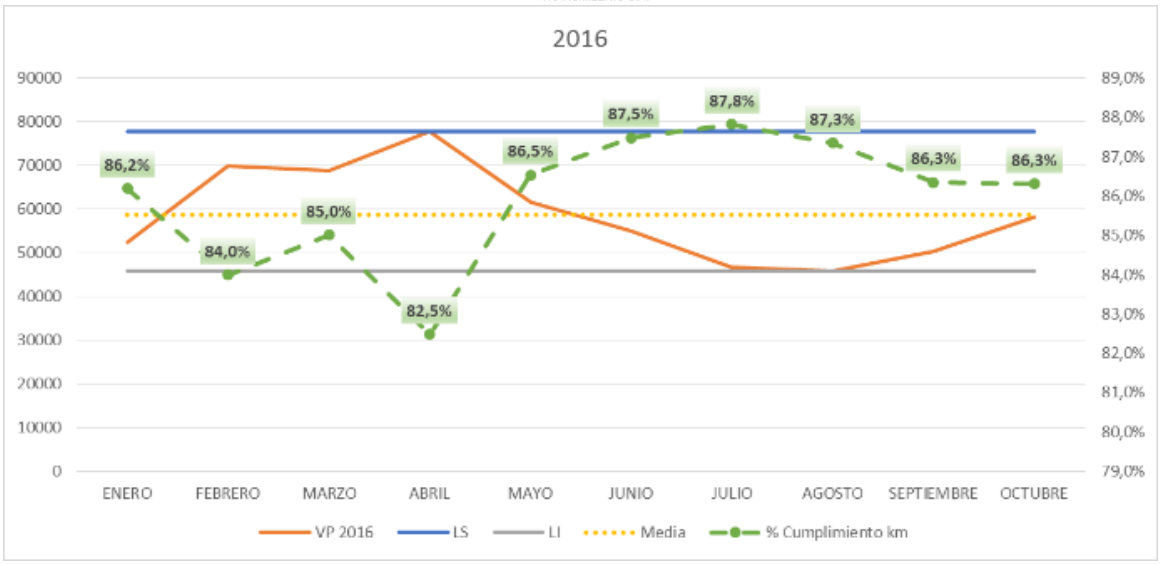
Aseguramiento y consistencia en la información de los desincentivos impuestos, así mismo informar a la Subgerencia Económica y Jurídica los desincentivos objetados con el fin de consolidar los cierres administrativos de cada zona concesionada en el SITP.

Esta cifra general, es confrontada para cada concesionario en los Indicadores de Desincentivos por cada 10.000 kilómetros recorridos y el Indicador de cumplimiento de kilometraje, los cuales son graficados a continuación:



Teniendo como referencia el periodo comprendido entre Enero y Noviembre del año 2015, donde se registraron cumplimientos de kilometraje del 93.3% para la zona de Bosa, hasta el 78,4% para la zona de San Cristóbal; en cuanto, a desincentivos por cada 10.000 kilómetros, se registraron los limites superiores e inferiores, así: 12 para la zona de Bosa y 52 para San Cristóbal, de tal manera que existe una correspondencia inversa entre el cumplimiento del kilometraje, y la cantidad de desincentivos por kilómetro, en otras palabras, a mayor cumplimiento de los kilómetros recorridos, menor cantidad de desincentivos.

En cuanto a las Vueltas Pérdidas, infracción recurrente en el sistema, se presenta a continuación el comportamiento del este desincentivo el cual disminuyó a un promedio mensual de 50.298 de julio a octubre, manteniéndose por debajo de la media anual e impactando positivamente en el porcentaje de cumplimiento del kilometraje, como lo muestra la gráfica:



Esto sin duda obedece a las medidas tomadas en el área de programación y control de la operación, mencionadas anteriormente.

7.5.6 ANÁLISIS DE FALLAS DE LA FLOTA

PRINCIPALES LOGROS

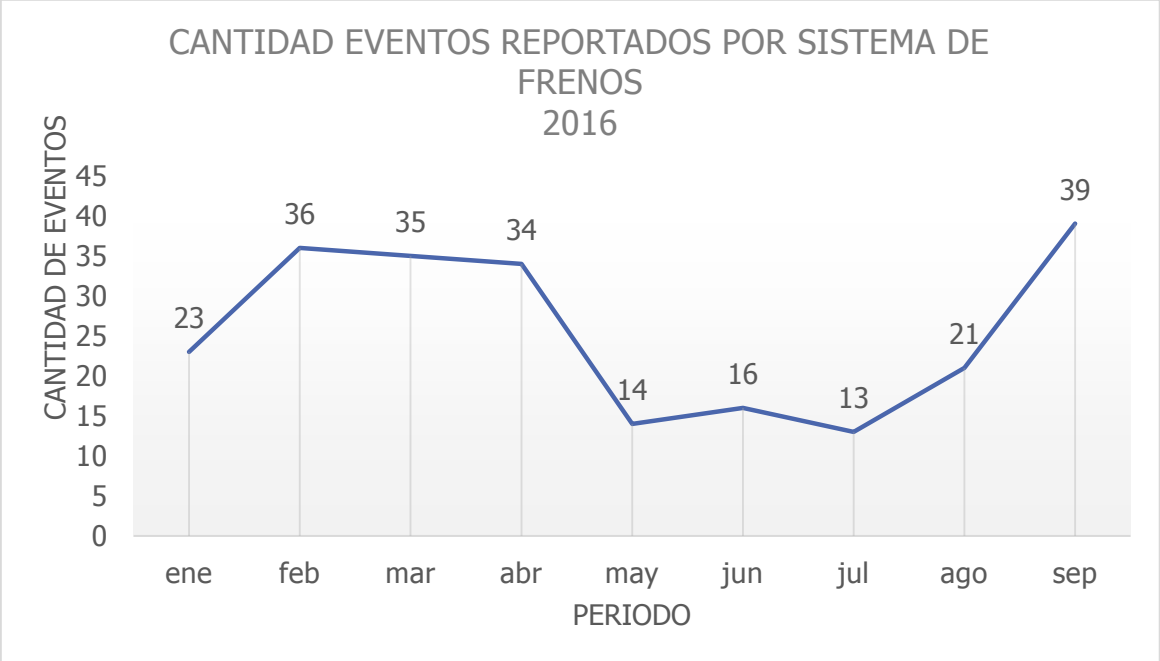
En razón a la cantidad de eventos que se presentan por accidentes de tránsito denominados en el MDO en el código T como TM01 (accidente simple), TM02 (accidente con lesionado) y dado que el sistema de frenos es uno de los componentes que hacen parte de la seguridad activa del vehículo y a su relevancia, se tomó la decisión de aplicar una metodología más asertiva frente a este tipo de eventos ya que la metodología existente se basaba en realizar las inspecciones generalizadas en la flota vinculada lo que generaba dispersión y sesgaba la información, adicional tiempos perdidos por disponibilidad de flota, mal utilización del recurso humano (técnico de vehículos) al momento de realizar las inspecciones para el levantamiento de la información y así proceder a la toma de decisiones direccionadas hacia los concesionarios en aras de la implementación de acciones correctivas

La cantidad de accidentes que se han presentado en lo corrido del año hasta el mes de septiembre, relacionados con el sistema de frenos nos muestra que en los meses con los picos más altos, se presentó un accidente en promedio por día.

BENEFICIOS LOGRADOS

Desde el inicio de la implementación de la metodología que es el mes de octubre se generó para la cantidad de eventos por sistema de frenos un porcentaje decreciente así:

- Septiembre / Octubre del 38,46 %,
- Octubre / Noviembre del 50%



7.6 DIRECCIÓN TÉCNICA DE MODOS ALTERNATIVOS

7.6.1 ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE PROPUESTAS Y EJECUCIÓN DE PRUEBAS PILOTO EN LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA TRANSMILENIO.

PRINCIPALES LOGROS

Se ha generado un instrumento que facilita la participación ciudadana y de la industria para la evaluación y de elementos de innovación en la infraestructura del sistema.

Para la formulación del protocolo se contó con la participación de las diferentes áreas de la Entidad.

La primera aplicación del protocolo fue en la prueba piloto de alimentación energética a partir de fuentes renovables no convencionales (energía solar) en las estaciones Calle 57 y Salitre el Greco, cuya etapa operativa de cuatro meses permitirá establecer el grado de autonomía energética real ofrecido por el sistema fotovoltaico instalado, los beneficios ambientales y económicos por minimización de impactos y costos asociados y caracterizar su comportamiento en condiciones reales de operación y medio ambiente que puedan soportar la viabilidad de una implementación progresiva en el Sistema TransMilenio.

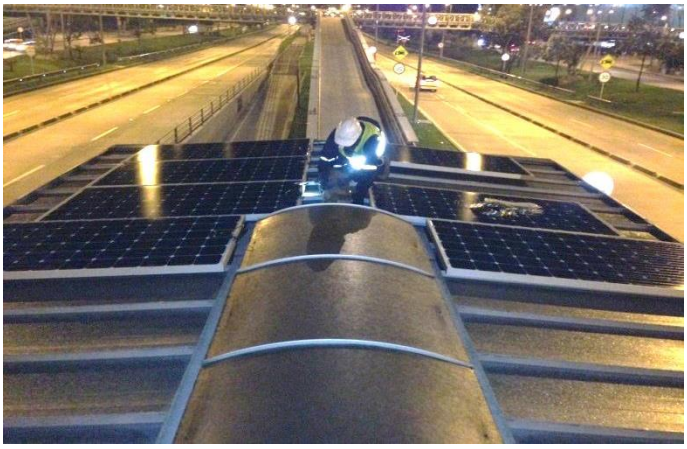
Es así, que desde noviembre de 2016 se encuentran en operación plena los sistemas fotovoltaicos (paneles solares) instalado en las estaciones mencionadas, cuyas pruebas técnicas indican que el consumo energético diurno de la estación podrá ser satisfecho en hasta 100% por los paneles solares y en horario nocturno, el gasto energético de la estación se irá restando del aporte energético realizado por los paneles durante el día.

BENEFICIOS LOGRADOS

Protrocolo de pruebas:

- Enfocar la ejecución de pruebas piloto para la búsqueda de soluciones a problemas relacionados con la infraestructura del sistema.
- Agilizar los procesos necesarios para la ejecución de pruebas piloto.
- Minimizar los riesgos potenciales (responsabilidad civil contractual y extracontractual) durante la ejecución de pruebas piloto.
- Contar con una herramienta para asegurar que la ejecución de pruebas piloto en infraestructura no afecte la operación del sistema en términos de comodidad y seguridad.

Prueba piloto Alimentación energética

- Disminución del consumo energético (Kwh).
- Disminución de costos por pago del servicio público de energía.
- Disminución en la generación de emisiones de efecto invernadero (CO_2) por producción sostenible de energía.
- Desarrollo urbano sostenible y promoción del abastecimiento energético autónomo.
-  

7.6.2 RETIRO Y CONTROL DE GRAFFITIS EXISTENTES EN LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA.

PRINCIPALES LOGROS

- Disminución de grafitis en las estaciones y portales del Sistema.
- Control e identificación de zonas con mayor afectación por grafitis

BENEFICIOS LOGRADOS

- Mejorar condiciones de la infraestructura para la presentación del servicio de transporte.
- Incentivar apropiación de espacios del sistema por parte de los usuarios.

El aseo como componente fundamental del mantenimiento de la infraestructura del Sistema tiene gran relevancia para la Administración, debido a esto se han implementado medidas para la optimización de los procesos y recursos destinados para la limpieza que demanda la infraestructura.

En este sentido, se ha identificado que los grafitis son una problemática que viene afectando no solo al sistema sino a la ciudad en general, teniendo dentro de la infraestructura del componente troncal espacios vulnerables a este tipo de afectación como es el caso de los Tótem, fachadas de portales y estaciones y zonas externas (taquillas).

En las superficies donde es viable se vienen realizando jornadas de pintura a diario, de ser necesario, con el fin de corregir en el menor tiempo posible la afectación. Esta actividad ha sido efectiva sin embargo en algunas ocasiones por motivos de estética y conservación de la uniformidad de la superficie no es posible realizar el proceso y es necesario retirarlo mediante una limpieza con productos aptos para esta labor. A continuación cambio en la taquilla de la estación Ricaurte:

Complementario a lo anterior, se han realizado jornadas de eliminación de grafitis en los tótem de todas las troncales del Sistema, donde con productos químicos y cuadrilla dedicada exclusivamente a esta labor se lleva a cabo durante el aseo intensivo nocturno con una intervención, han atendido aproximadamente 120 tótem solo en las Fases I y III del Sistema. A continuación, ejemplo de tótem de la estación Héroes:

Complementario a lo anterior, se han realizado jornadas de eliminación de grafitis en los tótem de todas las troncales del Sistema, donde con productos químicos y cuadrilla dedicada exclusivamente a esta labor se lleva a cabo durante el aseo intensivo nocturno con una intervención, han atendido aproximadamente 120 tótem solo en las Fases I y III del Sistema.







Por otro lado, se han atendido grafitis de gran tamaño que afectan las fachadas de las estaciones. En este sentido, se han identificado técnicas para tener una afectación mínima en la estética de las películas de seguridad de los vidrios. A continuación ejemplo de atención de fachada afectada en la estación Plaza de la *Democracia*:





7.6.3 CONSTRUCTION DEL SHUT DE BASURAS PARA EL PORTAL AMÉRICAS.

PRINCIPALES LOGROS

- Disminución del riesgo de malos olores y proliferación plagas por basuras expuestas dentro del Portal Américas.
- Control efectivo del manejo de basuras para su disposición final.
- Disminución de basuras expuestas en zonas internas y perimetrales del Portal.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Mejorar las condiciones de presentación del Portal para la presentación del servicio de transporte.
- Disminución en las quejas de los Usuarios por la acumulación de basuras en el Portal.
- Mayor organización interna y aprovechamiento de los espacios de la infraestructura del Sistema.

La Direccion de Técnica Modos alternativos por medio del los equipos de aseo e infraestructura llevo a cabo el proyecto para la contrsuccion del shut de basuras para el Portal Americas ya que no se contaba con este espacio y la basura estaba siendo almacenada a la intemperie en los espacios libres del Portal, dicha situacion generaba alto riesgo para la salubridad de los usuarios del Sistema y percepción de desaseo de la infraestructura.





7.7 DIRECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD

7.7.1 RESTRUCTURACIÓN DE FUNCIONES DIRECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD

PRINCIPALES LOGROS

- Se amplió el alcance de la Dirección Técnica de Seguridad.
- Se ajustaron las funciones acorde con los oficios de la Entidad.
- Enfoque transversal de la Dirección en la seguridad física y vial del Sistema.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Unificación de la organización, ejecución y control de los procesos atinentes a brindar seguridad a los usuarios del Sistema.
- Fortalecimiento de la visión de la seguridad vial dentro de las estrategias de la Entidad.
- Coordinación entre la Dirección y los Entes competentes para mejorar la seguridad de los usuarios del Sistema de manera integral.

A través del Acuerdo 002 de 2016 se modificaron las funciones de la Dirección Técnica de Seguridad donde se estableció que el objeto de la Dirección es "*promover y coordinar las acciones de seguridad en la operación del Sistema de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO, que permitan la implementación de programas preventivos y correctivos en temas de seguridad vial y física, en coordinación con los Entes Competentes, con el fin de mejorar la seguridad de los usuarios y fomentar cambios de comportamiento a través de la educación, comunicación, información y control"*.

Con este ajuste realizado al objeto y a las funciones de la Dirección se incluyó la Seguridad Vial como una de sus líneas de acción permitiendo la transversalidad de la dirección tanto en el componente troncal como en el componente zonal, lo que se ve reflejado en la unificación de los procedimientos bajo los lineamientos de los manuales de operación de cada componente como los parámetros para la suspensión y cancelación de tarjetas de operación, seguimiento en vía, alcoholimetrías y análisis de accidentes. Asimismo, esta transversalidad de la dirección, permitió optimizar y concentrar los esfuerzos para el desarrollo de

estrategias y planes enfocados en mejorar no solamente la seguridad física del Sistema sino también la seguridad vial.

De manera paralela, como parte de la reestructuración realizada a nivel interinstitucional se presenta una única dependencia del ámbito de Dirección y Control de la Operación que sea la responsable por la Seguridad del Sistema, evitando la dispersión y posible duplicación de funciones, así como una interacción más efectiva con los entes distritales que hacen parte de las temáticas de seguridad. A través de esta variación, de una manera más organizada se participa en distintos escenarios de coordinación interinstitucional tanto en materia de seguridad física como seguridad vial, con la finalidad de generar acciones y estrategias mancomunadas que beneficien a los usuarios del Sistema.

Dentro del ajuste que se hizo al objeto y a las funciones de la Dirección se dio un enfoque más aterrizado a las capacidades de la Dirección Técnica de Seguridad y a las competencias de la Entidad en el tema de seguridad física. Es así como las funciones se enfocaron al diseño e implementación de estrategias para la aplicación de planes y programas, coordinación de la implementación de acciones con los organismos competentes, generación de estadísticas para proponer acciones, seguimiento contractual de los concesionarios del sistema para la promoción de la seguridad vial y atención de emergencias y contingencias durante la operación del Sistema, participación en capacitaciones y campañas de seguridad vial y física, monitoreo de la seguridad vial y física a través del manejo de sistemas tecnológicos y esquemas de vigilancia disponibles, y por último, enfocado al diseño de estrategias para la administración de las contingencias que se presenten dentro de la operación del sistema, en el marco Del Sistema Distrital de Prevención y Atención de Emergencias.

7.7.2 PLAN PILOTO PDA

PRINCIPALES LOGROS

Aumento de validaciones promedio mensual en un 2% en portales y 0,42% en estaciones.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Aumento de la percepción de seguridad en el Sistema

A través del contrato de vigilancia se está realizando el plan piloto con dispositivos de fiscalización de tipo PDA (Personal Digital Assistant), el cual dio inicio el 1 de septiembre de 2016. En este plan el personal de vigilancia requiere de manera aleatoria la tarjeta TISC con el fin de verificar su validación para el ingreso a la zona paga. Cada equipo está conformado por tres vigilantes, 2 de los cuales portan los dispositivos PDA y el otro será de acompañamiento y apoyo para conducir el usuario con la Policía en caso de ser identificado como evasor.

El procedimiento que llevan a cabo se describe a continuación:

- Seguridad privada de TRANSMILENIO solicita la tarjeta
- Seguridad privada realiza validación con el dispositivo PDA
- Seguridad privada revisa último ingreso realizado
- Se anota información de tarjeta en formato pre-determinado
- Si el usuario no tiene un ingreso registrado, se solicita retiro del Sistema y validación de entrada
- Si el usuario indica que el pago fue hecho por un familiar o amigo, se registra información y se invita a que realice el pago con su propia tarjeta
- Si el usuario es violento Policía lo retira del Sistema

Este plan piloto con PDA se está desarrollando en 6 Portales y 41 estaciones críticas de evasión. Se tienen 6 tipos de distribuciones espaciales y temporales, en el cual el personal de vigilancia de TRANSMILENIO rota de estación o de horario para cubrir todas las estaciones semanalmente. El plan se efectúa de lunes a domingo entre las 4 de la mañana y las 8 de la noche y el punto de encuentro son los portales donde el personal de vigilancia recoge los dispositivos y las planillas que se deben diligenciar.

En el marco de este plan y con el fin de analizar la pertinencia del mismo, se ha realizado un continuo seguimiento a las validaciones promedio que se hacen en las estaciones en donde está implementado el plan. Asimismo, también se han hecho ajustes para mejorar los resultados obtenidos cambiando horas en estaciones y redistribuyendo el personal. De estas validaciones se tiene que en promedio mensual (agosto a noviembre) aumentó 2% en portales y en estaciones 0,42%, resaltando que en este periodo las universidades y colegios entran a vacaciones.

Adicionalmente, como parte del plan con PDA's se registran los usuarios a los cuales se les solicita la tarjeta para la verificación del pago del pasaje. Para los meses de septiembre y octubre se tiene que de los 16.273 registros de los usuarios que no habían validado el ingreso al Sistema y se les solicitó el pago del pasaje, el 14% se regresó y pagó el pasaje, el 42% se retiró y no regresó y el 44% restante se dio a la fuga. Dentro del mismo proyecto piloto, ha podido identificarse que el 39% de los usuarios registrados salta la barrera de control de acceso (BCA), el 24% ingresó por las puertas, el 19% manifiesta que le pagó otra persona, el 8% aceptó que evade, 6% manifiesta haber perdido la tarjeta y el 4% restante manifestó otros motivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa un aumento promedio mensual en las validaciones de las estaciones y portales donde fue implementado el plan piloto

PDA, así como usuarios que al ser identificados como evasores y solicitarles que realicen la respectiva validación para entrar a la zona paga del Sistema, lo hacen.

7.7.3 DISMINUCIÓN DE FATALIDADES

PRINCIPALES LOGROS

- Reducción de las fatalidades en el Sistema de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO.
- Contribución a la Visión Cero del Distrito.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Mejoramiento de los indicadores de seguridad vial del Sistema.
- Se evitó la pérdida de vidas en accidentes de tránsito.

Durante el 2016 se ha logrado reducir el número de fatalidades en las que se ha visto involucrado un bus del Sistema en su componente troncal y/o zonal con respecto al año 2015. En el caso del componente BRT (troncal y dual) se ha obtenido una reducción no solo en el número de fatalidades, que pasaron de 30 a 24 con corte noviembre de 2016 (reducción del 20%), sino también en el

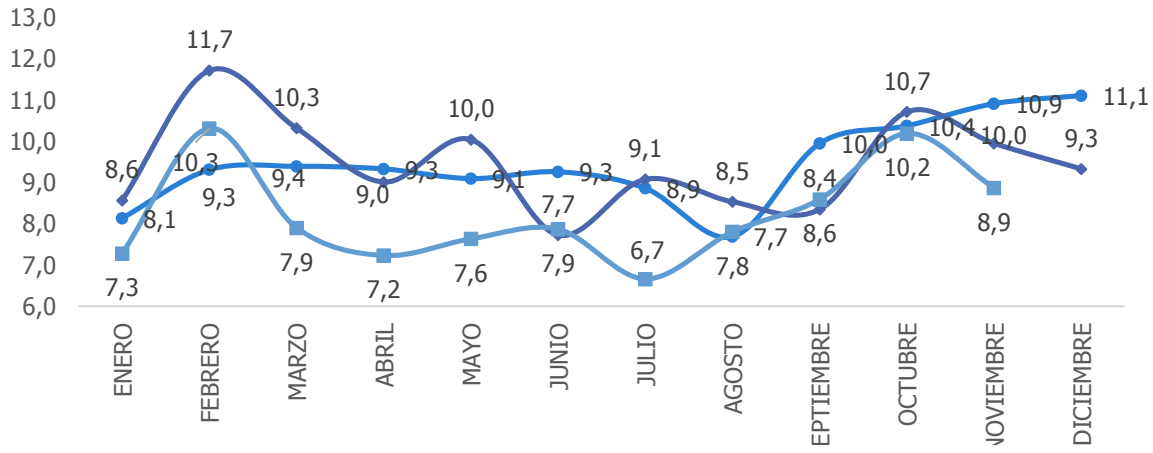


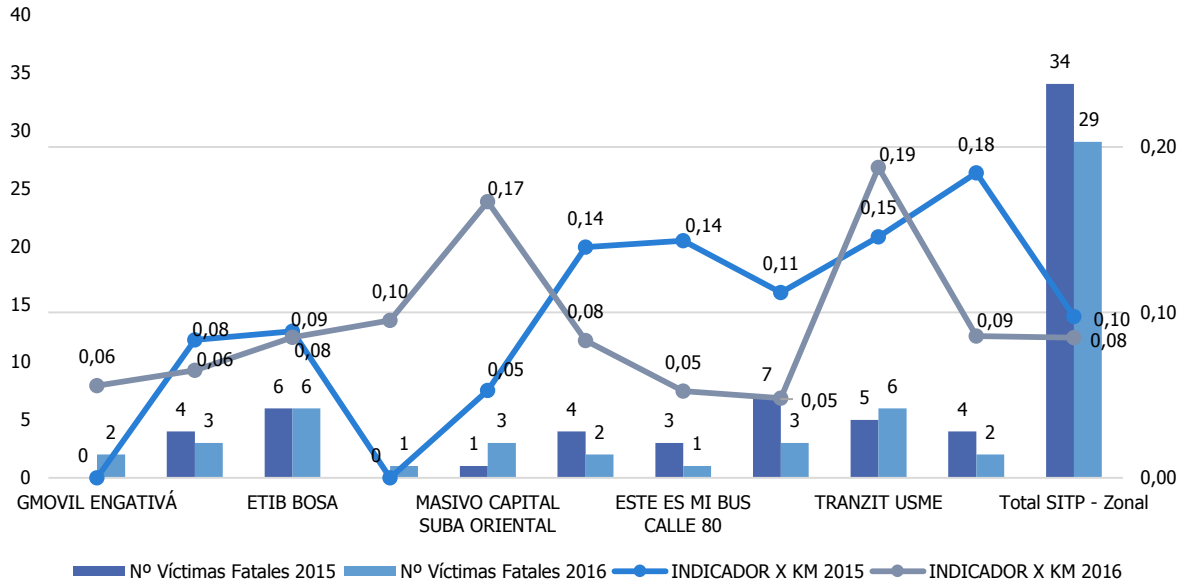
TABLA 6

INDICADOR DE EVENTO POR MILLÓN DE PASAJEROS

indicador de eventos por millón de kilómetros recorridos, pasando de 10,0 a 8,9 evidenciando una reducción 11% como se observa en la siguiente tabla.

Asimismo, en el componente zonal se evidencia una disminución en el número de fatalidades a noviembre de 2016 del 14,7%, pasando de 34 muertos en 2015 a 29 en 2016. Comparando el indicador de fatalidades por millón de kilómetros también se evidencia una reducción del 20% como se muestra en la siguiente figura, teniendo en cuenta que el riesgo aumentó dado que los kilómetros recorridos aumentaron.

Estas reducciones en las fatalidades del Sistema han contribuido a la Visión Cero adoptada por el Distrito, en la que se busca a reducir en 15% las muertes por accidentes de tránsito, enfocando las políticas y estrategias de la Entidad a la prevención de la siniestralidad vial a través de la identificación de riesgos en puntos críticos, campañas de prevención, capacitaciones e inspecciones en vía. Es clave mencionar, que el componente de alimentación requiere de un mayor trabajo para el año 2017 teniendo en cuenta que para esta tipología de operación se tuvo



un aumento en fatalidades que serán analizadas, para que las acciones enmarcadas en este componente puedan contribuir a la visión distrital de seguridad vial.

7.8 SUBGERENCIA JURÍDICA

7.8.1 CONCESIONES

PRINCIPALES LOGROS

Fases I y II

- Se brindó el apoyo al proceso de regularización de las concesiones de Fase I y Fase II.
- Se consolidaron los informes de supervisión de las concesiones de Fase I y Fase II
- Se gestionó con la Subgerencia de Desarrollo de Negocios los contratos de arrendamiento de la flota revertida.
- Se suscribieron los otrosíes de fiducia.
- Se apoyó el proceso de negociación de las concesiones de Fase 1.

Fase III

Sostenibilidad y consolidación del SITP

Toma de decisión frente a la situación de los concesionarios Coobus S.A.S y Egobus S.A.S, decretando el 25 de abril de 216 el incumplimiento total de los contratos de concesión No. 05, 12 y 13 de 2010 y como consecuencia la terminación unilateral de los citados contratos.

BENEFICIOS LOGRADOS

Con la decisión tomada la Administración ha podido generar planes de acción a mediano y largo plazo para garantizar el servicio en estas 3 zonas.

7.8.2 ARMONIZACIÓN FIDUCIA ACTUAL DEL SISTEMA TRANSMILENIO Y EL CONTRATO DE FIDUCIA MERCANTIL IRREVOCABLE DE ADMINISTRACIÓN, INVERSIÓN, PAGO, GARANTÍA Y FUENTE DE PAGO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE BOGOTÁ -SITP.

PRINCIPALES LOGROS

- La armonización de todos los contratos de concesión del Sistema TransMilenio con los del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá - SITP suscribiendo los otrosíes correspondientes.
- Se estableció la transición entre el contrato de Fiducia actual del Sistema TransMilenio y el contrato de Fiducia del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá - SITP.
- Se contrató la Fiducia unificada Mercantil Irrevocable de Administración, Inversión, Pago, Garantía y Fuente de Pago del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá –SITP con la participación de todos los concesionarios del Sistema.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Cumplimiento de lo preceptuado en el artículo 134 de la Ley 1450 de 2011, sobre los sistemas de recaudo y sistemas de gestión y control de flota de transporte, modificado por el artículo 24 de la Ley 1753 de 2015, se establece la existencia de sistemas de recaudo centralizados, *"… utilizando mecanismos de pago electrónico unificado y los sistemas de compensación entre operadores, de conformidad con lo dispuesto por la autoridad de transporte competente".*
- Estructuración de un esquema fiduciario para la administración de la totalidad de los recursos del SITP – TM.

- Se garantiza la Integración de los recursos de las Fases I, II y III y el servicio zonal del SITP.

Al centralizar los 2 actuales patrimonios autónomos en uno, se obtiene per se una eficiencia tanto en la operación como en el seguimiento, control y costos.

7.8.3 CONCESIONES DE RECAUDO

- Respuesta requerimientos, DP de concesionarios, ciudadanos, entes de control, Concejo y otras entidades.
- Acompañamiento a la definición de indicadores de Factor de Calidad del Servicio con el consecuente cierre del procedimiento administrativo sancionatorio abierto por este tema.
- Participación activa en Comité de Regularización.
- Participación activa en Mesa de Pares Jurídicos.
- Apoyo a la implementación de un nuevo esquema fiduciario unificado, a través del acompañamiento a Recaudo Bogotá S.A.S y los concesionarios operadores, en la adjudicación y celebración de contrato de fiducia mercantil para la administración de los recursos del SITP
- Verificación jurídica de proyecto de acta de liquidación de contrato de concesión sin número de 2000 suscrito con Angelcom S.A, para la operación del recaudo en la Fase I. Se realizaron los requerimientos a las áreas que ejercieron la supervisión de la Interventoría.
- Apoyo jurídico en lo que compete al SIRCI, en la elaboración de la Resolución No. 548 de 2016 (exclusión de vehículos).
- Apoyo jurídico en la verificación del proyecto ATM, presentado por Recaudo Bogotá S.A.S para el reemplazo de las taquillas por dispositivos electrónicos.
- Verificación de requisitos para acceder de pago Factor Fase I – Fase II y proyección de comunicación suspendiendo dicho pago.

- Análisis de los Informes del Posible Incumplimientos recibidos de la Interventoría y la correspondiente agrupación de los mismos por Componente.
- Emisión conceptos jurídicos sobre los temas relacionados con el SIRCI y requeridos por las áreas.
- Análisis del Laudo Arbitral en relación con sus efectos económicos, la continuidad del servicio y la relación contractual con el concesionario, realizando exposición al respecto al Comité de Gerencia de la Integración.

7.8.4 APPS

PRINCIPALES LOGROS

- Paso a Factibilidad del proyecto de asociación público privada de iniciativa privada denominado "Solución Integrada de los Complejos de Integración Modal de la Calle 80 y Autopista Norte".
- Cumplimiento de los términos y exigencias legales para la revisión de prefactibilidad y factibilidad de las siguientes propuestas de asociación público privada de iniciativa privada.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETO	FECHA RADICACIÓN	NOMBRE DEL ORIGINADOR
Tranvía Urbano de Oriente	Financiación, diseño, construcción, operación y mantenimiento del Proyecto Férreo Tranvía Urbano del Oriente que será implementado a lo largo de la Carrera 7 desde la Estación del Museo Nacional hasta la Calle 110, y de allí hasta la Carrera 9 a la altura de la Estación de Usaquén hasta llegar a la Calle 170 en el norte de la ciudad de Bogotá.	21 de mayo de 2014 Inicio de estudio el 23 de febrero de 2015	Concesionaria Tranvía Urbano del Oriente
Proyecto Urbano Integral Troncal Boyacá	Diseñar, financiar y construir la troncal de la Avenida Boyacá, con el fin de adecuarla al Sistema de Transporte Público Masivo TransMilenio, como vía de integración regional de la región capital, financiado a través del cobro de tasa por uso de infraestructura nueva disponible.	11 de agosto de 2015	Consultores Unidos S.A.
Tranvía Urbano de Oriente	Financiación, diseño, construcción, operación y mantenimiento del Proyecto Férreo Tranvía Urbano del Oriente que será implementado a lo largo de la Carrera 7 desde la Estación del Museo Nacional hasta la Calle 110, y de allí hasta la Carrera 9 a la altura de la Estación de Usaquén hasta llegar a la Calle 170 en el norte de la ciudad de Bogotá.	29 de enero de 2016	Concesionaria Tranvía Urbano del Oriente
Equipamiento y desarrollo complementario del Sistema Integrado del Transporte Público SITP - Agrópoliz	Implementar una estación y patio en el predio localizado en UPZ80 – CORABASTOS, así como el desarrollo de un comercio y dotaciones de escala metropolitana, para beneficio de la población en el área aferente al proyecto.	18 de diciembre de 2015	Hugo Montero Pérez
Metro Ligero Bogotá – Avenida 68	Diseño, construcción y operación de una línea de metro ligero por la Avenida 68 en el marco del Sistema Integrado de Transporte Público – SITP para la ciudad de Bogotá	16 de diciembre de 2013	ESTRUCTURA PLURAL METRO LIGERO AV. 68
TransMilenio Troncal Carrera Séptima Calle 32- Avenida San José	Realizar los estudios, construcción, operación y mantenimiento de un corredor vial de aproximadamente 15.4 km, con 2 calzadas cada una con 2 carriles mixtos, 2 carriles de TransMilenio en las zonas de estación y un carril de TransMilenio por sentido, entre las calles 32 – 94 y 127 – Av. San José, y 3 carriles mixtos, 2 carriles de TransMilenio en las zonas de estación y un carril de TransMilenio por sentido entre las calles 94 y 127 de la ciudad de Bogotá.	18 de julio de 2016	OHL Concesiones Colombia S.A.S.
Instalaciones Físicas de TRANSMILENIO S.A. y estación del Sistema TransMilenio	Estructuración, financiación, diseño, construcción, operación y mantenimiento del proyecto de oficinas Transmilenio y Estación NQS Cra. 30 – Calle 80	4 de septiembre de 2014 / 22 de marzo de 2016	Tradeco Infraestructura Sucursal Colombia
Complejos de Integración Modal CIM al Llano, CIM del Sur y CIM de Occidente	Diseño, financiación, construcción, operación y mantenimiento, y la posterior reversión de los Complejos de Integración Modal: CIM al Llano, CIM del Sur y CIM de Occidente (Calle 13)	3 de marzo de 2016	P3 Infraestructura S.A.S.
Ventura 20 de Julio	Diseño, financiación, construcción, operación y mantenimiento de un Mega Centro Comunitario y un área comercial que se construirá sobre el patio del Portal 20 de Julio y que ofrecerá a la población a través de un esquema de APP de iniciativa privada.	18 de marzo de 2016 en el IDU / 11 de abril de 2016 en TMSA	Ospinas & Cia S.A.
CNX	La explotación económica del servicio público de transporte terrestre automotor urbano masivo de pasajeros, en los términos, bajo las condiciones y con las limitaciones previstas en el presente contrato. Dicha concesión otorgará el permiso de operación al CONCESIONARIO para la prestación del servicio de transporte público terrestre automotor urbano masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C. y su área de influencia, sobre las troncales del Sistema TransMilenio, y respecto de los grupos de servicios que se originen en las estaciones que conformen o que llegaren a conformar el Sistema TransMilenio.	23/12/2016	Promesa de Sociedad Futura CNX S.A.S. (Connexión Móvil S.A.)
Megamóvil	La explotación económica del servicio público de transporte terrestre automotor urbano masivo de pasajeros, en los términos, bajo las condiciones y con las limitaciones previstas en el presente contrato. Dicha concesión otorgará el permiso de operación al CONCESIONARIO para la prestación del servicio de transporte público terrestre automotor urbano masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C. y su área de influencia, sobre las troncales del Sistema TransMilenio, y respecto de los grupos de servicios que se originen en las estaciones que conformen o que llegaren a conformar el Sistema TransMilenio.	23/12/2016	Promesa de Sociedad Futura MEGAMOVIL S.A.S (Ciudad Móvil S.A.)
Solución Integrada de los Complejos de Integración Modal de la Calle 80 y Autopista Norte	Construcción de las adecuaciones complementarias del Terminal Satélite del Norte, y la realización de los estudios y diseños, financiación, construcción, operación, mantenimiento y reversión de los Complejos de Integración Modal de la Autopista Norte (CIM Norte) y de la Calle 80 (CIM 80) en la ciudad de Bogotá D.C.	22 de abril de 2016 en TMSA / 15 de junio de 2016 Integración de los dos proyectos	P3 Infraestructura S.A.S.

Sin embargo, una vez realizada la revisión de cada proyecto conforme la normatividad de APPs y el Plan de Desarrollo "Bogotá Mejor para Todos" la entidad rechazó los siguientes proyectos y en consecuencia los devolvió a sus originadores:

- Tranvía Urbano de Oriente
- Proyecto Urbano Integral Troncal Boyacá
- Tranvía Urbano de Oriente
- Metro Ligero Bogotá – Avenida 68
- TransMilenio Troncal Carrera Séptima Calle 32-Avenida San José.

Asimismo, un Originador desistió de la presentación de la propuesta por encontrar que la misma no se enmarcaba dentro del concepto de asociaciones público privadas:

- Equipamiento y desarrollo complementario del Sistema Integrado del Transporte Público SITP – Agrópoliz.

BENEFICIOS LOGRADOS

Con el paso a factibilidad del proyecto CIM 80 y CIM Norte se espera recibir unos estudios a nivel de factibilidad que permitan a la administración realizar un análisis de la situación de los ingresos viales y su conexión entre el transporte intermunicipal y el transporte público de la ciudad y por consiguiente una mejora de la movilidad en la Calle 80 y la Autopista norte, incremento de la seguridad vial en las zonas, entre otros.

7.8.5 ASESORIA LEGAL

PRINCIPALES LOGROS

Absolver de manera oportuna y justificada las consultas formuladas por las dependencias de la entidad en asuntos propios del funcionamiento de

TRANSMILENIO S.A. y las concesiones que administra como Ente Gestor del sistema.

BENEFICIOS LOGRADOS

Sobre el particular, durante el año 2016 el Área de Asesoría Jurídica absolvió más de cincuenta 50 consultas jurídicas realizadas por las dependencias de la entidad, las cuales se convirtieron en conceptos que la Subgerencia Jurídica ha compilado para mantener la unidad jurídica en la empresa y con esto, ser el fundamento en los proyectos y decisiones de carácter institucional.

Los temas que más se destacan en las consultas absueltas se fundan en los siguientes temas:

- Uso exclusivo de calzadas del Sistema TransMilenio.
- Acciones frente a bicicletas abandonadas en cicloparqueaderos del Sistema TransMilenio.
- Unificación de criterios y acciones frente a dificultades que afectan la imagen del Sistema.
- Actividades de publicidad e información de concesionarios sobre prestación del servicio público de transporte.
- Plazos para resolver derechos de petición.
- Competencia TransMilenio Cable Aéreo - Función de la Dirección Técnica de Modos Alternativos.
- Calidad de los miembros de la Junta Directiva de TRANSMILENIO S.A.
- Aplicación cláusula 89 contratos de concesión SITP - Exclusión o desvinculación de vehículos.

- De igual manera, fueron presentadas observaciones a los proyectos de acuerdo radicados por las bancadas de los movimientos y partidos que integran el Concejo de Bogotá, en procura de defender los intereses de TRANSMILENIO S.A. y garantizar a los usuarios una mejor prestación del servicio público de transporte. Dentro de los principales temas, se destacan:
- Proyecto de Acuerdo 131 de 2016 - Acceso a la información, atención al usuario, control social y participación ciudadana en el SITP.
- Proyecto de Acuerdo 186 de 2016 - Reconocimiento a los conductores que prestan el servicio del SITP.
- Proyecto de Acuerdo 173 de 2016 - Disposiciones tendientes a mejorar el uso del SITP en la ciudad.
- Proyecto de Acuerdo 187 de 2016 - Acciones para disminuir los casos de acoso sexual y hurto a mujeres usuarias del Sistema TransMilenio.
- Proyecto de Acuerdo 374 de 2016 - Por el cual se permite la operación pública del Sistema de Transporte TransMilenio.
- Proyecto de Ley Congreso de la República - Por la cual se dictan normas tendientes a la reorganización e integración del servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo de pasajeros a nivel Metropolitano, Distrital o Municipal de Pasajeros.

De acuerdo con lo anterior, la asesoría jurídica brindada por la Subgerencia Jurídica, además de ser oportuna y fundamentada en la normatividad y jurisprudencia existente y las cláusulas de los contratos de bienes y servicios y de concesión del sistema, atiende los aspectos de naturaleza, objeto y funciones de la Entidad, lo cual hace que constituya un logro, no solo para los asuntos propios las dependencias y entidades u organismos nacionales y distritales, sino para consolidar la unidad jurídica institucional.

7.8.6 GESTIÓN CONTRACTUAL

PRINCIPALES LOGROS

- Organización, consolidación y articulación del grupo interno de trabajo de gestión contractual.
- Fortalecimiento del grupo interno de trabajo.
- Atención oportuna y en tiempo a los requerimientos por parte de las distintas dependencias de TMSA, en materia de contratación durante las respectivas etapas.
- Acompañamiento oportuno y a tiempo en relación con la confección y emisión de conceptos en materia contractual y procesos sancionatorios.
- Ejecutado al cien (100%) los planes de mejoramiento en el 2016.

7.8.7 DEFENSA JUDICIAL

PRINCIPALES LOGROS

- Durante la vigencia, se cumplió con el compromiso de contestación dentro del término legal de las demandas ordinarias, arbitrales y acciones constitucionales, en éste sentido las actuaciones que se ha requerido adelantar por ministerio de la Ley o por traslados surtidos por parte de los despachos judiciales en el período es del 100%.
- Coordinación interna e interinstitucional, se viene avanzando en la coordinación tanto interdisciplinaria al interior de la Empresa como Interinstitucional en los temas que impactan entidades del Distrito Capital como ERU e IDU favoreciendo la defensa judicial y extrajudicial de la Entidad

BENEFICIOS LOGRADOS

- La Gestión de Representación y Defensa Judicial se refleja en términos de Gerencia Jurídica a través del éxito procesal, el cual se calcula desde el aplicativo SIPROJ a partir de los procesos en los cuales se tiene fallo definitivo dentro del período establecido.
- El éxito procesal se mide bajo dos indicadores:
- Éxito cuantitativo: Representa porcentualmente el número de fallos favorables a la Entidad dentro de un rango de tiempo en relación con el número total de fallos.
- Éxito cualitativo: Representa porcentualmente el monto de las pretensiones indexadas en relación con el número de fallos favorables a la Entidad dentro de un rango de tiempo en relación con el número total de fallos.
- Durante la vigencia 2016 los resultados en términos de éxito procesal de acuerdo a la información existente en el Sistema de Información der Procesos Judiciales SIPROJ WEB con corte al 30 de diciembre de 2016 son los siguientes:
- Éxito Procesal Cuantitativo: El porcentaje de éxito procesal, reflejado en el número de procesos en contra y las sentencias favorables obtenidas durante la vigencia, permitió alcanzar un porcentaje de efectividad de 94.52%.
- Éxito Procesal Cualitativo: Durante la vigencia, permitió alcanzar una favorabilidad en términos patrimoniales del 90%.
- La Auditoría al Subproceso de Defensa Judicial no encontró hallazgos en materia de Defensa Judicial.
- Garantizar la adecuada y oportuna defensa judicial y extrajudicial de los intereses de TRANSMILENIO S.A.
- Mayor nivel de coordinación entre dependencias de la Empresa y con otras entidades distritales con las cuales se interactúa en procura de favorecer los intereses del Distrito Capital.

7.9 SUBGERENCIA DE COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL CIUDADANO

7.9.1 COMUNICACIÓN, CAPACITACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO GESTIONADO POR TRANSMILENIO S.A.

PRINCIPALES LOGROS

Se formularon, estructuraron e implementaron procesos, cuyos objetivos están orientados a mejorar el nivel de conocimiento (operación - derechos - responsabilidades) y apropiación del Sistema de Transporte gestionado por TRANSMILENIO S.A., sirviéndose de herramientas tecnológicas, pedagógicas y sociales, aplicados en diferentes comunidades, espacios de participación ciudadana, entidades oficiales y empresas del sector privado.

Así mismo se logró estructurar Convenio con la Secretaria de Educación, con el objeto de acompañar a TRANMILENIO S.A, en el Diseño, Desarrollo y Consolidación de un Programa de Formación en Cultura TransMilenio para la Comunidad Educativa de Colegios Distritales que permite promover y fortalecer valores cívicos que se reflejen en el conocimiento, apropiación y uso adecuado del Sistema. Dicho Convenio iniciará a partir del primer trimestre de 2017.

Se estructuró proyecto profesionalización de operadores, como mecanismo de formación integral a fin de mejorar la calidad de la operación.

En cuanto al manejo y relacionamiento con medios de comunicación:

- Los medios de comunicación propios de la entidad, como la Página Web, habilitaron acceso para personas con discapacidad visual y baja visibilidad. Así mismo se generó y estructuró un micrositio para niños y se permitió buscador de Ruta en la Página Web para acceso a información de los servicios troncales y zonales. Adicionalmente en Redes Sociales como

herramientas de información y divulgación, la cuenta oficial de twitter de la entidad se consolidó como la más grande del Distrito y de entidades oficiales del país

- TRANSMILENIO S.A. fue calificada por los periodistas como una de las entidades con mejor atención y relacionamiento con los medios de comunicación y se desarrolló Pedagogía con periodistas para un mejor entendimiento del sistema.
- Mediante voceros se logró explicar los cambios, mejoras y decisiones en varios medios de comunicación radiales y televisivos.

.	%	TOTAL 2016
Apoyo a grupos de interés	5,4%	160
Atención a Bloqueos, Marchas y/o Contingencias	1,6%	48
SAT	3,7%	109
Audiencias publicas	1,7%	49
Comité interno	1,3%	37
Divulgación SITP	14,8%	435
Eventos Zonales	0,0%	0
Mesa de trabajo	1,1%	33
Socialización	19,2%	565
Reunión	38,8%	1143
Recorridos	6,0%	178
Otro	6,5%	191
TOTAL	1	2948

Servicio al Ciudadano adelanto acciones que permiten mayor satisfacción:

- Reducir un día al tiempo actual de respuesta a las PQRS de los usuarios.
- Se ajustó la metodología de aplicación de la encuesta de satisfacción, permitiendo resultados más confiables del servicio.

- Se formuló e implementó un convenio con la Cámara de Comercio de Bogotá, como estrategia de fortalecimiento de la Defensoría del Usuario, iniciando actividades con una capacitación en facilitadores de convivencia.
- Se formuló y estructuró el programa de Responsabilidad Social, desde lo comunicacional, y logró su objetivo de promover el conocimiento y sensibilización a los grupos de interés, sobre el respeto a las diferencias de los usuarios del sistema, cumpliendo así en temas de igualdad de oportunidades en movilidad para todos y todas.
- Desarrollo de Campañas de Divulgación con el fin de fortalecer el conocimiento del sistema TransMilenio en su componente zonal, resaltando como utilizarlo y sus beneficios entre otros.

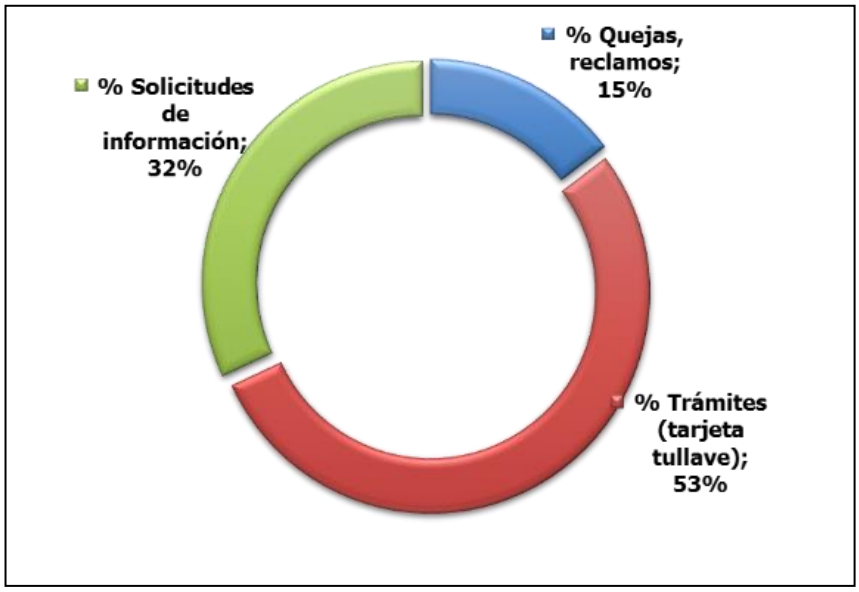
BENEFICIOS LOGRADOS

- Se propiciaron espacios de comunicación en las diferentes comunidades que permitieron mayor entendimiento y apropiación del Sistema.
- Fortalecimiento de las relaciones con las comunidades, espacios de participación ciudadana, entidades oficiales y empresas del sector privado.
- Posicionamiento asertivo de la entidad con la ciudadanía.
- Reconocimiento de las acciones efectuadas por la Entidad de parte de las autoridades locales y otras Entidades presentes en cada localidad.
- Inclusión de un nuevo público objetivo, semilleros para futuros usuarios de TM.
- Se evidenció la necesidad de mejorar la calidad de la operación, capacitando integralmente a los operadores a través de procesos pedagógicos.
- Posicionamiento de redes sociales en los públicos (usuarios), manteniéndolos informados de las novedades del sistema.
- Mostrar los beneficios que tienen los cambios operacionales para los usuarios.

- Acceso de públicos con discapacidad visual a través de la página web.
- Posicionamiento del mensaje de forma consistente.
- Alto cubrimiento mediático.
- Se facilitó a los usuarios su plan de viaje y ofreció una nueva herramienta de información para usuarios.
- Respuestas remitidas a los usuarios dentro de los tiempos legales establecidos.

ILUSTRACIÓN 17

Total 302.850 requerimientos ciudadanos tipificados en quejas, reclamos, sugerencias y solicitudes de información



- Seguimiento permanente a las respuestas de los concesionarios y creación de mesa de trabajo para identificar mejoras en el proceso.
- La nueva metodología de la encuesta, mide la percepción de los atributos puntuales que corresponden al servicio prestado en el bus utilizado por el usuario, sin incluir percepciones generales del servicio del sistema.

- Participación y sensibilización de todas las áreas de TRANSMILENIO S.A, policía TM, concesionarios y recaudo Bogotá, de la importancia de promover la conciliación en equidad para la resolución de conflictos con los usuarios del SITP.
- Promoción del conocimiento y sensibilización a los grupos de interés, sobre temáticas de:
    - Accesibilidad
    - DDHH de las mujeres
    - Respeto y tolerancia a las diferencias
    - Comunicación con enfoque de género y diferencial.
- Cumplimiento de políticas públicas de igualdad de oportunidades en movilidad para todos y todas.
- Concientización a los usuarios del Sistema TransMilenio sobre la importancia de denunciar cualquier acto de delito que ocurra en las estaciones y portales del Sistema.
- Campaña en medios impresos y digitales.

NOMBRE
ADN Impreso 21, 25 y 28 de noviembre
ADN Impreso 15 de noviembre 2016
ADN Impreso 1, 5, 7, 12 de diciembre 2016
Eltiempo.com (7/17/28 dic)
Futbolred.com móvil (12/19/26 dic)


EL TIEMPO
INICIAR SESIÓN
SUSCRIBIRSE
Gustavo Vásquez tenía 19 años cuando viajó a Europa como modelo de ropa interior.
TECNÓSFERA Actualizado hace 17 minutos
Estas fueron las series más pirateadas de 2016
El portal TorrentFreak publicó la lista de los contenidos más descargados por BitTorrent.
POLÍTICA Actualizado hace 2 horas
Esta es la operación rastrillo a los contratos de Odebrecht
Al parecer se les pagaba a dirigentes locales, congresistas y funcionarios judiciales desde los 90.
ENTRETENIMIENTO Actualizado hace 1 hora
La dura vida en la Tierra de la princesa Leia
A Carrie Fisher, su personaje en 'Star Wars' la convirtió en ícono. Esta fue su trayectoria.
COLOMBIA
Actualizado hace 10 minutos
Maltrato animal, la cara no amable de San Andrés
Un nuevo caso de maltrato animal difundido en redes sociales reaviva la discusión.
VIDA Actualizado hace 2 horas
La marca de repostería que enojó a los fanáticos de la princesa Leia
Un mensaje de homenaje publicado en Twitter fue calificado como desafortunado por los usuarios.
VIDA Actualizado hace 13 horas
Los mejores lugares para visitar si está sobre los 30 años
SUSCRÍBETE A EL TIEMPO EN NAVIDAD paga 12 meses y recibe 16
SUSCRÍBETE
PUBLICIDAD
Aprende a hacerlo
BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS
ESCUCHA NUESTRA SEÑAL EN VIVO
TEMA DEL DÍA
¿Quién le gustaría que fuera el nuevo vicepresidente de la República?
572 Comentarios
OPINA
PUBLICIDAD
Avianca
Un hilo mejor


EL TIEMPO
Papa invitó a desayunar a mendigos que le felicitaron por cumpleaños
En una nueva, el pontífice celebró sus 80 años desayunando una vejez tranquila, segunda y feliz
'La Colombia en paz debe ser un socio
La cárcel El Pedregal, con 'pico y placa' para dormir
Marcha en Bogotá por sobrevivientes y víctimas de
SUSCRÍBETE A EL TIEMPO EN NAVIDAD
SUSCRÍBETE
Planea tu viaje
SEÑAL EN VIVO



7.9.2 CULTURA CIUDADANA

PRINCIPALES LOGROS

Se formuló el Proyecto de Inversión "CULTURA CIUDADANA EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO GESTIONADO POR TRANSMILENIO S.A", el cual tiene por objeto, lograr la construcción y apropiación de una cultura ciudadana para la movilidad, que permita una intervención efectiva a los ciudadanos, promoviendo

las buenas prácticas cívico-ciudadanas, en beneficio de la ciudad, del sistema Transmilenio y apoyando su sostenibilidad.

Dentro de los objetivos específicos del proyecto, en el 2016 se inició un estudio que busca identificar grupos poblacionales que impactan la percepción de la cultura ciudadana, normas sociales, actitudes y comportamientos de los usuarios, precisando la importancia que tiene el conocimiento previo de la situación actual en términos de comportamiento y para ello deberá conocer a fondo los argumentos y justificaciones de los usuarios, a partir de la evidencia y apoyada en teorías de cambio de comportamiento individual y colectivo que ofrezcan una buena probabilidad de éxito en cuanto a cambios en la cultura ciudadana.

BENEFICIOS LOGRADOS

Identificación de grupos poblacionales que impactan la percepción de la cultura ciudadana, normas sociales, actitudes y comportamientos de los usuarios del Sistema, para ser intervenidos.

7.10 OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

7.10.1 SEGUIMIENTO META IMPLEMENTACIÓN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN TMSA

El Sistema Integrado de Gestión de TRANSMILENIO S.A., en cumplimiento de la Norma NTD SIG 001:2011 y de los lineamientos establecidos por la Alcaldía Mayor de Bogotá ha venido evolucionando a través del compromiso generado por parte de todos los procesos, en el mejoramiento continuo del Sistema y el establecimiento de acciones que permitan fortalecer la gestión institucional, buscando como resultado la prestación del servicio a los usuarios y ciudadanía en general de una manera satisfactoria.

Actualmente se encuentra conformado por los Subsistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 y NTCGP 1000:2009, Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001, Gestión Ambiental ISO 14001, Seguridad de la Información ISO 27001, Responsabilidad Social ISO 26000, Gestión Documental y Archivo Decreto 514/2006, Control Interno Decreto 943/2014, los cuales durante la vigencia 2017 se han venido fortaleciendo día a día a través de la documentación e implementación de diferentes instrumentos de gestión como son:

La implementación de un sistema documental que permite soportar las actividades del día a día de la operación y de la gestión a través de caracterizaciones, procedimientos, manuales, protocolos, instructivos y formatos logrando mantener el quehacer y la memoria institucional de la Entidad.

El sistema de Administración de riesgos fortalecido a través de la implementación de los Mapas de riesgos por procesos, actualizados bajo la metodología exigida por la normatividad vigente y bajo el seguimiento de los dueños de proceso, actualmente la entidad cuenta con 13 mapas de riesgos por cada uno de los procesos y un mapa de riesgos institucional que contiene los riesgos de alta y extrema valoración bajo el monitoreo permanente.

El Cuadro de Mando Integral que contiene los indicadores que miden la gestión institucional articulados con la plataforma estratégica y formulados por procesos, nuestro reto actual reformular la medición de la gestión, de tal forma que permita la toma de decisiones efectiva reflejada en el mejoramiento del Servicio a la Ciudadanía.

El normograma que contiene toda la regulación de la Entidad que por ser una entidad Pública requiere mantener actualizada la normatividad vigente en cumplimiento de su misionalidad.

La Matriz de Acciones Correctivas , Preventivas y de Mejora contiene todas las acciones y oportunidades de mejora que se ha detectado, producto de las actividades de autocontrol y de un sistema de control interno fortalecido al interior de los procesos, permitiendo la mejora continua y el monitoreo de posibles desviaciones que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos institucionales

La apropiación del Sistema Integrado de Gestión a través de socializaciones permanentes, entendido como un instrumento de gestión que en la medida que se fortalezca los resultados de la gestión se verán reflejados en la Operación y un Servicio eficiente, eficaz y efectivo encaminados a la Satisfacción de la Ciudadanía.

El reto actual prepararnos para lograr a futuro la certificación de al menos tres de los Subsistemas que componen el Sistema Integrado de Gestión de la Entidad con el fin de fortalecer la gestión institucional, de tal manera que se refleje en una operación y servicio más eficiente, efectivo y eficaz para la ciudadanía .

7.11 SUBGERENCIA ECONÓMICA

7.11.1 MAYOR EFICIENCIA EN EL FLUJO DE RECURSOS

PRINCIPALES LOGROS

- Integración de la fiducia para las concesiones de las tres fases del Sistema.
- Reducción del déficit del Sistema con ocasión del incremento en las tarifas.

BENEFICIOS LOGRADOS

- Optimización tributaria para los concesionarios, lo cual representa a los 7 concesionarios un ahorro aproximado de $560 millones por mes.
- La nueva fiducia no hará la retención en la fuente, sino que ésta será declarada directamente por los concesionarios, dando alivio de caja en el corto plazo.

- Disminución de los recursos externos que requiere el Sistema, es decir, las transferencias por parte de la Secretaría Distrital de Hacienda, que pueden ser destinadas a otros proyectos prioritarios.
- Aumento en los ingresos por tarifa, que permiten una mejor cobertura de los costos de operación.
- Mejor equilibrio en las políticas de tarifas que permiten mejorar la sostenibilidad del Sistema y la prestación de un servicio de calidad a los usuarios.

7.11.2 CONTINUIDAD EN LA OPERACIÓN

PRINCIPALES LOGROS

Otrosíes de dos contratos de la fase I.

BENEFICIOS LOGRADOS

Dada la expiración de los contratos de concesión troncal de Fase I, así como la imposibilidad para disponer de nueva flota al término inmediato de los mismos, se firmó otrosí de extensión a los contratos, logrando entre otros:

- Estimación de nuevas tarifas que tomara en cuenta el descuento asociado a la flota ya amortizada y al incremento del mantenimiento de los vehículos según la edad.
- Mayor aprovechamiento de la flota ya amortizada.
- Disminución de la tarifa de remuneración en un 19%, lo cual representa menores costos de operación para el sistema.
- Garantizar la continuidad en la prestación del servicio hasta que se surta el proceso contractual de las nuevas concesiones.
- Se incorporó un indicador de distancia promedio entre varados para tener un control sobre la confiabilidad de la flota.

- Se incluyeron gastos de mantenimiento mayores, teniendo en cuenta la edad de la flota.

7.11.3 OTROS

- Convenio institucional con IDIPRON para cargar en tarjeta Tullave.
- Procedimiento para ingreso de personal encubierto con tarjeta funcionario al sistema, lo que ha mejorado la seguridad en el Sistema.
- Aumento de capital autorizado de TRANSMILENIO S.A. a $100.000.000.000 que generarán cupo para la reinversión de utilidades y fortalecimiento patrimonial para crecer sostenidamente.
- Aprobación por parte de la Dian de devolución de $7.188.440.000 por saldos a favor en declaraciones de renta de los años 2013, 2014 y 2015, esto representa una mejora considerable en los recursos de presupuesto y flujo de caja.
- Análisis y reconocimiento de la inversión en mecanismos de accesibilidad de los vehículos de fase III. Se reconocieron a los 7 concesionarios $35.346 millones, por 1.248 vehículos.
- Desarrollo de un aplicativo en Access con el cual se hace la liquidación previa de los concesionarios de las tres fases del Sistema.
- Los rendimientos financieros de las inversiones realizadas por TRANSMILENIO S.A. fueron superiores a los presupuestados y permiten mejores ingresos para la Entidad.

8 INFORME DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR

TRANSMILENIO S.A. ha cumplido permanentemente con las normas, y leyes para el mejoramiento de las prácticas de negocio entre la Entidad y los Contratistas que provisionan software de modo que sean respetados la propiedad intelectual y los

derechos de autor de aplicaciones, sistemas de información, herramientas de software y utilidades informáticas requeridas para el desarrollo.

La Subgerencia Jurídica ha procurado por la aplicación de la normatividad legal de los asuntos que le sean puestos en conocimiento de las demás dependencias de la Entidad.

No obstante lo anterior, en los contratos de prestación de servicios y de consultoría, se ha previsto en el clausulado, el siguiente texto:

"Serán de propiedad de TRANSMILENIO S.A. los resultados de los estudios, investigaciones y en general los informes y trabajos realizados para cumplir el objeto del contrato. EL CONTRATISTA no podrá hacer uso de los mismos para fines diferentes a los del trabajo mismo, sin autorización previa, expresa y escrita de TRANSMILENIO S.A."

Del mismo modo, en los contratos de concesión celebrados por la Entidad, se ha previsto que TRANSMILENIO S.A. es el titular de la información que deviene de la operación del Sistema Integrado de Transporte Público y del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario – SIRCI y como tal, cualquier innovación, creación o transferencia que exista tendrá la titularidad de la Entidad.

De acuerdo con lo anterior, todas aquellas fuentes, creaciones, diseños, patentes, marcas, signos o cualquier otro tipo de elementos que sean sujetos a registro de propiedad intelectual o derechos de autor, serán objeto de análisis y asesoría por parte de la dependencia, en especial, para seguir los lineamientos del Manual de Propiedad Intelectual, adoptado en la Resolución 725 de 2014.

9 INFORME DE DEFENSA JUDICIAL

Valor original de los procesos en contra de la Entidad con corte al 30 de septiembre de 2016 – base de la calificación del tercer contingente judicial reporte contable al 1 de octubre de 2016.

No. PROCESOS	PROCESOS	VALOR ORIGINAL DE LA ENTIDAD
0	CIVILES	-
48	LABORALES	9.384.390.023,00
8	PENALES	2.023.000,00
37	CONCILIACION EXTRAJUDIC	56.830.185.166,00
152	ADMINISTRATIVOS	3.648.986.223.670,00
245	TOTAL	3.715.202.821.859,00

(En la casilla denominada Administrativos – se encuentran relacionados procesos contractuales, Nulidad Simple, Nulidad y Restablecimiento del Derecho, Reparación Directa, Responsabilidad Civil Extracontractual, y Tribunales de Arbitramento, se aclara que estos últimos de acuerdo a la Parametrización hecha a la Calificación del Contingente Judicial no son objeto de calificación pero sí aparecen en el reporte contable de la Entidad). Del valor total arrojado como Valor Original de la Entidad corresponden a los Tribunales de Arbitramento vigente al tercer trimestre (11 procesos) la suma de $442.548.808.976.oo.

VALORACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD DE ACUERDO AL ÚLTIMO CONTINGENTE REPORTADO (TERCER TRIMESTRE DE 2016). (Se aclara que el cuarto contingente solo podrá obtenerse en la primera semana de enero de 2016 y reflejará los procesos objeto de calificación a diciembre de 2016).

No. PROCESOS	PROCESOS	VALORACIÓN ENTIDAD
0	CIVILES	-
47	LABORALES	$ 1.851.863.051,00
8	PENALES	-
37	CONCILIACION EXTRAJUDIC	-
148	ADMINISTRATIVOS	$ 1.629.908.971.753,00
240	TOTAL	$ 1.631.760.834.804,00

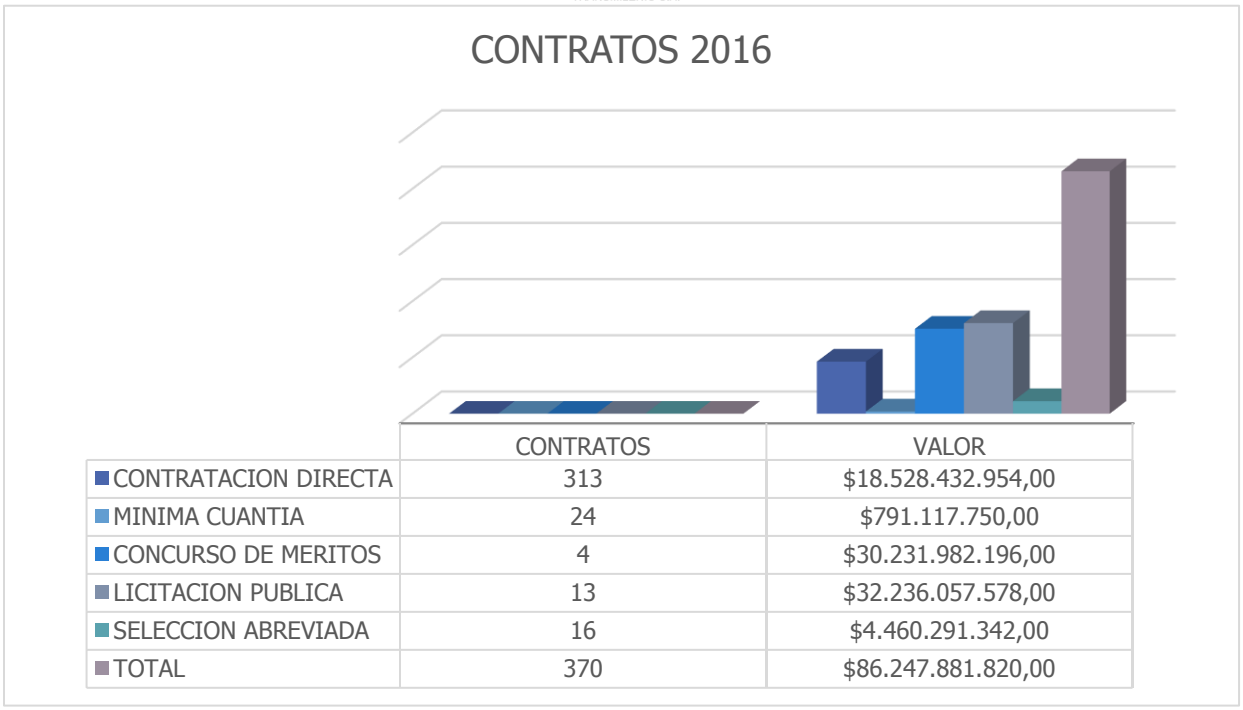
(En la casilla denominada Administrativos – se encuentran relacionados procesos contractuales, Nulidad Simple, Nulidad y Restablecimiento del Derecho, Reparación Directa, Responsabilidad Civil Extracontractual, y Tribunales de Arbitramento, se aclara que estos últimos de acuerdo a la Parametrización hecha a la Calificación del Contingente Judicial no son objeto de calificación pero sí aparecen en el reporte contable de la Entidad).

10 INFORME DE GESTIÓN CONTRACTUAL

MODALIDAD	PROCESOS	CONTRATOS	VALOR
Contratación directa	313	313	$ 18.528.432.954,00
Mínima cuantía	24	24	$ 791.117.750,00
Concurso de méritos	7	4	$ 30.231.982.196,00
Licitación pública	4	13	$ 32.236.057.578,00
Selección abreviada	20	16	$ 4.460.291.342,00
TOTAL	368	370	$ 86.247.881.820,00

MODIFICACIÓNES CONTRATOS 2016	VALOR
80	$ 417.716.340,00
6	$ 59.224.400,00
0	-
2	-
1	$ 249.582.500,00
89	$726.523.240,00

TOTAL CTOS 2016 + ADICIÓN 2016
$ 18.946.149.294,00
$ 850.342.150,00
$ 30.231.982.196,00
$ 32.236.057.578,00
$ 4.709.873.842,00
$ 86.974.405.060,00



	CONTRATOS	VALOR
CONTRATACION DIRECTA	313	$18.528.432.954,00
MINIMA CUANTIA	24	$791.117.750,00
CONCURSO DE MERITOS	4	$30.231.982.196,00
LICITACION PUBLICA	13	$32.236.057.578,00
SELECCION ABREVIADA	16	$4.460.291.342,00
TOTAL	370	$86.247.881.820,00

11 RETOS 2017

11.1 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- Desde el programa de seguros establecido para el próximo año, se gestionará y coordinará cada reclamación y/o siniestro presentado para lograr obtener el 100% de las indemnizaciones, en el menor tiempo posible. Esto implica una coherencia entre los diferentes actores que participan en el proceso como son el funcionario o área que presenta la novedad, los usuarios que presentan las reclamaciones, la dirección administrativa a través del área de seguros, los dos corredores de seguros que tiene TRANSMILENIO S.A., las cuatro compañías de seguros que atienden el mencionado programa, quienes de forma armoniosa deberán adelantar cada trámite y cumplir con lo establecido normativamente de una forma eficiente y eficaz para lograr el cumplimiento del logro establecido.

- TRANSMILENIO S.A. cuenta con 376 buses recibidos en el proceso de reversión originado por la finalización de contratos de concesión de alimentación, de los cuales el 50% de los mismos son modelos 2001 al 2005, cuyo estado actual no les permite operar en el sistema. Adicionalmente, estos buses han cumplido su vida útil de 12 años y otros próximos a cumplirla, lo que implica que no es posible que presten su servicio en el SITP, por razones contractuales establecidas en los contratos de concesión. TRANSMILENIO debe decidir sobre la destinación final de los mencionados buses realizando una desintegración de los mismos con una entidad habilitada por el Ministerio de Transporte y la Secretaria de Movilidad de Bogotá para esta labor e igualmente formalizar la documentación respectiva con la autoridad competente, en lo relacionado a la cancelación de la matrícula y tarjeta de operación de los respectivos vehículos.
- Organizar, publicar e implementar la nueva Convención Colectiva, realizando los respectivos ajustes para los valores económicos que presentaron variación o se incluyeron en el nuevo texto como parte de la entrada en vigencia de la nueva convención; se buscará definir la operatividad y políticas para solicitar y realizar los pagos de los beneficios convencionales, la manera de pagar los ajustes a que haya lugar y los procedimientos en general para la efectiva aplicación de la Convención Colectiva 2016 - 2019.
- En el 2017 se pretende promover el plan de calidad de vida laboral, implementando una estrategia de comunicación que busca que los trabajadores conozcan y participen activamente en las diferentes iniciativas que plantea el mencionado plan. También pretendemos implementar gradualmente una plataforma virtual que facilite el uso y conocimiento de los incentivos disponibles y llegue a la totalidad de los funcionarios de la organización de forma equitativa.

- Dentro de los principales retos del grupo de apoyo logístico está el de hacer un análisis profundo sobre la situación de la sede actual, sus limitaciones y condiciones para el óptimo desarrollo y desempeño de la gestión a cargo de Transmilenio S.A. Del resultado de este análisis, se podrá determinar la pertinencia de trasladar la sede a un lugar con las características adecuadas para las necesidades actuales de la Organización.

11.2 DIRECCIÓN DE TICS

11.2.1 OPERACIÓN TECNOLÓGICA EN NUEVA SEDE

ANÁLISIS

En el proceso de cambio de sede la Dirección de TICs debe adelantar las gestiones y acciones requeridas para asegurar la continuidad, disponibilidad de los sistemas de información y servicios tecnológicos a todos los usuarios de la entidad.

Esto implica la definición de los requerimientos tecnológicos en la nueva sede, la realización de adecuaciones físicas, el traslado de la infraestructura que soporta los servicios de canal de comunicaciones, centros de datos, equipos activos de red, equipos de cómputo, equipos de procesamiento y demás elementos.

Para el éxito de esta meta se hace necesario realizar de manera sincronizada un plan de trabajo detallado con participación del personal interno de la entidad y de los proveedores de tecnología que tiene a cargo las diferentes componentes tecnológicos con que se cuenta actualmente, así como las instalación de las nuevas soluciones tecnológicas adquiridas en el presente año.

BENEFICIOS

- Garantizar la continuidad en la prestación de los servicios de tal forma que el cambio sea transparente para los usuarios
- Mejorar la gestión de la entidad mediante la prestación un oportuno y adecuado soporte a los usuarios.
- Optimización y fortalecimiento de los servicios tecnológicos de la entidad

11.2.2 IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA LA ENTIDAD

ANÁLISIS

La gestión documental es un componente transversal a múltiples procesos de la institución. Todas las actuaciones y de sus terceros con respecto a los asuntos de competencia de la institución deben ser documentadas.

Los procesos institucionales pueden tomar como insumos documentos digitales y producir como resultado nuevos documentos.

Los procesos pueden transformar la información digital por medio de las diferentes actividades que los conforman. Las operaciones más utilizadas sobre documentos digitales son la organización, clasificación, y búsqueda documental.

Teniendo la importancia del tema, se contará con un sistema que apoyará la gestión documental que cumpla con reglas de seguridad informática para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información documental, facilitando su organización y búsqueda posterior. De igual manera se contará repositorio documental digital centralizado para la institución.

BENEFICIOS

- Documentación completa de las actuaciones de la institución.

- Eficacia y eficiencia en la búsqueda y recuperación de documentos y expedientes.
- Acceso rápido y seguro a la información de la entidad reduciendo los tiempos de búsqueda de información y por consiguiente de respuesta.
- Se agiliza las tareas dentro de la organización y de respuesta a los usuarios, al contar con toda la documentación en un solo repositorio y con las mismas reglas de descripción, creación, clasificación, captura, etc.,.
- Respuesta segura a las demandas documentales de la organización mejorando la productividad de la misma
- Unificación de procedimientos, facilitando la automatización de los trámites desapareciendo en gran medida el papel.
- Mejora de los tiempos de tramitación y gestión a través de la automatización de los procesos permitiendo el control de los documentos que se generan en ellos.
- Cumplimiento de la normativa de seguridad, a través del acceso controlado a la información.
- Permite la preservación y conservación a largo plazo de los documentos electrónicos.

11.2.3 COMPLETAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE LA INSTITUCIÓN

ANÁLISIS

Definir un mapa de ruta de proyectos informáticos que den vida a una visión de futuro informático de mediano plazo.

BENEFICIOS

- Automatización de los flujos de información de la institución
- Optimización de la operación de transporte

- Mejora de la planeación operativa
- Mejora del control del dinero

11.2.4 Implantar un sistema analítico para la institución

ANÁLISIS

El procesamiento analítico de la información de la institución se requiere para ejecutar correctamente las actividades de supervisión y gerencia de todos los procesos de la cadena de valor de la institución.

Al presente el procesamiento analítico de la institución es una labor localizada en cada área, sin identificar los conjuntos de información espacial ni temporal que permitan producir indicadores de gestión comparables.

BENEFICIOS

- Mejora de la supervisión de la institución
- Mejora de la gerencia institucional
- Mejora de la planeación operativa

ACCIONES

Las acciones requeridas durante el año 2017 son:

- Realizar procesos contractuales que soporten el traslado de sede y la operación tecnológica la entidad.
- Adquirir e instalar e implementar una solución de gestión documental y gestión de procesos cuyos términos de referencia fueron elaborados durante 2016.
- Capacitar al área de gestión documental para apoyo de los procesos de clasificación, creación de expedientes, recibo de correspondencia, envío de

correspondencia, digitalización, conformación de registros y enrutamiento documental.

- Capacitar a todas las áreas en el uso de las bandejas de usuario, envío de documentos, clasificación, conformación de expedientes, incorporación de registros a los expedientes, y trámite documental.
- Implantación los primeros procesos de flujo de trabajo que requieran gestión documental.
- Definición, Adopción e implementación de infraestructura tecnológica de acuerdo con las necesidades y magnitud de la Entidad.
- Definir una visión de futuro informático para TRANSMILENIO.
- Establecer los objetivos de mediano plazo para el logro de la visión, y las oportunidades y necesidades asociadas al logro de estos objetivos.
- Definir el conjunto de estrategias a ejecutar para lograr los objetivos, que aprovechen las oportunidades y cumplan las necesidades identificadas.
- Definir el conjunto de proyectos a ejecutar para implantar las estrategias definidas.
- Dimensionar, priorizar y colocar en el tiempo los proyectos para conformar una hoja de ruta de proyectos requeridos para el logro de la visión de sistemas de Transmilenio.
- Realizar la ejecución del plan con los proyectos de la hoja de ruta definidos para el año 2017.
- Completar el inventario de indicadores de gestión de todos los procesos de la institución.
- Identificar el inventario de unidades de análisis requeridas para implantar los indicadores de gestión definidos.
- Diseñar las estructuras de información de la bodega de datos que reciban las unidades de análisis definidas, con todos sus "datamarts".

- Definir los conjuntos de información analítica que pueden ser útiles para publicar con el esquema de Open Data.

11.3 SUBGERENCIA TÉCNICA Y DE SERVICIOS

11.3.1 REINGENIERÍA DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO.

ANÁLISIS

El servicio ofrecido a los usuarios en Troncales al día de hoy es considerado complejo y muchas veces deficiente (no alcanza los niveles de servicio deseados por TransMilenio). Este sistema está basado en el concepto de rutas por zonas de destino y diferentes tipologías de ruta (ruta fácil, ruta expresos, ruta asimétrica) y se ha traducido por 112 rutas diferentes en 113 kilómetros de Troncal disponibles.

El servicio ofrecido a estos mismos usuarios por el componente Zonal tiene aún más dificultades, con un IPK promedio muy bajo, rutas ineficientes y muy largas.

Estos dos sistemas fueron pensados de manera independiente y no en conjunto. Por consecuente su articulación no es la deseada y los dos servicios pueden estar en competencia para aportar el servicio de movilidad a un mismo usuario.

Además de los problemas actuales de los dos sistemas, la entrada en operación de nuevas troncales y la primera línea de metro (PLM) en los próximos años en corredores operados actualmente por el componente zonal va a cambiar sustancialmente la oferta en movilidad de la ciudad y por consecuente puede empeorar la situación conflictiva entre estos últimos sí no es anticipada correctamente.

Para responder a estos desafíos, adaptar la oferta de transporte a las necesidades actuales y futuras de los usuarios y aumentar los niveles de servicio globales de

Transmilenio es necesario llevar a cabo una reingeniería completa de los sistemas troncal y zonal para disponer de un nuevo y mejor modelo de transporte.

BENEFICIOS

La reingeniería buscará mejorar principalmente 3 puntos:

- Simplificar el Sistema de Información del Usuario (SIU) para obtener un sistema más intuitivo y más eficiente que permita a cualquier usuario planear y ejecutar su viaje de la mejor manera, a los Bogotanos entender y apropiarse el sistema.
- Mejorar el Diseño Operacional del sistema para adaptarse de la mejor manera al SIU, responder mejor a las necesidades de movilidad (actuales y futuras) de los usuarios con unas rutas más claras, más eficientes, más confiables y más robustas. El diseño buscará también completar el tendido de red del transporte masivo e integrar los componentes Troncal y Zonal.
- Anticipar las necesidades en infraestructura para aumentar en el tiempo las mejoras ofrecidas al usuario.
- Además de trazar el camino a seguir para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios, este proyecto también tiene como objetivo dejar a TRANSMILENIO con las armas necesarias para llevar a cabo este proceso de manera continua, ajustando los pasos a seguir para adaptar la movilidad a los cambios que sufre la ciudad.

ACCIONES

Estructuración de la consultoría para concebir e implementar la reingeniería que incluye:

Generar un rediseño de los componentes troncal y zonal de forma simultánea para optimizar a nivel de sistema la operación que estará enfocada en migrar hacia un

sistema de transporte público que tenga como núcleo operativo las troncales alimentadas a partir de los servicios zonales.

Disponer de un diseño de la información al usuario intuitivo que pueda ser implementado en el mediano y largo plazo.

La estrategia en el mediano plazo consiste en realizar una optimización y rediseño de la operación bajo los parámetros existentes de infraestructura, flota, contratos, esquema tarifario y demás, es decir, realizar ajustes a través de medidas operacionales que se puedan implementar a corto y mediano plazo con la infraestructura y flota con la que cuenta el Sistema actualmente.

En el largo plazo la estrategia está enfocada en la optimización del Sistema, teniendo en cuenta la entrada en servicio de nuevas infraestructuras (troncales, Primera Línea de Metro, etc.) y las posibles modificaciones a contratos, esquema tarifario y demás.

Disponer de las herramientas (procesos, programas, organización) capaces de mantener y ajustar este Diseño.

11.3.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS TRONCALES Y EXTENSIÓN DE TRONCALES EXISTENTES.

ANÁLISIS

Durante la vigencia 2016 se entregaron seis documentos con parámetros operacionales para 25 proyectos, de los cuales el IDU contrató cuatro estudios y diseños (Para proyecto carrera séptima, extensión Caracas desde Molinos hasta Yomasa, extensión Av. Villavicencio y extensión Américas hasta NQS).

En la vigencia 2017 deberán ejecutarse esos cuatro estudios y diseños e iniciar el proceso de contratación de la construcción.

Para los proyectos restantes el IDU deberá contratar los estudios y diseños o la construcción en los casos que aplique para desarrollar estas etapas durante la vigencia 2017.

BENEFICIOS

Contar con estudios y diseños para contratar la construcción de las obras de expansión y mejoramiento del sistema TransMilenio en los casos donde sea viable iniciar la construcción de obras.

ACCIONES

- Acompañar al IDU en el seguimiento y retroalimentación de información técnica del Sistema TransMilenio en los estudios y diseños de proyectos de expansión y mejoramiento troncal.
- Realizar seguimiento y control del avance de los proyectos.
- Tramitar los soportes presupuestales que corresponda para la ejecución de los proyectos.

11.3.3 AMPLIACIÓN DE ESTACIONES DEL SISTEMA CON SOBREDEMANDA.

ANÁLISIS

La demanda en el sistema a lo largo del día presenta dos picos pronunciados, el de la mañana y de la tarde, con un ligero repunte en las horas del mediodía. Esto responde a la naturaleza pendular de los viajes en la ciudad, pues el pico de la mañana es motivado principalmente por los viajes hacia el trabajo y estudio

principalmente, mientras que el pico de la tarde es motivado principalmente por los viajes de regreso al hogar.

En las horas pico, las entradas o salidas en una estación pueden superar hasta en un 236% las entradas en cualquiera de las horas valle, razón por la cual la infraestructura del sistema debe estar diseñada para estos eventos críticos.

A continuación se encuentran algunos datos generales de demanda de transporte que han afectado considerablemente el desempeño de la infraestructura, motivando la evaluación para la expansión y ampliación de la misma.

- Crecimiento de la demanda promedio diaria entre el año 2012 y el año 2016 del 40 %,
- Demanda Diaria del Sistema: 2.455.705 usuarios (abril de 2016),
- Demanda en la HMD: 268.000 Usuarios (abril de 2016),
- El día 27 de diciembre de 2013, entró en operación la extensión de la Troncal NQS hasta la estación de San Mateo en el municipio de Soacha incrementando en 84.000 las entradas diarias al sistema. Con la mayor extensión y la existencia de alimentación este número se incrementaría drásticamente.
- Sobrecupo del 28% en patios (estacionamiento),

En este sentido, TRANSMILENIO S.A. realizó un estudio respecto de la sobredemanda actual y futura de las estaciones del Sistema. En dicho estudio se encontró que se deben priorizar 73 estaciones, las cuales requieren ampliación y/o ajustes de infraestructura para mejorar su capacidad y operación.

BENEFICIOS

- Aumento de la oferta del Servicio en las estaciones priorizadas.

- Mejoras en la calidad, cobertura y percepción de la ciudadanía sobre el Sistema.
- Aumento de la demanda de transporte público en la ciudad.

ACCIONES

Priorización de la intervención de 73 estaciones del Sistema que según el estudio de sobredemanda actual y futura deben ampliarse para mejorar su capacidad y operación.

11.4 DIRECCIÓN TÉCNICA DE BRT

11.4.1 HACER MÁS EFICIENTE EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN, USANDO MÁS Y MEJORES HERRAMIENTAS, DATOS, METODOLOGÍAS Y OBTENIENDO RESULTADOS QUE PERMITAN FORTALECER LA OFERTA Y MANTENER EN NIVELES DECRECIENTES EL KILOMETRAJE EN VACÍO.

ANÁLISIS

Durante el 2017 la Dirección Técnica de BRT, deberá adelantar esfuerzos conjuntos y coordinados para aportar a la estrategia general de sostenibilidad del Sistema, mediante acciones orientadas a hacer más eficiente la operación:

- Automatizar y centralizar los procedimientos más relevantes para la generación de los insumos requeridos para la generación de la programación troncal.
- Adelantar acciones que permitan optimizar la operación de todas las rutas troncales y alimentadoras del Sistema, con el fin de prestar un adecuado servicio a los usuarios, conforme al marco contractual.
- Garantizar la operación del servicio de alimentación en aquellas zonas en las que se presenta déficit o en las que se finaliza contrato de concesión

BENEFICIOS

Garantizar la prestación de los servicios troncal y alimentación para los 2.5 millones de usuarios que hacen uso diario del Sistema.

ii) Mejora en las acciones de control de la operación, mediante servicios programados bajo criterios de eficiencia y ampliación de coberturas.

ACCIONES

Aplicar herramientas de análisis estadístico SPSS Statistics, en la recopilación, consolidación, procesamiento y análisis de la información de campo y de validaciones del sistema troncal.

- Aprovechar las nuevas funcionalidades del aplicativo GoalBus SIRCI y la plataforma SAENext para el mejoramiento de la programación troncal.
- Trabajar de la mano con concesionarios de operación para la búsqueda de soluciones óptimas de programación enfocadas en maximizar oferta y beneficios para el usuario.
- Garantizar la continuidad de servicio de rutas alimentadoras en la zona Usme, por parte del concesionario TRANZIT S.A.S.
- Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la continuidad y adecuado servicio de las rutas alimentadoras de la zona Suba, teniendo en cuenta que el 29 de abril finaliza el contrato 446 de 2003, suscrito con ALCAPITAL FASE 2.

11.4.2 MEJORAR LA PUNTUALIDAD REAL DEL SISTEMA A PARTIR DE DATOS REALES

ANÁLISIS

Es indispensable para mejorar las métricas de la operación del sistema troncal contar con un sistema de control de flota robusto y confiable, que permita gestionar el mayor porcentaje de vehículos, minimizar deslocalizaciones o pérdida de información, y elaborar análisis y reportes de desempeño tanto de servicios como de los técnicos de control. Así mismo, es necesario Fortalecer los procesos de capacitación y seguimiento a Técnicos de Control sobre los manuales que rigen la operación.

BENEFICIOS

Mejorar el nivel de servicio de la operación troncal y de alimentación, reduciendo retrasos, tiempos de espera, incidentes con usuarios en vía, y en general subiendo los índices de satisfacción del componente troncal.

ACCIONES

- Fortalecer la herramienta de control (SAE) para mejorar los reportes de operación que permitan generar informes y tomar acciones
- Evaluar el desempeño de técnicos de control
- Generar esquemas virtuosos combinados de trabajo de control y en vía que permitan ejercer presión sobre concesionarios y velar por el cumplimiento de la programación
- Modernizar el esquema de contratación de fuerza operativa e interventoría, involucrando tecnología y mejores herramientas para el seguimiento al control.

Adelantar procesos de capacitación a Técnicos de Control.

11.4.3 MEJORAR LA CONFIABILIDAD Y DISPONIBILIDAD DE LA FLOTA FASE 1 Y FASE 2, QUE SE ENCUENTRA EN UNA EDAD AVANZADA

ANÁLISIS

Fortalecer procesos de supervisión de mantenimiento de flota vinculada al Sistema por parte de los concesionarios, garantizando que se conformen soportes documentales sobre las inspecciones realizadas. En particular, en lo relacionado con los concesionarios de la Fase 1 que suscribieron Otro Sí en noviembre de 2016 y adelantarán procesos de mantenimiento mayor para garantizar la confiabilidad y seguridad de los vehículos. En este caso, también se deberá hacer seguimiento al índice Distancia promedio entre varados - DPV y la implementación de planes, correctivos y medidas en caso que los firmantes no mantengan el DPV por el nivel mínimo pactado.

BENEFICIOS

Maximizar la disponibilidad de flota troncal, reduciendo varados, riesgos de accidentes, y manteniendo las condiciones de mantenimiento que hacen la flota segura y confiable.

Mantener el indicador DPV en valores iguales o superiores a los 14mil kilómetros permitirá que menos usuarios experimenten retrasos o inconvenientes por aspectos de mantenimiento de flota.

ACCIONES

Fortalecer procesos de supervisión de mantenimiento de flota vinculada al Sistema por parte de los concesionarios.

Mejorar los indicadores relacionados con mantenimiento de vehículos, como cantidad de eventos (varados) por Fase, cantidad de eventos por sistema involucrado – Fase, promedio de días de inoperatividad de flota por concesionario, inoperatividad de flota por novedad y al índice Distancia promedio entre varados – DPV, que se aplicará a los concesionarios de Fase 1 que firmaron Otro Sí de noviembre de 2016.

11.5 DIRECCIÓN TÉCNICA DE BUSES

11.5.1 RETOS EN LA GESTIÓN DE VEHÍCULOS (FLOTA)

ANÁLISIS

Desde el área de flota se plantean como retos para el 2017, continuar el seguimiento a la flota, con el fin de que no existan vehículos en el Sistema inoperables, así mismo, garantizar que no opere ningún vehículo, ni conductor con documentación (RTM, SOAT y Licencia de Conducción) vencida, y la disminución de los conatos y accidentes cuya causa sea por fallas en el sistema de frenos.

BENEFICIOS

- Eliminación de vehículos en el Sistema en calidad de inoperables.
- Reducción de vehículos y conductores con documentación (RTM, SOAT y Licencia de Conducción) vencida.
- Disminución de los conatos y accidentes por fallas en el sistema de frenos.

11.5.1 RETOS Y METAS EN LA GESTION CON LA INTERVENTORÍA.

ANÁLISIS

El contrato de interventoría, o el proceso que apoye la gestión de la Entidad, deben tener un plazo de ejecución mayor a los recientemente suscritos, de manera que permita un periodo de adaptación y aprendizaje adecuado al contratista y con el fin de dar continuidad a los procesos adelantados.

Buscar y proponer estrategias encaminadas a mejorar el cumplimiento de los concesionarios y proponer alternativas acordes a la problemática evidenciada, a través de las mesas de trabajo.

BENEFICIOS

- Hacer mayor cobertura de la ciudad respecto a la evasión de pago y presentar información oportuna de las mediciones, proponiendo alternativas a su control.
- Encontrar nuevas estrategias que permitan mejorar el nivel de servicio del SITP.
- Hacer que la interventoría sea más ágil en cuanto a la entrega de información y que los informes elaborados por ésta sean presentados de manera adecuada y oportuna, para que su contenido y calidad permita a la Dirección tomar acciones pertinentes, acertadas y a tiempo.

11.5.2 RETOS EN LA GESTIÓN DEL SITP PROVISIONAL.

ANÁLISIS

Implementación de nuevos esquemas de transporte

Teniendo en cuenta el estado actual del Sistema integrado de transporte público de la ciudad, se da la necesidad de migrar a un nuevo esquema de transporte, que complemente la operación actual del SITP.

Migración completa de vehículos restantes en el TPC

Con el fin de dar cierre a la ilegalidad que se ha venido presentando por parte de vehículos que aún no han migrado al esquema de transporte provisional, será necesario definir estrategias que permitan disuadir a los propietarios de estos vehículos a migrar al esquema provisional y abandonar las prácticas de prestación de rutas en la ilegalidad.

Mejoras operacionales a rutas habilitadas

Teniendo en cuenta la información recopilada y las solicitudes de las empresas habilitadas a operar, se realizará la gestión necesaria para la implementación de mejoras operacionales para que la prestación del servicio de transporte mejore en cobertura, tiempos de espera y seguridad operacional.

BENEFICIOS

La implementación y supervisión del nuevo esquema y el desmonte del esquema provisional, representará un reto para la Secretaria Distrital de Movilidad como autoridad competente y TRANSMILENIO S.A como Ente Gestor, buscando generar el menor traumatismo a los usuarios por los cambios a realizar en la operación.

11.5.3 RETOS EN LA GESTIÓN DE MULTAS Y DESINCENTIVOS

ANÁLISIS

- Consolidar, definir e implementar un procedimiento de desincentivos el cual garantice la eficiencia operativa del SITP, evita el desgaste administrativo y que promueva el mejoramiento continuo de las zonas concesionadas.
- Este procedimiento deberá ser adoptado en un nuevo Manual de Operaciones, el cual definirá los lineamientos para el Ente Gestor y los Concesionarios.
- Promover las mejoras a las herramientas tecnológicas, para lograr un procedimiento eficiente y controlado.
- Las herramientas tecnológicas deben ser adaptadas a las necesidades operativas garantizado la eficiencia.
- Mantener el control sobre la información generada en el área sobre los desincentivos impuestos, con el fin de obtener datos confiables para los clientes internos y externos de la Empresa.

- Información que con la Subgerencia Económica se usa para realizar los descuentos respectivos.

BENEFICIOS

- Se busca garantizar la eficiencia operacional y evitar desgaste administrativo.
- Eficiencia y control del proceso de desincentivos.
- Eficiencia y control de la información.

11.5.4 RETOS EN LA GESTIÓN DE PROGRAMACIÓN.

ANÁLISIS

Ajustar las programaciones de todas las rutas operativas del sistema en función de:

- Niveles de ejecución real.
- Necesidades de la demanda en los diferentes periodos del día y para cada tipo día.
- Dinámicas de movilidad de la ciudad.
- Flota disponible por cada concesionario.
- Estudios de oferta demanda
- Estudios de campo
- Mesas de trabajo con concesionarios
- Análisis al seguimiento de las acciones de mejora implementadas
- Seguimiento indicadores operacionales de las rutas

BENEFICIOS

- Aumento en los niveles de cumplimiento
- Optimización de los recursos disponibles

- Mejores niveles de servicio

ACCIONES

ANÁLISIS

BENEFICIOS

ACCIONES

11.6 DIRECCIÓN TÉCNICA DE MODOS ALTERNATIVOS

11.6.1 CERTIFICACIÓN DE TRANSMILENIO PARA LA OPERACIÓN POR CABLE ACORDE A LA NORMATIVIDAD VIGENTE DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE.

ANÁLISIS

Acorde a la normativa nacional (Decreto 1079 de 2015, título 5) relacionada con el transporte por Cable, es deber de TRANSMILENIO S.A. habilitarse como operador del sistema de transporte, independiente de las decisiones de tercerización operacional que se definan. A continuación se establece los requisitos necesarios para solicitar la habilitación ante el Ministerio de Transporte y que requieren proceso de diseño, capacitación y/o reorganización de la entidad:

- Descripción de la organización de la empresa con las certificaciones de idoneidad del personal.
- Certificación suscrita por el representante sobre la existencia del programa de revisión y mantenimiento preventivo de carácter periódico o rutinario.
- Comprobación del origen de capital aportado por accionistas.
- Determinación del ámbito de operación y necesidades del servicio.

BENEFICIOS

Lograr la habilitación de TRANSMILENIO S.A. como operador requiere que la entidad adelante diversos procesos de diseño y reorganización, los cuales se relacionan a continuación con su respectivo beneficio:

- Descripción de la organización de la empresa con las certificaciones de idoneidad del personal: Este requisito motiva a la entidad a rediseñar institucional y organizacionalmente la empresa, demostrando con certificaciones la idoneidad del personal administrativo, profesional, técnico y tecnólogo, por lo cual será necesario realizar las capacitaciones técnicas que se requieran.
- Certificación suscrita por el representante sobre la existencia del programa de revisión y mantenimiento preventivo de carácter periódico o rutinario: Se requiere que la entidad cuente con los manuales técnicos de mantenimiento preventivo y correctivo por horas de operación del sistema, así mismo, contar con los manuales de atención de emergencias del sistema.
- Determinación del ámbito de operación y necesidades del servicio: Requiere que la entidad cuente con la respectiva estructuración técnica, legal y financiera del sistema, que permita definir los respectivos manuales de operación técnica y tecnológica, esquema de integración tarifario, físico y funcional, alternativas de explotación comercial, así como, la estructura jurídica que viabilice la operación del cable.

11.6.2 GESTIONAR EL DISEÑO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE ASEO, MANTENIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA TRANSMILENIO ACTUAL Y ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA, LEGAL Y FINANCIERA DE LA INFRAESTRUCTURA NUEVA, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS.

ANÁLISIS

- Ejecutar 360 rutinas de aseo intensivo en estaciones y portales durante 2017.
- Suministro e instalación de 4000 metros cuadrados de piso GRC, los cuales reemplazaran piso actual de estaciones el cual se encuentra deteriorado.
- Actualización de la red del Sistema contraincendio del portal el Tunal.

BENEFICIOS

- Las rutinas de aseo intensivo mantienen la infraestructura en condiciones óptimas de presentación para la adecuada prestación del servicio de transporte.
- La instalación de piso GRC permite ofrecer a nuestros usuarios mayores niveles de seguridad en el tránsito y ofrece mayor durabilidad y menores costos de mantenimiento.
- La actualización de la red contraincendios nos permite asegurar los niveles de seguridad necesarios en el Portal y brindar una oportuna atención ante las eventualidades que se presenten.

11.6.3 REALIZAR EL MANTENIMIENTO RUTINARIO Y CORRECTIVO DE LA SEÑALIZACIÓN Y DEMARCACIÓN DE LOS PARADEROS ZONALES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO – SITP.

ANÁLISIS

- Mantenimiento y/o actualización de 900 señales de los paraderos zonales del SITP.
- Incluir información adicional en 500 paraderos (señales, zonas de espera, y módulos M-10) para mejorar el servicio al usuario, y el acceso al sistema.
- Gestionar el traslado de 80 módulos M-10 a cargo del DADEP, ajustándolo a los paraderos del SITP con el fin de mejorar la prestación del servicio al usuario.
- Mejorar la accesibilidad (zona de espera) de 600 paraderos del componente zonal del SITP.

BENEFICIOS

- Evitar el envejecimiento prematuro de la señalización.
- Disminuir costos de reposición.
- Brindar mayor información a los usuarios.
- Comodidad y seguridad a los usuarios.
- Calidad de la infraestructura – mejora en condiciones de accesibilidad.
- Aumento en el número de usuarios.

11.6.4 ESTUDIO DE REVISIÓN DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE TECNOLOGÍAS DISPONIBLES EN EL MERCADO DE PUERTAS DE ESTACIONES QUE SE PUEDAN ADAPTAR A LAS CONDICIONES OPERACIONALES ACTUALES DEL SISTEMA, TODO LO ANTERIOR EN EL MARCO DE EL PLAN ESTRATÉGICO PARA MITIGAR EVASIÓN.

ANÁLISIS

Realizar la evaluación de tecnologías disponibles en el mercado, que se puedan adaptar a la infraestructura de las estaciones para evitar la evasión; la realización de pruebas piloto que permita determinar las especificaciones y parámetros que requieren los equipos, buses e infraestructura.

BENEFICIOS

- Obtener recomendaciones sobre el tipo de tecnología y equipos a incorporar en el sistema para el adecuado funcionamiento de las puertas y la mitigación de la evasión por este punto de la infraestructura.
- Realizar pruebas piloto para valorar la eficacia de los equipos recomendados.

11.6.5 CERRAMIENTOS PERIMETRALES EN ESTACIONES CRÍTICAS DE EVASIÓN EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MITIGAR EVASIÓN.

ANÁLISIS

- Realizar aforos para generar línea base de evasión en las estaciones seleccionadas para instalar los cerramientos perimetrales.
- Instalar cerramientos perimetrales en estaciones que sean priorizadas.

- Analizar resultados posterior a la instalación de cerramientos perimetrales comparando la información de línea base.

BENEFICIOS

- Mitigar los niveles de evasión en las estaciones intervenidas.
- Disminuir el riesgo de accidente que se genera cuando los usuarios ingresan o salen irregularmente por las puertas laterales de las estaciones.
- Reducir la manipulación indebida de las puertas automáticas de estaciones por parte de usuarios evasores; disminuyendo los costos de mantenimiento correctivo de infraestructura que se requieren por dichas acciones.

11.6.6 DISEÑO Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS CICLOPARQUEADEROS.

ANÁLISIS

- Realizar el diseño de al menos dos de los cicloparqueaderos asociados a los portales de fase I (Tunal y Usme).
- Realizar el diseño de la ampliación de al menos un cicloparqueadero que tenga alta ocupación.
- Gestionar e iniciar actividades para la adecuación de al menos un nuevo cicloparqueadero y la ampliación de uno existente con alta ocupación.

BENEFICIOS

- Incentivar el uso de la bicicleta como modo de transporte complementario a los recorridos en el sistema tronco-alimentado.
- Brindar condiciones seguras y cómodas de intercambio modal entre la bicicleta y el sistema Transmilenio.

11.7 DIRECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD

11.7.1 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD FÍSICA EN EL SISTEMA.

ANÁLISIS

De acuerdo a las estadísticas de los eventos de seguridad física del componente troncal y zonal se diseñaron estrategias para reducir dichos eventos y la afectación de los mismos a la seguridad del Sistema.

BENEFICIOS

Reducción de los eventos de inseguridad en el Sistema que afectan la operación del mismo y la seguridad de los usuarios.

Aumentar la percepción de seguridad de los usuarios en el Sistema.

ACCIONES

Para mitigar los eventos afectación de la seguridad física del sistema a través de la gestión de mejoras en la seguridad y acciones para mejorar el comportamiento de los distintos actores que en el Sistema participan, realizando también, mejoras en la seguridad de la infraestructura física del sistema y en los esquemas de seguridad privada, y aunando esfuerzos y recursos con los entes competentes, se plantean las siguientes acciones para realizar en el corto, mediano y largo plazo:

Implementación de instrumentos físicos y tecnológicos para la seguridad del Sistema.

Los instrumentos físicos y tecnológicos que salvaguarden la integridad de los operadores, como las cabinas de aislamiento para los operadores, los botones de pánico, los dispositivos electrónicos como cámaras o PDAs, y un sistema de comunicaciones eficiente y oportuno que permita reportar el evento de forma eficaz, para un óptimo tiempo de respuesta por parte de la entidad competente para atender el evento y de esta forma mejorar la seguridad del Sistema.

Contratar estudio(s) o realizar gestiones en temas normativos que modifiquen y rigoricen las sanciones a los infractores de los sistemas de transporte masivo en el ámbito local y nacional.

Dado que la inseguridad es un fenómeno multicausal que se puede ver influenciado por la cultura de la ilegalidad, organizaciones criminales, consumo de alcohol irresponsable, el porte ilegal de armas de fuego, los grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad, los contextos urbanos desordenados y sin ningún control por parte de un ente oficial y las deficiencias institucionales, tanto al nivel de la Policía como del aparato judicial, que generan impunidad e injusticias, es

importante endurecer las sanciones existentes contra los infractores del Sistema de transporte masivo que afectan la operación y seguridad del mismo.

En el año 2016 se hizo un avance en la gestión realizada para la inclusión del artículo 146 de la ley 1801 de 2016, sin embargo, es necesario continuar fortaleciendo el marco normativo así como los procedimientos respectivos que permitan operativizar lo dispuesto a nivel jurídico.

Reforzamiento de los esquemas de seguridad privada en el Sistema TransMilenio.

Dentro del marco de la multicausalidad de la inseguridad, se hace necesario reforzar y optimizar de manera más estratégica los esquemas de vigilancia privada del Sistema TransMilenio no solo para proteger la infraestructura física sino para aumentar la percepción de seguridad y control que tienen los usuarios dentro del Sistema, y de esta forma influenciar un mejor comportamiento en el Sistema.

Convenios Interinstitucionales para el desarrollo de estrategias relativas a la seguridad del Sistema de Transporte Público.

La prevención no se puede implementar en el transporte público de una forma aislada. Es necesario considerar que el transporte público hace parte del ámbito urbano y que las alianzas intersectoriales son necesarias entre el Sistema y los actores de la ciudad para implementar un buen plan de prevención integral.

Contratación de personal para supervisión en campo de los contratos de vigilancia.

En complemento con la acción número 3 es necesario realizar la supervisión eficiente del equipo de vigilancia y de las obligaciones contractuales con el fin que ese reforzamiento planteado suceda de una manera efectiva y así mejorar la percepción de seguridad y control que tienen los usuarios del Sistema TransMilenio.

A través de estas 5 acciones principales en donde se incluye la coordinación interinstitucional con los organismos competentes, supervisión y reforzamiento de los esquemas de seguridad privada del Sistema, implementación de tecnologías para mejorar tiempos de respuesta salvaguardando a los usuarios y operadores, y por último, endureciendo las sanciones de los infractores en el Sistema, se busca mitigar el número de eventos de Seguridad y Convivencia que se presentan en el Sistema de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO.

11.7.2 CONTINUAR EL TRABAJO EN LA DISMINUCIÓN DE LAS FATALIDADES EN EL SISTEMA

ANÁLISIS

En aras de tener un sistema de transporte que opere bajo condiciones seguras de operación, se han dado lineamientos y estándares que se deben cumplir por parte de los Concesionarios bajo la Visión Cero del Distrito lo que hace imperante la necesidad de continuar disminuyendo las fatalidades que ocurren durante la operación del Sistema.

BENEFICIOS

Reducción del número de fatalidades dentro del Sistema de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO

ACCIONES

El esquema de seguimiento y control establecido por la Entidad se basa en los cinco pilares de acción por la seguridad vial del Plan Nacional de Seguridad Vial y los lineamientos dados por las Naciones Unidas. Los pilares son:

Gestión de la seguridad vial

A través de este pilar se busca definir los estándares operativos y de conducción segura estableciendo los requisitos y lineamientos de una operación más segura, los cuáles serán actualizados según los aprendizajes que se den durante la

operación del Sistema. Asimismo, establecer dentro de los manuales de operación y del operador parámetros comportamentales y de movilidad seguro.

Adicionalmente, a través de la coordinación interinstitucional, participar en las diferentes instancias donde se gestionan aspectos relacionados con la construcción y mantenimiento infraestructura, diseños operacionales, controles operacionales a nivel de tránsito, entre otros. Por último, realizar el seguimiento y verificar el cumplimiento a los planes estratégicos de seguridad vial de los concesionarios.

Vías de tránsito y movilidad más seguras

Garantizar vías de tránsito y movilidad más seguras a través de la verificación de la implementación de los Planes de Manejo de Tráfico, identificación y evaluación de amenazas y vulnerabilidades del Sistema de Transporte, realización de recorridos pre-operativos para identificación de riesgos de seguridad vial, identificación e intervención de puntos críticos de accidentalidad y, por último, realización del seguimiento a las rutas críticas de accidentalidad.

Vehículos más seguros

Al tener vehículos más seguros se minimiza el riesgo que un accidente ocurra o que las consecuencias de este sean menos severas. Es por eso que en el marco de este pilar se deben realizar inspecciones periódicas en los patios de los concesionarios, a los vehículos que se encuentran en operación y a los que se van a vincular, así como inspecciones al mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo que realizan los concesionarios.

Usuarios de vías de tránsito más seguros

Realización de inspecciones de manejo preventivo, pruebas de embriaguez, mediciones de velocidad y apoyo campañas de prevención con actores vulnerables

para evitar comportamientos inadecuados y que aumenten el riesgo de accidentalidad por parte de los operadores de los buses del Sistema, incluyendo además, el acompañamiento y mejoramiento continuo de las jornadas de recapacitación de los operadores.

Respuesta tras los accidentes

Análisis de los eventos registrados en la operación para identificar las posibles causas del accidente y generar lecciones aprendidas en los operadores involucrados en esos eventos.

Las siguientes son las actividades enmarcadas dentro de estos pilares para la gestión de la seguridad dentro del Sistema gestionado por TRANSMILENIO:

- Gestionar y/o contratar y/o participar en iniciativas orientadas a mejorar conocimientos y capacidades técnicas y operativas en seguridad vial de los conductores del Sistema.
- Gestionar y/o desarrollar y/o participar en iniciativas que propongan modificaciones a la normativa, con el propósito de combatir las problemáticas de seguridad vial del Sistema TransMilenio.
- Gestionar y/o desarrollar y/o participar en auditorías e inspecciones de seguridad vial a los proyectos de las nuevas troncales.
- Gestionar actividades de capacitación en seguridad vial para el personal de Transmilenio que se encuentra involucrado en el análisis y/o desarrollo de iniciativas para aumentar la seguridad vial del Sistema Transmilenio.
- Fortalecer u optimizar el esquema de seguimiento en vía para el control de la seguridad operacional (vial + humana).

11.7.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ANTI-EVASIÓN

ANÁLISIS

En aras de aumentar las validaciones del Sistema y mejorar la percepción de seguridad que tienen los usuarios, se planteó el diseño e implementación de un plan para mitigar la evasión, el cual influirá en el mejoramiento de la percepción de seguridad del Sistema.

BENEFICIOS

- Mitigar la problemática de la evasión.
- Mejorar la percepción de seguridad del Sistema.

ACCIONES

Para la fase de implementación del plan anti-evasión se plantean diferentes estrategias para tener en cuenta desde el punto de vista de la infraestructura física, seguridad, técnica, infraestructura tecnológica, comunicaciones y jurídica, para darle un alcance integral a la problemática de evasión. Desde el punto de vista de la infraestructura se tiene contemplado subir las barreras entre vagones, implementar barreras de separación entre carril exclusivo y mixto y analizar el comportamiento de los evasores con las medidas implementadas con el fin de priorizar recursos.

Desde el punto de vista de seguridad, analizar los resultados del plan piloto PDA, para definir si se continúa con el plan y cuáles serían los puntos a mejorar. Desde el punto de vista de técnica, realizar las mesas de trabajo con las áreas de la Entidad para la definición de nuevas estrategias, así como contratar un estudio que permita determinar la línea base de evasión cuantificando la problemática y a su vez definiendo las barreras de control de acceso que funcionan de una mejor manera para evitar la evasión del pago del pasaje. Adicionalmente, estudiar la posibilidad de colocar cabinas y torniquetes en los buses padrones del componente zonal. Desde la infraestructura tecnológica, revisar alternativas técnicas y jurídicas

para aplicar el mismo funcionamiento de la foto-multa a las caras de las personas con videos que sean tomados.

Adicionalmente, desde comunicaciones se plantea analizar y mantener actualizada la identificación de estaciones críticas de evasión que estén cerca a instituciones educativas, con la finalidad de incluirlos en campañas con la Secretaría Distrital de Educación y con otras entidades que ayuden a mitigar esta situación, así como realizar acciones para la promoción del uso de tarjetas personalizada. Por último, desde el punto de vista jurídico, contratar un estudio jurídico que identifique las dificultades y pasos a seguir para abrir un marco normativo que permita que un tipo de agente del sistema tenga facultades legales para solicitar documento de identidad, multar a los evasores y retirarlos del sistema.

En el marco del diseño del plan piloto PDA, se tiene planteado desarrollar las siguientes acciones:

- Implementación de mejoras en las BCAs en el Sistema Troncal para evitar que los usuarios ingresen sin validar el pasaje
- Colocación de validadores en buses que lo requieren para evitar que los usuarios entren por la puerta de atrás sin validar el pasaje.
- Mejoramiento de la infraestructura de estaciones, portales y entornos para evitar la evasión.

Realización de Convenios Interinstitucionales para trabajo Antievasión.

11.8 SUBGERENCIA JURÍDICA

11.8.1 CONCESIONES

FASES I y II

Desarrollar el proceso de licitación para la conexión de flota troncal que cubra la flota saliente de las concesiones de la Fase I y Fase II del Sistema.

Se debe definir quien prestar el servicio de alimentación de las concesiones que no están operando en la actualidad.

Analizar si se requiere realizar negociación con otros operadores del sistema frente a la terminación de la concesiones de Fase 1.

11.8.2 FASE III

RESTRUCTURACIÓN DEL SITP

- Realización de mesas de trabajo y negociación con los concesionarios del SITP para revisar y analizar los temas en los que existe desacuerdo entre estos y el Ente Gestor.
- De acuerdo con el resultado de lo anterior, se deberá elaborar el otrosí correspondiente a los contratos de concesión.
- Atención de los tribunales de arbitramento presentados por los concesionarios del SITP
- Definición de líneas jurídicas para la aplicación de los contratos de concesión

CONCESION DE RECAUDO

- Realizar seguimiento a la ejecutoria del Laudo arbitral, verificando el trámite dado a las solicitudes de aclaración presentadas por las partes, así como el incidente de nulidad procesal iniciado por el concesionario.
- Una vez agrupados por temas los informes de posible incumplimiento, en lo que proceda se continuará y/o iniciaran los procedimientos administrativos sancionatorios que correspondan.
- Continuar con el apoyo en la liquidación de los contratos de concesión de recaudo para las Fases I y II.

11.8.3 APP

Actualizar el manual de contratación en el capítulo de Asociaciones Públicas Privadas acogiendo la normativa recientemente expedida y las directrices que desde la Alcaldía Mayor de Bogotá se impartan.

11.8.4 ASESORIA LEGAL

Dentro de los principales retos que el Área de Asesoría Jurídica tiene para el año 2017, además de continuar con la oportuna asesoría jurídica a las dependencias de la entidad, se encuentra la de realizar capacitaciones a los funcionarios de la entidad en aspectos de importancia, como por ejemplo:

- Derecho de petición y términos para dar respuesta,
- Modificaciones al régimen de contratación estatal,
- Aplicación del nuevo código de policía,
- Incentivos para el uso de la bicicleta en el territorio nacional de conformidad con la ley 1811 de 2016, entre otros.

11.8.5 GESTIÓN CONTRACTUAL.

Se propenderá por una Gestión Contractual encaminada hacia una gerencia contractual pública contemporánea para lo cual buscará:

- Actualización e implementación de herramientas y sistemas de información (Actualización Seus II)
- Análisis de la viabilidad de transitar de Secop I a Secop II.
- Reinducción y capacitación del Talento Humano en materia de contratación estatal al grupo interno de trabajo a través de procesos de formalización educativa.
- Grupo interno de trabajo despliega lo aprendido en procesos de capacitación y de reinducción como formador de formadores (áreas de TMSA).

- Fortalecimiento a través de charlas y pequeñas capacitaciones y reinducciones a las distintas áreas de TMSA, de la importancia de la aplicación de los principios de la contratación estatal en particular el de planeación.
- Definición de espacios dinámicos de servicio y ayuda – compartición de responsabilidades a través del conocimiento de los procesos y servicios y su impacto en la ciudadanía.
- Establecer procesos de estandarización y unificación en los procesos de incorporación de información a las bases de datos de contratación por parte de las áreas de TMSA y del grupo interno de trabajo de trabajo de gestión contractual. Lo anterior con el fin de contar con información uniformada, confiable y con calidad.
- Redefinición de los modelos de pliegos de condiciones en su componente técnico, jurídico y económico. Trabajo coordinado con las áreas de TMSA competentes.
- Fortalecimiento del grupo interno de trabajo en componente técnico.
- Revisión del manual de contratación y las resoluciones de delegación en la ordenación del gasto.

11.8.6 DEFENSA JUDICIAL

- Coordinar la adecuada y oportuna defensa judicial y extrajudicial de los intereses de TRANSMILENIO S.A.
- Seguimiento a la actualización del Sistema de Información de Procesos Judiciales SIPROJ por parte de los apoderados.
- Fortalecer las directrices de Defensa Judicial y Prevención del Daño antijurídico.

11.9 SUBGERENCIA DE COMUNICACIONES

11.9.1 IMPLEMENTAR UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL USUARIO EN VÍA PARA EL COMPONENTE TRONCAL Y ZONAL

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados arrojados del diagnóstico preliminar se realizarán acciones para la estructuración general del proyecto.

BENEFICIOS

Cubrimiento de necesidades del usuario, que se produzcan en todas las etapas de su experiencia en el sistema y articulación las diferentes acciones de las áreas misionales de TRANSMILENIO y agentes externos que tengan impacto en la percepción del servicio, potenciando sinergias que fidelizan el uso del sistema y posicionan nuestra marca.

ACCIONES

- Contratación consultor para estructurar, diseñar e implementar los pliegos.
- Activación de pliegos
- Adjudicación contrato
- Firma contratos e inicio del esquema

11.9.2 DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ENFOCADA AL PROYECTO CULTURA CIUDADANA EN TRANSMILENIO, QUE INCLUYA CONTROL Y EVALUACIÓN A LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO CULTURA CIUDADANA EN TRANSMILENIO

ANÁLISIS

El comportamiento ciudadano puede ser afectado por acciones de comunicación y educación masivas y segmentadas.

BENEFICIOS

- Desarrollo de cambios en las actitudes, normas sociales y percepciones de autoeficacia que hoy tienen los usuarios y que en algunos casos están incidiendo de manera negativa sobre la operación de TRANSMILENIO.
- explorar las interpretaciones que los usuarios hacen de las
- Evaluar cómo es percibido el discurso y la efectividad de la comunicación Cultura Ciudadana.

ACCIONES

Desarrollar campañas de cultura ciudadana, enfocadas a los diferentes segmentos objetivos, incluyendo toda la gama de posibilidades creativas en medios como la televisión, la radio, medios impresos, medios digitales, redes sociales, medios alternativos.

Desarrollar acciones de comunicación directa como activaciones, flash mob o desarrollo de piezas y talleres educativos relacionados con el objetivo propuesto, desde el enfoque de comunicación y Cultura Ciudadana

11.9.3 REDES

ANÁLISIS

A través de nuevas y más dinámicas publicaciones, se pretende generar más seguidores en esta cuenta, que a diciembre de 2016 tiene 35.000 usuarios.

BENEFICIOS

Ampliación de los espacios de información dirigidos a los usuarios, utilizando las redes sociales como canal de comunicación oportuna y eficiente para llegar a tener 43.000 seguidores en la cuenta oficial de Facebook.

ACCIONES

- A lo largo del año 2017, se llevarán a cabo 6 historias de vida con usuarios del Sistema. (Story telling).

Animaciones y videos con información relacionada con el manual del usuario.

11.9.4 LOGRAR LA INSCRIPCIÓN DE 500 OPERADORES DEL SISTEMA AL PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS CONDUCTORES.

ANÁLISIS

El programa de profesionalización diseñado específicamente para los operadores del Sistema, busca crear una calificación integral de competencias de los operadores.

BENEFICIOS

Mejoramiento de la calidad de vida de los operadores de buses y por efecto el servicio que ofrecen a los usuarios del sistema.

11.9.5 SUMINISTRAR LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA EN TIEMPO REAL, A TRAVÉS DEL CENTRO DE EMISIÓN RADIAL.

ANÁLISIS

Se replanteó la forma de operar del centro de emisión radial. De la mano de tics se han hecho esfuerzos a nivel tecnológico para lograr que los mensajes se escuchen en tiempo real en las estaciones y portales.

BENEFICIOS

Información en tiempo real de la operación y sus novedades en 139 estaciones y 9 portales del sistema.

Reforzamiento de mensajes de cultura ciudadana y del manual del usuario, con una periodicidad de actualización de sus contenidos.

ACCIONES

- Elaboración y actualización de la parrilla de mensajes.
- Elaboración de cuñas sobre cuidado del Sistema.
- Seguimiento permanente de la calidad del audio en estaciones y portales con el apoyo del equipo de Atención en Vía de SCAU.

11.9.6 LANZAMIENTO DEL PORTAL INFANTIL

ANÁLISIS

Es necesario generar cultura respeto y sentido de pertenencia por el sistema en la población infantil, a través del uso de herramientas tecnológicas.

BENEFICIOS

Acercamiento con los futuros usuarios del Sistema, resaltando el buen uso que deben tener del mismo.

ACCIONES

- Alianza con Maloka para el lanzamiento del Portal Infantil.
- Lanzamiento del portal infantil de forma masiva para el 23 de abril de 2017.
- Fortalecimiento de la comunidad infantil denominada " TransMIKids".
- Optimización de la codificación web dejando una estructura cada vez más limpia y funcional.

- Certificación del nivel de accesibilidad AAA con la W3C 2.0.

CONOCIMIENTO DEL SISTEMA

ANÁLISIS

La percepción del ciudadano respecto del sistema puede ser afectado por acciones de comunicación (Prensa y Campañas)

BENEFICIOS

Impacto mediático y entendimiento público de las acciones en los públicos de interés: públicos de decisión, de validación, de consulta y de opinión.

ACCIONES

- Diseñar e implementar una estrategia de comunicación enfocada al conocimiento del sistema. (Énfasis en SITP-Renegociación, Pre-pliegos Fase 1 y 2, Esquema Temporal y Transmicable y Mejoras Generales)
- Desarrollar campañas de cultura ciudadana, enfocadas a los diferentes segmentos objetivos, incluyendo toda la gama de posibilidades creativas en medios como la televisión, la radio, medios impresos, medios digitales, redes sociales, medios alternativos
- Desarrollar acciones de comunicación directa como activaciones, flash mob o desarrollo de piezas y talleres educativos relacionados con el objetivo propuesto, desde el enfoque de comunicación y Cultura Ciudadana

11.9.7 LOGRAR QUE LOS FUNCIONARIOS DE TMSA SE CONVIERTAN EN GESTORES Y EMBAJADORES DE MARCA, FORTALECIENDO EL SENTIDO DE PERTENENCIA, Y EL CONOCIMIENTO INTEGRAL DEL SISTEMA.

ANÁLISIS

Estructuración de campañas y conceptos para puesta en marcha de contenidos de comunicación interna.

BENEFICIOS

Comunicación oportuna a los trabajadores tanto en temas de crisis, como en avances positivos de la Entidad.

- Fortalecimiento del concepto de empleados como Embajadores de la Marca TM.

ACCIONES

- Generación de contenidos internos alineados a las tácticas de comunicación externa.
- Realización de historias de vida de empleados TM (story telling).
- Realización de concurso conocimiento del Sistema (valores tangibles e intangibles de marca).
- Implementación de carteleras e infografías digitales, para reforzar conocimiento del Sistema TM.
- Articulación de acciones colaborativas con Entidades del Distrito.

11.9.8 ENCUENTROS

ANÁLISIS

Es imperante el acercamiento con los ciudadanos y ciudadanas, a través de instancias de participación comunitaria e institucional de las diferentes zonas operacionales de Bogotá.

BENEFICIOS

- Mayor conocimiento del sistema

- Mejoramiento del uso del sistema
- Genera sentido de pertinencia por el sistema y lo público.

ACCIONES

- Información a la comunidad: Consiste en mantener informada a la comunidad sobre el Sistema y sus componentes troncal y zonal, en la operación del sistema, paraderos, tarjetas y los medios de comunicación con las comunidades.
- Atención a la comunidad: mediante el servicio y el direccionamiento para la resolución de las quejas, reclamos, solicitudes de información y demás requerimientos de la comunidad, siguiendo los principios, términos y procedimientos establecidos por la ley.
- Coordinación interinstitucional: a través del establecimiento y mantenimiento de los lazos interinstitucionales con entidades y las instancias de participación ciudadana.
- Contacto directo con la comunidad: para la generación de las SAT. las alertas tempranas son una herramienta que sirve como mecanismo para prevenir acciones que puedan afectar la operación del sistema.
- Fortalecimiento de la Cultura Ciudadana: por medio de la Promoción y la formación pedagógica para el mejoramiento de las comunidades, los buenos comportamientos ciudadanos, el sentido de pertenencia por lo público y el conocimiento del Sistema Transmilenio.
- Realización de 3.500 Encuentros (reuniones, visitas técnicas, recorridos, audiencias públicas, cabildos públicos, mesas de trabajo, apoyos de divulgación entre otros, eventos zonales) al año, con el propósito de fortalecer la relación con las comunidades desde lo zonal.

11.9.9 PUNTO DE ATENCIÓN

ANÁLISIS

Es necesaria la implementación de espacios de presencia institucional de TMSA en el 45% de las Alcaldías Locales, es decir en 9 alcaldías, garantizando la descentralización de la atención a las comunidades.

BENEFICIOS

Fortalecimiento de presencia institucional TM S.A. en las localidades mejorando la imagen en el corazón de las comunidades generando sentido de pertenencia y corresponsabilidad con el Sistema.

ACCIONES

- Diseñar e implementar un esquema operativo de atención a las comunidades y grupos de interés en los componentes zonal y troncal, que permita atender las necesidades de información, capacitación y orientación que cubra el 100% de los espacios del servicio y zonas de impacto operativo.
- Diseño del esquema administrativo para contratar o adquirir los insumos necesarios para la implementación del Punto de Atención Local.
- Reuniones con las alcaldías dispuestas a instalar el Punto de Atención local.
- Implementación de un punto de atención a los usuarios al interior de las instalaciones de las alcaldías locales de Usaquén, Chapinero, San Cristóbal, Tunjuelito, Bosa, Kennedy, Fontibón, Engativá y Suba.

11.9.10 PARTICIPACIÓN CON LÍDERES COMUNITARIOS

ANÁLISIS

Realización de eventos de participación para el fortalecimiento de comportamientos ciudadanos y el respeto por lo público con los líderes comunales en el 90% de las localidades del Distrito. Es decir, 18 localidades.

BENEFICIOS

Mejoramiento de la percepción del servicio a través de estímulos a los líderes comunales como multiplicadores de conductas.

Alcanzar el 60% en el atributo "Cuidado del Sistema" de la encuesta de satisfacción al usuario.

ACCIONES

- Realización de 18 eventos de participación a través de una de una intervención lúdico, pedagógica teatral en el 90% de las localidades.
- Firma de contrato con la empresa Ingeniería Creativa
- producción del documento base para el montaje de las presentaciones
- Reuniones periódicas con profesionales de Ingeniería Creativa para aprobación del producto final que se le capacitará a los líderes comunales
- Visitas técnicas a los auditorios para la realización de los eventos.
- Convocatorias a Líderes.

11.9.11 FORMACIÓN A COMUNIDADES EDUCATIVAS

ANÁLISIS

Debemos acompañar a la empresa consultora en el proceso de estudio que determine la herramienta o producto que servirá para el desarrollo de un proceso de formación al interior de las Comunidades Educativas.

BENEFICIOS

- Diseñar e implementar un esquema operativo de atención a las comunidades y grupos de interés en los componentes zonal y troncal, que permita atender las necesidades de información, capacitación y orientación que cubra el 100% de los espacios del servicio y zonas de impacto operativo.
- La implementación de procesos de formación buscan articular con la Secretaría Distrital de Educación y TransMilenio un programa de formación en Cultura Ciudadana dirigido a la comunidad educativa que permita fortalecer el conocimiento, uso, sentido de pertenencia y comportamientos adecuados en el Sistema TransMilenio.

ACCIONES

- Diseño y desarrollo de un Programa de Formación en Cultura Transmilenio para la Comunidad Educativa que permita promover y fortalecer valores cívicos en los estudiantes.
- Aporte al trabajo en equipo con el componente de diseño para la construcción de la herramienta virtual.
- Cuando esté producida la herramienta hay que hacer parte de la estrategia de intervención.
- Articulación con la SDE para la estrategia de divulgación e intervención.
- Construcción de un cronograma de intervención.
- Implementación de la estrategia en el marco del Programa de Formación en Cultura Transmilenio para la Comunidad Educativa

11.9.12 CULTURA CIUDADANA FRENTE A LA EVASIÓN

ANÁLISIS

Desarrollo de propuesta que permita vincular al sector de la Construcción en el proceso de cultura ciudadana.

BENEFICIOS

- Diseñar e implementar un esquema operativo de atención a las comunidades y grupos de interés en los componentes zonal y troncal, que permita atender las necesidades de información, capacitación y orientación que cubra el 100% de los espacios del servicio y zonas de impacto operativo.
- El proyecto propone realizar una serie de actividades tendientes a desincentivar conductas de evasión de los usuarios de los componentes troncal y zonal del sistema Integrado de Transporte de Bogotá a través de actividades de sensibilización e información al usuario, así como la recolección de información de los infractores y la aplicación de medidas correctivas a los mismos, en convenio con entidades públicas y privadas.

ACCIONES

- Presentación de la propuesta a CAMACOL y empresas constructoras.
- Generación de un acuerdo para aplicación de estrategias con empresas seleccionadas.
- Estructuración de un esquema pedagógico a desarrollar con personal de trabajadores del sector construcción.
- Desarrollo de acciones de información, sensibilización y capacitación al personal de trabajadores vinculados al sector de la construcción

11.9.13 ACUERDO POR LA CONVIVENCIA

ANÁLISIS

Fomento de comportamientos de solidaridad y apoyo entre los conductores del componente zonal de TM y del gremio de Taxis, a través de conceptos de Cultura

ciudadana, con el propósito de contribuir a mejorar la seguridad y convivencia de la movilidad urbana.

BENEFICIOS

- Alcanzar el 60% en el atributo "Cuidado del Sistema" de la encuesta de satisfacción al usuario.
- El Acuerdo busca realizar procesos de formación sobre convivencia, cultura ciudadana y seguridad vial a conductores del servicio público. Componente Zonal y asociaciones de Taxis. Pretendemos diseñar una estrategia que fortalezca los canales de comunicación y redes de apoyo entre conductores del servicio público (componente zonal TM y taxistas) para mejorar las condiciones de seguridad en las vías.

ACCIONES

- Construcción de módulos para el proceso de formación.
- Identificación de canales de comunicación entre gremios de taxi y conductores del SITP y Policía Nacional.
- Identificación de las estrategias de comunicación de seguridad.
- Estudio de viabilidad sobre la creación de canales de comunicación entre ambos gremios (o unificación de los existentes).
- Conformación de mesa de comunicación interinstitucional del acuerdo/pacto

11.9.14 SIMULADOR DEL TRANSPORTE PÚBLICO

ANÁLISIS

Fomentar la cultura ciudadana, Educar al usuario en el conocimiento y buen uso del Sistema Integrado de Transporte Público y Contribuir a la inclusión Social (personas con discapacidad, desplazados por violencia o por otras circunstancias).

BENEFICIOS

Diseñar e implementar un esquema operativo de atención a las comunidades y grupos de interés en los componentes zonal y troncal, que permita atender las necesidades de información, capacitación y orientación que cubra el 100% de los espacios del servicio y zonas de impacto operativo.

Esta estrategia busca proporcionar un espacio donde se sustituyen las situaciones reales por otras, de las cuales se aprenden ciertas acciones, habilidades, hábitos, etc. Se constituye en un espacio de conocimiento y formación sobre el Sistema Transmilenio y su componente zonal, que contribuye al fortalecimiento de comportamientos adecuados y la cultura ciudadana.

ACCIONES

- Suscripción del acta de iniciación y de liquidación del convenio.
- Coordinación de las acciones necesarias para el cumplimiento del objeto del convenio.
- Participación en la gestión del convenio, desde el área de su competencia y de acuerdo con los compromisos establecidos.
- Aseguramiento de la coordinación de los procesos operativos que se generen con ocasión del objeto del presente convenio.
- Gestión de los recursos necesarios para el desarrollo del objeto del Convenio.

11.9.15 ATENCIÓN AL USUARIO

ANÁLISIS

Se identificó una debilidad en el procedimiento de requerimientos radicados de manera física en la Entidad.

BENEFICIOS

- Reducir un día al tiempo actual de respuesta a las PQRS de los usuarios y centralizar la totalidad de requerimientos ciudadanos presentados ante TRANSMILENIO S.A.
- Cumplimiento al Decreto Distrital 371 de 2010 y a los lineamientos establecidos por la Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, en materia de Servicio a la Ciudadanía.
- Respuesta de todos los derechos de petición dentro de los términos establecidos por ley.
- Estadísticas totales de la Entidad relacionadas con PQRS.
- Seguimiento y control a todas las PQRS.
- Disminución en tiempos de respuesta
- Evitar sanciones legales (tutelas).

ACCIONES

Centralización PQRS:

- Diagnóstico sobre el proceso de centralización.
- Contratación del personal requerido para centralización de acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado.
- Prueba Piloto (Subgerencia de Comunicaciones).
- Retroalimentación sobre el piloto.
- Centralización de PQRS.

11.9.16 DEFENSORÍA DEL USUARIO

ANÁLISIS

Debido las diferentes peticiones quejas reclamos sugerencias donde el usuario se siente vulnerado y no obtiene respuesta a tiempo o de fondo, es importante dar

cumplimento de la ley resolución 632 de 2015, reglamentar, definir e implementar el protocolo del Defensor SITP.

BENEFICIOS

- Implementar el convenio- con la Cámara de Comercio de Bogotá y la Defensoría del Ciudadano Usuario del SITP.
- Culminación del curso de facilitadores de convivencia y resolución de conflictos por el 80% de los funcionarios de TRANSMILENIO S.A y agentes externos del sistema inscritos.
- Resolución de controversias entre los usuarios del SITP y los demás actores del sistema en las mesas de equidad en un 25% de los casos presentados.
- Aumento del conocimiento sobre la existencia de la Defensoría en un 15% de los usuarios medido a través de las encuestas.

ACCIONES

- Diseño e implementación del Protocolo de la Defensoría.
- Establecimiento de la Ruta de conciliación en equidad con las sedes de convivencia de la Cámara de Comercio de Bogotá
- Inicio del plan piloto y ejecución de la Ruta de conciliación.
- Desarrollo de la Campaña de comunicación.

11.9.17 DISEÑO GRÁFICO

ANÁLISIS

Es necesario revisar la estructura del componente de diseño gráfico, buscando la optimización de los recursos disponibles y las acciones de mejora que se requieren para un correcto funcionamiento de flujo laboral, según características, condiciones y necesidades presentadas en TRANSMILENIO S.A.

BENEFICIOS

Establecimiento de una estructura eficiente del componente de Diseño Gráfico, consolidándolo como uno de los más fuertes soportes de la estrategia de comunicaciones.

ACCIONES

Contratación, Desarrollo de la consultoría, Reestructuración del componente de Diseño Gráfico, Adopción de procedimientos.

11.9.18 RESPONSABILIDAD SOCIAL

ANÁLISIS

Dado que el Subsistema de Responsabilidad Social de TMSA ha tenido varias aristas, pero no un enfoque específico, es fundamental para el año 2017 se integren los diferentes puntos de vista y se logre presentar un programa de RS sostenible y con acciones que representen el quehacer diario de la entidad

BENEFICIOS

- Estructuración de una política social donde se reconoce la Responsabilidad Social como filosofía de la Entidad.
- Aumento de la reputación y del valor de la entidad por su actuación socialmente responsable, apertura, integridad y rendición de cuentas, para fortalecer la confianza de las partes interesadas.
- Limita los riesgos sociales y medio ambientales.

ACCIONES

- Creación del Comité de Responsabilidad Social de TMSA – Integración de la responsabilidad social en toda la organización.

- Desarrollo de las materias fundamentales (ISO 26000)
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- Identificación y compromiso con las partes interesadas
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social

11.10 SUBGERENCIA ECONÓMICA

11.10.1 REVISIÓN DE LA CANASTA DE COSTOS Y TARIFAS DE REMUNERACIÓN

ANÁLISIS

Actualización de las tarifas de remuneración conforme a lo establecido contractualmente.

BENEFICIOS

La revisión y actualización de costos y tarifas, permitirá un ajuste en la remuneración que se realiza a los concesionarios, conforme con las condiciones económicas actuales.

11.10.2 ESTRUCTURACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA OPERACIÓN TRONCAL

ANÁLISIS

Teniendo en cuenta la finalización de los contratos de concesión de las fases I y II, se requiere la estructuración de la operación troncal, bajo las condiciones más óptimas que ofrezca el mercado y de acuerdo con el desarrollo y crecimiento que ha presentado la ciudad en los últimos años.

BENEFICIOS

- Garantizar la prestación del servicio público masivo urbano de pasajeros por las troncales de la Ciudad.
- Analizar diferentes escenarios de provisión de flota de acuerdo con las condiciones y ventajas presentes en el mercado
- Construcción de un esquema de remuneración y esquema tarifario actual
- Incorporación en el proceso de experiencias anteriores, lecciones aprendidas, benchmarking a esquemas comparables exitosos y avances en esquemas de remuneración para este tipo de servicio.

11.10.3 SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE REMUNERACIÓN Y RECAUDO

ANÁLISIS

Teniendo en cuenta la importancia de la información manejada en el Subproceso de Control al Recaudo y Remuneración del Sistema, se requiere la sistematización de la misma.

BENEFICIOS

- Menor riesgo por imprecisiones en las liquidaciones.
- Facilidad en la consulta y consolidación de la información.
- Reducción de tiempos en reprocesos.

ACCIONES

- Seguimiento a las actividades desarrolladas por la consultora PROFIT Banca de Inversión S.A.S referente a los estudios económicos y financieros que permitan revisar la canasta de costos y tarifas de remuneración.

- Realizar los convenios o contratos que permitan contar con los pliegos correspondientes al componente económico y financiero de la operación troncal.
- Apoyar el desarrollo de los aplicativos de sistematización de los procesos de remuneración y recaudo.
- Actualización de 4 procesos correspondientes al subproceso de control al recaudo y remuneración del Sistema, que permitan mejorar los tiempos de ejecución de las actividades.
- Presentar propuesta a la Junta Directiva y a la Asamblea General de Accionistas para el fortalecimiento Patrimonial de TRANSMILENIO S.A.

12 ANEXOS

12.1 INFORME PORTAFOLIO DE INVERSIONES

Al inicio de 2016, TRANSMILENIO S.A. no contaba con portafolio de inversiones. Sin embargo, dado el comportamiento de los ingresos, el Programa Anual de Caja - PAC y el saldo disponible, desde agosto de 2016 se realizaron inversiones en títulos CDT con el objetivo de optimizar la rentabilidad de los recursos propios de TRANSMILENIO S.A, manteniendo bajos niveles de riesgo. Al 31 de diciembre de 2016 el portafolio de inversiones totalizó un valor de compra de $16.500 millones.

En la tabla 1 se presentan las inversiones constituidas durante 2016:

Tabla 1. Portafolio de inversiones de TRANSMILENIO S.A.

EMISOR	CLASE DE TITULO	VALOR NOMINAL	TASA NOMINAL	TASA EFECTIVA	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO
BANCO BBVA COLOMBIA	CDT	6.500.000.000,00	8,14%	8,30%	11-ago-16	13-feb-17
DAVIVIENDA	CDT	5.000.000.000,00	7,75%	7,90%	17-nov-16	17-may-17
DAVIVIENDA	CDT	5.000.000.000,00	7,61%	7,75%	22-dic-16	22-jun-17
TOTAL		**16.500.000.000,00**				

12.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS EN CUENTAS BANCARIAS

En diciembre de 2016 TRANSMILENIO S.A. realizó la apertura de una cuenta en dólares en Davivienda Internacional, con el fin de dar cumplimiento al rol de pagador que tiene la Entidad bajo el Convenio 20 de 2001 firmado con el IDU. La apertura de dicha cuenta era necesaria para pagar el anticipo y demás pagos del componente electromecánico del Contrato 1630 de 2015, firmado entre el IDU y la Unión Temporal Cable Bogotá, los cuales deben realizarse en Euros[2].

Los recursos de TRANSMILENIO SA se administran en seis cuentas de ahorro y cinco cuentas corrientes (incluyendo la caja menor y la cuenta en dólares), distribuidas en cinco entidades bancarias con el objeto de facilitar el seguimiento a los saldos y movimientos de las fuentes de financiación.

Adicionalmente, se ejecutan recursos a través de la Fiduciaria Alianza para atender los compromisos de las inversiones en infraestructura, con ocasión de la extensión del Subsistema Transmilenio al Municipio de Soacha, y se administra una cuenta de ahorros con destinación específica en el Banco Corpbanca-Helm, para pagar la adquisición de Derechos del Distrito a los propietarios de buses que cumplan con los requisitos establecidos en el Decreto 580 de 2014, reglamentado mediante Resoluciones de TRANSMILENIO S.A. 006 y 016 de 2015. Estos recursos pertenecen al *Fondo Cuenta de Reorganización del Transporte Colectivo Urbano de pasajeros*.

Para efectos presupuestales y de tesorería la administración de los recursos tiene dos fuentes:

- Recursos PROPIOS DE TRANSMILENIO S.A.

[2] La Resolución 755 de 2016, en su artículo 13 autorizó "operaciones de inversión en moneda extranjera de acuerdo con lo señalado en las normas que sobre el particular expida la autoridad competente."

- Recursos para la GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA financiados con transferencias de la Nación y del Distrito Capital.

12.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

12.3.1 SALDOS EN CUENTAS BANCARIAS

Los saldos de las cuentas bancarias de TRANSMILENIO, a 31 de diciembre de 2016, ascienden a $556.135 millones. De éstos, $53.439 millones (9,6%) corresponden a recursos propios, $424.652 millones (76,4%) son recursos Distrito-Nación y $78.043 millones (14%) corresponden a recursos del *Fondo Cuenta de Reorganización del Transporte Colectivo Urbano de pasajeros*. Los saldos en cada una de las cuentas son los siguientes:

TRANSMILENIO S.A.
ESTADO DE TESORERIA A DICIEMBRE 31 DE 2016
(Pesos Colombianos)

ENTIDAD FINANCIERA	No DE CUENTA	SALDOS DE TESORERIA	FUENTE DE RECURSOS
CUENTAS CORRIENTES			
BANCO BBVA	144-008299	-	Propios
BANCO DE OCCIDENTE	268-00404-1	559.165.974,68	Distrito
BANCO DAVIVIENDA	4502-6999-969-1	3.917.493,64	Distrito
BANCO DAVIVIENDA	4502-6999-922-0	3.469.287,11	Propios
BANCO DAVIVIENDA INTERNACIONAL	892034010	-	Distrito
	SUBTOTAL	**566.552.755,43**	
CUENTAS DE AHORRO			
BANCO CORPBANCA	807-41017-9	17.514.662.580,04	Propios
BANCO CORPBANCA	807-41016-1	78.043.250.514,25	Fondo Cuenta - Dcto 580-15
BANCO BBVA	144-046-166	1.338.936.499,71	Propios
BANCO COLPATRIA	493-200204-1	10.791.861.458,55	Propios
BANCO DE OCCIDENTE	288-80986-6	18.565.854.934,38	Propios
BANCO DAVIVIENDA	4502-0003-6496	5.224.251.864,55	Propios
BANCO DAVIVIENDA	4502-0002-387-4	424.089.635.333,90	Nación - Distrito
	SUBTOTAL	**555.568.453.185,38**	
	TOTAL	**556.135.005.940,81**	

12.3.2 ESTADO FINAL DE TESORERÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

Este es un Estado depurado del disponible, que parte de los saldos en cuentas bancarias y otras disponibilidades fuera de la Tesorería de TRANSMILENIO. De acuerdo al detalle del cuadro que se presenta a continuación, la disponibilidad total de recursos a 31 de diciembre de 2016 es de $513.435,8 millones, así:

Secretaría HACIENDA
ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.

FORMATO No. 3

ESTADO DE TESORERIA

31-dic-16

CODIGO ENTIDAD: 262 NOMBRE DE LA ENTIDAD: **TRANSMILENIO S.A.**

	CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
	SALDOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2016		
(+)	Caja	-	-
(+)	Cuentas Corrientes	566.552.755,43	566.552.755,43
(+)	Cuentas de Ahorro	555.568.453.185,38	555.568.453.185,38
(+)	Inversiones Temporales	20.402.440.000,00	20.402.440.000,00
(=)	TOTAL FONDOS DISPONIBLES		**576.537.445.940,81**
	MENOS :		
(-)	Fondos Especiales	-	
(-)	Fondos y Tesorerías de Terceros	78.043.250.514,25	78.043.250.514,25
(-)	Fondos con destinación específica	6.940.311.653,00	6.940.311.653,00
(-)	Acreedores Varios	10.778.949.991,00	10.778.949.991,00
(=)	**DISPONIBILIDAD NETA EN TESORERÍA**		**480.774.933.782,56**
	MAS:		
(+)	PATRIMONIO AUTONOMO-FIDUCOLOMBIA	442.533.155	
(+)	CONVENIO SOACHA - FIDUALIANZA	7.144.898.793	
(+)	ENCARGO FIDUCIARIO ESTACION CENTRAL	25.073.481.905	
(+)	CUENTA POR COBRAR A SHD	-	
	TOTAL OTRAS DISPONIBILIDADES		**32.660.913.852**
	DISPONIBILIDAD FINAL A 31-DICIEMBRE-2016		**513.435.847.635**

12.3.3 INFORME BALANCE PRESUPUESTAL

INGRESOS

CONCEPTO DEL INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO (Millones de Pesos)	VALOR RECAUDADO (Millones de Pesos)	PORCENTAJE DE RECAUDO
Vigencia Fiscal Año 2016 Comprendida entre el día 01 del mes Enero y el día 31 del mes de diciembre			
Disponibilidad Inicial	$447.493	$447.493	100%
Ingresos Corrientes	$141.390	$129.886	92%
Transferencias	$1.479.418	$1.394.315	94%
Recursos Capital	$22.000	$41.860	190%
Total	**$2.090.301**	**$2.013.554**	**96%**
GASTOS			
CONCEPTO	**VALOR PRESUPUESTADO (Millones de Pesos)**	**VALOR EJECUTADO (Millones de Pesos)**	**PORCENTAJE DE EJECUCIÓN**
Vigencia Fiscal Año 2016 Comprendida entre el día 01 del mes Enero y el día 31 del mes de diciembre			
Funcionamiento	$89.494	$80.003	89%
Inversión	$2.000.807	$1.870.969	94%
Disponibilidad Final	$0	$0	0%
Total	**$2.090.301**	**$1.950.972**	**93%**

INGRESOS

Los ingresos de Transmilenio ascendieron a $2.013.554 millones y representan el 93% de lo presupuestado.

La Disponibilidad Inicial, de $447.493 millones corresponde a los recursos en la Tesorería de la Empresa a 1º de enero de 2016, con los cuales se cubrieron los compromisos de las Cuentas por Pagar que se ejecutaron por el Presupuesto de Gastos.

Los Ingresos Corrientes ascendieron a $129.886 millones, de los cuales $118.210 millones correspondieron a la participación de Transmilenio en los ingresos del sistema y $11.675 provienen de otros ingresos de explotación, principalmente por

la utilización de la marca TransMilenio, por la utilización de publicidad en la infraestructura troncal y arriendo de buses.

Las Transferencias ascendieron a $1.394.315 millones, de las cuales $326.738 provinieron de recursos de la Nación y $1.067.577 millones de recursos de la Administración Central del Distrito Capital.

Se destaca la ejecución de los recursos de capital, que ascendieron a $41.860 millones y superaron en 190% lo recursos que se tenían presupuestados por valor de $22.000 millones.

GASTOS

En 2016 se ejecutaron gastos por valor de $1.950.973 millones, de los cuales $80.003 millones correspondieron a gastos de funcionamiento y $1.870.969 millones correspondieron a gastos de inversión.

La ejecución de gastos de funcionamiento comprende los compromisos de los servicios personales, servicios generales y cuentas por pagar, necesarios para el normal funcionamiento de la Empresa. En la ejecución de gastos de inversión se realizaron compromisos en los siguientes proyectos:

- Gestión de Infraestructura del Transporte Público.
- Gestión del Transporte Público Férreo – Metro.
- Operación y Control del Sistema de Transporte Público.
- Gestión de la Seguridad del Transporte Público.
- Estabilización Tarifaria del Sistema de Transporte Público.
- Cultura Ciudadana en el Sistema de Transporte Público.
- Comunicación y Capacitación Sistema de Transporte Público.

- Promoción Institucional.
- Transferencias Capitalización Empresa Metro.

12.3.4 INFORME SOBRE LOS FONDOS DE PATRIMONIO AUTÓNOMO SITP

El esquema fiduciario establecido para el Sistema TransMilenio (Fases I y II del Sistema) difería del esquema establecido para el Sistema Integrado de Transporte Público – SITP (Fase III del Sistema). Dichos esquemas también eran manejados por fiducias distintas, donde Fiduciaria GNB se encargaba del pago a los agentes de las fases I y II del Sistema y Fiduciaria de Occidente se encargaba del pago a los agentes de la Fase III del Sistema.

Con el fin de manejar los ingresos y costos del sistema a través de un solo patrimonio autónomo, de mejorar los flujos y el control de los recursos, así como el proceso de pago a los agentes era necesario diseñar e implementar un nuevo modelo que permitiera unificar los esquemas fiduciarios y constituir un nuevo patrimonio autónomo que se encargara de la administración y pago a todos los agentes del Sistema desde una sola fiducia.

Por lo anterior, se realizó un proceso de selección privada, a cargo del concesionario Recaudo Bogotá S.A.S., mediante el cual se adjudicó a Fiduciaria Popular el contrato como administrador de la fiducia mercantil de administración, pago y fuente de pago de los recursos totales del Sistema. Esto permitió la integración de todos los agentes del sistema en un nuevo modelo. La transición de los pagos desde las Fiduciarias GNB y Occidente a la Fiduciaria Popular comenzó a operar desde agosto de 2016 y para finales del mes de octubre de 2016 ya se realizaba el pago a todos los agentes del Sistema a través de Fiduciaria Popular.

En la siguiente tabla se presenta la ejecución presupuestal y ejecución de gastos del FET, para la vigencia 2016.

Ejecución presupuestal y giros del FET 2016
($ millones)

	Presupuesto Vigencia	Ejecución presupuestal Dic 29	% Ejecución	Pagos Fiducia
FET y FC	$ 687.000	$ 687.000	100%	$ 515.861
Sisben				$ 123.357
Subsidio de Discapacidad				$ 21.507
Total	$ 687.000	$ 687.000		$ 660.726

Fuente: Subgerencia Económica, TRANSMILENIO S.A.

12.4 INFORME PROCESO LIQUIDACIÓN PREVIA DE AGENTES DEL SISTEMA

El proceso de liquidación previa de los agentes del Sistema se realiza los días miércoles de cada semana. Durante 2016 se enviaron los archivos de las liquidaciones previas a la fiduciaria correspondiente (Fiduciaria GNB, Fiduciaria de Occidente o Fiduciaria Popular) a través de correo electrónico y en documentos físicos. Con dichos archivos, los días jueves de cada semana la fiduciaria respectiva realizó las liquidaciones y pagos a cada agente del Sistema.

Entre enero y diciembre de 2016, se realizó la remuneración a los agentes del Sistema por un total de $2.646 mil millones. El detalle por mes se presenta en la siguiente tabla.

Remuneración mensual efectuada a los agentes del Sistema

MES	VALOR REMUNERADO A LOS AGENTES DEL SISTEMA
Enero	$ 211.982.346.091
Febrero	$ 199.839.303.812
Marzo	$ 241.550.551.342
Abril	$ 203.927.107.581
Mayo	$ 201.521.295.629
Junio	$ 259.459.679.324
Julio	$ 207.205.510.570
Agosto	$ 216.990.915.081
Septiembre	$ 258.747.507.954
Octubre	$ 201.863.677.263
Noviembre	$ 197.928.295.378
Diciembre	$ 244.927.434.363
Total	$2.645.943.624.388

12.5 INFORME SOBRE EL MANEJO DEL FONDO DE ESTABILIZACIÓN TARIFARIA Y FONDO DE CONTINGENCIAS

La estructura financiera del Sistema está compuesta por los ingresos del Sistema y los costos de operación del mismo. Cuando los ingresos del sistema son menores a los costos se presenta un déficit. Dicho déficit se cubre con transferencias del Distrito, a través de la Secretaría Distrital de Hacienda (SHD). Estos recursos ingresan al Fondo de Estabilización Tarifaria (FET) y/o al Fondo de Contingencias (FC).

Los ingresos del sistema provienen de la tarifa pagada por los usuarios. Los costos del Sistema corresponden a lo que cuesta la prestación del servicio de transporte. Dicho costo es lo que se remunera a los agentes del sistema[3]. En 2016, los ingresos del sistema ascendieron a $1.985 mil millones, mientras que los costos de prestación del servicio ascendieron a $2.646 mil millones. Esto significa que el diferencial tarifario del Sistema (Diferencia entre tarifa técnica y tarifa usuario promedio ponderada[4]) ascendió a $660.726 millones, que fueron cubiertos con transferencias del Distrito, a través del FET y del FC. El detalle de desembolsos por cada uno de los fondos se presenta en la siguiente tabla.

Desembolsos efectuados desde el Fondo de Contingencias - FC y el Fondo de Estabilización Tarifaria – FET durante 2016
(Cifras en millones de pesos)

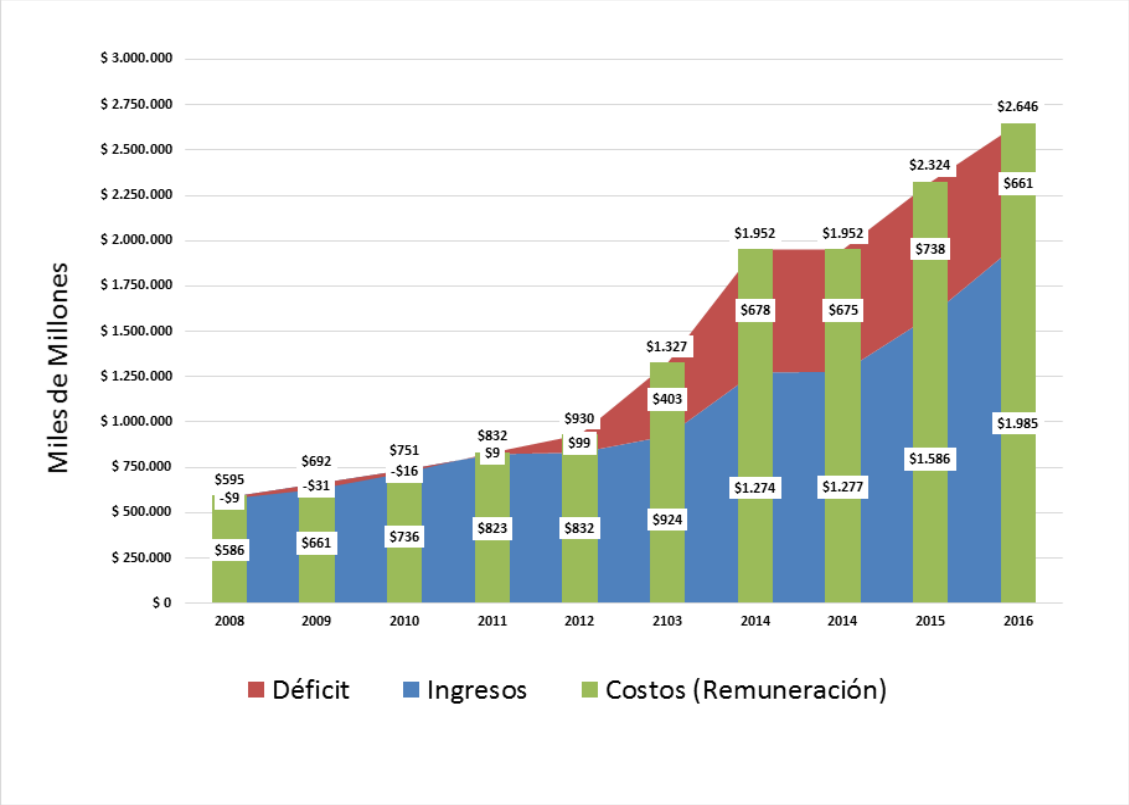
	Egresos del FET	Egresos del FC
Año 2016	$ 100.287	$ 560.438
Total egresos fondos	**$ 660.726**	

Fuente: Subgerencia Económica; TRANSMILENIO S.A

[3] Cuando se expresa en términos de costo de operación por usuario se denomina tarifa técnica.
[4] Se habla de tarifa promedio ponderada porque existen subsidios y tarifas diferenciales para personas con discapacidad, población SISBEN y adultos mayores.

Desde 2011 los ingresos empezaron a ser menores a los costos y por esta razón el sistema genera un déficit. En febrero de 2016, mediante el Decreto Distrital 046 de 2016, se incrementó la tarifa a los usuarios en $200. Es incremento de tarifa redujo el déficit del Sistema en 2016.

Ingresos, costos y déficit del Sistema



13 SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LOS AGENTES DEL SISTEMA

TRANSMILENIO S.A., como Ente Gestor del Sistema Integrado de Transporte Público -SITP, hace seguimiento a los estados y situación financiera de los concesionarios, según los términos pactados en los contratos de concesión.

Los concesionarios envían los estados financieros trimestrales o mensuales, según sea el caso, y Transmilenio verifica y analiza la información financiera.

13.1 CONCESIONARIOS FASE I Y II

13.1.1 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

Principales resultados financieros Concesionarios Fases I y II

	CONCEPTO	DIC 2014	DIC 2015	SEP 2015	SEP 2016	VAR. DIC 2014 - DIC 2015	VAR. SEP 2015 - SEP 2016
CIFRAS DE ESTADO DE RESULTADOS	INGRESOS TOTALES	743.194	698.382	500.518	543.091	-6,03%	8,51%
	INGRESOS OPERACIONALES	663.911	613.210	455.307	435.661	-7,64%	-4,31%
	COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	608.821	542.353	393.169	358.406	-10,92%	-8,84%
	UTILIDAD OPERACIONAL	55.090	70.857	56.987	77.255	28,62%	35,57%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	57.497	34.886	49.993	44.778	-39,33%	-10,43%
CIFRAS DE BALANCE GENERAL	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	683.151	711.447	688.183	716.067	4,14%	4,05%
	DEPRECIACION FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	644.340	638.739	653.613	656.377	-0,87%	0,42%
	TOTAL ACTIVO	740.840	745.541	761.568	743.829	0,63%	-2,33%
	OBLIGACIONES FINANCIERAS	195.957	272.189	281.442	222.073	38,90%	-21,09%
	PROVEEDORES	21.165	17.052	18.026	23.157	-19,43%	28,46%
	CUENTAS POR PAGAR	72.552	61.538	69.315	69.533	-15,18%	0,31%
	TOTAL PASIVO	431.937	436.623	445.521	394.072	1,09%	-11,55%
	CAPITAL SOCIAL	133.100	133.100	133.100	133.100	0,00%	0,00%
	TOTAL PATRIMONIO	308.903	308.918	367.522	349.757	0,00%	-4,83%

Cifras en millones de pesos.

13.1.2 INGRESOS TOTALES

Los ingresos totales obtenidos por los concesionarios de las fases I y II disminuyeron 6,03% entre los años 2014 ($743.194 millones) y 2015 ($698.382 millones). Sin embargo aumentaron 8,51% entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016, pasando de $500.518 millones a $543.091 millones respectivamente. Se

estima que al cierre de 2016 los ingresos totales de los concesionarios de las fases I y II asciendan aproximadamente a $720.000 millones.

13.1.3 INGRESOS Y EGRESOS OPERACIONALES

Los ingresos operacionales de los concesionarios disminuyeron 4,31%, entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016, pasando de $455.307 millones a $435.661 millones. Los costos y gastos operacionales disminuyeron en mayor grado en 8,84% en el mismo período, pasando de $393.169 millones a $358.406 millones.

Como resultado de lo anterior, la utilidad operacional a septiembre de 2016 fue de $77.255 millones, mayor a la obtenida en septiembre del 2015, de $ 56.987 millones.

13.1.4 RESULTADOS DEL EJERCICIO

En septiembre de 2016 los concesionarios arrojaron en conjunto una utilidad neta por valor de $44.778 millones, en este caso menores a las presentadas en septiembre de 2015 ($49.993 millones). Estos contratos completaron el tiempo de operación inicialmente pactado en los contratos de concesión, siendo firmados otrosís que amplían el tiempo de operación, superando los primeros años en los que se concentran las inversiones operativas.

13.1.5 ACTIVOS Y PASIVOS

Los activos en septiembre de 2015 reflejaron $761.568 millones, mientras que en septiembre de 2016 los mismos fueron de $743.829 millones. Aunque los activos decrecieron en 2,33%, los pasivos también disminuyeron y en mayor proporción (11,55%), pasando entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016 de $445.521 millones a $394.072 millones respectivamente.

13.1.6 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE

La Flota y Equipo de Transporte registró una tendencia creciente pasando de $688.183 millones en septiembre de 2015 a $716.067 millones en septiembre de 2016, presentando un aumento del 4,05% en su flota. La depreciación de la Flota y Equipo de Transporte se encuentra depreciada en un 91,66% a septiembre de 2016.

13.1.7 OBLIGACIONES FINANCIERAS

Estas obligaciones contraídas por las empresas con el fin de obtener recursos para la operación, presentaron un crecimiento continuo, pasando de $281.442 millones en septiembre de 2015 a $222.073 billones en septiembre de 2016, reportando una importante disminución de 21,09%.

13.1.8 PROVEEDORES

Las obligaciones contraídas con los proveedores en septiembre de 2015 reflejaron $18.026 millones, mientras que en septiembre de 2016 los mismos fueron $23.157 millones, lo cual demuestra un aumento del 28,46%.

13.1.9 CUENTAS POR PAGAR

Las cuentas por pagar a cargo de los concesionarios registraron un aumento de 0,31%, de $69.315 millones en septiembre de 2015 a $69.533 millones en septiembre de 2016.

13.1.10 CAPITAL SOCIAL

El capital aportado por los socios no ha mostrado variaciones entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016, registrando esta cuenta un monto de $133.100.

13.1.11 PATRIMONIO

El patrimonio de los concesionarios registró $349.757 millones, menor en 4,83% al de septiembre de 2015 que era de $367.522 millones.

13.2 PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

13.2.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO[5]

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (Cifras en millones de pesos)			
RUBRO	**SEP 2015**	**SEP 2016**	**Var %**
TOTAL ACTIVO	761.568	743.829	-2,33%
TOTAL PASIVO	445.521	394.072	-11,55%
PASIVO/ACTIVO	58,50%	52,98%	-9,44%

Analizando la información que brinda el cálculo de este indicador, se puede afirmar que en septiembre de 2016 los concesionarios de las fases I y II mantienen el financiamiento de los activos con recursos propios, generados por la operación. Es nivel de endeudamiento reportado es bajo, al que la participación del costo de financiero en los estados de resultados.

13.2.2 RAZÓN DE APALANCAMIENTO[6]

RAZÓN DE APALANCAMIENTO (Cifras en millones de pesos)			
RUBRO	**SEP 2015**	**SEP 2016**	**Var %**
TOTAL PATRIMONIO	367.522	349.757	-4,83%
TOTAL PASIVO	445.521	394.072	-11,55%
PASIVO/PATRIMONIO	1,21	1,13	-7,06%

El resultado obtenido refleja que en septiembre de 2016 los acreedores representan en financiación 1,13 veces a los accionistas, lo que se traduce en uno bajo nivel de apalancamiento si se compara con una razón de 2.33 (70% Pasivo / 30% Patrimonio).

[5] Este indicador permite comparar la financiación de la actividad de las empresas, si fue con recursos propios o fueron apalancadas con recursos externos. Este es igual a: Pasivo / Activo.
[6] El indicador de Apalancamiento muestra el nivel de endeudamiento que presenta la empresa respecto de su capital y reservas.

13.2.3 RAZÓN DE AUTONOMÍA

RAZÓN DE AUTONOMÍA (Cifras en millones de pesos)			
RUBRO	**SEP 2015**	**SEP 2016**	**Var %**
TOTAL PATRIMONIO	367.522	349.757	-4,83%
TOTAL ACTIVO	761.568	743.829	-2,33%
PATRIMONIO/ACTIVO	48,26%	47,02%	-2,56%

La razón de autonomía para septiembre del 2016 (47,02%) disminuye respecto al resultado de septiembre del 2015 (48,26%) en 2,56%, por lo que nos evidencia una pérdida proporcional de independencia financiera ante los acreedores.

13.2.4 RAZÓN DE SOLVENCIA

RAZÓN DE SOLVENCIA (Cifras en millones de pesos)			
RUBRO	**SEP 2015**	**SEP 2016**	**Var %**
TOTAL ACTIVO	761.568	743.829	-2,33%
TOTAL PASIVO	445.521	394.072	-11,55%
ACTIVO/PASIVO	170,94%	188,75%	10,42%

El Nivel de Solvencia se ha mejorado al pasar de 170,94% en septiembre de 2015 a 188,75% en septiembre de 2016. Si bien se observa una disminución en los activos, los pasivos muestran un decrecimiento proporcional más pronunciado.

13.3 CONCESIONARIOS FASE III

Principales resultados financieros Concesionarios Fase III

($ millones)

	CONCEPTO	DIC. 2014	DIC. 2015	SEP. 2015	SEP. 2016	VAR. DIC. 2014 - DIC. 2015	VAR. SEP. 2015 - SEP. 2016
CIFRAS DE ESTADO DE RESULTADOS	INGRESOS TOTALES	923.933	1.409.380	1.016.813	1.267.786	52,54%	24,68%
	INGRESOS OPERACIONALES	878.317	1.363.970	994.802	1.198.966	55,29%	20,52%
	COSTOS OPERACIONALES	897.139	1.303.865	951.388	1.126.492	45,34%	18,41%
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.850	49.110	63.691	76.316	-28,67%	19,82%
	UTILIDAD OPERACIONAL	(87.671)	10.995	(20.277)	(3.842)	-112,54%	-81,05%
	RESULTADOS DEL EJERCICIO	(136.454)	(223.065)	(173.830)	(172.964)	63,47%	-0,50%
CIFRAS DE BALANCE GENERAL	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPO	1.368.521	2.147.680	1.853.215	1.917.259	56,93%	3,46%
	TOTAL ACTIVO	2.910.679	3.562.141	3.242.007	3.459.048	22,38%	6,69%
	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.896.932	2.277.283	2.121.995	2.491.750	20,05%	17,42%
	PROVEEDORES	449.442	645.246	563.293	535.343	43,57%	-4,96%
	CUENTAS POR PAGAR	72.245	94.100	92.782	93.138	30,25%	0,38%
	TOTAL PASIVO	2.646.319	3.229.199	3.056.612	3.274.927	22,03%	7,14%
	CAPITAL SOCIAL	438.658	516.721	514.032	553.880	17,80%	7,75%
	TOTAL PATRIMONIO	264.360	332.942	185.394	184.122	25,94%	-0,69%

Con corte de septiembre de 2016, los contratos de concesión fase III tienen en promedio 50 meses de operación. Al realizar la comparación de la información financiera septiembre 2015 vs. Septiembre 2016 se destaca:

13.3.1 INGRESOS TOTALES

Los ingresos totales de los concesionarios aumentaron 24,68% entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016, pasando de $1.016.813 millones a $1.267.786 millones. Se estima que al cierre de 2016 los ingresos totales de los concesionarios de la fase III asciendan a $1,55 billones.

13.3.2 INGRESOS Y EGRESOS OPERACIONALES

Los ingresos operacionales de los concesionarios aumentaron 20,52%, entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016, pasando de $994.802 millones a $1.198.966 millones. Los costos operacionales también aumentaron en 18,41%, en

el mismo período, pasando de $951.388 millones a $1.126.492 millones, Por último, los gastos administrativos sumaron $76.316 millones a Septiembre de 2016, equivalente al 6.37% de los ingresos operacionales (comportamiento similar al presentado en septiembre de 2015).

Como resultado de lo anterior, la pérdida operacional a Septiembre de 2016 fue de $3.842 millones de pesos, menor a la arrojada en Septiembre del 2015, de $20.277 millones.

13.3.3 RESULTADOS DEL EJERCICIO

En septiembre de 2016 los concesionarios arrojaron pérdidas netas por valor de $172.164 millones, similares a las presentadas en el 2015. Estos contratos completaron el cuarto año de operación en un plazo total de 24 años, en los cuales, las inversiones están concentradas en los primeros años. Aunque las empresas tienen tiempo suficiente para recuperar sus pérdidas, en la coyuntura actual los concesionarios afrontan una difícil situación financiera.

13.3.4 ACTIVOS Y PASIVOS

Los activos en septiembre de 2015 reflejaron $3,24 billones, mientras que en septiembre de 2016 los mismos fueron de $3,46 billones. Aunque los activos crecieron el 6,69%, los pasivos también lo hicieron y en mayor proporción (7,14%), pasando entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016 de $3,05 billones a $3.275 billones respectivamente.

13.3.5 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE

La Flota y Equipo de Transporte registró una tendencia creciente pasando de $1,85 billones en septiembre de 2015 a $1,92 billones en septiembre de 2016, presentando un aumento del 3,46% en su flota.

13.3.6 OBLIGACIONES FINANCIERAS

Estas obligaciones contraídas por las empresas con el fin de obtener recursos para la operación, presentaron un crecimiento continuo, pasando de $2,12 billones en septiembre de 2015 a $2,49 billones en septiembre de 2016, reportando un crecimiento de 17,42%.

13.3.7 PROVEEDORES

Las obligaciones contraídas con los proveedores en septiembre de 2015 reflejaron $563.293 millones, mientras que en septiembre de 2016 los mismos fueron $535.343 millones, lo cual demuestra una disminución del 4,96%.

13.3.8 CUENTAS POR PAGAR

Las cuentas por pagar a cargo de los concesionarios registraron un aumento de 0,38%, de $92.782 millones en septiembre de 2015 a $93.138 millones en septiembre de 2016.

13.3.9 CAPITAL SOCIAL

El capital aportado por los socios aumentó en un 7,75%, pasando de $514.032 millones en septiembre de 2015, a $553.880 millones en septiembre de 2016.

13.3.10 PATRIMONIO

El patrimonio de los concesionarios ascendió a $184.122 millones, menor en 0.69% al de septiembre de 2015 que era de $185.394 millones.

13.4 PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

13.4.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO[7]

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO			
RUBRO	**SEP. 2015**	**SEP. 2016**	**Var %**
TOTAL ACTIVO	3.242.007	3.459.048	6,69%
TOTAL PASIVO	3.056.612	3.274.927	7,14%
PASIVO / ACTIVO	94,28%	94,68%	0,42%

Analizando la información que brinda el cálculo de este indicador, se podría decir que en septiembre de 2016 los concesionarios de la fase III mantienen el financiamiento de los activos con fuentes externas (principalmente por obligaciones financieras), es significativamente alto el nivel de endeudamiento y con ello la participación del costo de financiero en los estados de resultados.

13.4.2 RAZÓN DE APALANCAMIENTO[8]

RAZÓN DE APALANCAMIENTO			
RUBRO	**SEP. 2015**	**SEP. 2016**	**Var %**
TOTAL PASIVO	3.056.612	3.274.927	7,14%
TOTAL PATRIMONIO	185.394	184.122	-0,69%
PASIVO / PATRIMONIO	16,49	17,79	7,88%

El resultado obtenido refleja que en Septiembre de 2016 los acreedores han superado a los accionistas en financiación 17.8 veces, lo que se traduce en uno alto nivel de apalancamiento si se compara con una razón de 2.33 (70% Pasivo / 30% Patrimonio).

[7] Este indicador permite comparar la financiación de la actividad de las empresas, si fue con recursos propios o fueron apalancadas con recursos externos. Este es igual a: Pasivo / Activo.
[8] El indicador de Apalancamiento muestra el nivel de endeudamiento que presenta la empresa respecto de su capital y reservas.

13.4.3 RAZÓN DE AUTONOMÍA

RAZÓN DE AUTONOMÍA			
RUBRO	**SEP. 2015**	**SEP. 2016**	**Var %**
TOTAL ACTIVO	3.242.007	3.459.048	6,69%
TOTAL PATRIMONIO	185.394	184.122	-0,69%
PATRIMONIO / ACTIVO	5,72%	5,32%	-6,92%

La razón de autonomía para septiembre del 2016 disminuye respecto al resultado de Septiembre del 2015 en 6.92%, por lo que nos evidencia la perdida de independencia financiera antes los acreedores.

13.4.4 RAZÓN DE SOLVENCIA

RAZÓN DE SOLVENCIA			
RUBRO	**SEP. 2015**	**SEP. 2016**	**Var %**
TOTAL ACTIVO	3.242.007	3.459.048	6,69%
TOTAL PASIVO	3.056.612	3.274.927	7,14%
ACTIVO / PASIVO	106,07%	105,62%	-0,42%

El Nivel de Solvencia se ha visto afectado de manera leve (0.42%) en consecuencia del mayor crecimiento de los Pasivos frente a los activos, es decir que la capacidad de pago de obligaciones sin importar el plazo se reduce aún más.