



**VEEDURÍA  
DISTRITAL**

Prevención • Transparencia • Incidencia

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE SERVICIO A LA  
CIUDADANÍA Y DEL COMPONENTE DE TRANSPARENCIA Y  
ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DEL SISTEMA  
INTEGRADO DE TRANSPORTE TERCER MILENIO –  
TRANSMILENIO S.A.**

De conformidad con lo establecido en el Decreto Ley 1421 de 1993, en el Acuerdo 24 de 1993, en el Decreto 371 de 2010, en el Decreto 197 de 2014 – PPDSC, en el Conpes 3785 de 2013 y en la Ley 1712 de 2014.

**Bogotá, D.C., diciembre de 2017**



## Tabla de contenido

Introducción .....	4
1. Objetivo.....	6
2. Marco Normativo .....	6
3. Metodología .....	9
3.1. Desarrollo y aplicación de la Guía Metodológica.....	9
3.2. Parámetros de medición .....	11
4. Resultados .....	12
4.1. Resultados por línea estratégica de la PPDSC .....	13
a. Fortalecimiento de la capacidad de la ciudadanía para hacer efectivo el goce de sus derechos. ....	13
b. Infraestructura para la prestación de servicios a la ciudadanía suficiente y adecuada....	14
c. Cualificación de los equipos de trabajo .....	22
d. Articulación interinstitucional para el mejoramiento de los canales de servicio a la ciudadanía .....	24
4.2. Resultados por líneas transversales de la PPDSC .....	28
a. Mejoramiento continuo .....	28
4.3. Resultados por componentes de Transparencia y Acceso a la Información .....	29
a. Transparencia activa .....	29
b. Transparencia pasiva.....	30
5. Recomendaciones.....	33
5.1. Recomendaciones líneas estratégicas.....	34
a. Fortalecimiento de la capacidad ciudadana para hacer efectivo el goce de sus derechos .....	34
b. Infraestructura para la prestación de servicios a la ciudadanía suficiente y adecuada....	34
c. Cualificación de los equipos de trabajo .....	39
d. Articulación interinstitucional para el mejoramiento de los canales de servicio a la ciudadanía .....	41
5.2. Recomendaciones líneas transversales.....	43
a. Medición de tiempos de espera y frecuencias.....	43
5.3. Recomendaciones componentes de Transparencia y Acceso a la Información Pública.....	43
a. Transparencia activa .....	43
b. Transparencia pasiva.....	44
Anexos .....	46



## **Lista de Tablas**

<i>Tabla 1.</i> Niveles de cumplimiento .....	12
<i>Tabla 2.</i> Porcentaje de cumplimiento .....	12

## **Lista de Figuras**

<i>Figura 1</i> Evaluación tiempos / calidad de respuestas PQRS .....	33
---	----



## Introducción

La Veeduría Distrital en uso de las facultades otorgadas por el Decreto Ley 1421 de 1993 y el Acuerdo 24 de 1993, ha venido realizando acompañamiento y seguimiento a las entidades distritales en cumplimiento de la normatividad vigente, con el propósito de que su gestión se oriente hacia la efectividad en el servicio a la ciudadanía como razón de ser de la gestión pública, ejerciendo el control preventivo con conciencia crítica frente a la Administración Distrital, para fortalecer en tiempo real la capacidad de gestión de las entidades distritales, para prestar servicios con oportunidad, calidad y excelencia.

Para mejorar los niveles de confianza entre los ciudadanos y la Administración Distrital y garantizar un servicio confiable, amable, digno y eficiente, el Distrito Capital adoptó mediante el Decreto Distrital 197 de 2014, la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía - PPDSC, con la cual se busca ahondar en diferentes temáticas como el mejoramiento de los canales de interacción ciudadana a través de la implementación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), la capacitación de servidores con competencias en el campo de servicio a la ciudadanía y el desarrollo y establecimiento de herramientas que conlleven a la consolidación de un modelo de gerencia pública eficiente, transparente y democrática, con altos niveles de calidad.

Con base en lo establecido en dicha política, así como en el documento Conpes 3785 de 2013 que definió la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano, se identificó la necesidad de realizar un trabajo conjunto con las entidades que conforman los sectores de la Administración Distrital, por lo que se implementó la Guía Metodológica para la Evaluación de los Sistemas de Servicio a la Ciudadanía en las entidades del Distrito Capital elaborada en 2016, con el objeto de verificar el cumplimiento de algunos lineamientos definidos en la PPDSC, y establecer un diagnóstico de la prestación del servicio (*identificación de necesidades y oportunidades de mejora*) para definir acciones de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo, como insumo para la elaboración de los Planes Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía-PAAC.

La aplicación de esta metodología permite la evaluación integral y continua en pro de una adecuada gestión administrativa del servicio a la ciudadanía, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en Bogotá D.C.

Para la presente vigencia se incorporaron dentro la Guía Metodológica mencionada, los componentes de servicio de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información (Ley 1712 de 2014), para brindarle garantías a la ciudadanía sobre la gestión pública transparente de las entidades sujetos de control de la Veeduría Distrital, así como herramientas para que la



entidades evaluadas realicen una gestión basada en los diez principios de Transparencia y Acceso a la Información: transparencia, buena fe, facilitación, no discriminación, gratuidad, celeridad, eficacia, calidad de la información, divulgación proactiva de la información y responsabilidad en el uso de la información.

Con la incorporación de la Ley de Transparencia a la Guía Metodológica, la Veeduría Distrital a través de su equipo de profesionales, facilita la elaboración de los Planes Anticorrupción y Atención al Ciudadano-PAAC de cada vigencia, ya que se fortalece la gestión y administración de lo público de manera eficiente y participativa, y a su vez brinda herramientas para el control por parte de los ciudadanos de una forma efectiva y transparente.

El proceso de evaluación para el mejoramiento se desarrolla en cinco fases: a) compromiso directivo, b) diagnóstico, c) planeación, d) ejecución y, e) medición. En desarrollo de estas fases, se obtiene como resultado un análisis integral de los sistemas de cada una de las entidades evaluadas, para luego establecer la estrategia de fortalecimiento, con miras a elevar la calidad en la prestación del servicio a la ciudadanía en los puntos de contacto del Distrito, la confianza de la ciudadanía hacia las instituciones y los organismos distritales, garantizar la transparencia en la gestión de las entidades distritales y contribuir a minimizar los riesgos de corrupción en la Administración Distrital.

En el presente documento se identifican las necesidades y oportunidades de mejora en cada uno de los componentes del servicio a la ciudadanía en la Sistema Integrado de Transporte Tercer Milenio - Transmilenio S.A., como entidad priorizada, a partir de los cuales se espera realizar, de forma conjunta con el equipo interdisciplinario conformado por representantes de la entidad (Alta Dirección, Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, Oficina de Control de Interno, Dirección Administrativa, Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario, Talento Humano), un plan de fortalecimiento y mejoramiento de acuerdo con los parámetros establecidos en la PPDSC, que se constituya como insumo fundamental para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía-PAAC de la entidad en la siguiente vigencia.

Lo anterior materializa la labor de control preventivo de la Veeduría Distrital, y contribuye a elevar la calidad en la prestación del servicio a la ciudadanía desde los diferentes canales de servicio y puntos de contacto del Distrito, recuperando la confianza de los bogotanos en las instituciones públicas, el sentido de pertenencia con la ciudad, y elevando el nivel de conciencia y corresponsabilidad de la ciudadanía por el cuidado de lo público.



## 1. Objetivo

Evaluar el servicio a la ciudadanía del Sistema Integrado de Transporte Tercer Milenio – Transmilenio S.A., y su avance en la implementación de algunos de los lineamientos de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía - PPDSC y Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, tiene como objetivo establecer planes de trabajo que garanticen su cumplimiento como insumo para la formulación del Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía -PAAC.

## 2. Marco Normativo

- Constitución Política de Colombia de 1991. En su artículo 2 establece que:

Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación (...)

Paralelamente, en su artículo 209 define que:

La Función Administrativa debe estar al servicio de los intereses generales de todos los ciudadanos y ciudadanas, y debe estar basada en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones de las entidades del Estado.

De igual manera, estipula que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.

- Decreto Ley 1421 de 1993. Por medio del cual se determina el Estatuto Orgánico de Bogotá. En los numerales 1, 3 y 4 del artículo 38 y el artículo 39, se señala dentro de las atribuciones del Alcalde Mayor el hacer cumplir la Constitución Política y la leyes, dirigir la acción administrativa, y asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de servicios, y el dictar normas reglamentarias que garanticen la vigencia de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad, descentralización, delegación y desconcentración, en cumplimiento de las funciones y la prestación de servicios a cargo del Distrito.



- Acuerdo 24 de 1993. Por el cual se determina la estructura orgánica de la Veeduría Distrital y se definen sus funciones generales y por dependencia.
- Decreto Distrital 335 de 2006. Por medio del cual se reestructura la Red CADE - Centros de Atención Distrital Especializados, para adecuarla al proceso de modernización de la gestión pública. El documento señala los principios que orientan el servicio a la ciudadanía en el Distrito Capital y los organismos de coordinación, control y seguimiento. Igualmente, señala que la Red CADE participará en la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano, de la que indica su integración y las funciones que cumplirá.
- Resolución 378 de 2008. Por la cual se adopta la Guía para el diseño y desarrollo de sitios web de las entidades y organismos del Distrito Capital.
- Decreto 1346 de 2009. Por medio del cual se aprueba la "Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad", adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006.
- Decreto Distrital 371 de 2010. Por el cual se establecen lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en las entidades y organismos del Distrito Capital.
- Norma Técnica Colombiana NTC 5854 de 2011. Por la cual se establecen los estándares técnicos de accesibilidad para las páginas web.
- Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- Ley 1437 de 2011. Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.
- Decreto Distrital 689 de 2011. Por medio del cual se adopta la “Guía para la Formulación, Implementación y Evaluación de Políticas Públicas Distritales” a través de un proceso de información, socialización, deliberación y concertación con las entidades del Sistema de Atención a la Ciudadanía.
- Ley estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.



- Ley estatutaria 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.
- Conpes 3785 de 2013. Por el cual se establece la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio a la Ciudadanía.
- Norma Técnica Colombiana NTC 6047 de 2013. Establece los criterios y requisitos generales de accesibilidad y señalización al medio físico requerido en los espacios de acceso a la ciudadanía.
- Decreto Distrital 197 de 2014. Por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en Bogotá D.C.
- Circular 093 de 2014. Mediante la cual se definen los mecanismos para la financiación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.
- Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.
- Ley 1757 de 2015. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.
- Ley 1755 de 2015. Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.
- Decreto 103 de 2015. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 3564 de 2015. Por la cual se reglamentan aspectos relacionados con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Circular 120 de 2015. Plantea la sostenibilidad y financiación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.
- Decreto 392 de 2015. Por medio del cual se reglamenta la figura del Defensor de la Ciudadanía en las entidades y organismos del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones.





- Decreto 208 de 2016. Por medio del cual se adopta el Manual de Imagen Institucional de la Administración Distrital y el eslogan de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C., para el período 2016-2019.
- Decreto 1166 de 2016. Por medio del cual se reglamenta la presentación, el tratamiento y la radicación de las peticiones presentadas verbalmente ante las autoridades públicas.

### 3. Metodología

#### 3.1. Desarrollo y aplicación de la Guía Metodológica

El 19 de septiembre de 2017 se llevó a cabo la reunión de instalación con representantes de la Alta Dirección del Sistema Integrado de Transporte Tercer Milenio – Transmilenio S.A., en la que se dio a conocer el marco normativo, objetivos y lineamientos de la PPDSC (Decreto 197 de 2014) y la metodología a desarrollar para la evaluación del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía y Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. La entidad seleccionó como líder del proceso al Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, y conjuntamente se procedió a elaborar el plan de trabajo, el levantamiento de la información de la entidad, la valoración del talento humano que interviene en la operación del sistema y la evaluación de los conceptos de transparencia y acceso a la información pública de Transmilenio S.A.

Con el fin de consolidar la información necesaria para identificar la situación actual del sistema de servicio a la ciudadanía de la Entidad, se aplicaron los instrumentos que a continuación se describen:

- **Formulario de levantamiento de información:** formato a diligenciar por el líder del proceso designado por la entidad, con el acompañamiento del equipo de la Veeduría Distrital, a partir del cual se recolecta información relativa a la estructura, infraestructura, procesos y procedimientos básicos del Sistema de Servicio a la Ciudadanía. Una vez aplicado el formulario, el equipo de trabajo de la Veeduría Distrital solicita los documentos, formatos y evidencias que considere pertinentes y realiza observaciones visuales en los diferentes canales de atención, con el fin de validar la información recolectada. El formato consta de 17 preguntas (ver anexo 1).
- **Encuestas de percepción ciudadana:** son aplicadas por el equipo de profesionales de la Veeduría Distrital, con el objeto de conocer la percepción de los ciudadanos que acceden a los servicios en los nueve portales evaluados y la estación intermedia



Ricaurte. El formato consiste en 11 distintos tipos de encuesta con un total de 41 preguntas (ver anexo 1).

- **Encuestas de percepción servidores públicos:** son aplicadas por el equipo de profesionales de la Veeduría Distrital, con el objeto de conocer la percepción de los servidores públicos que prestan los diferentes servicios a la ciudadanía (operadores de consorcio, gestores en vía, gestores sociales, recaudo, guardas de seguridad, atención de línea telefónica y administrativos). El formato consta de 26 preguntas (ver anexo 1).
- **Valoración del talento humano:** formato a diligenciar por los jefes de talento humano, coordinadores y/o jefes inmediatos de los servidores públicos que prestan servicios de atención a la ciudadanía en las diferentes fases del proceso de atención de la entidad, a partir del cual se busca conocer sus niveles de compromiso, motivación, capacitación y competencias. El formato consta de 22 aspectos de valoración (ver anexo 1).
- **Ciudadano incógnito (canales presencial, telefónico y virtual):** herramienta mediante la cual uno o varios integrantes del equipo de profesionales de la Veeduría Distrital realizan una visita presencial a la entidad, efectúan una llamada y/o acceden al sitio web, para solicitar información, interponer un requerimiento y/o solicitar el acceso a un trámite o servicio, con el objetivo de evaluar desde la perspectiva ciudadana la atención, infraestructura, calidad de los servicios ofrecidos, oportunidad de la respuesta y/o contenido de la información, en cada uno de los canales evaluados. El formato de ciudadano incógnito presencial consta de 51 aspectos a valorar, el formato de incógnito telefónico se compone de 24 aspectos de evaluación, mientras que el formato de incógnito virtual contiene 27 aspectos de evaluación (ver anexo 1).
- **Transparencia y acceso a la información pública:** formato a diligenciar por el líder del proceso designado por la entidad con el acompañamiento del equipo de la Veeduría Distrital, a partir del cual se recolecta información relativa al cumplimiento de algunos de los criterios descritos en la Ley 1712 de 2014. Una vez aplicado el formulario, el equipo de trabajo de la Veeduría Distrital solicita los documentos, formatos y evidencias que considere pertinente y realiza observaciones a los diferentes canales de atención, con el fin de validar la información recolectada. El formato consta de 21 preguntas (ver anexo 1).
- **Evaluación tiempos/calidad de respuesta requerimientos ciudadanos:** formato a diligenciar por el profesional asignado para realizar la evaluación por parte de la



Veeduría Distrital, a partir del cual se valida la información reportada en el Sistema Distrital de Quejas y Soluciones y se valoran las respuestas entregadas a la ciudadanía de conformidad con una muestra aleatoria previamente establecida. El formato consta de nueve campos por diligenciar: a) número de requerimientos, b) asunto, c) estado, d) entidad a la que se traslada, e) ¿caso cerrado?, f) tipo de respuesta, g) tiempo de atención, h) observaciones e, i) soporte.

En concordancia con lo anterior, se aplicaron 232 encuestas de percepción de servidores públicos, desagregadas en:

- Conductores: 135
- Agentes de Recaudo: 14
- Gestores de vía: once 11
- Vigilantes: treinta 30
- Gestores sociales: veintidós 22
- Agentes de línea telefónica: 20

Así mismo, se realizaron 596 encuestas a ciudadanos del servicio de transporte, logrando así un total de 828 encuestas de percepción.

Para dar por terminado el levantamiento de información, se realizaron evaluaciones con el método de ciudadano incógnito, con el fin de diagnosticar el servicio del canal presencial de los puntos evaluados (nueve portales y estación Ricaurte), telefónico (líneas de atención al ciudadano 220 3000, línea 482 3304, líneas gratuitas 01 8000 115510 y línea 195) y virtual (sitio web <http://www.transmilenio.gov.co>).

### **3.2. Parámetros de medición**

Una vez aplicados los instrumentos diseñados para la consolidación de la información, y obtenidos los datos de verificación correspondientes, se realizó la tabulación en una matriz para cada uno de los formatos diseñados.

Para la realización de estas mediciones, se tomaron en cuenta las variables enmarcadas dentro de la PPDSC y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en cada uno de los instrumentos de medición aplicados los cuales valoran la percepción dentro de los criterios “Excelente”, “Bueno”, “Regular”, “Malo” y “Muy Malo”.

La medición arroja un porcentaje ponderado que afecta positiva o negativamente la calificación total de la entidad, la cual se expresó en los niveles “Alto”, “Medio” y “Bajo”, como se muestra



en la Tabla 1. Es importante tener en cuenta que se tomó como parámetro de lectura la escala tipo semáforo, que permite identificar el nivel de avance de la entidad con respecto a los componentes y requerimientos establecidos para la gestión de servicio a la ciudadanía.

A continuación, se presenta la escala de medición utilizada:

*Tabla 1. Niveles de cumplimiento*

<i>Porcentaje</i>	<i>Zona</i>	<i>Alcance</i>
<b>80% - 100%</b>	Alta	Los aspectos evaluados han alcanzado niveles deseados. Deberán crearse acciones que permitan mantener esta calificación en la gestión de servicio a la ciudadanía.
<b>60% - 79%</b>	Media	Los aspectos señalados se encuentran en alerta, se deben definir e implementar acciones de impacto para el mejoramiento de la gestión de servicio a la ciudadanía.
<b>0% - 59%</b>	Baja	Existen oportunidades de mejoramiento, debe darse atención especial a estos aspectos. Se deben priorizar las acciones de gestión de servicio a la ciudadanía.

Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital, a partir de la Guía Metodológica adaptada del PNSC del DNP (2015).

## 4. Resultados

Como resultado de la evaluación realizada mediante la aplicación de los formatos de recolección de información arriba mencionados, y la aplicación de la metodología de ciudadanos incógnitos en los canales presencial, virtual y telefónico, a continuación se presenta el diagnóstico de Transmilenio S.A.:

*Tabla 2. Porcentaje de cumplimiento*

<b>Líneas</b>		<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<i>Líneas estratégicas</i>	<i>1. Fortalecimiento de la capacidad ciudadana para hacer efectivo el goce de sus derechos</i>	<b>35,26%</b>
	<i>2. Infraestructura para la prestación de servicios suficiente y adecuada</i>	<b>40,75%</b>
	<i>3. Cualificación de los equipos de trabajo</i>	<b>55,74%</b>



Líneas		Porcentaje de cumplimiento
	<i>4. Articulación institucional e interinstitucional</i>	<b>49,73%</b>
<i>Líneas transversales</i>	<i>1. Mejoramiento continuo</i>	<b>40,00%</b>
<i>Transparencia</i>	<i>1. Transparencia activa</i>	<b>83,33%</b>
	<i>2. Transparencia pasiva</i>	<b>45,58%</b>

Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital

#### 4.1. Resultados por línea estratégica de la PPDSC

En el proceso de evaluación al cumplimiento de cuatro líneas estratégicas de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, se realizó el diagnóstico en diez puntos seleccionados correspondientes a nueve portales (Norte, Usme, Tunal, Calle 80, Américas, 20 de Julio, Suba, El Dorado y Sur), y estación intermedia Ricaurte. Los resultados obtenidos de cada línea se presentan a continuación:

##### a. Fortalecimiento de la capacidad de la ciudadanía para hacer efectivo el goce de sus derechos.

De conformidad con el numeral 1 del artículo 8 del Decreto 197 de 2014, esta línea hace referencia al desarrollo de:

estrategias de formación pedagógica y sensibilización hacia la ciudadanía, como garantes en la defensa y el cuidado de lo público, así como, de un servicio transparente y oportuno, teniendo en cuenta que las personas son sujetos de derechos y que el Estado debe garantizar el goce efectivo de los mismos.

Al respecto se identificaron los siguientes aspectos como parte del proceso de evaluación:

Con respecto a los resultados de la aplicación de las encuestas de percepción, se observa que existe desconocimiento por parte de la ciudadanía frente a los canales para radicación de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias –PQRS ante la Entidad. Lo anterior, teniendo en cuenta que el 81% de los ciudadanos encuestados informaron no conocer los canales para radicar PQRS.

Así mismo, del total de ciudadanos encuestados, el 54% no identificó la implementación de campañas pedagógicas por parte de Transmilenio S.A. para mejorar la cultura ciudadana dentro



del Sistema y, para que el ciudadano conozca y se desplace dentro del mismo (rutas, horarios y puntos de información y/o servicios).

Frente a lo anterior, los ciudadanos contestaron que los instrumentos más adecuados para mejorar la cultura ciudadana son: las campañas con el 44%, multas con el 37%, privación de la libertad con el 11%, y otros con el 7% (trabajo social y personal comprometido con la seguridad). De igual forma, se evidenció que el 54% de los ciudadanos no cuentan con la tarjeta Tu Llave personalizada y el 3% no la conoce. Adicionalmente, el 36% de los ciudadanos encuestados no conocen el proceso de personalización ni los puntos para realizar el trámite.

Finalmente, cabe resaltar que los ciudadanos no reconocen la campaña “Todos pagamos el pato” como una estrategia para el mejoramiento de la cultura ciudadana, sino como una medida coercitiva que únicamente busca el pago del pasaje y no el mejoramiento de la cultura y del Sistema.

#### **b. Infraestructura para la prestación de servicios a la ciudadanía suficiente y adecuada**

La PPDSC define esta línea estratégica como la obligación de la Administración Pública de garantizar la adecuada infraestructura física y tecnológica para ofrecer información y gestionar trámites, servicios y atender los requerimientos de la ciudadanía.

De conformidad con lo anterior, mediante el proceso de diagnóstico se identificaron los siguientes aspectos relacionados con la infraestructura suficiente y adecuada en los puntos de atención evaluados:

- **Accesibilidad**

Los portales evaluados son amplios y suficientes a excepción de los del Norte, Usme, Tunal y la estación Ricaurte, donde las plataformas de espera son angostas en relación con la demanda de usuarios que transitan al interior del Sistema. En particular, en el Portal Usme se observó que existe una única entrada peatonal en la que se encuentran dispuestos dos torniquetes para el ingreso y salida de la ciudadanía, los cuales son insuficientes y por ello se genera congestión en la entrada al portal.

Se observa que Transmilenio S.A. cuenta con una infraestructura deteriorada en los portales de su primera fase (Norte, Tunal y Usme) en cuanto a baños, escaleras, puentes y rampas de acceso internas y externas. Adicionalmente, se evidenció que los vendedores informales han ocupado parte del espacio de las plataformas, situación que genera obstáculos para el libre tránsito de la



ciudadanía dentro del Sistema. Al respecto, el 82% de los ciudadanos encuestados opinaron que la presencia de vendedores informales genera desorden. Así mismo, el 65% de los ciudadanos consideraron que generan percepción de inseguridad y que en los Portales se debe adecuar un espacio para las ventas informales.

Se evidenció que los baños no son suficientes para la demanda de los ciudadanos y los servidores, y no se encuentran disponibles durante la totalidad del tiempo definido para el funcionamiento del Sistema. Adicionalmente, en algunos de los portales evaluados solo está dispuesto un baño para el uso de mujeres y hombres (uso mixto), aunque la mayoría de portales cuenta con dos plataformas para la circulación de pasajeros. Se resalta que los baños no cuentan con un cambiador para bebés.

- **Accesibilidad a personas con discapacidad**

En los portales evaluados y en la estación Ricaurte se observó que las rampas no cuentan con la inclinación adecuada para que las personas en sillas de ruedas puedan desplazarse de forma autónoma y segura. Por otro lado, se observó que algunos portales cuentan con ascensores, sin embargo, no se encuentran siempre en funcionamiento, como se evidenció en el Portal Américas.

En ninguno de los portales y estaciones evaluados se evidenció el uso de pantallas audibles para que las personas con visibilidad reducida o discapacidad visual obtengan la información y puedan desplazarse de forma autónoma en el Sistema.

Con respecto a los aspectos previamente enunciados, el 48% de los ciudadanos encuestados informó que los portales y estaciones no se encuentran en buenas condiciones físicas de infraestructura.

Se observó que la señalización dispuesta en las plataformas de portales y estaciones no se encuentra en alto relieve (señalización braille), aspecto que dificulta el acceso de personas con discapacidad visual para su desplazamiento en el Sistema.

Los espacios no cuentan con las condiciones señaladas en la Norma Técnica Colombiana NTC 6047 de 2013. Al respecto, se observa que hay señalización podotáctil de advertencia para el ingreso a los buses, pero no existen las señales de guiado que indiquen el camino y garanticen el desplazamiento autónomo de las personas con discapacidad visual al interior del Sistema.

Así mismo, se observa que el mobiliario ubicado en las taquillas de recaudo es demasiado alto y no permite la atención de los ciudadanos con talla baja y/o en silla de ruedas, aspecto que dificulta una adecuada interacción entre los servidores y la ciudadanía.



Se evidencia la disposición de taquillas con servicio preferencial para la atención de personas con discapacidad, persona mayor, madres gestantes y/o con niños en brazos, para facilitar el acceso prioritario a los servicios en caso de requerirse. Sin embargo, no se hace uso de este servicio por parte de los ciudadanos y servidores de Transmilenio S.A., ni hay orientación a la ciudadanía por el respeto y uso adecuado de las taquillas preferenciales. Se observó que la mayor parte del tiempo solo hay un servidor para el recaudo, aspecto que dificulta la prestación del servicio preferencial.

Se evidencia que los baños al interior de los portales y la estación Ricaurte no están acondicionados con barras de apoyo removibles y espacio suficiente para el uso de personas con discapacidad. Así mismo, los baños no son visibles y no hay señalización que indique su ubicación.

En resumen, el Sistema no cuenta con los elementos físicos ni tecnológicos que faciliten la prestación del servicio para personas con discapacidad visual y auditiva tales como herramientas y sistemas informáticos, información audible de los tiempos de llegada de los buses y señalización en alto relieve.

- **Infraestructura**

Durante las visitas realizadas, se observó que los túneles dispuestos en los portales de El Dorado, Norte y la estación Ricaurte no cuentan con la iluminación suficiente y adecuada, aspecto que puede generar situaciones de inseguridad en horas de la noche, debido a que se constituye en un espacio apropiado para que se presenten hurtos.

De igual forma, se evidencia que en los túneles mencionados se presentan filtraciones de agua y encharcamientos, generando inconvenientes para el libre tránsito de la ciudadanía en el Sistema y posibles situaciones de accidentalidad.

Así mismo, se encontraron aspectos relacionados con la infraestructura tales como pisos deteriorados y rotos, zonas delimitadas para la ubicación de teléfonos en desuso, luminarias dañadas, láminas de los puentes levantadas y/o dañadas, señalización de salidas de emergencia deterioradas y/o pintadas, zonas para ubicación de carteleros rotos, tejas y dry wall rotos, entre otros.

Finalmente, se evidenciaron buses en malas condiciones físicas relacionadas con el deterioro de los cauchos de cierre de las puertas, luminarias dañadas, señales pintadas, cableado suelto, filtraciones de agua, extintores faltantes, paneles de información a pasajeros en desuso y espacios con arreglos provisionales.





Al respecto, el 48% de los ciudadanos y el 68% de los servidores encuestados opinaron que las estaciones y portales no se encuentran en buenas condiciones físicas relacionadas con la infraestructura. Así mismo, el 55% de los ciudadanos y servidores encuestados manifestaron que los buses no se encuentran en buenas condiciones físicas para su uso.

- **Congestión del punto de atención**

Se observó que en los portales y estación Ricaurte se genera congestión en el Sistema, debido a que no se presenta la frecuencia suficiente y permanente de buses para abastecer la demanda de pasajeros y garantizar que los espacios sean un sitio de paso. Al respecto, el 91% de los ciudadanos y el 92% de los servidores encuestados valoraron este aspecto dentro de los criterios “Muy Malo”, “Malo” o “Regular”. De forma adicional, las altas congestiones en filas impiden el libre desplazamiento en el Sistema por lo que esta situación puede generar accidentes, principalmente al momento del ingreso a los buses.

De igual forma, se evidencia que algunos de los torniquetes de paso entre la zona de buses alimentadores a la zona de buses troncales se encuentran ubicados frente a espacios delimitados para la llegada de buses, por lo que se generan obstrucciones entre los usuarios que se encuentran esperando la ruta troncal, quienes van a ingresar o salir de la plataforma y aquellos que van circulando al interior del Sistema.

Aunque los buses llegan con regularidad a los portales, se evidencia que no son suficientes para cubrir la demanda de usuarios del sistema, razón por la cual se presenta alta congestión de ciudadanos, especialmente en horas pico. Al respecto, el 60% de los ciudadanos encuestados manifestó que el rango de espera estimado para abordar su ruta es de 11 a 30 minutos.

El 52% de los ciudadanos encuestados calificaron dentro de los criterios “Muy Malo”, “Malo” o “Regular” la congestión de taquilla y el 69% de ciudadanos manifestaron que la cantidad de taquillas es insuficiente para la atención. Este aspecto se verificó en las visitas realizadas a los portales y estación de Ricaurte, en donde se observó que se cuenta con el mobiliario destinado para la venta de pasajes, pero no con el personal suficiente para la atención, por lo que en muchas ocasiones se observó un único servidor en taquilla.

- **Disposición de elementos**

Con respecto a la suficiencia de los recursos asignados para el desarrollo de iniciativas para el servicio a la ciudadanía, se observa que los servidores públicos cuentan con los elementos necesarios para el desarrollo de las labores propias del área. Sin embargo, se presentan deficiencias en aspectos como baños para los servidores, zonas de descanso y zonas de recreación. Al respecto,



los servidores encuestados manifestaron frente a la pregunta de cuáles son los mayores obstáculos que se le presentan para el desarrollo de sus labores, la necesidad de contar con baños disponibles para su uso en estaciones y portales según percepción del 16% de los servidores encuestados, mantenimiento al parque automotor según el 7%, y la falta de equipos y elementos de trabajo según el 5%.

Así mismo, a la pregunta formulada sobre qué le cambiaría al servicio prestado por el Sistema Transmilenio, el 3% de los servidores encuestados informó la necesidad de adecuar los lugares de descanso, implementar cabinas en los buses y aumentar el parque automotor en horas pico y el 17% hizo referencia al mantenimiento de la malla vial.

- **Imagen institucional**

No se observó que Transmilenio S.A. y los operadores cuenten con una imagen institucional unificada, por lo cual se evidencia que se identifican con uniformes diferentes según el tipo de operación que se realice (conductores, Recaudo Bogotá, informadores del Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud - IDIPRON, gestores de vía, y personal administrativo de Transmilenio S.A.).

En la señalización externa, de acuerdo a la evaluación realizada en los diferentes instrumentos técnicos, se evidencia que no son tenidos en cuenta los criterios de imagen institucional referidos al uso correcto de logos, escudos y colores propios de la Administración Distrital, incluidos en el Manual de Imagen Institucional Distrital.

Se observó el uso de los elementos oficiales como la chaqueta institucional y el carné de identificación. Sin embargo, el 20% de los ciudadanos encuestados calificó como “Muy Mala”, “Mala” o “Regular” la presentación personal de los servidores de Recaudo Bogotá, y el 28% calificó dentro de estos mismos criterios la presentación personal de los informadores del IDIPRON.

- **Señalización**

Se evidencia que la señalización en los Portales no es clara ni entendible, teniendo en cuenta que los tableros únicamente tienen señalizado el nombre de la ruta de los buses que abordan en la plataforma, no obstante, no cuentan con la información sobre horarios de las rutas, ni estaciones en las que se realizan paradas durante todo su recorrido. No obstante, en la estación Ricaurte se observó el uso de señales con la información de rutas y horarios.



Adicional a lo anterior, se observa que en los paneles de información a pasajeros sólo se muestran los tiempos de espera de las rutas más relevantes por vagón, y en algunas ocasiones se observó que los tiempos de espera anunciados no coinciden con los tiempos de llegada de los buses.

Así mismo, en la verificación realizada por los ciudadanos incógnitos se observó que el direccionamiento hacia las plataformas, alimentadores y buses no es claro, puesto que en un mismo tablero se presenta demasiada información, ocasionando confusiones y pérdidas de tiempo a los ciudadanos.

Al respecto, el 28% de los ciudadanos y el 39% de los servidores encuestados manifestaron que la señalización de los portales y estaciones no es clara ni entendible. De igual forma, a la pregunta: ¿identificó claramente el vagón al que debía dirigirse para tomar su bus?, el 14% de los ciudadanos respondió negativamente.

Con respecto a las plataformas, se evidencia que la demarcación que indica el ingreso y salida de pasajeros es poco visible, teniendo en cuenta que la pintura utilizada se encuentra desgastada y en ocasiones no es posible observarla. Dado lo anterior, los ciudadanos no ubican claramente los lugares definidos para la espera de los buses, y se generan altas congestiones en todas las plataformas.

De forma adicional, no se observaron horarios de funcionamiento de los portales y estación Ricaurte, así mismo, no se evidenció señalización con información de puntos de contacto del área administrativa de cada portal, información sobre líneas telefónicas ni puntos de atención a la ciudadanía.

- **Publicación de información - carteleros visibles y actualizados**

Se observó la disposición de carteleros informativos sobre rutas y horarios de tránsito de los buses, sin embargo, en algunos casos las mismas se encuentran en mal estado, sucias y deterioradas. De igual forma, las carteleros no se encuentran ubicadas en zonas de alto tráfico de usuarios, por lo que se dificulta su ubicación y consulta.

Se evidencia que los carteles referidos a la campaña “Todos pagamos el pato” sí son visibles y se encuentran ubicados en todos los espacios de los portales y plataformas.

No se hace uso de los espacios informativos con carteleros institucionales alusivos al Sistema de transporte o con información para el mejoramiento de la cultura ciudadana, pues es más visible la publicidad privada, que la información propia del Sistema o de la Administración Distrital.



- **Organización**

Como resultado de las encuestas de percepción se evidencia que el 65% de los servidores y el 56% de los ciudadanos consideran que las estaciones se encuentran en buenas condiciones de aseo y orden.

Una vez llevada a cabo la evaluación por parte de los ciudadanos incógnitos a los diez puntos evaluados, se observó basura y residuos de alimentos en las plataformas, especialmente donde se ubican los vendedores informales, aunque está prohibida la venta y el consumo de alimentos dentro del Sistema. Así mismo, no se evidencia la disposición de canecas de basura o las que hay no son suficientes.

- **Seguridad**

Según las encuestas de percepción ciudadana y de servidores públicos, se considera insuficiente el número de policías asignados al Sistema Transmilenio teniendo en cuenta la opinión del 87% de ciudadanos y el 86% de servidores. Así mismo, el 60% de los ciudadanos y el 82% de los servidores consideran que los puntos evaluados son inseguros.

Adicionalmente ante la pregunta realizada a ciudadanos y servidores públicos respecto a si consideraban que las ventas informales generan inseguridad al interior de las estaciones o portales y en los buses articulados, el 65% de los ciudadanos y el 90% de los servidores respondieron afirmativamente.

Finalmente, a la pregunta realizada a los ciudadanos referida a la identificación de la presencia de personal de vigilancia durante los tiempos de estadía en los puntos evaluados, el 44% de los encuestados respondió negativamente.

En las visitas realizadas a los puntos evaluados se evidenció que no hay control efectivo por parte del personal de Policía y de vigilancia, teniendo en cuenta que en muchas ocasiones se evidenciaron personas ingresando y saliendo del Sistema por encima de los torniquetes y cruzando las calles a través de las barreras anticolados. Así mismo, se observó la presencia de vendedores informales en todos los puntos evaluados con excepción del portal Suba, sin ningún tipo de control por parte de las autoridades del Sistema.

- **Línea telefónica**

Transmilenio S.A. cuenta con cuatro líneas de atención telefónica, las cuales están publicadas en la parte inferior de la página web de la Entidad.



Adicional a lo anterior, la Entidad tiene articulada la información sobre personalización de tarjetas e información referente a su gestión en la línea 195. Al realizar las llamadas de verificación a las líneas de atención no fue posible establecer comunicación, por lo que los aspectos evaluados fueron calificados como negativos.

- **Sitio web**

Se evidenció que el sitio web de la Entidad guarda los parámetros de usabilidad, relacionada con la presentación visual determinada por la correspondencia entre textos, imágenes, colores y demás elementos presentes en la página de inicio, así mismo, con el diseño e interfaz de usuario, establecido en el Manual de la Estrategia de Gobierno en Línea y la guía para sitios web de las entidades del Distrito Capital, de acuerdo con la Resolución 003 del 11 de septiembre de 2017.

Se observa que los colores manejados no son neutros y no utilizan alto contraste entre los fondos y el contenido. Los colores predominantes son el rojo, el negro y el blanco, aspecto que no es correspondiente con la imagen institucional del Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos (2016-2020)”.

Se evidencia que no se tienen en cuenta los parámetros establecidos en la Norma NTC 5854 de 2011, respecto al nivel de cumplimiento de los criterios de accesibilidad a personas con discapacidades visuales, auditivas, físicas, de habla, cognitivas, de lenguaje, de aprendizaje o neurológicas, aplicables a las páginas web.

Por otro lado, se observa que el sitio web cuenta con una estructura de fácil comprensión y los contenidos temáticos corresponden con los títulos de los enlaces. Sin embargo, se encontraron enlaces rotos, aspecto que dificulta el acceso a la información oportuna.

La página web cuenta con la fecha de la última actualización. Así mismo, se evidencia que la página soporta la transacción de trámites como la personalización de la tarjeta Tu Llave.

La página web no incluye espacios de participación ciudadana tales como: chat, capacitación, formación pedagógica, foros, consultas ciudadanas para la toma de decisiones y construcción de lineamientos y políticas que afecten a la ciudadanía, aspecto que puede dificultar la interacción entre la ciudadanía y la Entidad, la retroalimentación a partir de la medición de expectativas y la obtención de información para la toma de decisiones.

La página cuenta con el enlace “*buscador de rutas del SITP*” que suministra información para facilitar la planificación del recorrido por el Sistema, así como el enlace “*de tu interés*” que



contiene temáticas que detallan la forma de acceder a los servicios que ofrece Transmilenio S.A. a la ciudadanía.

### **c. Cualificación de los equipos de trabajo**

Al respecto, el numeral 3 del artículo 8 Decreto 197 de 2014 determina que:

La Administración Distrital debe caracterizar y homogeneizar el perfil por competencias de los servidores públicos que atienden a la ciudadanía, fortalecer los modelos de gestión de Calidad y Control Interno de todas las entidades en aras de brindar respuestas más oportunas, integrales y de calidad a las solicitudes; desarrollar e implementar estrategias de comunicación y cualificación permanentes en clave de servicios y especialmente, en clave de derechos, así como formación e investigación constante para el servicio a servidoras y servidores públicos, constituyéndose en una Escuela de Servicio que garantice la formación, la estandarización de buenas prácticas y el buen servicio como principio.

Como resultado de la evaluación realizada en la Entidad, frente a la línea estratégica de cualificación de los equipos de trabajo, se encontraron los siguientes aspectos a resaltar:

- **Aspectos del servidor público**

De conformidad con las verificaciones realizadas mediante la aplicación del método de ciudadano incógnito para los canales presencial y telefónico, no se observó una adecuada gestión referida a la claridad de la información entregada por los servidores públicos, la atención es poco amable, y la disposición de los servidores encargados de Recaudo Bogotá y los informadores del IDIPRON asignados al Sistema no es la adecuada.

Frente al canal telefónico, en las líneas 195, 018000115510 y 4823304 la atención no se pudo verificar pues no se obtuvo comunicación, por lo cual los aspectos evaluados fueron calificados como negativos. En la llamada realizada a la línea 2203000 se obtuvo atención y se informó que para atender la solicitud se realizaba transferencia, sin embargo, la llamada no fue contestada y se colgó.

A continuación se presentan ejemplos de las situaciones encontradas con cada uno de los servidores encargados de entregar información:

Recaudo Bogotá: se evidencia que los servidores de taquilla se concentran en realizar una atención rápida y mecánica desconociendo los atributos del servicio. Lo anterior, teniendo en cuenta que



no se establece contacto visual, no se responde al ciudadano aunque el ciudadano salude o se despidan amablemente, y se observan actitudes de displicencia en la atención.

Al respecto, al consultar a los ciudadanos sobre la amabilidad y actitud del personal de las ventanillas de recarga, el 56% de los encuestados valoró este aspecto dentro de los criterios “Muy Malo”, “Malo” o “Regular”, y con el 44% fue calificado como “Bueno” o “Excelente”.

Frente a la rapidez de la atención, el 52% de ciudadanos valoraron este aspecto como “Muy Malo”, “Malo” o “Regular”, y el 48% como “Bueno” o “Excelente”. Frente a esta pregunta, los ciudadanos informaron que aunque la atención es rápida, el número de servidores asignados no es suficiente para satisfacer la demanda de ciudadanos, especialmente en horas pico.

Informadores de IDIPRON: al momento de iniciar la evaluación al Sistema de Servicio a la Ciudadanía en Transmilenio S.A., no se encontraba vigente el convenio entre el IDIPRON y Transmilenio S.A., por lo tanto, los informadores no fueron tenidos en cuenta para realizar la encuesta de percepción de servidores ni la valoración de talento humano. Sin embargo, para su inclusión en la evaluación, se realizó una mesa de trabajo convocada por Transmilenio S.A. con el fin de informarles los parámetros de evaluación a tener en cuenta en las encuestas de percepción a la ciudadanía.

En las encuestas aplicadas a los ciudadanos, se hizo la claridad sobre la figura del informador, teniendo en cuenta que el IDIPRON ha hecho presencia durante los últimos años en el Sistema y la ciudadanía los identifica como parte fundamental del funcionamiento del mismo. Por tal motivo, fueron calificados en todos los puntos evaluados, aunque solo se evidenció su presencia en los portales de Suba, Tuna, Usme y estación Ricaurte.

Al respecto, el 71 % de los ciudadanos informó que en las ocasiones que ha requerido información sobre rutas, horarios y frecuencias, los informadores han atendido su solicitud de forma adecuada, mientras que un 23% respondió negativamente a esta pregunta.

Frente a la amabilidad y actitud de servicio, el 52% de los ciudadanos encuestados valoró este aspecto dentro de los criterios “Bueno” o “Excelente”, y el 48% dentro de los rangos “Regular”, “Malo” o “Muy Malo”. Adicionalmente, frente a la claridad de la información entregada, el 58% de los ciudadanos encuestados informó que fue “Buena” o “Excelente” y el 42% manifestó que este aspecto es “Regular”, “Malo” o “Muy Malo”.

Agentes de línea: en las llamadas de verificación realizadas, no fue posible identificar la apropiación de los protocolos de atención, debido a que no fueron atendidas o en los casos que se realizó transferencia la llamada se cortó.





Personal de seguridad: al tener en cuenta la percepción de los ciudadanos incógnitos, se identificó que el personal de vigilancia ejerce funciones distintas a las que fueron contratados, tales como informar las rutas, frecuencias y horarios en los que funciona el Sistema de transporte masivo. Así mismo, se evidenció que los vigilantes y policías asignados al Sistema, dedicaban parte del tiempo de trabajo al uso de sus teléfonos móviles o a hablar entre ellos.

- **Monitoreo del comportamiento y actitud de los servidores públicos**

Se evidencia que la entidad no implementa herramientas de seguimiento y medición de comportamientos y actitudes de los servidores públicos de contrato, tales como encuestas de percepción o evaluaciones a cargo de los coordinadores o jefes inmediatos, lo anterior teniendo en cuenta que la Entidad no remitió soportes al respecto. De forma adicional, se evidenció que los controles realizados en portales y estaciones no son permanentes ni continuos, por lo cual los servidores no mantienen en todo momento los estándares de atención requeridos ni dan pleno cumplimiento a los protocolos de atención.

- **Percepción y expectativas**

En la encuesta de percepción de servidores públicos, se identificaron como los principales obstáculos en el desarrollo de sus funciones: a) maltrato por parte de los ciudadanos con el 20%, b) falta de baños con el 16%, c) falla en los sistemas con el 11% y d) falla en los buses con el 10%.

Así mismo, los servidores identificaron dentro de los aspectos a cambiar en el Sistema: a) mantenimiento malla vial con el 17%, b) mitigar, controlar o reducir a los vendedores informales con el 16%, c) mejorar la cultura ciudadana dentro y fuera del Sistema con el 14%, y d) mayor inversión y control para los servidores y mayor apoyo a los operadores en emergencias con el 10%.

Al respecto, en conversaciones sostenidas con los operadores de buses, los mismos informaron que el estado de la malla vial ha ocasionado problemas de salud relacionados con la espalda y riñones.

**d. Articulación interinstitucional para el mejoramiento de los canales de servicio a la ciudadanía**

El numeral 4 del artículo 8 de la PPDSC define la necesidad de “*dar respuestas oportunas, eficaces e integrales a las solicitudes de la ciudadanía, armonizar procesos y procedimientos de servicio entre las distintas entidades, suprimir trámites innecesarios, generar sinergias y optimizar los recursos públicos*”.





Al respecto, cabe aclarar que para los efectos del presente informe se tuvieron en cuenta aspectos relacionados con articulación institucional e interinstitucional, por lo cual se evalúan temas referentes a la definición, documentación, implementación y/o articulación de procesos y procedimientos de servicio, tanto entre las distintas entidades (concesionarios y operadores) como al interior de la misma entidad, así como aspectos referidos a cadenas de trámites, racionalización de trámites y optimización de recursos.

De acuerdo con lo anterior, a continuación se presentan los aspectos evaluados y los resultados del diagnóstico definidos para la línea estratégica de articulación interinstitucional:

- **Articulación entre dependencias (interna)**

Se evidencia que Transmilenio S.A. tiene una dependencia formalmente constituida denominada Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario, la cual está conformada según Acuerdo 002 de 2011 con unos objetivos y funciones plenamente definidas. No obstante, se identificó que no hay articulación frente al servicio entre Transmilenio S.A. y los concesionarios y operadores que prestan servicios en el Sistema.

Adicionalmente, no se observa el establecimiento de procedimientos sencillos y claros debidamente documentados en los que se definan acciones frente a criterios tales como: 1) accesibilidad de personas en condición de discapacidad, 2) efectividad de las respuestas en trámites y servicios y 3) tiempos de espera y atención.

No se observó que en los procesos de selección de personal (servidores y contratistas) de ventanillas de atención, personal de servicios de apoyo (aseo y vigilancia) y el resto del personal de la Entidad, se tengan en cuenta las competencias requeridas para el servicio a la ciudadanía.

Se evidencia que debido la extensión de servicios que presta la entidad, se tiene un alto volumen de requerimientos por parte de la ciudadanía. De igual manera se producen diferentes piezas informativas y promocionales como el formato de “Confirmación de datos y autorización”, que se entrega a ciudadanos que desean adquirir la tarjeta Tu Llave prioritaria, sin embargo, dicho formato se encuentra en un lenguaje técnico, que además le pide al ciudadano estar o no de acuerdo con información que se desconoce, y que no se le socializa al momento de entrega del mismo.

- **Articulación entre entidades (externa)**

Se evidencia que la entidad realizó articulación para el uso de la herramienta ConverTIC, la cual cuenta con un enlace en la página web. No obstante, Transmilenio S.A. no ha realizado la gestión



necesaria para implementar la herramienta de Centro de Relevamiento para los canales virtual y presencial.

Se observó que entre Transmilenio S.A. e IDIPRON, aunque existe un convenio de cooperación, no se percibe una real articulación administrativa, en cuanto no se evidencia el seguimiento y control a las actividades a ejecutar por parte de los informadores beneficiarios del proyecto “Distrito Joven”. Esta situación se manifiesta de forma permanente en el comportamiento de los informadores quienes durante su jornada laboral se ausentan, hacen uso de sus teléfonos celulares o hacen grupos para conversar entre ellos. Así mismo, no se demuestra capacitación en temáticas tales como: protocolos de atención, manejo de ciudadanos difíciles, rutas y frecuencias, organización, manejo de filas y congestión, entre otros.

- **Política de Tratamiento de Datos Personales**

La entidad se acoge al Decreto 1377 de 2013 reglamentario de la Ley 1581 de 2012 en materia de protección de datos personales, según se observa en la publicación realizada en la página web. No obstante, al realizar la visita de verificación visual en los puntos evaluados, no se evidenció su divulgación en los puntos de personalización de la tarjeta “Tu Llave”. Adicionalmente, al realizar el proceso de personalización de la tarjeta no se informa al ciudadano dicha Política.

- **Horarios de atención**

En los portales y estación Ricaurte no se evidenció la publicación del horario de servicio, adicionalmente en la señalización de los puntos evaluados no se identifican los horarios de tránsito de las rutas que allí circulan, excepto en la estación Ricaurte.

Los horarios de los puntos de personalización son diferentes en cada punto, si bien está información se encuentra publicada en la página web, no es visible en el punto físico de atención. A diferencia de lo anterior, en las ventanillas de recarga si se encuentran publicados los horarios.

En el canal virtual se muestra el listado de rutas troncales y zonales con su respectivo horario de circulación en el enlace “*buscador de rutas del SITP*”.

- **Buzón de sugerencias**

Se evidencia que Transmilenio S.A. no cuenta con buzones de sugerencias disponibles en ninguno de los puntos evaluados.



- **Canal telefónico**

Se observa que la Entidad cuenta con tres líneas de atención publicadas en la página web, las cuales corresponden a dos números de PBX y una línea de atención gratuita a nivel nacional. De igual forma, se brinda atención sobre trámites e información general a través de la línea 195.

Al realizar llamadas de verificación a los PBX, no fue posible establecer comunicación, por cuanto en la línea 2203000 la llamada fue transferida y se cortó, mientras que en las líneas 4823304, 018000115510 y 195, no se obtuvo respuesta.

Se observa que se cuenta con personal específico para la atención de llamadas, a través de un call center tercerizado con la Empresa Nexarte.

- **Canal virtual**

Se evidenció que en la página web se encuentra dispuesta la información básica de contacto, canales de atención, directorios de funcionarios y contratistas de la Entidad, y la información mínima obligatoria, de acuerdo con las directrices de la Ley 1712 de 2014 y la Resolución 3564 de 2014. Así mismo, se observa que en la página web se cuenta con fechas de actualización de la información publicada.

Se observó que los trámites realizados en la entidad se encuentran registrados en el Sistema Único de Información y Trámites – SUIT, y de igual forma los contratos celebrados se encuentran publicados en el Sistema Electrónico de Contratación Pública - SECOP.

Al realizar la verificación se evidencia que la Entidad ha realizado las gestiones necesarias para incluir en la página web un espacio de interacción para población en condición de discapacidad a través de ConveTIC del Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (MinTIC).

A través de la página se cuenta con la opción de personalizar la tarjeta Tu Llave, sin embargo, al efectuar el proceso de verificación y una vez se realiza el registro, el enlace [www.fidelizaciontullaveplus.com](http://www.fidelizaciontullaveplus.com) deja de funcionar al intentar asignar la contraseña e ingresar al proceso de personalización, apareciendo un aviso informativo de error (<https://fidelizacion.tullaveplus.com/login/#>).

Finalmente, se observa que el sitio web no cuenta con un chat para la interacción con la ciudadanía.



## **4.2. Resultados por líneas transversales de la PPDSC**

El Decreto 197 de 2014 define las líneas transversales como acciones diseñadas para garantizar la interoperabilidad de las líneas estratégicas, las cuales se encuentran estructuradas como productos específicos de la Administración Distrital que propenden por la implementación, mejoramiento, seguimiento y evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía.

De conformidad con lo anterior, en el presente diagnóstico se evaluó únicamente la línea transversal “seguimiento y evaluación”, por corresponder a una acción cuya implementación se encuentra bajo la responsabilidad de todas las entidades de la Administración Pública.

### **a. Mejoramiento continuo**

Esta línea transversal es definida en el numeral 3 del artículo 9 del Decreto 197 de 2014 como la implementación de un modelo integrado de medición, evaluación y seguimiento del servicio prestado a la ciudadanía que permita la parametrización, trazabilidad y cuantificación del mismo, así como el análisis constante del comportamiento de la demanda social en el servicio. Al respecto se realizó evaluación de los siguientes aspectos:

- **Medición de tiempos de espera y frecuencias**

Se evidencia que la entidad cuenta con mecanismos para la medición de tiempos de espera y frecuencia de las rutas en el canal presencial. Sin embargo, al realizar la verificación, la Entidad no entregó estadísticas de frecuencias de rutas.

En las visitas realizadas se evidenció la presencia de “gestores en vía” quienes son los encargados de monitorear los tiempos de llegada y salida de los buses articulados que no son rastreados por el sistema de control, a partir del cual se supervisa la operación y cada uno de los buses troncales del Sistema.

Cabe resaltar, que a pesar de las acciones definidas anteriormente, se evidencian falencias en los tiempos de salida, llegada, las frecuencias de rutas y el número de vehículos articulados disponibles para atender la demanda de pasajeros, teniendo en cuenta que se evidenciaron altas congestiones, principalmente en horas pico. Así mismo, los ciudadanos informaron que los tiempos de espera para ingresar a su bus oscilan entre los 11 a 30 minutos.

Para el caso del canal virtual, no se cuenta con mediciones debido a que no se tiene en funcionamiento un medio de interacción con la ciudadanía como el chat virtual, y para el canal



telefónico, se evidenció que en la línea 195 se realizan mediciones a cargo de la Secretaría General, pero no se observan acciones de mejora por parte de Transmilenio S.A.

- **Acciones de mejora**

Se evidenció que la entidad cuenta con herramientas que permiten la medición de los servicios prestados, sin embargo, frente a los resultados y diagnósticos obtenidos, no se evidencia la implementación de acciones correctivas, preventivas o de mejora para el servicio relacionadas con la frecuencia de las rutas y el número de buses destinados para cubrir la demanda de usuarios.

Por otra parte, dentro de las acciones identificadas se encontró la modificación de los servicios “rutas fáciles”, no obstante, se evidencia que no se realizan estudios de impacto ni una adecuada consulta a los usuarios para conocer su percepción sobre los cambios implementados. Así mismo, a la fecha no se cuenta con estadísticas de medición de las mejoras realizadas.

#### **4.3. Resultados por componentes de Transparencia y Acceso a la Información**

Los hallazgos relacionados con criterios de Transparencia y Acceso a la Información Pública hacen referencia a la recopilación de lineamientos para dar cumplimiento a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Nacional y a los lineamientos del primer objetivo del Conpes 167 de 2013 “Estrategia para el mejoramiento del acceso y la calidad de la información pública”, del Decreto Reglamentario 1081 de 2015, según la cual toda persona puede acceder a la información pública en posesión o bajo el control de los sujetos obligados de la ley. Estos aspectos están relacionados con la prestación de los servicios y especialmente con la disponibilidad de acceso de información en los canales de atención.

De conformidad con lo anterior, en la evaluación de criterios de Transparencia y Acceso a la Información Pública se tuvieron en cuenta temas de transparencia activa y pasiva, como se muestra a continuación:

##### **a. Transparencia activa**

La Transparencia activa implica la disponibilidad de información a través de medios físicos y electrónicos. Los sujetos obligados deben publicar una información mínima en los sitios web oficiales, de acuerdo con los parámetros establecidos por la Ley 1712 de 2015 en su artículo 9 y por la Estrategia de Gobierno en Línea adoptada mediante Decreto 1081 de 2015.



Esta información mínima debe estar disponible en el sitio web de la Entidad en la sección “*Transparencia y acceso a la información pública*” (Decreto 1081, 2015). Para efectos del presente informe se evaluaron los aspectos que a continuación se describen:

- **Publicación de información**

En la página de inicio se cuenta con la información referida a los servicios prestados, rutas, horarios, frecuencias, tarifas, paraderos, medios de pago y demás información relevante para la ciudadanía, así como los enlaces a las páginas web de los diferentes operadores de buses troncales, zonales, alimentadores, recaudo, aseo, vigilancia y policía.

Así mismo, mediante el enlace “atención al usuario”, se cuenta con información relacionada con peticiones, quejas y reclamos, información de contacto, preguntas frecuentes, información de la defensoría del usuario, gestión social y oportunidades de empleo.

Se evidencia que el informe de gestión en la atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, se encuentra publicado en la página web de forma mensual, con corte a octubre de 2017, dando cumplimiento a lo solicitado en el Decreto 371 de 2010.

- **SUIT – Guía de trámites y servicios**

Se evidencia que los trámites que realiza la entidad están inscritos y actualizados tanto en la Guía de Trámites del D.C. como en el Sistema Único de Trámites - SUIT.

**b. Transparencia pasiva**

La transparencia pasiva se refiere a la obligación de responder las solicitudes de acceso a la información en los términos establecidos en la Ley, para lo cual es importante tener en cuenta las directrices del Decreto 1081 de 2015 respecto a la gestión de solicitudes de información, en las que se definen aspectos relacionados con el principio de gratuidad, el contenido y oportunidad de respuesta a las solicitudes de acceso a la información pública (artículo 2.1.1.3.1.4) y el criterio diferencial de accesibilidad (Ley 1712, 2014, art. 8).

- **Radicación de PQRS**

Mediante el método de ciudadano incógnito se radicó un derecho de petición el 04 de octubre de 2017, a partir de una petición realizada por una usuaria de Transmilenio S.A., en el Portal Norte, en la que se solicitaba información sobre la razón por la cual “en el servicio de alimentadores varios buses se encuentran en fila y no permiten que los que van llegando se ubiquen en la



plataforma para el descenso de usuarios”, ocasionando esperas de 10 a 20 minutos para bajar de los mismos.

Al consultar el registro de la petición en el Sistema Distrital de Quejas y Soluciones - SDQS se encontró que la misma fue trasladada desde la Veeduría Distrital a Transmilenio S.A., el 05 de octubre, y se obtuvo respuesta por parte de Transmilenio S.A., el 09 de octubre, con un total de dos días hábiles para su atención. A continuación, se cita la respuesta dada por la Entidad, registrada mediante radicado SDQS 2295812017:

En atención a su comunicación, atentamente le informamos: TRANSMILENIO S.A., le agradece su interés en querer lograr que el Sistema Transmilenio sea cada día mejor y cumpla con las metas para las cuales ha sido creado. Con respecto a su requerimiento en donde nos informa que en el Portal del Norte se acumulan muchos alimentadores por la demora en el descargue de usuarios y que falta mucha organización y agilidad en el sistema. Le informamos que TRANSMILENIO S.A., cuenta con el apoyo de un grupo coordinadores de alimentadores, cuya función es organizar y agilizar la flota alimentadora. Por otra parte le comunicamos que los horarios y frecuencias de operación de los Servicios están plenamente establecidos permitiendo atender la demanda que se presenta y cumplir con los estándares operacionales, no obstante, lo anterior, el hecho de realizar los recorridos compartiendo la infraestructura vial con el tráfico mixto, estamos expuestos a problemas como congestión vehicular, eventos de accidentalidad, obras en la vía, lo cual termina afectando la prestación del servicio y generando desfases entre los ciclos programados y los ciclos reales lo que se traduce en demoras y congestiones para los usuarios. Estos factores, no son directamente controlables por TRANSMILENIO S.A. y afectan el cumplimiento de las frecuencias. Cabe anotar que se hará seguimiento a la novedad presentada por usted. Finalmente, TRANSMILENIO S.A., le reitera su compromiso en continuar en la búsqueda de alternativas y a partir de criterios de cobertura, atención de demanda y disponibilidad vial, permita atender de manera equilibrada las necesidades de transporte de los usuarios con criterios de calidad y eficiencia (SIC).

En la respuesta citada, se evidencia que hubo un cumplimiento en los tiempos establecidos. Sin embargo, la comunicación no da respuesta de fondo a la solicitud ciudadana, por tanto, se informa que se cuenta con los mecanismos para el control de rutas y frecuencias, pero existen factores externos que impiden su cumplimiento.

De forma adicional, se evidencia que el formato para dar respuesta no cumple con criterios de calidad y organización, por tanto, es un solo párrafo grande de difícil lectura y comprensión para los usuarios.



Aun cuando la ciudadana solicitó de forma explícita que la respuesta fuera enviada por correo electrónico, la misma únicamente fue cargada a través del aplicativo SDQS.

- **Canal virtual**

Se observa que en el sitio web existe un enlace para el acceso al Sistema Distrital de Quejas y Soluciones - SDQS, en el que los ciudadanos de forma anónima y/o mediante el registro pueden interponer requerimientos, y consultar de forma permanente el estado de su petición.

- **Canal telefónico**

Se observa que a través de la línea 195 los ciudadanos tienen la posibilidad de radicar peticiones, quejas, reclamos y/o denuncias de hechos de corrupción.

- **Procedimientos de trámite de PQRS**

Se evidencia que la entidad cuenta con un procedimiento interno en el que se describen los pasos a seguir para el trámite de PQRS en los diferentes canales de atención. Sin embargo, en dicho procedimiento no se observa un protocolo para la atención de denuncias de hechos de corrupción por parte de la entidad.

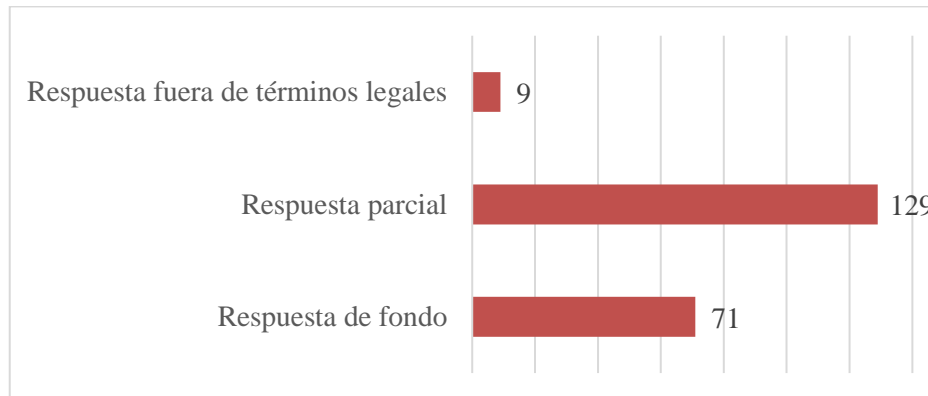
- **Evaluación tiempos/calidad de respuesta requerimientos ciudadanos**

Mediante una muestra aleatoria de los requerimientos registrados en el SDQS, se valoraron 200 respuestas a peticiones ciudadanas encontrándose que: a) los 200 casos valorados se encuentran registrados con cierre bien sea por respuesta definitiva, respuesta consolidada o desistimiento tácito, b) al verificar las respuestas entregadas por la Entidad se observa que, de los 200 casos validados el 36% (correspondiente a 71 casos), no fueron contestados de fondo por diversas razones, entre las que se destacan respuestas parciales que no atienden totalmente la petición ciudadana y/o respuestas que no corresponden con la solicitud realizada, y c) se observa que un 5% de los requerimientos (9 peticiones) fueron respondidas fuera de los términos legales dados por la Ley 1755 de 2014. En la siguiente figura se muestran de forma consolidada los datos analizados.





*Figura 1* Evaluación tiempos / calidad de respuestas PQRS



*Fuente:* Elaborada por la Veeduría Distrital, a partir de los registros del Sistema Distrital de Quejas y Soluciones.  
Muestra total 200 registros.

De manera adicional, se evidenció que cada uno de los concesionarios tiene la posibilidad de dar respuesta de forma autónoma a las peticiones ciudadanas, sin que medie un seguimiento y consolidación por parte de Transmilenio S.A, por lo cual no existe un único formato de respuesta ni se verifica que las mismas cumplan con los criterios de calidad y oportunidad.

Al respecto, en algunas respuestas Transmilenio S.A. informa que el servicio es tercerizado y la solución a los requerimientos la debe dar el operador, aspecto que se entiende pero que no se comparte por que el servicio es prestado por Transmilenio para los ciudadanos.

## 5. Recomendaciones

De conformidad con los compromisos adquiridos por Transmilenio S.A. en la reunión de inicio, se hace obligatorio incluir en el Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía - PAAC de la actual o de la siguiente vigencia las acciones derivadas de las recomendaciones realizadas, de conformidad con un análisis de tiempos (acciones de corto, mediano y/o largo plazo) y presupuesto, para lo cual se requiere definir las acciones que generen erogación presupuestal en el Anteproyecto de Presupuesto de la entidad. La Veeduría Distrital, a través de su equipo de profesionales realizará el correspondiente acompañamiento y asesoramiento en esta labor.

Una vez identificadas dichas oportunidades de mejora a través de la evaluación surtida en cada una de las líneas de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía y de los componentes de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, a continuación se presentan las recomendaciones generales por cada una de ellas:



## **5.1. Recomendaciones líneas estratégicas**

### **a. Fortalecimiento de la capacidad ciudadana para hacer efectivo el goce de sus derechos**

Se recomienda definir acciones y/o estrategias de sensibilización, comunicación y pedagogía que apunten a fortalecimiento de la cultura ciudadana dentro del Sistema, así como el conocimiento de la misionalidad, trámites y servicios que ofrece la Entidad en los canales presencial (portales, estaciones y áreas administrativas), telefónico y virtual dispuestos para la atención a la ciudadanía.

### **b. Infraestructura para la prestación de servicios a la ciudadanía suficiente y adecuada**

- **Accesibilidad**

Se recomienda realizar los ajustes en los espacios para la atención de la ciudadanía en los portales y estaciones, para garantizar suficiencia y comodidad para el uso de los baños, teniendo en cuenta que los mismos deben responder al horario de funcionamiento de los puntos evaluados. Así mismo, se recomienda propender por el libre desplazamiento y sin riesgos en escaleras, puentes y rampas de acceso internas y externas durante el tiempo de permanencia en el Sistema.

Se recomienda adecuar la entrada peatonal al portal de Usme de manera que sea más amplia y se cuente con un mayor número de torniquetes para garantizar el rápido acceso al Portal.

Se recomienda adecuar la señalización con idiomas extranjeros, especialmente en inglés, de tal forma que sea de fácil ubicación y comprensión para quienes visitan la capital. Este aspecto hace que se impulse el desarrollo económico de la ciudad como referente turístico y de negocios.

- **Accesibilidad a personas con discapacidad**

Se recomienda realizar los ajustes al mobiliario en las ventanillas de recaudo, de tal forma que la interacción de la ciudadanía y servidores sea posible en todo momento, garantizando la comodidad de los ciudadanos, especialmente de las personas con talla baja o con movilidad reducida.

Es necesario tener en cuenta lo señalado en la Ley 1618 de 2013, en su artículo 5, el cual define que las entidades públicas en todos los niveles son responsables de la inclusión real y efectiva de las personas con discapacidad, asegurando que todas las políticas, planes y programas, garanticen el ejercicio total y efectivo de sus derechos.



Se sugiere realizar los ajustes necesarios para la implementación de la Norma NTC 6047 en portales y estaciones, en lo referente a la señalización podotáctil, para garantizar el tránsito autónomo de las personas con discapacidad visual.

Continuar acogiendo las disposiciones del artículo 9 numeral 2 literal d, de la Ley 1346 de 2009, en la que se especifica que los puntos de atención al público deben contar con señalización en braille y contar con formatos de fácil lectura y comprensión, así como el literal e, que especifica la disposición de formas de asistencia humana o animal e intermediarios, incluidos guías, lectores e intérpretes profesionales de la lengua de señas, para facilitar el acceso a los portales y estaciones.

Se recomienda continuar dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Decreto 103 de 2015 en su artículo 14 sobre accesibilidad a espacios físicos para población con discapacidad, la cual obliga con el cumplimiento de la Norma Técnica Colombiana 6047 respecto de la accesibilidad al medio físico, estableciendo condiciones que posibiliten el acceso y salida de los ciudadanos de los portales y estaciones con independencia de la presencia de condiciones de discapacidad, específicamente el uso de rampas, elevadores y demás elementos que faciliten el libre desplazamiento para personas con discapacidad motora y/o reducida.

Se deben definir protocolos y hacer uso adecuado de los módulos de servicio preferencial para personas con discapacidad, persona mayor, madres gestantes o con niños en brazos, que permita el acceso prioritario a las ventanillas de recaudo en caso de requerirse. Así mismo, se debe contar con el personal suficiente para su atención.

Incorporar en los planes de acción, compras y presupuesto, los requerimientos en cuanto a elementos físicos y tecnológicos que faciliten la prestación del servicio para personas con discapacidad visual y auditiva, tales como herramientas y sistemas informáticos, pantallas de información audible, señalización en alto relieve, según las necesidades del Sistema de Transmilenio S.A.

Contemplar las disposiciones establecidas en la Ley 1618 de 2013, en su artículo 14 numeral 6, que especifica la necesidad de asegurar que todos los servicios de baños públicos sean accesibles para las personas con discapacidad.

- **Infraestructura**

Se recomienda incorporar en los planes de acción, compras y presupuesto de la siguiente vigencia, los requerimientos necesarios para garantizar el adecuado mantenimiento de la estructura física en los portales, estaciones y de la flota de buses, y con ello prestar un mejor servicio a la ciudadanía.



- **Congestión del punto de atención**

Se recomienda hacer un control efectivo de las frecuencias de los buses, permitiendo a la ciudadanía tener certidumbre de los tiempos de espera entre un servicio y otro, evitando largos tiempos de espera y congestión en las plataformas.

Así mismo, contratar al personal suficiente para la atención de ventanilla de recaudo, con el fin de satisfacer la demanda de la ciudadanía al comprar el pasaje.

- **Disposición de elementos**

Se deben verificar las iniciativas de mejoramiento de servicio a la ciudadanía a implementar, con el fin de incluir en el anteproyecto de presupuesto de la entidad y los proyectos de inversión, los recursos suficientes y necesarios para el desarrollo de las mismas, acorde con lo definido en la Circular 093 de 2014 de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., que especifica que la financiación de las acciones de servicio a la ciudadanía y la PPDSC será responsabilidad de cada uno de los actores del servicio y se realizará implementando la articulación y complementariedad de sus presupuestos y realizando la planeación y apropiación de recursos necesarios para ello.

De igual forma, mediante Circular 120 de 2015 de la misma entidad, se define la necesidad de contar con criterios de sostenibilidad y financiamiento de la PPDSC en términos de infraestructura, talento humano, medición del servicio, soluciones tecnológicas, optimización y racionalización de trámites.

Se recomienda adecuar espacios físicos en los patios que permitan que los servidores puedan realizar actividades de ocio, descanso, deportivas o de esparcimiento en los horarios no laborales. Así mismo, se debe garantizar que los servidores tengan el acceso a baños suficientes en los portales.

- **Imagen institucional**

Se recomienda verificar la implementación de los lineamientos establecidos en el Manual de Imagen Institucional de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., adoptado mediante Decreto 208 de 2016.

Se debe unificar el diseño y color de las chaquetas institucionales, acorde al Manual de Identidad del Distrito Capital, así como verificar el correcto uso de las mismas y de los carnés institucionales,



como elementos distintivos de los servidores de la administración, que permitan a los ciudadanos su identificación de forma homogénea.

- **Señalización**

Se recomienda verificar la implementación de los lineamientos establecidos en el Manual de Imagen Institucional de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., adoptado mediante Decreto 208 de 2016, en la señalización de los portales y estaciones.

Se sugiere, dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el numeral 45 de la NTC 6047 de 2013, en la que se define que las señales deben estar bien iluminadas, claras y legibles, se deben colocar a una altura consistente, y deben ser complementadas con símbolos gráficos y lenguaje braille, para facilitar la comprensión de todos la ciudadanía.

En la señalización de los portales se recomienda publicar la información de horarios de las rutas y estaciones en las que realiza paradas durante el recorrido.

Se sugiere que en cada uno de los paneles de información a pasajeros que anuncian el tiempo de llegada de las rutas, se muestre la información real y efectiva de la totalidad de buses que realizan paradas en las plataformas.

Se recomienda realizar mantenimiento constante a la demarcación de las zonas de ingreso y salida de pasajeros, y de forma adicional realizar controles permanentes para la adecuada organización de las filas de acuerdo a la demarcación mencionada.

Se requiere ubicar señalización en lugares visibles y de fácil acceso a los ciudadanos que anuncie los horarios de funcionamiento de los portales y estaciones, así como la señalización con información de puntos de contacto del área administrativa de cada portal, información sobre líneas telefónicas y puntos de atención a la ciudadanía.

- **Publicación de información - carteleros visibles y actualizados**

Con el fin de que la ciudadanía pueda acceder de forma oportuna a la información requerida, se recomienda que las carteleros se ubiquen en zonas de alto tráfico de usuarios y se encuentren identificadas con la información en ellas contenida, la cual debe encontrarse actualizada, organizada y en buen estado para su consulta.

Se recomienda hacer un adecuado uso de los espacios destinados para la ubicación de avisos informativos, de tal forma que sean estos los espacios definidos para disponer los anuncios



institucionales de la entidad y la Administración Distrital, así como información sobre el buen uso del Sistema y la cultura ciudadana.

- **Organización**

Se recomienda mantener estándares de aseo y orden en todos los puntos evaluados, implementar puntos ecológicos y realizar campañas para el buen uso de las canecas y cuidado del Sistema.

- **Seguridad**

Se requiere contar con mayor presencia del pie de fuerza policial, ejerciendo las funciones para las cuales han sido asignados, garantizando el cumplimiento del Código de Policía y previniendo la comisión de delitos y contravenciones.

Así mismo, se requiere realizar mayor control sobre la función que ejercen los servidores de vigilancia del Sistema.

- **Línea telefónica**

De conformidad con lo establecido en el artículo 12 del Decreto Distrital 197 de 2014, la Línea 195 se constituye como el único medio telefónico de carácter oficial para que la ciudadanía obtenga la información que necesite. Es importante resaltar que la Línea 195 es una herramienta o canal que brinda información sobre trámites y servicios a la ciudadanía, por lo que, si la Entidad considera pertinente tener a disposición de la ciudadanía un conmutador, el mismo deberá ser enfocado en el traslado de llamadas a dependencias internas de la Entidad y/o a brindar información especializada diferente de aquella obtenida en la Línea 195.

La disposición de un conmutador deberá cumplir con los siguientes criterios: 1) un número de fácil recordación, 2) menú de opciones corto y claro, 3) disponibilidad de personal y elementos físicos y tecnológicos para atención de la línea durante todo el tiempo que se encuentre habilitada.

En el mismo sentido, se recomienda que, si se cuenta con más de una línea telefónica o conmutador, las opciones de acceso a información en cada línea sean iguales, de tal forma que sin importar a que número se comunique el ciudadano se pueda tener a disposición toda la información requerida y se pueda redireccionar la llamada desde la recepción a las demás líneas.

Se recomienda mantener actualizada la información publicada en la página web sobre las líneas de información para comunicación con la Entidad.



- **Sitio web**

El sitio web debe encontrarse estructurado conforme a los parámetros establecidos en los lineamientos de la Estrategia de Gobierno en Línea y la Guía para sitios web de las entidades del Distrito Capital, de acuerdo a la Resolución 003 del 11 de septiembre de 2017.

Se sugiere verificar la imagen institucional de la página web, de tal forma que sea acorde con la imagen institucional del Distrito Capital en cuanto a colores, uso adecuado de logos y escudos.

Se aconseja articular y tener en cuenta los parámetros establecidos en la Norma NTC 5854 de 2011, respecto al nivel de cumplimiento de los criterios de accesibilidad a personas con discapacidades visuales, auditivas, físicas, de habla, cognitivas, de lenguaje, de aprendizaje o neurológicas. Así mismo, se sugiere acoger los requisitos establecidos en dicha norma respecto de los criterios de accesibilidad en las páginas web, de tal forma que cuente con la posibilidad de traducir la información contenida en el sitio web a otros idiomas, lenguajes nativos y/o dialectos indígenas.

La entidad deberá tener en cuenta lo establecido en la Ley 1757 de 2015, respecto de la participación ciudadana, y los componentes TIC para servicios y TIC para gobierno abierto de la Estrategia de Gobierno en Línea para mejorar lo relacionado con los medios, canales y espacios para la participación ciudadana.

Se sugiere continuar trabajando con el lenguaje sencillo y comprensible de la página web y tener en cuenta lo establecido en la estrategia de gobierno en línea y en la Guía sitios web, con toda la información exigida.

Se recomienda mantener cada uno de los enlaces e información publicada en la página web, de manera tal que la ciudadanía tenga acceso a toda la información ofrecida.

**c. Cualificación de los equipos de trabajo**

- **Aspectos servidor público**

Se recomienda hacer seguimiento al cumplimiento de protocolos de atención establecidos, en los que se definan aspectos relacionados con los servidores públicos de puntos de atención tales como: 1) presentación, 2) amabilidad, 3) iniciativa, 4) cualificación, 5) orientación hacia las personas, 6) autocontrol, 7) flexibilidad y 8) uso de lenguaje claro, entre otros.



De forma adicional, se recomienda verificar los contenidos de la información entregada cumpliendo con criterios de calidad, correspondencia entre la solicitud realizada y la información entregada, así como con la oportunidad en los tiempos de respuesta, sin importar el canal de atención al que acuda la ciudadanía.

Se sugiere verificar el correcto uso de los elementos institucionales entregados para la identificación de los servidores, como son las chaquetas y carnés institucionales.

Se requiere realizar un control efectivo frente a los servidores que tienen contacto directo con la ciudadanía, tales como informadores del IDIPRON y operadores de Recaudo Bogotá, de tal forma que la atención sea estandarizada, con altos niveles de calidad y claridad en la información entregada.

Se recomienda realizar cualificaciones permanentes a los servidores de IDIPRON y Recaudo Bogotá, en temáticas como servicio a la ciudadanía, aplicación de protocolos de atención e información sobre rutas, horarios y frecuencias.

Es necesario continuar con el desarrollo de procesos de sensibilización con directivos y áreas misionales que producen los formatos y piezas de comunicación, de tal forma que sean elaboradas en lenguaje comprensible para la ciudadanía y generen el impacto esperado.

- **Monitoreo del comportamiento y actitud de servidores públicos**

Con el fin de evaluar las oportunidades de mejora de los servidores públicos frente a la atención prestada, se recomienda implementar herramientas de seguimiento y medición de comportamientos y actitudes tales como encuestas de percepción a servidores y contratistas, evaluaciones de desempeño para servidores de planta, y mediciones permanentes de la gestión realizada en los portales y estaciones.

- **Percepción y expectativas**

Se hace necesario implementar procesos de medición de la percepción y expectativas de los servidores públicos y/o contratistas, de tal forma que se evalúe de manera continua su disposición, flexibilidad, orientación hacia las personas, identificación con la organización, iniciativa, interés por el conocimiento, autoconfianza y autocontrol. Lo anterior, con el objeto de establecer acciones de mejora que propendan por aumentar los niveles de satisfacción de los servidores públicos.





- **Incentivos**

Se recomienda que, como resultado de las mediciones y seguimientos realizados a los comportamientos y actitudes de los servidores públicos y contratistas, se definan estrategias que abarquen sensibilizaciones para ambos casos y planes de incentivos para servidores de planta, con el fin de que se refuerce el sentido de pertenencia y la apropiación de la importancia de la labor de servir a la ciudadanía.

**d. Articulación interinstitucional para el mejoramiento de los canales de servicio a la ciudadanía**

- **Articulación entre dependencias (interna)**

Se requiere establecer procesos y procedimientos de articulación entre Transmilenio S.A. y los diferentes operadores que interactúan con el Sistema, del tal forma que los protocolos, directrices y lineamientos se implementen y sean homogéneos para todo el servicio.

Se sugiere contar con procesos y procedimientos sencillos, claros y debidamente documentados, en los que se definan acciones frente a criterios tales como: 1) accesibilidad de personas en condición de discapacidad, 2) efectividad de las respuestas en trámites y servicios, 3) tiempos de espera y atención.

Se recomienda incluir en los estudios previos de la contratación de personal por prestación de servicios y/o outsourcing, todas las competencias relacionadas con la atención a la ciudadanía.

Se requiere contar con un proceso de evaluación de los formatos y piezas informativas de alta circulación, de tal forma que se tengan en cuenta criterios de lenguaje claro y sean incluyentes para todo tipo de población.

- **Articulación entre entidades (externa)**

Con el objeto de garantizar el acceso de población con discapacidad visual y auditiva, se sugiere implementar en la página web y canales presenciales mecanismos para la accesibilidad a la información tales como el Centro de Relevó (canal presencial y virtual) y ConverTIC (canal presencial). Para el desarrollo de estas acciones, se recomienda que la entidad garantice la disponibilidad de recursos y realice las gestiones administrativas pertinentes con otras entidades.



Se recomienda definir criterios claros en temáticas relacionadas con servicio a la ciudadanía y estándares de atención en la suscripción de los convenios de cooperación con el IDIPRON, de tal forma que se garantice una adecuada atención en todo momento.

- **Política de Tratamiento de Datos Personales**

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Estatutaria 1581 de 2012, se requiere identificar y verificar los puntos de atención, sistemas de información, trámites o servicios en los que se solicitan datos a la ciudadanía, frente a los cuales se deberá informar de la implementación de la Política de Tratamiento de Datos Personales al ciudadano que acceda a dichos trámites en la Entidad.

- **Horarios de atención**

Se recomienda publicar en los portales los horarios de circulación de las rutas y los horarios de funcionamiento del Sistema, así como los horarios definidos para el acceso a los puntos de personalización de la tarjeta Tu Llave.

- **Buzón de sugerencias**

Se requiere implementar en cada uno de los puntos de contacto con los ciudadanos buzones de sugerencias (portales, estaciones, áreas administrativas, puntos de personalización) y disponer de formatos estandarizados para que el ciudadano pueda interponer sus requerimientos. Estos formatos deben encontrarse disponibles y en buenas condiciones en todo momento para su uso.

El buzón de sugerencias deberá estar ubicado en un lugar visible y de fácil acceso para todas las personas que acceden al Sistema, como en las taquillas de recarga.

- **Canal telefónico**

Se sugiere contar y dar aplicación a los protocolos de atención para el canal telefónico, en el que se especifiquen los lineamientos para la atención de llamadas ciudadanas, registro de PQRS, monitoreo y seguimiento a tiempos de espera, transferencia de llamadas, atención por el servidor público competente, atención en la primera llamada, claridad y efectividad de la atención.

- **Canal virtual**

Se recomienda mantener actualizada la información básica de contacto, canales de atención, formatos y formularios de servicio a la ciudadanía, información sobre trámites y servicios, directorios de funcionarios y contratistas de la entidad, y la información mínima obligatoria de



acuerdo con las directrices de la Ley 1712 de 2014 y la Resolución 3564 de 2015, además de verificar la operabilidad, usabilidad y correcto funcionamiento del sitio web.

Validar en todo momento que la información registrada en los sistemas de información SUI y SECOP se encuentre actualizada y acorde con la información de trámites, servicios y contratación dispuestos en la página web.

Se sugiere contar en la página web con un chat como medio alternativo de contacto, para facilitar la comunicación entre el ciudadano y la entidad, para que sea posible resolver dudas respecto a todos los proyectos de la entidad, el cual debe estar debidamente estructurado, contar con un protocolo de servicio y con la disponibilidad de un servidor para su administración y operación.

Verificar la usabilidad y correcto funcionamiento del enlace para personalización de la tarjeta Tu Llave.

## **5.2. Recomendaciones líneas transversales**

### **a. Medición de tiempos de espera y frecuencias**

Se recomienda contar con mecanismos para la medición de tiempos de espera y respuesta en los canales presencial, virtual y telefónico, así como una medición efectiva de los tiempos de frecuencia de las rutas, que permitan la toma de decisiones para la mejora continua en la prestación del servicio, disminución de tiempos de frecuencia y descongestión del Sistema.

### **b. Acciones de mejora**

Con el objeto de mejorar continuamente los sistemas de servicio a la ciudadanía, se recomienda evaluar la pertinencia y continuar con la aplicación de las herramientas diseñadas para la medición del servicio prestado, de tal forma que las acciones implementadas producto de este seguimiento propendan por el fortalecimiento del servicio, aumentando los niveles de reconocimiento de la entidad por parte de la ciudadanía, generando mayor confianza en la Administración Distrital.

## **5.3 Recomendaciones componentes de Transparencia y Acceso a la Información Pública**

### **a. Transparencia activa**

- Publicación de información**

En cumplimiento a la Ley 1712 de 2012 y Resolución 3564 de 2015, se recomienda continuar publicando la información mínima obligatoria respecto a la estructura, contratación, servicios,



procedimientos, funcionamiento, activos de información, normatividad, presupuesto y planeación de la entidad, en rutas de fácil acceso y ubicación para la ciudadanía.

Para dar aplicación al numeral 3 del artículo 3 del Decreto 371 de 2010, se sugiere continuar con la publicación de los informes estadísticos mensuales de requerimientos, elaborados a partir de los reportes generados por el SDQS, para ser consultados por la ciudadanía a través de su página web.

- **SUIT – Guía de trámites y servicios**

Se sugiere la continuidad en la articulación y actualización permanente de la información publicada en el Sistema Único de Trámites –SUIT y la Guía de Trámites y Servicios, así como la información dispuesta en la página web, de tal manera que el ciudadano tenga acceso a lo solicitado de forma completa sin importar la fuente de consulta.

- b. Transparencia pasiva**

- **Radicación de PQRS**

Para dar aplicación a la Ley 1437 de 2011 y a la Ley 1755 de 2015, se sugiere dar respuestas dentro de los tiempos establecidos en la ley, de tal forma que la ciudadanía pueda obtener solución oportunamente a sus requerimientos.

Se sugiere implementar y hacer seguimiento al uso y aplicación de protocolos y procedimientos de atención de PQRS, para que los requerimientos sean atendidos con oportunidad, calidad, claridad y efectividad.

Se recomienda implementar mecanismos para la integración y articulación de los sistemas de gestión documental con el SDQS, los cuales deben estar debidamente documentados mediante el establecimiento de manuales, protocolos y/o procedimientos.

Realizar seguimiento y control a las respuestas entregadas por los operadores, y unificarlas de tal forma que sea Transmilenio S.A. quien responda a la ciudadanía en todo momento. Las respuestas a los requerimientos ciudadanos deberán realizarse bajo los criterios establecidos en la Ley 1755 de 2015, en lenguaje claro y con estándares de calidad y oportunidad.

- **Canal virtual**

Se recomienda continuar implementando mecanismos de visibilización de la plataforma tecnológica SDQS, de tal forma que el registro y consulta de los requerimientos ciudadanos pueda



realizarse en tiempo real. Así mismo, se sugiere contar con los mecanismos de medición de tiempos de respuesta, para que las mismas sean oportunas y se dé cumplimiento a los tiempos de ley.

Se recomienda disponer de medios virtuales para la realización de encuestas de percepción y satisfacción ciudadana y de servidores públicos, que permitan medir y calificar la gestión realizada por la entidad, y sean insumos para la toma de decisiones.

- **Canal telefónico**

Se recomienda articular las diferentes líneas telefónicas de atención a la ciudadanía, para que las peticiones realizadas por este medio sean registradas con oportunidad y tramitadas a través del sistema SDQS, así como verificar el correcto funcionamiento de las líneas de atención publicadas en la página web, de tal forma que sin importar la línea de contacto los ciudadanos obtengan la debida respuesta.

- **Procedimientos de trámite de PQRS**

Se sugiere contar con un protocolo exclusivo para la atención de denuncias de hechos de corrupción, realizar los correspondientes registros en el SDQS y tramitar las denuncias por el área encargada, de conformidad con sus competencias.



## **Anexos**

Según la Directiva Presidencial N° 4 del 3 de abril de 2012 de Eficiencia Administrativa y Lineamientos de la Política CERO PAPEL de la Administración Pública, los anexos que se relacionan a continuación, serán adjuntados en medio magnético (CD):

### **1. Formatos levantamiento de información**

- Formato 1 Levantamiento de información
- Formato 2 Encuestas de percepción ciudadanía
- Formato 3 Encuestas de percepción servidores públicos
- Formato 4 Valoración de Talento Humano en puntos de servicio a la ciudadanía
- Formato 5 Evaluación de Canal Presencial (método de Ciudadano Incógnito)
- Formato 6 Evaluación de Canal telefónico (método de Ciudadano Incógnito)
- Formato 7 Evaluación de Canal virtual (método de Ciudadano Incógnito)
- Formato 8 Transparencia y acceso a la información pública
- Formato 9 Tiempos de respuesta / calidad

### **2. Matrices y Gráficas de tabulación**

Archivo en formato Excel que contiene las hojas de tabulación correspondientes a:

- Tabulación Formato 1 Levantamiento de información
- Tabulación Formato 2 Encuesta de percepción ciudadanía
- Tabulación Formato 3 Encuesta de percepción servidores públicos
- Tabulación Formato 4 Valoración de Talento Humano
- Tabulación Formato 5 Evaluación de Canal Presencial (método de Ciudadano Incógnito)
- Tabulación Formato 6 Evaluación de Canal telefónico (método de Ciudadano Incógnito)
- Tabulación Formato 7 Evaluación de Canal virtual (método de Ciudadano Incógnito)
- Tabulación Formato 8 Transparencia y acceso a la información pública
- Tabulación resumen



### **3. Archivos Multimedia**

- Registro fotográfico
- Audios llamadas incógnitos
- Video ciudadano incógnito presencial

### **4. Archivos de verificación**

- Respuestas a peticiones verificadas

FIN.