

“TransMitiendo”

“Plan Estratégico de Comunicaciones para la Empresa de Transporte del Tercer Milenio-TRANSMILENIO S.A.”

Grupo de investigación:

MARIA JULIANA FERNÁNDEZ BARRERA

FABIANA DEL PILAR RAMÍREZ PÉREZ

MICHELLE PAOLA RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

Tutora:

YOIKZA ZOULANGEL ACOSTA ROLDÁN

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES, FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

DICIEMBRE 4, 2021

Resumen

En este proyecto se hace un recorrido por la trayectoria, logros, desafíos y metas de TRANSMILENIO S.A., la empresa de transporte público masivo de pasajeros de Bogotá, que ha marcado un hito en la historia del transporte en Colombia y a nivel mundial.

La Empresa de Transporte del Tercer Milenio le apuesta a la implementación de un Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) en la capital, con sostenibilidad financiera y ambiental, que le permita brindar un servicio con estándares de dignidad, calidad y comodidad.

Actualmente, la organización le apuesta a la ejecución de 40 proyectos estratégicos que requieren la cohesión de sus equipos interdisciplinarios. La investigación realizada, basada en la aplicación de instrumentos de medición, entrevistas y consulta documental, halló debilidades en algunas competencias laborales como: liderazgo, cooperación entre dependencias y trabajo en equipo, las cuales pueden incidir en la adecuada gestión de estos proyectos.

El equipo consultor ve una oportunidad de intervención eficaz para mejorar la articulación de los equipos a través de la comunicación estratégica, planteando tácticas que fortalezcan la conversación en la organización, para crear vínculos relacionales entre los colaboradores que fomenten la cooperación y el trabajo articulado entre las dependencias.

Palabras clave: Conversación en las Organizaciones, Pensamiento estratégico y cohesión de los equipos.

Abstract

This project will be a route through trajectory, achievements, challenges and goals of TRANSMILENIO S.A., the mass public transportation company of Bogotá, that has marked a milestone in the history of transportation from Colombia and the world.

The Third Millenia Transportation company bets for the implementation of a Public Transport Integrated System (SITP By its acronym in spanish), with financial and environmental sustainability, that allows to deliver a service with dignity, quality and contort standards.

Actually, the organization bets on the execution of 40 strategic projects that require the cohesion of their interdisciplinary teams. The research carried out, based on the application of measurement instruments, interviews and documentary queries, found weaknesses in some labor competencies like:

Leadership, cooperation between dependencies and teamwork, which can influence in the correct management of this projects.

The consultant team sees an opportunity of effective intervention to improve the team articulation through strategic communication, proposing tactics that strengthen the conversation inside the organization, in order to create relational bonds between colleagues that promote cooperation and articulated work between dependencies.

Key words: Conversation between organizations, strategic thinking and team cohesion.

Tabla de contenido

1. Descripción de la organización	7
1.1 Historia.....	7
1.2 Nivel Estratégico	9
1.3 Mapa de procesos.....	10
1.4 Análisis financiero.....	11
1.4.1 Financiación del Sistema Integrado de Transporte Público.....	13
1.5 Proyectos Estratégicos.....	15
1.6 Estructura organizacional y del talento humano.....	15
1.7 Valores del Servicio Público – Código de Integridad.....	22
1.8 Infraestructura de TRANSMILENIO S.A.	25
2. Metodología aplicada para el análisis de la organización	26
2.1 Hallazgos con relación a la organización.....	31
3. Análisis comunicacional.....	33
3.1 Estructura de la gestión de la comunicación en TRANSMILENIO S.A.	33
3.2 Matriz de diagnóstico de comunicación entre actores clave.....	37
3.3 Matriz de realidades comunicacionales	43
3.4 Sociograma	47
3.5 Gráfica de relaciones entre los hallazgos	48
4. Metodología aplicada para el análisis del entorno	49
4.1 Hallazgos con relación al entorno.....	51
5. Antecedentes	54
5.1 Resultados de la Medición de Competencias y Desempeño 2020.....	54
5.2 Resultados Medición Encuesta de Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo.....	58
6. Análisis de las categorías.....	63
7. Pregunta orientadora del análisis situacional	68
8. Brechas, problemas u oportunidades a abordar	69
9. Resultados de los instrumentos de medición.....	70
9.1 Encuesta de Cultura Organizacional 2021.....	70
9.2 Entrevistas	88
10. Propuesta inicial del Plan Estratégico de Comunicaciones.....	94
10.1 Marca y eslogan	94
10.2 Infografía	96

10.3 PECO	97
10.4 Presupuesto PECO.....	100
10.5 Cronograma PECO	104
11. Matriz PECO.....	105
12. Conclusiones	107
13. Referencias	109

Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Mapa de procesos de TRANSMILENIO S.A.</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 2: Infografía del financiamiento de la operación del SITP. Fuente: TRANSMILENIO S.A.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 3: Avance de proyectos estratégicos. Fuente: TRANSMILENIO S.A.</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 4: Mapa de actores: Empleados Públicos de Libre Nombramiento y Remoción. Fuente: SIDEAP</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 5: Mapa de actores: Servidores Públicos. Fuente: SIDEAP</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 6: Mapa de actores: Contratistas. Fuente: SIDEAP</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 7: Aparte del Código de Integridad. Fuente: TRANSMILENIO S.A.</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 8: Foto edificio Elemento, Av. El Dorado # 69-76. Fuente: PRABYC INGENIEROS</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 9: Foto Centro de Control operación troncal. Fuente: TRANSMILENIO S.A.</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 10: Foto oficinas sede administrativa. Fuente: TRANSMILENIO S.A.</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 11: Esquema organizacional de la Subgerencia de atención al usuario y Comunicaciones. Fuente: TRANSMILENIO S.A.</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 12: Diagrama de actores clave. Fuente propia</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 13: Gráfica de relaciones entre los hallazgos. Fuente propia</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 14: Gráfica de resultados de la Medición de Competencias Comunes. Fuente Encuesta de Medición de Competencias y Desempeño 2020 TRANSMILENIO S.A.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 15: Gráfica de resultados de la Encuesta de Clima Laboral del Servicio Civil Distriital. Fuente: TRANSMILENIO S.A.</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 16: Participantes encuesta de Cultura Organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>71</i>
<i>Ilustración 17: Clasificación por dependencias de los participantes en la encuesta de Cultura organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 18: Resultados en Gestión de las Personas de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 19: Resultados en Trabajo en Equipo de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 20: Resultados en Colaboración de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 21: Resultados en Innovación de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 22: Resultados en Objetivos Estratégicos de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 23: Resultados en Confianza de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 24: Resultados en Honestidad de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia</i>	<i>82</i>
<i>Ilustración 25: Resultados en Denuncia Casos Corrupción de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>83</i>

<i>Ilustración 26: Resultados en Implementación Rendición de Cuentas de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>84</i>
<i>Ilustración 27: Resultados en Objetivo Rendición de Cuentas de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 28: Resultados en Satisfacción entidad de la encuesta cultura Organizacional 2021. Fuente propia.....</i>	<i>86</i>
<i>Ilustración 29: Participantes entrevistas de participación activa 2021. Fuente propia.....</i>	<i>89</i>
<i>Ilustración 30: Recopilación entrevistas 2021.....</i>	<i>94</i>
<i>Ilustración 31: Logo TransMitiendo.....</i>	<i>94</i>
<i>Ilustración 32: Infografía Plan Estratégico de Comunicaciones TransMitiendo.....</i>	<i>96</i>
<i>Ilustración 33: PECO - Objetivo 1.....</i>	<i>97</i>
<i>Ilustración 34: PECO - Objetivo 2.....</i>	<i>98</i>
<i>Ilustración 35: PECO - Objetivo 3.....</i>	<i>99</i>
<i>Ilustración 36: Presupuesto PECO.....</i>	<i>104</i>
<i>Ilustración 37: Cronograma PECO.....</i>	<i>104</i>
<i>Ilustración 38: Matriz PECO.....</i>	<i>106</i>

Tablas

<i>Tabla 1: Diagnóstico organizacional 6 de casillas de Weisbord. Fuente propia.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 2: Matriz de relaciones comunicacionales. Fuente propia.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 3: Matriz de realidades comunicacionales. Fuente propia.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 4: Diagnóstico DOFA. Fuente propia.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 5: Resultados encuesta de Medición de Competencias y Desempeño 2020. Fuente TRANSMILENIO S.A.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 6: Resultados del factor estados mentales. Fuente: Encuesta de Clima Laboral del Servicio Civil TRANSMILENIO S.A.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 7: RESULTADOS FACTOR PROPÓSITO DE VIDA. FUENTE DASCD.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 8: RESULTADOS FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES. FUENTE DASCD.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 9: RESULTADOS FACTOR CONOCIMIENTO DE LAS FORTALEZAS PROPIAS. FUENTE DASCD.....</i>	<i>62</i>

1. Descripción de la organización

1.1 Historia

La Empresa de Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A. es una entidad descentralizada del orden distrital, sin ánimo de lucro, creada por el Acuerdo 004 de 1999 del Concejo de Bogotá, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente con aportes de entidades públicas distritales.

Su misión como Ente Gestor es la organización y planeación del servicio de transporte público urbano de pasajeros en sus diferentes modalidades en el Distrito Capital y su área de influencia, con estándares de calidad, dignidad y comodidad.

El 18 de diciembre de 2000, entró en operación el Sistema con 14 buses articulados circulando entre las calles ochenta y sexta por la troncal de la Caracas. Posteriormente, entre los años 2001 y 2002 se entregaron las troncales: Autonorte, Calle 80, Caracas y Eje Ambiental, que corresponden a la Fase I del Sistema.

En el año 2003 comenzó la Fase II, en la cual se integraron las nuevas troncales Calle 13 y Avenida de las Américas, y hasta el 2005 finalizó esta fase con la entrada en operación de la troncal NQS (Norte, Quito, Sur). Para el año 2012 inició la Fase III que contempló la estructuración del nuevo Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá (SITP) y entraron a operar los buses biarticulados y padrones duales. De igual manera comenzaron a operar las troncales Calle 26 y la carrera décima.

A raíz de la entrada en operación del Sistema Integrado de Transporte Público la ciudad se dividió en 13 zonas operacionales y una zona neutra que permitió organizar un servicio de transporte a nivel zonal que se integró con el servicio troncal existente, brindando mayores beneficios a los usuarios de la ciudad.

En el 2013 comenzó la operación del componente troncal en el municipio de Soacha. Adicionalmente, las dificultades económicas de algunos concesionarios, que no

podieron prestar el servicio en ciertas zonas de la ciudad, desencadenó el surgimiento del SITP Provisional, brindando permisos especiales de operación a empresas del anterior transporte público colectivo.

La Fase IV se desarrolló entre los años 2016 a 2019. En esta etapa se llevaron a cabo los procesos de licitación y adquisición de nuevos buses troncales, para renovar el parque automotor que se adquirió en las Fases I y II, los cuales habían cumplido su vida útil. En el año 2018 se comenzó a operar TransMiCable, el primer cable aéreo de la ciudad ubicado en la localidad de Ciudad Bolívar.

Entre los años 2019 y 2020 inició la actual Fase V, que consiste en la organización de Unidades Funcionales (UFO) que son zonas con un patio y flota definida por un operador. Este proceso incluyó la adquisición de 3300 buses con tecnologías Euro¹ V Y VI con cero y bajas emisiones.

TRANSMILENIO S.A le hace una apuesta al ascenso tecnológico, por ello, en la operación del componente zonal en el 2020 entregó 120 buses 100% eléctricos. En enero de 2012 se adjudicaron otros 596 buses eléctricos. En total, para el año 2022 se planea poner al servicio de los usuarios 1485 buses, convirtiéndose así en la segunda ciudad del mundo con mayor flota de buses eléctricos después de China.

Actualmente, el Sistema cuenta con 142 estaciones (incluidas las de TransMiCable), 9 portales, 11 patios y 22 Bici Estaciones, con 6.059 cupos seguros, cómodos y de fácil acceso. Actualmente, la flota del Sistema está compuesta por 2.350 buses en el componente troncal, y en el componente zonal y de alimentación aproximadamente 8.650 buses. Se espera contar con 9.000 buses zonales para abril de 2022.

¹ Euro: Los sistemas Euro son la tecnología capaz de atrapar sustancias tóxicas y disminuir las cantidades de emisiones contaminantes para el entorno.

1.2 Nivel Estratégico

En el año 2019, bajo la gerencia de María Consuelo Araujo, la empresa efectúa una actualización de su plataforma estratégica para alinearse a los procesos de reingeniería que se estaban dando en el Sistema Integrado de Transporte. Con el acompañamiento de una empresa consultora, se generaron mesas de trabajo con las dependencias y el equipo directivo, donde se realizaron ajustes en el tema férreo y se impulsó la intermodalidad. Así nace el acuerdo 007 de 2019 con los nuevos planteamientos de misión, visión, objetivos estratégicos y propósito superior.

Misión

Gestionar el desarrollo del Sistema Integrado de Transporte Público en Bogotá, en el marco del Plan Maestro de Movilidad, con estándares de calidad, dignidad y comodidad, con criterios de intermodalidad, con sostenibilidad financiera y ambiental, con una orientación hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios y procurando la integración de la ciudad con la Región.

Visión

En el 2023, el Sistema Integrado de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO S.A. tendrá cobertura en toda la ciudad. La sostenibilidad operacional, financiera y ambiental de este Sistema estará asegurada mediante políticas públicas Distritales y Nacionales de movilidad y fuentes de financiamiento determinadas por las autoridades competentes.

TRANSMILENIO S.A. buscará soluciones eficientes e intermodales de movilidad en el Sistema Integrado de Transporte Público que propendan por una ciudad sostenible. Así mismo, TRANSMILENIO S.A. contará con un modelo integrado de planeación y gestión orientado al mejoramiento continuo de la experiencia de viaje de los

usuarios. De esta manera, TRANSMILENIO S.A. seguirá siendo una empresa de obligada referencia nacional e internacional.

Propósito superior

En el 2036, todo habitante de Bogotá podrá acceder, a menos de 1 kilómetro de distancia de donde se encuentre, al Sistema Integrado de Transporte Público Masivo bajo estándares de calidad, dignidad y comodidad.

1.3 Mapa de procesos

TRANSMILENIO S.A. cuenta con un fundamental elemento de planificación que trabaja en coherencia con las funciones asignadas y el cumplimiento de procesos internos y externos, enfocados en las necesidades y expectativas de los usuarios del Sistema Integrado de Transporte Público masivo intermodal y sus partes interesadas.

Para dar alcance a esta planificación, la entidad trabaja a través de un mapa de procesos direccionado, descrito en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que incluye planear (procesos estratégicos), supervisar (procesos misionales), apoyar (procesos de apoyo), controlar y evaluar (procesos de evaluación y control) los procesos para su continuo mejoramiento.

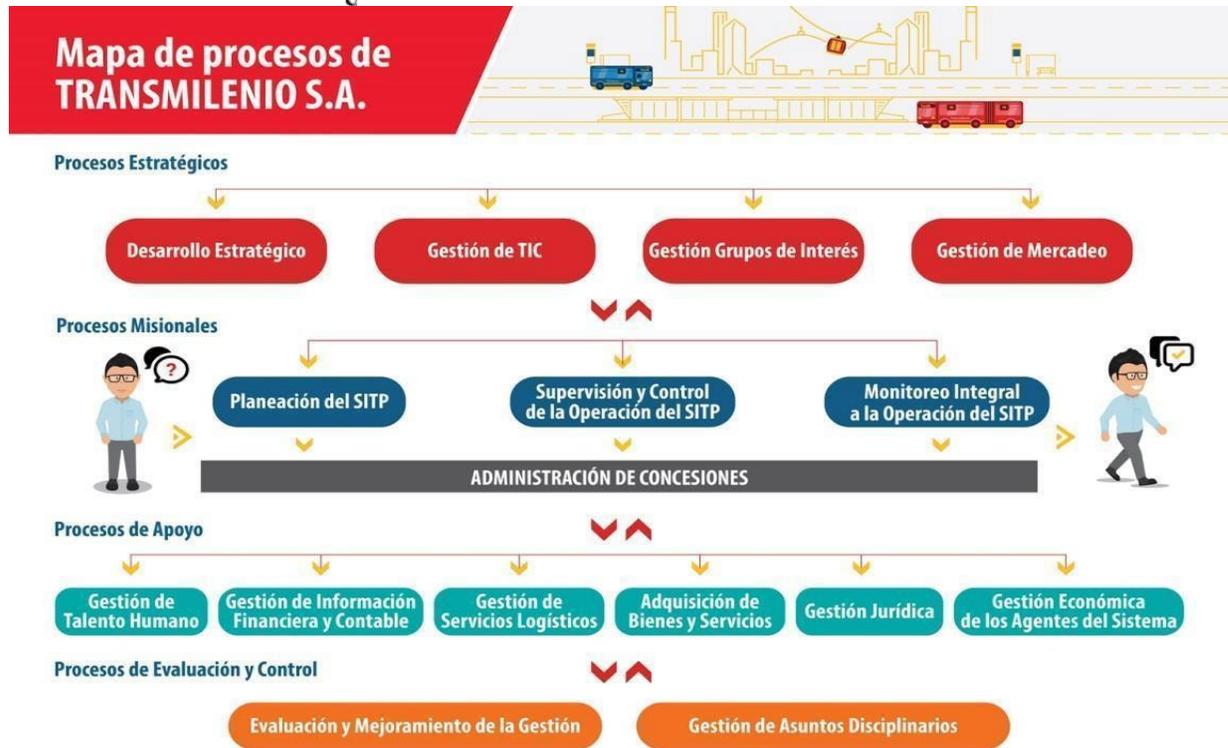


ILUSTRACIÓN 1: MAPA DE PROCESOS DE TRANSMILENIO S.A.

1.4 Análisis financiero

La ejecución presupuestal es el proceso mediante el cual se recauda los ingresos, se adquieren los compromisos y se ordenan los gastos, cumpliendo con los requisitos señalados en las disposiciones legales vigentes.

De acuerdo con los Informes de Gestión generados por TRANSMILENIO S.A. de la vigencia 2016 - 2019 Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Mejor Para Todos” y la vigencia 2020 – 2023 Plan de Desarrollo Distrital “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI” (periodo 2020), en el marco de las metas de inversión, la entidad gestionó y planificó los recursos asignados, obteniendo altos porcentajes en la ejecución presupuestal conforme a lo programado en cada una de las vigencias.

Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Mejor Para Todos” (2016 – 2019)

En el segundo semestre de 2020, culminó la vigencia del Plan de Desarrollo Distrital 2016 – 2019, donde se puede evaluar el cumplimiento de TRANSMILENIO S.A. en relación con la ejecución presupuestal de las metas propuestas durante este cuatrienio.

De acuerdo con el Informe de Gestión del año 2019 (TRANSMILENIO S.A., 2020,), se evidencia que el 27% de las metas fueron realizadas al 100%, el 13% tienen un avance de más del 90%, el 53% tiene un cumplimiento entre el 51% y el 89% y solo un 7% de las metas se encuentra por debajo del 50% de ejecución, lo que refleja un buen desempeño en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco del Plan de Desarrollo por parte de la organización.

En cuanto al presupuesto programado, versus el presupuesto ejecutado en este cuatrienio, el plan de desarrollo tuvo una inversión programada de \$7.795.695.000.000 y el valor ejecutado fue de \$4.058.876.000.000, esto quiere decir que la ejecución fue del 52%.

Es importante destacar que, el valor ejecutado está contemplado a corte del 31 de diciembre de 2019, y de acuerdo con los lineamientos de los Plan de Desarrollo, su terminación se dio hasta junio de 2020.

Plan de Desarrollo Distrital “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI” 2020 – 2023 (periodo 2020)

Con el inicio de un nuevo periodo de gobierno en la Alcaldía Mayor de Bogotá, comenzó un nuevo Plan de Desarrollo que le apuesta al sector de movilidad como un eje

fundamental para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En este sentido, TRANSMILENIO S.A. cuenta con 7 proyectos de inversión para este cuatrienio.

De acuerdo con la gestión de la organización reportada en el Informe de Gestión del año 2020 (TRANSMILENIO S.A., 2021), el cumplimiento de la entidad frente a los proyectos tuvo un porcentaje de cumplimiento cercano al 95%, con una inversión programada por un valor de \$1.782.129.000.000 y un valor ejecutado de \$1.491.134.000.000., alcanzando la ejecución del 84% de su presupuesto.

1.4.1 Financiación del Sistema Integrado de Transporte Público

La financiación de la operación del Sistema se encuentra diferenciada de los rubros destinados a los proyectos de inversión de la entidad. Así es como esta se constituye de un patrimonio autónomo con los recursos monetarios que provienen del recaudo de pasajes y la financiación de la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría de Hacienda. Los recursos obtenidos son destinados al pago de los agentes del Sistema y el pago a beneficiarios del patrimonio.

La administración de estos recursos no la hace directamente TRANSMILENIO S.A., sino que se efectúa a través de una fiduciaria, escogida por concurso público cada cierto tiempo, que se encarga de gestionarlos de forma transparente. Actualmente la fiduciaria que ganó el último concurso de licitación (2020) fue la Fiduciaria Popular S.A., quien tendrá el Encargo Fiduciario con el alcance de administrar los recursos fideicomitados, ser fuente de pago y pago de las obligaciones definidas. Su vigencia de operatividad será hasta el 31 de diciembre de 2038.

En la siguiente infografía se visualiza el porcentaje de distribución de los recursos que le corresponde a cada beneficiario:

¿CÓMO FUNCIONA EL MANEJO DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA TRANSMILENIO?

Voz en off: -

Se constituye un patrimonio autónomo donde van todos los recursos para que sean administrados transparentemente, éstos NO llegan directamente a la entidad Transmilenio, son administrados por una Fiduciaria....



Fiduciaria:

Encargada de administrar los recursos recaudados

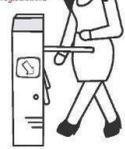
* Se escoge la fiduciaria por concurso y se cambia cada (xx tiempo)

Voz en off: -

Los recursos entran a través de recaudo por validaciones, es decir el pago de los usuarios cuando pasan por el torniquete. También entran recursos del Distrito....

Recaudo por Validación

Sonido de registradora



SHD
Secretaría de Hacienda Distrital



Voz en off: -
 El dinero recaudado es el fondo principal de pagos a los diferentes agentes que componen el Sistema.....

¿QUE AGENCIAS CONFORMAN EL SISTEMA INTEGRAL DE TRANSPORTE TRANSMILENIO?



Entidad TransMilenio: Es la entidad que se encarga de gestionar y administrar la operación del Sistema.

Distrito SHD (Secretaría de Hacienda Distrital): Es la entidad (PRIVADA?, PÚBLICA?, SIN ANIMO DE LUCRO?....)

Recaudo Bogotá: Es la entidad (PRIVADA?, PÚBLICA?, SIN ANIMO DE LUCRO?....) que se encarga de recoger el dinero de ingreso de los usuarios.

Concesionarios y operadores: Es la entidad (PRIVADA?, PÚBLICA?, SIN ANIMO DE LUCRO?....) que se encargan de proporcionar los vehículos y conductores

Fiduciaria: Es la entidad que garantiza la transparencia del manejo de los recursos. ésta fiducia se escoge por concurso y cada cierto tiempo se cambia.



Concesionario de recaudo (Recaudo Bogotá SAS)

2011

Se abrió una licitación pública para contratar.....Ésta entidad se encarga de

Operadores 2017



Entidad TransMilenio

Es la encargada de gestionar y administrar la operación del Sistema.



Troncal



Tarifa \times KM en operación

Voz en off
 Tarifa x kilómetros en operación

Remuneración de los costos totales, inversión y otros.



La fase y está en proceso de crecimiento y organización aún no alcanzado su punto de equilibrio.

Después de 17 años la fase 1 y 2 están en punto de equilibrio, se superó la expectativa. en el 2017 tenemos xxxxx pasajeros x....



ILUSTRACIÓN 2: INFOGRAFÍA DEL FINANCIAMIENTO DE LA OPERACIÓN DEL SITP. FUENTE: TRANSMILENIO S.A.

Es así como a TRANSMILENIO S.A. de los recursos del financiamiento de la operación del Sistema solo le corresponde el 4.57%.

1.5 Proyectos Estratégicos

La organización trabaja actualmente en el desarrollo de 40 proyectos estratégicos, priorizando 13 de ellos, los cuales están orientados a la innovación, apertura de datos, renovación de la flota, implementación de rutas, desarrollos de proyectos urbanísticos y la puesta en marcha de nuevas tecnologías ambientalmente sostenibles en el transporte.

A continuación, se presenta el listado de los proyectos, destacando en amarillo los priorizados y su avance de ejecución a corte de abril de 2021.

Avance Proyectos Estratégicos TRANSMILENIO S.A.	
Proyecto	Avance
Apadrinamiento de estaciones	96%
Aprovechamiento de datos	75%
Captura de valor	55,6%
Desmante del SITP Provisional	86%
Chatarrización del SITP Provisional	78%
Evasión	13%
Implementación	34%
Rutas perfectas	58%
Troncales Alimentadoras AK 68 y Av. Cali	35%
Operador Público	100%

ILUSTRACIÓN 3: AVANCE DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS. FUENTE: TRANSMILENIO S.A.

1.6 Estructura organizacional y del talento humano

Durante el año 2017, la Junta Directiva de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A., bajo el Acuerdo 07 de 2017, realiza la modificación de la estructura organizacional de la entidad y las funciones de sus dependencias,

articulándose en tres ámbitos de gestión: Alta Gerencia, Gerencia de la Integración y Dirección y Control de la Operación.

Con base en estos tres ámbitos las dependencias quedan distribuidas así:

Alta Gerencia

- Junta Directiva
- Gerencia General
- Oficina de Control Interno
- Oficina Asesora de Planeación
- Subgerencia General
- Dirección Corporativa
- Dirección de Tecnología de la Información y Telecomunicaciones

Gerencia de la Integración:

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

Dirección y Control de la Operación

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

Talento Humano

De acuerdo con la información reportada en el Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP a corte de mayo 2021)),

TRANSMILENIO S.A. cuenta con 881 colaboradores definidos en los siguientes perfiles:

- Empleados Públicos de Libre Nombramiento y Remoción²: 19
- Trabajadores Oficiales:³ 362
- Contratistas⁴: 500

Teniendo en cuenta este levantamiento de información, se realizó un mapeo de actores para identificar los roles dentro de la organización, cantidad por género, edades, nivel educativo y rango salarial entre los colaboradores de los perfiles Trabajadores oficiales y Empleados públicos, como se muestra a continuación:

² Empleados de Libre Nombramiento y Remoción: servidores públicos con vinculación, permanencia y retiro de sus cargos que depende de la voluntad del empleador.

³ Trabajadores Oficiales: servidores públicos con vinculación a través de concurso de méritos.

⁴ Contratistas: colaboradores con contrato de prestación de servicios.



Empleados públicos de libre nombramiento y remoción

Total: 19

Gerencia General

Individuos: 1 Edad: 37 años Género: masculino

Ingresos: \$25.559.948 COP

Educación: Maestría

Subgerencia General

Individuos: 1 Edad: 40 años Género: masculino

Ingresos: \$21.818.624 COP

Educación: Maestría

Subgerentes de dependencia

Individuos: 5 Edad*: 43 años Género: 2 masculinos y 3 femeninos

Ingresos: \$19.428.055 COP

Educación: 3 con Maestría y 2 con especialización

Jefes de oficina

Individuos: 2 Edad*: 46 años Género: 1 masculino y 1 femenino

Ingresos: \$15.460.906 COP

Educación: 1 con Maestría y 1 con especialización

Asesor grado 2

Individuos: 1 Edad: 37 años Género: masculino

Ingresos: \$15.460.906 COP

Educación: Maestría

Asesor grado 1

Individuos: 1 Edad: 35 años Género: femenino

Ingresos: \$6.683.444 COP

Educación: Maestría

Secretaria ejecutiva

Individuos: 1 Edad: 39 años Género: femenino

Ingresos: \$2.961.084 COP

Educación: Técnico

* Promedio de edad entre los individuos



Trabajadores oficiales

Total: 362

Profesional Especializado grado 6

Individuos: 65 Edad*: 47 años Género: 40 masculinos y 25 femeninos

Ingresos: \$8.912.214 COP

Educación: 16 con maestría, 43 con especialización y 6 con pregrado

Profesional Especializado grado 5

Individuos: 14 Edad*: 50 años Género: 8 masculinos y 6 femeninos

Ingresos: \$7.533.963 COP

Educación: 2 con maestría, 10 con especialización y 2 con pregrado

Profesional Universitario grado 4

Individuos: 35 Edad*: 47 años Género: 16 masculinos y 19 femeninos

Ingresos: \$6.541.662 COP

Educación: 3 con maestría, 26 con especialización y 6 con pregrado

Profesional Universitario grado 3

Individuos: 25 Edad*: 42 años Género: 10 masculinos y 15 femeninos

Ingresos: \$5.778.738 COP

Educación: 1 con maestría, 20 con especialización y 4 con pregrado

Técnico Administrativo grado 2

Individuos: 15 Edad*: 44 años Género: 11 masculinos y 4 femeninos

Ingresos: \$3.209.692 COP

Educación: 10 con especialización, 2 con pregrado, 1 con técnico, 1 con media vocacional y 1 con bachillerato.

Técnico de Control grado 2

Individuos: 63 Edad*: 44 años Género: 44 masculinos y 19 femeninos

Ingresos: \$3.209.692 COP

Educación: 22 con especialización, 21 con pregrado, 9 con tecnólogo, 7 con técnico, 2 con media vocacional y 2 con bachillerato.

Técnico Operativo grado 1

Individuos: 100 Edad*: 45 años Género: 79 masculinos y 21 femeninos

Ingresos: \$3.174.904 COP

Educación: 36 con especialización, 23 con pregrado, 15 con tecnólogo, 10 con técnico, 9 con media vocacional y 7 con bachillerato.

Auxiliar Administrativo grado 4

Individuos: 3 Edad*: 48 años Género: 3 masculinos

Ingresos: \$3.014.177 COP

Educación: 1 con especialización y 2 con media vocacional.

Secretaria grado 3

Individuos: 8 Edad*: 49 años Género: 8 femeninos

Ingresos: \$2.772.359 COP

Educación: 3 con pregrado, 2 con técnico y 3 con media vocacional.

Auxiliar Operativo grado 2

Individuos: 27 Edad*: 36 años Género: 15 masculinos y 12 femeninos

Ingresos: \$2.520.323 COP

Educación: 2 con especialización, 3 con pregrado, 14 con tecnólogo, 2 con técnico, 1 con media vocacional y 2 con bachillerato.

Auxiliar Administrativo grado 1

Individuos: 5 Edad*: 40 años Género: 1 masculino y 4 femeninos

Ingresos: \$1.730.997 COP

Educación: 2 con especialización y 3 con técnico.

Conductor grado 1

Individuos: 2 Edad*: 53 años Género: 2 masculinos

Ingresos: \$1.730.997 COP

Educación: 1 con técnico y 1 con bachillerato..

* Promedio de edad entre los individuos



ILUSTRACIÓN 5: MAPA DE ACTORES: SERVIDORES PÚBLICOS. FUENTE: SIDEAP

De acuerdo con los análisis realizados, en los cargos de empleados públicos laboran 11 hombres y 8 mujeres y en los cargos de trabajadores oficiales, 133 mujeres y 229 hombres. También se identificó que existe una brecha salarial entre los cargos más altos y los cargos medios.

El 56,5% de los trabajadores oficiales en cargos técnicos y auxiliares cuentan con niveles educativos superiores a lo requerido.

Desde agosto de 2020, la entidad viene adelantando convocatorias para cubrir 40 vacantes de trabajadores oficiales, sin embargo, de acuerdo con indagaciones realizadas en el área de talento humano, estos procesos no se han realizado de manera regular en los últimos 7 años, debido a dificultades por asignación presupuestal, disponibilidad de personal de talento humano y desinterés por la complejidad del desarrollo de estos procesos.

Durante este mismo año, se presentó a la Secretaría de Hacienda Distrital una solicitud para ampliar la planta de personal en 320 vacantes, sin embargo, debido a dificultades financieras por la coyuntura de la pandemia por Covid-19, no fue aceptada.

En cuanto a los colaboradores con contrato de prestación de servicios, en la organización laboran 197 mujeres y 303 hombres. El 83,4% han tenido más de un contrato con la entidad. El 80,2% cuenta con un título profesional, el 7,6% con nivel de formación tecnológico, el 3,4% con estudios técnicos profesionales y el 8,8% cuentan con educación media (bachiller), estos últimos desempeñan labores que no exigen ningún tipo de conocimiento especializado. En cuanto a las características socioeconómicas, los rangos salariales varían de acuerdo con el objeto del contrato, nivel de estudio y experiencia requerida.

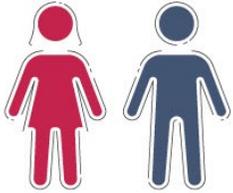
 Contratistas Total: 500	 Mujeres	 Hombres	 Rangos salariales
Estudios profesionales	134	228	\$19.244.658 - \$1.682.100
Estudios tecnológicos	27	31	\$8.977.336 - \$1.720.002
Estudios técnicos	12	24	\$5.600.000 - \$1.800.000
Estudios bachilleres	24	20	\$2.744.022- \$905.892

ILUSTRACIÓN 6: MAPA DE ACTORES: CONTRATISTAS. FUENTE: SIDEAP

1.7 Valores del Servicio Público – Código de Integridad

El Código de Integridad es una herramienta de cambio cultural que busca fortalecer el compromiso, el orgullo, la vocación de servicio y la integridad de las servidoras y servidores públicos y colaboradores de las entidades del Estado, convirtiéndose así en una guía de comportamiento en el servicio público.

Su construcción fue liderada por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el año 2018 y adoptado por TRANSMILENIO S.A. en el 2019. Con su implementación se pretenden transformar hábitos y comportamientos cotidianos de manera pedagógica y sencilla, para sistematizar el ideal de cómo deben ser y obrar las personas que trabajan en las entidades públicas.

El código de Integridad plantea 5 valores, los cuales fueron adoptados en la organización como los **valores del Equipo T:**

- **Honestidad:** actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia, rectitud y siempre favoreciendo el interés general.
- **Respeto:** reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- **Compromiso:** soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
- **Diligencia:** cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado
- **Justicia:** actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Con la implementación de este Código también se adoptó la figura de los **Gestores de Integridad**, servidoras y servidores públicos elegidos por voto popular cada dos años entre todos los miembros de la organización, con la misión de liderar la sensibilización y motivación para el arraigo de la cultura de Integridad y de servicio en las prácticas diarias dentro de la entidad.

Adicionalmente, el Código se ha articulado al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, y su implementación se hace a través de la socialización y apropiación

de los valores como política de integridad, la cual hace parte de la dimensión de Gestión del Talento Humano.

Código de Integridad TRANSMILENIO S.A.



**ESTA CASA
NO ES
CUALQUIER
CASA**

Aquí somos queridos los unos con los otros.
Aquí trabajamos para cumplir sueños.
Aquí queremos a nuestra ciudad.

**La entendemos.
La consentimos.
La mejoramos.
Aquí nos respetamos.**

**A veces fallamos.
Lo asumimos.
Nos levantamos y seguimos.**

Aquí mejoramos.
Aquí nos gusta ayudar.
Aquí nos gusta servir.
Aquí nos gusta crecer.

**Aquí estamos orgullosos de nuestra marca.
Aquí estamos orgullosos de nuestro equipo.
Aquí estamos orgullosos de nuestra casa.**

DESDE AQUÍ MOVEMOS A BOGOTÁ.



1.8 Infraestructura de TRANSMILENIO S.A.

La entidad cuenta con una sede administrativa en arrendamiento ubicada en la Av. El Dorado # 69-76 Torre 1 del complejo de oficinas del Edificio Elemento, ocupando los pisos 2, 4, 5, 6 y 7, en la ciudad de Bogotá D.C.



ILUSTRACIÓN 8: FOTO EDIFICIO ELEMENTO, AV. EL DORADO # 69-76. FUENTE: PRABYC INGENIEROS

En esta moderna estructura se encuentran ubicados los puestos de trabajo de los directivos, funcionarios, contratistas y los centros de control de la operación del Sistema.



ILUSTRACIÓN 9: FOTO CENTRO DE CONTROL OPERACIÓN TRONCAL. FUENTE: TRANSMILENIO S.A.



ILUSTRACIÓN 10: FOTO OFICINAS SEDE ADMINISTRATIVA. FUENTE: TRANSMILENIO S.A.

2. Metodología aplicada para el análisis de la organización

Para la realización de este diagnóstico se usó la técnica de recolección de datos de las 6 *casillas de Weisbord*. Este modelo fue diseñado por Marvin Weisbord y está basado en la técnica de la esfera del desarrollo organizacional y tiene el objetivo de visualizar de una manera particular el diseño y la estructura organizacional. Presta especial atención a la planificación y al rol de apoyo en funciones que tienen los colaboradores.

Diagnóstico las 6 casillas de Weisbord

TABLA 1: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 6 DE CASILLAS DE WEISBORD. FUENTE PROPIA

Caja	Análisis
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> La Empresa de Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A. es una entidad pública constituida por acciones, cuya misión es planear, gestionar y organizar el transporte público masivo de pasajeros en sus diferentes modalidades en el Distrito Capital y su área de influencia, con estándares de calidad, dignidad y comodidad; enfocado en las necesidades y expectativas del grupo de usuarios del Sistema.

	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2023, se propone tener cobertura del Sistema en toda la ciudad, buscando soluciones eficientes e intermodales de movilidad que propendan por una ciudad sostenible. • Su propósito superior es que en el 2036 todos los ciudadanos de la capital tengan acceso al Sistema Integrado de Transporte Público a menos de 1 kilómetro de distancia de donde se encuentren. • La organización trabaja actualmente en el desarrollo de 40 proyectos estratégicos, priorizando 13 de ellos, los cuales están orientados a la innovación, apertura de datos, renovación de la flota, implementación de rutas, desarrollos de proyectos urbanísticos y puesta en marcha de nuevas tecnologías ambientalmente sostenibles en el transporte.
Estructura	<p>La entidad se encuentra estructurada en 15 dependencias, las cuales se articulan en 4 procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos estratégicos: se planifican y analizan permanentemente los resultados de la entidad, lo que permite determinar la orientación de esta hacia el corto, mediano y largo plazo, la definición de objetivos, la determinación de acciones y recursos para alcanzarlos. En este proceso se encuentran las dependencias: Gerencia General, Subgerencia General, Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones, Subgerencia de Desarrollo de Negocios y Dirección de TIC⁵. • Procesos Misionales: enmarcan el conjunto de actividades necesarias para cumplir con los propósitos centrales de la entidad en la planeación, supervisión y control de la operación y monitoreo general del Sistema Integrado de Transporte Público. En este proceso se encuentran las dependencias: Subgerencia Técnica y

⁵ TIC: Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

	<p>de Servicios, Dirección Técnica de Buses, Dirección Técnica de BRT⁶, Dirección Técnica de Seguridad y Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Procesos de Apoyo: se encuentran incluidas todas las actividades necesarias para brindar apoyo a la entidad en materia jurídica, financiera, logística y de Talento Humano que dan soporte a la operación de la empresa. En este proceso se encuentran las dependencias: Dirección Corporativa, Subgerencia Jurídica y Subgerencia Económica. ● Procesos de evaluación y control: se encuentran orientados fundamentalmente, hacia el apoyo del mejoramiento de los procesos y buscan velar por el cumplimiento de las normas, tanto a nivel interno como externo, creando políticas y procedimientos que fomenten la transparencia y la eficaz gestión de los procesos. En este proceso se encuentran las dependencias: Oficina Asesora de Planeación y Oficina de Control Interno.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● La organización cuenta con unos protocolos establecidos para la resolución de conflictos internos enmarcados en el Comité de Convivencia y Conciliación Laboral, sin embargo, existe una percepción de acoso en la organización que evidencia una debilidad en la aplicación de estos protocolos. ● De acuerdo con los datos obtenidos en encuesta de <i>Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo 2020</i> del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD), los colaboradores promueven las relaciones positivas basadas en: trabajo en equipo, comunicaciones, redes de apoyo,

⁶ BRT: Bus Rapid Transit

	<p>reconocimiento del trabajo de otros y sentido de pertenencia. Sin embargo, existe una percepción media, por parte de un grupo de contratistas y de funcionarios con personal a cargo, de acoso psicológico o físico (Mobbing⁷).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● En temas de manejo de conflictos, de acuerdo con la encuesta de <i>Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo</i> del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD), los y las servidoras públicas y contratistas perciben un espacio tranquilo en que pueden solventar cualquier situación y no afecta el cumplimiento de sus funciones y actividades. ● Factores como el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo, de acuerdo con la encuesta de Medición de Competencias y Desempeño 2020, obtuvieron un puntaje medio, por lo tanto, estas competencias son susceptibles de mejora.
<p>Recompensas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Según los datos arrojados por la encuesta de <i>Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo</i> del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD), se percibe que los y las servidoras públicas y contratistas de la entidad encuentran que el salario recibido por sus funciones y actividades es satisfactorio. ● La organización cuenta con un plan de Bienestar e Incentivos para los Servidores Públicos, el cual también beneficia a sus familias y tienen un corto alcance al grupo de contratistas de la entidad. ● Se efectúa un reconocimiento anual a las y los servidores públicos por su desempeño laboral. ● Se realiza reconocimiento en las fechas especiales como: Día de la Familia, Día del Operador, Día de la Mujer y del Hombre, Cierre de Gestión Anual,

⁷ Mobbing: percepción sobre sentirse víctima de una acción psicológica o física por parte de alguien del trabajo, sea jefe, supervisor, subalterno o compañero.

	<p>Navidad y cumpleaños de los y las servidoras públicas.</p>
<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La entidad tiene un nivel directivo con credibilidad y coherencia entre lo que dicen y hacen, logrando la articulación entre los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. ● A nivel directivo el estilo de liderazgo de es el participativo, caracterizado por promover el diálogo entre las partes, teniendo en cuenta las opiniones del grupo de trabajo. ● En algunos equipos se está presentando un liderazgo negativo que puede afectar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. ● Desde el 2019 se viene implementado la Escuela de Liderazgo de TMSA , la cual cuenta con la participación de 63 servidores públicos y le apunta al desarrollo de las competencias de los líderes de la organización.
<p>Mecanismos útiles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La organización pone a disposición de los colaboradores plataformas de comunicación digitales, bajo licenciamiento de Microsoft Office, que permiten gestionar de manera eficiente las comunicaciones .También cuenta con una intranet cuyo objetivo es ser un canal de información para la gestión de servicios internos, consulta de datos y trabajo colaborativo entre las dependencias. ● La entidad cuenta con una plataforma de gestión documental que permite la recepción, organización, respuesta y control de la información oficial. ● Está implementado un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) cuyo fin es el aseguramiento de la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información, la cual es uno de los

	<p>activos más importante de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">● A través de proyectos tecnológicos, la empresa recopila, analiza y organiza la información clave de las actividades diarias, para la toma de decisiones y publicación en portales de datos abiertos, cumpliendo así con la Ley de Transparencia.
--	--

2.1 Hallazgos con relación a la organización

TRANSMILENIO S.A es una entidad pública constituida por acciones, que fue creada con el objetivo de planear, gestionar y organizar el transporte público masivo de pasajeros en sus diferentes modalidades, bajo estándares de calidad, dignidad y comodidad para los habitantes de la ciudad de Bogotá y su zona de influencia. Actualmente trabaja para el logro de un propósito superior, el cual propone para el año 2036 que todos los ciudadanos de la capital tengan acceso al Sistema Integrado de Transporte Público a menos de 1 kilómetro de distancia.

Su estructura de trabajo se basa en un mapa de procesos, descrito en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que se articula en procesos estratégicos, misionales, apoyo, evaluación y control, los cuales se desarrollan a través de 15 dependencias, con el fin de planificar, supervisar y controlar la operación del Sistema Integrado de Transporte Público.

En el análisis de relaciones, la entidad cuenta con un Comité de Convivencia y Conciliación Laboral, como parte del proceso de resolución de conflictos entre los servidores públicos. De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo del DASCD, a nivel general se perciben relaciones positivas entre los colaboradores, sin embargo, algunos factores como el

mobbing y la administración del tiempo obtuvieron una calificación de riesgo medio por parte del grupo de contratistas y grupo de funcionarios con personal a cargo.

La organización cuenta con un plan de Bienestar e Incentivos que a lo largo del año le brinda a los Servidores públicos y sus familias espacios de encuentro, recreación y reconocimiento. En algunas oportunidades las actividades incluyen al grupo de contratistas, lo cual genera un ambiente de inclusión que propicia un mejor clima laboral. Igualmente, existe una percepción satisfactoria de la remuneración salarial por parte de los funcionarios y contratistas, de acuerdo con la encuesta de Clima Laboral.

A nivel directivo el estilo de liderazgo es el participativo, caracterizado por promover el diálogo entre las partes, teniendo en cuenta las opiniones del grupo de trabajo. Existen espacios como las *reuniones de seguimiento de gerencia*, con periodicidad semanal, y los *comités de gerencia*, con periodicidad mensual, en los cuales los directivos presentan los avances de sus dependencias y se hacen acuerdos para el cumplimiento de los compromisos de la entidad.

Sin embargo, se observan situaciones de liderazgo negativo (percibido como mobbing) en algunos colaboradores, que puede afectar el ambiente laboral.

La escuela de liderazgo de TRANSMILENIO S.A. inició en diciembre de 2019 y está conformada por 63 servidores públicos, quienes coordinan o lideran procesos de la entidad y cuentan con equipos de trabajo. En la escuela se promueve un modelo de liderazgo basado en: visión estratégica e innovadora, relaciones interpersonales, comunicación, confianza y participación, ambientes de trabajo agradables, líderes motivadores, empáticos y respetuosos.

De acuerdo con las mediciones realizadas existe una oportunidad de mejora en algunas competencias de los servidores públicos como: trabajo en equipo y liderazgo.

Actualmente la organización tiene a su disposición plataformas de comunicación digitales que le permiten gestionar de forma eficiente los servicios y la información entre los colaboradores.

Existen políticas claras de Seguridad de la Información, que buscan asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de uno de los activos más importante que tiene la entidad. Finalmente, la organización se encuentra ejecutando proyectos de aprovechamiento de datos para la toma de decisiones e implementación de nuevas aplicaciones para brindar un mejor servicio a los usuarios del Sistema.

3. Análisis comunicacional

3.1 Estructura de la gestión de la comunicación en TRANSMILENIO S.A.

La coordinación integral de las comunicaciones en la organización se encuentra en el proceso Gestión Grupos de Interés liderado por la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones, la cual está encargada de desarrollar la estrategia integral de comunicaciones, encaminada a lograr flujos de comunicación oportuna, efectiva y veraz con los públicos tanto internos como externos de la organización, sobre la operación del Sistema TransMilenio en su componente zonal, troncal y cable, para de esta forma cumplir con la misión de la entidad.

TRANSMILENIO S.A tiene adoptados un (1) plan, ocho (8) protocolos, tres (3) procedimientos, una (1) política y ocho (8) manuales que establecen los lineamientos para garantizar una comunicación eficaz con sus públicos objetivo.

La Política de Comunicaciones adoptada por la entidad, plantea dos líneas de trabajo: la comunicación interna, a partir del manejo de contenidos claros y sencillos que logren generar sentido de pertenencia y que acerquen a los colaboradores a la misionalidad de la entidad, y una segunda línea, para la comunicación externa que agrupa las relaciones con los diferentes públicos objetivo y que incluye la divulgación a través de free press y el relacionamiento con medios masivos de comunicación, estrategia digital (página web y redes sociales), piezas audiovisuales y la transmisión de información a través del centro de emisión radial.

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación, la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones cuenta con 8 componentes que fueron diseñados para establecer un relacionamiento oportuno y eficaz con todos los públicos objetivo de la organización.

Los componentes son: • Prensa, Comunicación Externa y Plan de Medios • Diseño • Comunicación Organizacional o Interna • Atención Al Usuario en Vía y Cultura Ciudadana • Servicio al Ciudadano • Gestión Social • Estrategia Digital • Responsabilidad Social



ILUSTRACIÓN 11: ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL USUARIO Y COMUNICACIONES.
FUENTE: TRANSMILENIO S.A.

A continuación, se describe desde la estrategia de comunicación los diferentes públicos objetivos con los que se deben comunicar cada uno de los componentes:

- Prensa, Comunicación Externa y Plan de Medios: usuarios actuales y potenciales del Sistema, medios de comunicación y ciudadanía en general.
- Estrategia de Comunicación Digital: seguidores de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube) y páginas web.
- Gestión Social: todas las instancias de participación ciudadana, gremios, asociaciones, instituciones y comunidad en general.
- Servicio al Ciudadano: usuarios y usuarias del Sistema de Transporte Masivo, y ciudadanos y ciudadanas de Bogotá interesados en interponer sus peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones frente al servicio de transporte de la

ciudad, a través de requerimientos interpuestos en los diferentes canales de comunicación dispuestos para tal fin, por parte de la entidad.

- Atención al Usuario en Vía y Cultura Ciudadana: usuarios actuales y potenciales del Sistema TransMilenio en su componente zonal y troncal.
- Comunicación Organizacional: servidores públicos, contratistas, aprendices y practicantes de TRANSMILENIO S.A.; operadores del Sistema en su componente zonal y troncal y oficinas de comunicaciones de las entidades del Distrito.
- Diseño: usuarios actuales y potenciales del Sistema TransMilenio en su componente zonal y troncal y servidores públicos, contratistas, aprendices y practicantes de TRANSMILENIO S.A.
- Responsabilidad Social: empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, empresas públicas del orden distrital y nacional.

Para el manejo de las comunicaciones en momentos de crisis, la entidad cuenta con lineamientos internos generados desde la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones y las áreas Técnicas, adoptados en el Protocolo de Comunicaciones en Crisis (T-SC-006⁸), que se constituyen en la carta de navegación para la atención de distintos tipos de crisis en el Sistema TransMilenio y que permiten plantear unas acciones a seguir tanto de carácter preventivo, como durante la ocurrencia de los hechos.

De acuerdo con el entorno, interno o externo, del Sistema TransMilenio en cualquiera de sus componentes, a continuación, se describen los tipos de riesgo a los que está expuesta la organización y que podrían generar una crisis: • Riesgos de Orden

⁸ T-SC-006: Nomenclatura registrada de por la Oficina Asesora de Planeación para el Protocolo de Comunicaciones en Crisis de TRANSMILENIO S.A.

Público • Riesgos por Operación del Servicio • Riesgos por Asuntos laborales • Riesgos Naturales • Riesgos por Comportamiento de terceros.

Existe un Comité de crisis conformado por: el Subgerente General, Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones, el Director (a) Técnico de BRT y/o Director(a) Técnico de Buses, el Director(a) Técnico de Seguridad, el Coordinador(a) del Centros de Control (Delta encargado de la operación y/o PECTO) y Subgerente Jurídico.

En la revisión efectuada al *Protocolo de Comunicaciones en Crisis*, se evidenció la ausencia de un escenario de crisis en los Centros de Control del componente troncal y zonal, ubicados en la sede administrativa de la empresa, puesto que estos espacios son estratégicos para la operación del Sistema y no cuentan con un plan de contingencia en caso de afectación en la infraestructura y afectación a los funcionarios y contratistas que allí laboran.

Por lo tanto, el equipo consultor, realiza un aporte al protocolo adicionando el riesgo **5.2.4.1 Colapso en la estructura de los Centros de Control del Sistema**, escenario en el cual se presenta el colapso de la infraestructura de los Centros de Control de los componentes troncal y zonal, ubicados en la sede administrativa de TRANSMILENO S.A.

Ver Anexo 1.

3.2 Matriz de diagnóstico de comunicación entre actores clave

En este diagnóstico se identificaron los actores clave de acuerdo con el nivel de importancia estratégico dentro de la organización, así como aquellos que ejercen liderazgos dentro de grupos de trabajo y los que tienen un rol de coordinación entre los jefes y los equipos.

Actores clave:

- Gerencia General
- Subgerencia General
- Jefes de Dependencias
- Jefe de Control Interno
- Jefe de Oficina Asesora de Planeación
- Asesores de Gerencia
- Líderes de equipo
- Secretarias

Matriz de relaciones comunicacionales entre actores clave

TABLA 2: MATRIZ DE RELACIONES COMUNICACIONALES. FUENTE PROPIA

Matriz de diagnóstico de comunicación					
Los actores	Con quién se comunica	Contexto	Canales	Lenguajes y códigos	Flujos
Gerente General	Subgerente General	Seguimiento a los avances de la gestión administrativa de la entidad.	Comité de gerencia (presenciales y/o virtuales)	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Horizontal, mensual
		Apoyo en las políticas y proyectos misionales	Reunión de Seguimiento de gerencia (presenciales y/o virtuales)	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Horizontal, Semanal, jueves en la mañana
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza	Horizontal, diario.
			Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
	Jefes de dependencia	Asesoramiento en temas específicos de cada dependencia.	Comité de gerencia (presenciales y/o virtuales)	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza	Horizontal, mensual.
		Seguimiento al avance de los planes de acción y proyectos en cada una de las dependencias.	Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza	Horizontal, cada día
		Toma de decisiones.	Seguimiento de gerencia (presenciales y/o virtuales)	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Horizontal, Semanal, jueves en la mañana
			Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, diario

Jefe Oficina Control de Interno	Evaluación de los procesos y asesoría y seguimientos a planes de mejoramiento.	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno (presenciales y/o virtuales)	Oral, formal, escrito (actas de reunión), cordial.	Horizontal, trimestral
		Comité de gerencia (presenciales y/o virtuales)	Oral, formal, escrito (actas de reunión), cordial.	Horizontal, mensual.
		Informes del Plan Anual de auditorías	Formal, escrito, cordial.	Vertical (68 informes anuales)
Jefe Oficina Asesora de Planeación	Asesoramiento para el cumplimiento de la ejecución presupuestal de los planes de acción, proyectos de inversión, plan de adquisición y plan de gestión ambiental. Acompañamiento a las dependencias para la mitigación de la materialización de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Comité de gerencia (presenciales y/o virtuales)	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Horizontal, mensual.
		Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, cada día
		Plataforma de gestión documental	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
		Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
		Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
		Informes de gestión	Escrito, formal, confianza.	Vertical, anual.
		Asesores	Asesoramiento en temas de competencia de la Gerencia General. Articulación con los jefes de las dependencias para la gestión de los proyectos.	Comité de gerencia (presenciales y/o virtuales)
Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.			Horizontal, diario.
Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.			Vertical, de acuerdo con la necesidad.
Concesionarios de operación del Sistema	Articulación para el funcionamiento del Sistema en sus	Plataforma de gestión documental	Escrito, formal, cordial.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.

	Integrado de Transporte Público	componentes troncal, zonal y cable.	Reuniones presenciales y virtuales	Oral, formal escrito (actas de reunión), cordial.	horizontal, de acuerdo con la necesidad.
		Comunicación de decisiones gestionadas desde el Ente Gestor.	Correo electrónico	Escrito, formal, cordial.	Vertical
	Actores políticos (Alcaldía Mayor, Secretaría de Movilidad, Secretaría de Seguridad y Concejo de Bogotá)	Vocería oficial de la entidad frente a las entidades distritales con injerencia en la gestión de TRANSMILENIO S.A.	Plataforma de gestión documental	Escrito, formal, cordial.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
			Reuniones presenciales y/o virtuales	Oral, formal, escrito (actas de reunión), cordial.	horizontal, de acuerdo con la necesidad.
			Correo electrónico	Escrito, formal, cordial.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
	Junta Directiva	Electos por la Asamblea accionista cada 4 años, para toma de decisiones estratégicas de la organización. El alcalde mayor de Bogotá preside la junta Directiva	Reuniones presenciales y virtuales	Escrito-formal (actas reunión), cordial.	Horizontal Trimestral
	Asamblea de Accionistas	Máximo órgano de control de la entidad, balance general de la entidad, utilidades, informe de gestión y revisoría fiscal.	Correos electrónicos	Escrito, formal, cordial.	Vertical, reunión anual obligatoria antes del 1 de abril y otras cuando se requiera.
	Secretaria	Agendamiento de reuniones. Coordinación de firma de documentos. Manejo del correo electrónico Atención a la plataforma de gestión documental	Reuniones presenciales y virtuales	Oral, informal, confianza.	Horizontal, de acuerdo con la necesidad
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
			Llamadas	Oral, informar, confianza	
Correos electrónicos			Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.	
Subgerente General	Gerente	Seguimiento del avance de la gestión administrativa de la entidad.	Comité de gerencia	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Oral, formal, escrito (actas de reunión)
		Toma de decisiones.	Reuniones presenciales y/o virtuales	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Horizontal, semanal.
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.

	Jefe Dirección Corporativa	Coordinación de decisiones administrativas.	Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
			Plataforma de gestión documental	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
	Jefe Dirección de TIC	Coordinación de decisiones administrativas.	Plataforma de gestión documental	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
			Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
	Secretaria	Agendamiento de reuniones. Coordinación de firma de documentos.	Plataforma de gestión documental	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
Correos electrónicos			Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.	
Jefes de dependencia	Gerente	Asesoramiento en la gestión de temas específicos de cada dependencia.	Comité de gerencia	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Horizontal, semanal.
			Reuniones presenciales y/o virtuales	Escrito, formal (acta de reunión), confianza.	horizontal, de acuerdo con la necesidad.
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
	Jefes de dependencia	Articulación de estrategias para el cumplimiento de los proyectos estratégicos de la organización.	Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
			Comité de gerencia (presenciales y/o virtuales)	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Horizontal, semanal.
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
	Líderes de equipo	Articulación de los procesos y actividades de cada dependencia.	Chat de WhatsApp	Escrito, informal	Horizontal, diario.
			Comités de seguimiento	Oral, formal, escrito (actas de reunión), confianza.	Horizontal, semanal.
			Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.

	Secretaria	Agendamiento de reuniones. Coordinación de firma de documentos.	Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
			Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
Líderes de equipo (supervisores de contratos)	Jefes de dependencia	Articulación y cumplimiento de los planes de acción de cada área. Gestión de actividades para el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.	Comités de seguimiento	Oral, formal, escrito (actas de reunión) , confianza.	Horizontal, semanal.
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
	Líderes de equipo	Articulación para el desarrollo de actividades conjuntas para el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.	Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
			Comités de seguimiento	Oral, formal, escrito (actas de reunión) , confianza.	horizontal, de acuerdo con la necesidad.
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
	Contratistas	Articulación para el desarrollo de actividades para el cumplimiento de los objetivos del área. Entrega de informes de actividades sobre el desarrollo de los contratos	Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal , confianza	Horizontal, diario.
	Secretaria	Coordinación de actividades y trámite de documentos oficiales	Correos electrónicos	Escrito, formal, confianza.	Vertical, de acuerdo con la necesidad.
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza.	Horizontal, diario.
	Secretarias	Jefes de dependencia	Agendamiento de reuniones. Coordinación de firma de documentos. Manejo del correo electrónico institucional Seguimiento a la plataforma de gestión documental	Chat de WhatsApp Correo electrónico	Escrito, formal e informal, confianza.
Líderes de equipo		Coordinación de las actividades de la	Chat de WhatsApp	Escrito, formal, confianza.	Horizontal, de acuerdo con la necesidad

		dependencia y trámite de documentos oficiales	Correo electrónico	Escrito, formal, confianza.	
	Secretarias	Efectúan interacciones para tramitar las necesidades de sus dependencias	Correo electrónico	Escrito, formal, confianza.	Horizontal, de acuerdo con la necesidad
			Chat de WhatsApp	Escrito, informal, confianza	
	Contratistas	Coordinación de actividades y trámite de documentos oficiales	Correo electrónico WhatsApp	Escrito, formal es informal, confianza.	Horizontal, de acuerdo con la necesidad.

TABLA 4: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL, FUENTE PROPIA

3.3 Matriz de realidades comunicacionales

TABLA 3: MATRIZ DE REALIDADES COMUNICACIONALES. FUENTE PROPIA

Realidades		Datos	Causas		Tendencias	Líneas de acción
Positivas	Negativas		Profundas	Superficiales		
Existe una comunicación constante por canales móviles entre los equipos de trabajo.		La mayoría de los actores usa el canal de WhatsApp y las llamadas telefónicas como un medio eficiente y rápido para comunicarse.	Posibilidad de acceder a los actores sin intermediación y con rapidez.	El acceso generalizado a dispositivos móviles.	Los canales de comunicación informales se han convertido en una herramienta fundamental de comunicación debido a la nueva modalidad de trabajo en casa.	Promover lineamientos claros para el buen uso de estas herramientas.
Se utilizan los canales como el correo electrónico y la plataforma de gestión documental para el trámite formal de la información dentro de la organización.		La mayoría de los colaboradores tienen acceso a cuentas de correo institucional y a la plataforma de gestión documental para los	El uso de estas plataformas es obligatorio ya que son sistemas de información adoptados en los procedimientos de la	La entidad pone a disposición de los colaboradores estas herramientas para su uso.	El uso de herramientas oficiales para el trámite de información protege y asegura el buen uso de esta.	Reforzar los conocimientos en el uso de estas herramientas para un mejor aprovechamiento de las mismas.

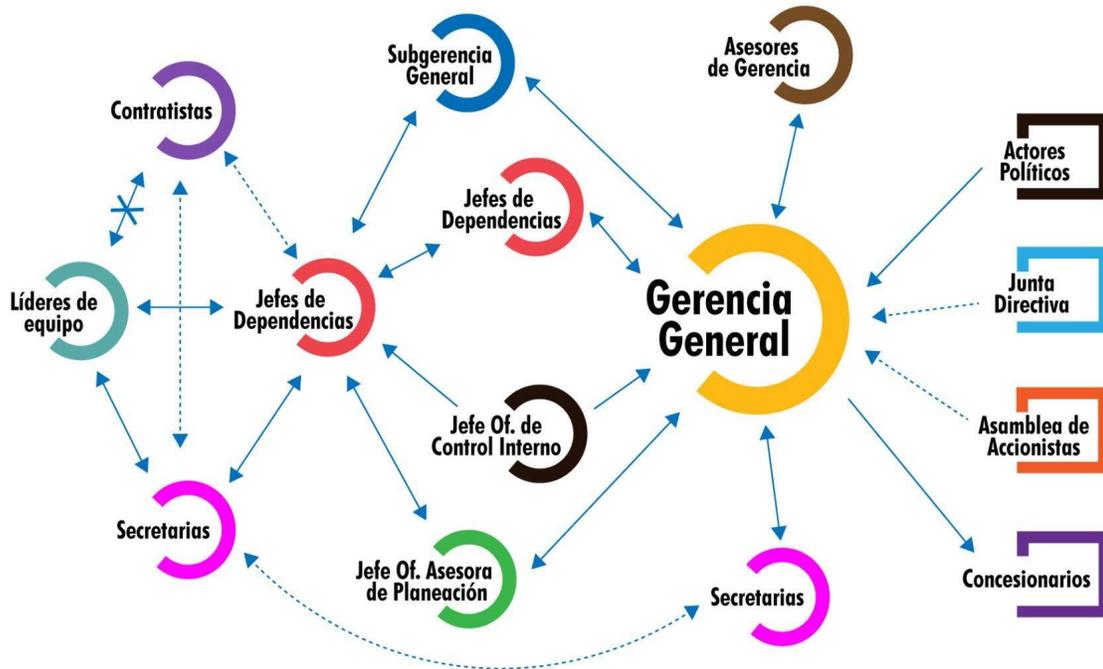
		trámites de información.	Dirección de TIC ⁹ .			
Se respetan los conductos jerárquicos de comunicación establecidos en la entidad.		Existen espacios donde los líderes de componente comunican a los jefes de dependencia los avances y actividades de sus equipos y estos, a su vez, escalan la información a la Gerencia General.	El jefe de la dependencia necesita estar informado de los avances en las actividades de sus equipos, para monitorear el cumplimiento de los objetivos del área e informar a la Gerencia General.	Se realizan reuniones de seguimiento con los equipos dentro de las dependencias para articular actividades y monitorear los avances que se deben reportar a la Gerencia General.	Se minimizan los errores en la comunicación ya que se respetan los conductos jerárquicos establecidos.	Sostenimiento de los espacios de diálogo abierto entre los equipos de trabajo.
La Gerencia General tiene un liderazgo participativo.		El estilo de liderazgo de la Gerencia General permite las comunicaciones abiertas y horizontales, propiciando el diálogo y la participación.	El estilo de liderazgo de la Gerencia General facilita la generación de espacios de comunicación abiertos.	Se utilizan diversos canales para propiciar la comunicación con los diferentes grupos de interés.	El tipo de liderazgo ejercido por la Gerencia General influye en el relacionamiento positivo en todos los niveles de la organización, propiciando un buen ambiente laboral.	Gestionar espacios de integración entre la Gerencia General y los equipos de trabajo.
Articulación de las dependencias para el desarrollo de los proyectos estratégicos.		Los equipos que trabajan en la gestión de los proyectos estratégicos están conformados interdisciplinariamente.	El desarrollo de los proyectos requiere la aplicación de conocimientos interdisciplinarios.	Todos los proyectos estratégicos se apuntan al cumplimiento del propósito superior de la	La vinculación de equipos interdisciplinarios en los proyectos estratégicos fortalece la cultura organizacional.	Visibilizar los proyectos estratégicos y sus equipos de trabajo para motivar la articulación con todos los colaboradores de la organización.

⁹ TIC: Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

				organizació n.		
	No se perciben espacios de integración por fuera de lo laboral.	Los contextos y canales compartidos solo son usados para actividades laborales.	No hay escenarios de participación fuera de lo laboral debido a la coyuntura por la pandemia.	Restricciones de contacto social.	El aislamiento social provocado por la pandemia genera un enfriamiento en las relaciones sociales de los equipos de trabajo.	Generar espacios virtuales de integración para activar el relacionamiento social en los equipos de trabajo.
	Extensión de los horarios laborales desde el trabajo en casa.	De acuerdo con la encuesta de Clima Laboral y Calidad de Vida del Trabajo del DASCD, los colaboradores manifiestan que las jornadas laborales se han extendido, afectando los espacios de interacción familiar.	Aumento de la jornada laboral e incremento de la carga de trabajo.	Se han desdibujado o los esquemas de horario laboral.	Agotamiento físico y psicológico que afectan la calidad de vida laboral y las relaciones con familiares y compañeros de trabajo.	Generar estrategias de comunicación que propicien buenas prácticas en el manejo de los tiempos laborales.
	Percepción de acoso físico o psicológico por parte de algunos colaboradores.	Según los datos obtenidos en la encuesta Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo del DASCD, algunos colaboradores manifiestan acoso laboral físico o psicológico por parte de otras personas con influencia sobre ellos.	Características de liderazgo negativo y abuso de poder en algunos colaboradores con roles de influencia sobre otros.	Dificultades en las relaciones laborales.	Desmotivación de los equipos de trabajo que afecta el desempeño laboral.	Divulgar y promover las rutas de denuncia ante el Comité de Conciliación y Convivencia Laboral.

	<p>Competencias laborales débiles</p>	<p>De acuerdo con la encuesta de Medición de Competencias y Desempeño 2020, factores como el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo obtuvieron un puntaje promedio que puede desarrollarse para lograr un mejor desempeño</p>	<p>Desinterés en la adquisición de nuevos conocimientos por no salir de la zona de confort o por falta de motivación. Dificultad para articularse en algunas tareas comunes.</p>	<p>Cambio en las prioridades, privilegiando o otros aspectos diferentes al aprendizaje . Actitudes egoístas y dificultad para reconocer las capacidades del otro.</p>	<p>Baja en la curva de aprendizaje. Se generan equipos poco motivados.</p>	<p>Implementar estrategias para motivar a los colaboradores a acceder a las ofertas de formación y desarrollo que ofrece la organización, para el desarrollo de las competencias laborales y promover el crecimiento personal.</p>
--	---------------------------------------	--	--	---	--	--

3.4 Sociograma



Vínculos

- > Puntual, vertical con baja intensidad
- < Colaboración, horizontal con baja intensidad
- > Puntual, vertical con alta intensidad
- < Colaboración, horizontal con alta intensidad
- <X> Conflicto incipiente

ILUSTRACIÓN 12: DIAGRAMA DE ACTORES CLAVE. FUENTE PROPIA

3.5 Gráfica de relaciones entre los hallazgos

RELACIONES ENTRE HALLAZGOS



ILUSTRACIÓN 13: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE LOS HALLAZGOS. FUENTE PROPIA

4. Metodología aplicada para el análisis del entorno

El análisis del entorno nos permite identificar cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene una organización y que pueden intervenir de manera positiva o negativa en su funcionamiento y la capacidad para alcanzar los objetivos planteados.

Para conocer cómo se encuentra la realidad organizacional de TRANSMILENIO S.A., se realizó un diagnóstico a través de la técnica DOFA¹⁰, una herramienta sencilla y eficaz con la cual se analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) con los que cuenta la organización.

Diagnóstico DOFA:

TABLA 4: DIAGNÓSTICO DOFA. FUENTE PROPIA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Debido a la intervención de actores políticos, se pueden presentar retrasos en los proyectos estratégicos de la entidad. ● TRANSMILENIO S.A. al ser una sociedad por acciones, no puede generar políticas públicas propias para su gestión. ● Bajos niveles de credibilidad y satisfacción de los grupos de usuarios con el servicio de transporte prestado. ● Deterioro de la imagen del Sistema por fallas en la flota de tecnología Euro¹¹ II, III y IV, que aún operan en el Sistema. ● Desinformación por parte de la ciudadanía frente al rol de Ente Gestor que cumple TRANSMILENIO S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> ● TRANSMILENIO S.A. aporta en la construcción de las políticas públicas. ● Desarrollo de proyectos de eficiencia energética para la flota de buses, así como para la infraestructura (paneles solares y tecnología led). ● Pilotos de prueba para incorporar nuevas tecnologías (hidrógeno verde) al Sistema. ● Proyectos de investigación para determinar factores de emisión de la flota de buses y generar procedimientos de control y mejora del marco normativo ambiental. ● Construcción y ampliación de la cobertura del servicio de transporte que permitirá la intervención de espacios alrededor de la infraestructura como plazoletas, senderos peatonales y ciclorutas que promoverán la renovación urbana y paisajística.

¹⁰ DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

¹¹ Euro: Los sistemas Euro son la tecnología capaz de atrapar sustancias tóxicas y disminuir las cantidades de emisiones contaminantes para el entorno.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impactos y beneficios de las medidas que se implementaron en niveles de exposición para la flota y el Sistema. • Promoción e implementación del servicio intermodal con la implementación de nuevos proyectos de transporte público (cable aéreo, Tren de Cercanías de la Sabana de Bogotá , Metro y Ciclorutas) que estarán integrados al Sistema. • Desarrollo de los proyectos de inversión del Plan Distrital que fomentan el uso y el mejoramiento del Sistema Integrado de Transporte Público.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de la flota de buses en los componentes troncal y zonal con tecnologías Euro V, Euro VI y buses eléctricos. • La renovación tecnológica y diversificación de la canasta energética trajo oportunidad para mejorar calidad del aire, mitigación del cambio climático y contribución a la salud pública. • Transformación social y cultural de los entornos aledaños a la operación del Sistema TransMiCable. • La entidad cuenta con directrices de prevención de daño antijurídicos y defensa judicial que han permitido que se favorezcan los intereses patrimoniales de TRANSMILENIO S.A. y el Distrito Capital. • Fortalecimiento de la gestión del Sistema de Transporte Público en las comunidades ubicadas en las 19 localidades de Bogotá D.C. a través del equipo de Gestión Social. • Intervenciones con niños, niñas y adolescentes, futuros usuarios del Sistema, a través de estrategias pedagógicas • Conformación de un equipo de Atención al usuario con el apoyo del Instituto Distrital de la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON contribuyendo a la reinserción de jóvenes de población vulnerable 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones en el gobierno distrital que desestabilicen la gestión de TRANSMILENIO S.A. • Posibles actos de corrupción en la licitación de contratos en concurso. • Afectación en la prestación del servicio debido a situaciones de orden público que atentan contra la infraestructura de estaciones, portales y buses, generando sobre costos en la operación. • Bajo utilización del servicio del Sistema de Transporte Público por la coyuntura de la emergencia sanitaria que ha afectado las finanzas de la operación y por ende la de los concesionarios prestadores del servicio. • Grupo de usuarios que usan el Sistema de Transporte Público de forma irregular (colados) que afectan el Fondo de Estabilidad Tarifaria que supe los costos de la operación. • Inadecuada gestión ambiental en los patios talleres del Sistema y puntos de inicio de ruta, que pueden generar cierres temporales por contaminación del recurso hídrico, suelo, aire y ruidos. • Reducción del uso del servicio de transporte debido a la coyuntura por Covid-19, lo cual generó menores ingresos en la operación del Sistema.

- Innovación en la Gestión de Datos del Sistema para la centralización de la información que facilite la toma de decisiones y su apertura al público en general con fines de investigación y nuevos desarrollos.
- TRANSMILENIO S.A. es referente a nivel mundial en Sistema de Transporte BRT y es actualmente la segunda ciudad con la flota eléctrica más grande del mundo, después de China.

4.1 Hallazgos con relación al entorno

Análisis de Fortalezas y Debilidades

De acuerdo con el análisis interno, TRANSMILENIO S.A. tiene como principal fortaleza la renovación de la flota de buses articulados, biarticulados y padrones, los cuales migraron a tecnológicas Euro¹² V Diesel con filtro, Euro VI a Gas y tecnología cero emisiones (buses eléctricos). Estas tecnologías son más amigables con el medio ambiente, lo cual contribuye a mejorar la calidad del aire, la salud pública y mitigar el cambio climático en la capital.

La organización es referente mundial en Sistemas de Transporte BRT¹³ y lidera proyectos de innovación que facilitan la gestión de datos abiertos al público, con lo cual se busca incentivar la investigación y nuevos desarrollos, proyectando así una imagen de empresa líder en tecnología e información.

Otra de sus principales fortalezas es la contribución a la cultura ciudadana a través de intervenciones pedagógicas a niños, niñas y adolescentes como futuros grupos de usuarios. La entidad busca una transformación cultural, basada en desarrollar

¹² Euro: Los sistemas Euro son la tecnología capaz de atrapar sustancias tóxicas y disminuir las cantidades de emisiones contaminantes para el entorno.

¹³ BRT: Bus Rapid Transit

competencias ciudadanas creando sentido de pertenencia y empatía hacia el Sistema TransMilenio en sus componentes troncal, zonal y cable, por medio de las estrategias denominadas *TransMiChiquis* y *TransMi al Cole*. También contribuye a la generación de empleo, con la vinculación de personal en atención al usuario, a través de estrategias de reinserción de los y las jóvenes en alianza con el Instituto Distrital de la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON.

Se puede evidenciar un alto compromiso con la transformación de los espacios públicos en los sectores donde se presta el servicio integrado de transporte, un ejemplo de ello es la contribución al desarrollo urbanístico en la localidad de Ciudad Bolívar con la puesta en marcha del cable aéreo, fomentando el turismo y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes de este sector.

Dentro de sus **debilidades** se encuentra el deterioro de la imagen del Sistema debido a bajos niveles de credibilidad y satisfacción de los grupos de usuarios con respecto al servicio de transporte prestado, y desinformación por parte de la ciudadanía frente al rol de Ente Gestor que cumple TRANSMILENIO S.A.

Otro de los factores que afectan la imagen de la entidad es la existencia, aún, de flota no amigable con el medio ambiente, debido a que algunos de los buses de la flota BRT son de tecnologías Euro II, III y IV, los cuales fueron renovados durante el año 2015, y aún no cumplen con el periodo de vida útil, por lo tanto, realizar el cambio puede considerarse por lo entes de control como un detrimento al patrimonio.

Finalmente, el desarrollo de algunos proyectos estratégicos puede verse afectado por la intervención de actores políticos.

Análisis de Oportunidades y Amenazas

De acuerdo con el análisis externo a TRANSMILENIO S.A., se puede identificar que la entidad ha encontrado una **oportunidad** en el desarrollo de proyectos de eficiencia energética que le apuntan a la modernización de la infraestructura del Sistema, con la implementación de paneles solares y nuevas tecnologías para la prestación del servicio.

La entidad también tiene dentro del factor de oportunidades la ampliación del servicio de transporte con la construcción de las nuevas troncales Av. Cali y AK. 68, con las cuales se promoverá la renovación urbana y paisajística con la intervención de los espacios alrededor de las infraestructuras como plazoletas, senderos peatonales y vías para ciclistas.

La construcción de nuevos cables aéreos en las localidades de San Cristóbal, Chapinero y Usaquén, la articulación con RegioTram, Metro y nuevas ciclorutas; le permitirá a la entidad ampliar la implementación del servicio de transporte intermodal.

En cuanto a las principales **amenazas** que tiene la entidad, actualmente y debido a la coyuntura de la pandemia por Covid-19, el Sistema presenta un déficit de uso del servicio, lo que ha afectado directamente al Fondo de Estabilización Tarifaria – FET que regula la entrada y salida de dineros provenientes del pago de pasajes. Esto puede afectar el pago a las empresas concesionarias que prestan su servicio de transporte en la ciudad.

Otro factor que afecta a las finanzas son los grupos de usuarios que usan de forma irregular (colados) el sistema de transporte, debido a que estos costos deben ser suplidos también por el FET.

La entidad se ve también amenazada por las situaciones de orden público ajenos a la prestación del servicio, que atentan contra la infraestructura de estaciones, portales y buses, afectando el erario público.

5. Antecedentes

El propósito de este proyecto articulador es encontrar problemáticas o brechas que afecten el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización, por ello, es importante revisar los estudios previos realizados al talento humano, como actor clave para el cumplimiento de los mismos y evaluar su desempeño.

Por lo tanto, se efectúa la revisión documental de los diagnósticos realizados durante el año 2020 para identificar cómo se encuentran los y las servidoras públicas y el grupo de contratistas de TRANSMILENIO S.A.

Se analizan las encuestas: Medición de Competencias y Desempeño 2020, realizada por la empresa Psigma Corp, dirigida únicamente a servidores públicos, y la encuesta de Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo, realizada por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD), dirigida a servidores públicos y contratistas.

5.1 Resultados de la Medición de Competencias y Desempeño 2020

Durante el 2020 se realizó la medición de desempeño de los servidores públicos con el fin de fortalecer los procesos de desarrollo en TRANSMILENIO S.A. Los resultados permiten encontrar brechas y promover un mejor desempeño, tanto personal como grupal, en la entidad.

La medición de competencias se realizó de manera virtual entre el 9 y 16 de septiembre de 2020 a través de la compañía líder en evaluación del talento humano Psigma Corp. Esta prueba, denominada Kompe Estatal Plus, también valora rasgos de personalidad bajo un modelo denominado DISC: dominancia, influencia, estabilidad y conformidad para gestionar un plan de desarrollo individual.

A continuación, se detallan los resultados de la medición 2020:

Pruebas aplicadas: 376

Valor esperado: 60-100

Rangos de la competencia:

- Básico: 0 - 30
- Promedio: 30,1 - 60
- Avanzado: 60,1 – 90
- Superior: 90,1 – 100

Competencias comunes:

Los resultados de 2020 revelaron que las competencias donde los trabajadores públicos se destacan más son:

- Orientación a resultados: realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad.
- Orientación al usuario y al ciudadano: dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas.

Por otro lado, en los puntos por mejorar se encuentran:

- Aprendizaje continuo: identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto.
- Trabajo en equipo y compromiso con la organización: trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.



ILUSTRACIÓN 14: GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE COMPETENCIAS COMUNES. FUENTE ENCUESTA DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO 2020 TRANSMILENIO S.A.

Análisis de resultados por niveles:

TABLA 5: RESULTADOS ENCUESTA DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO 2020. FUENTE TRANSMILENIO S.A.

Nivel	Competencias con mejor rendimiento	Competencias para mejorar
Nivel Directivo	<p>Resolución de conflictos: capacidad para identificar situaciones que generen conflicto, prevenirlas o afrontarlas ofreciendo alternativas de solución y evitando las consecuencias negativas.</p> <p>Liderazgo efectivo: gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.</p>	<p>Toma de decisiones: elegir entre dos o más alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión</p> <p>Gestión del desarrollo de las personas: forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento.</p>
Nivel Profesional	<p>Dirección y desarrollo de personal: favorecer el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, identificando potencialidades personales y profesionales para facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales.</p> <p>Aporte técnico profesional: poner a disposición de la Administración sus saberes profesionales específicos y</p>	<p>Toma de decisiones: elegir alternativas para solucionar problemas y ejecutar acciones concretas y consecuentes con la decisión.</p> <p>Gestión de procedimientos: desarrollar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para</p>

	<p>sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos.</p>	<p>acelerar la mejora continua y la productividad.</p>
Nivel Técnico	<p>Responsabilidad: conoce la magnitud de sus acciones y la forma de afrontarlas.</p> <p>Confiabilidad Técnica: contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad.</p>	<p>Disciplina: adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos.</p>
Nivel Asistencial	<p>Manejo de la información: manejar con responsabilidad la información personal e institucional que dispone.</p> <p>Relaciones interpersonales: establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.</p>	<p>Colaboración: coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.</p>

5.2 Resultados Medición Encuesta de Clima Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo

El Departamento de Servicio Civil Distrital – DASCD durante el año 2020 realizó un diagnóstico de clima y ambiente laboral en las entidades de orden distrital, con el objetivo de identificar el nivel de riesgo existente en relación con el clima laboral y la calidad de vida en el trabajo de los servidores públicos y ambiente organizacional en los contratistas, que permita su correcta gestión en pro de la mejora continua.

De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado en TRANSMILENIO S.A., participaron 687 colaboradores:

Servidores públicos sin personal a cargo: 294

Servidores públicos con personal a cargo: 61

Contratistas: 332

Rangos de la competencia:

Esta encuesta se realiza a partir de la medición del riesgo o propensión al peligro en que algunos de los factores medidos puedan afectar la calidad de vida laboral del talento humano de la entidad, siendo así la escala de medición es:

- Sin riesgo: 0 - 30
- Riesgo bajo: 30,1 - 60
- Riesgo medio: 60,1 – 90
- Riesgo alto: 90,1 – 100

De acuerdo con los resultados globales de la medición, se puede evidenciar que en las competencias medidas, a nivel general, la entidad se encuentra en riesgo bajo, es decir, cuenta con un nivel satisfactorio de clima laboral y ambiente organizacional.

I. Resultados globales

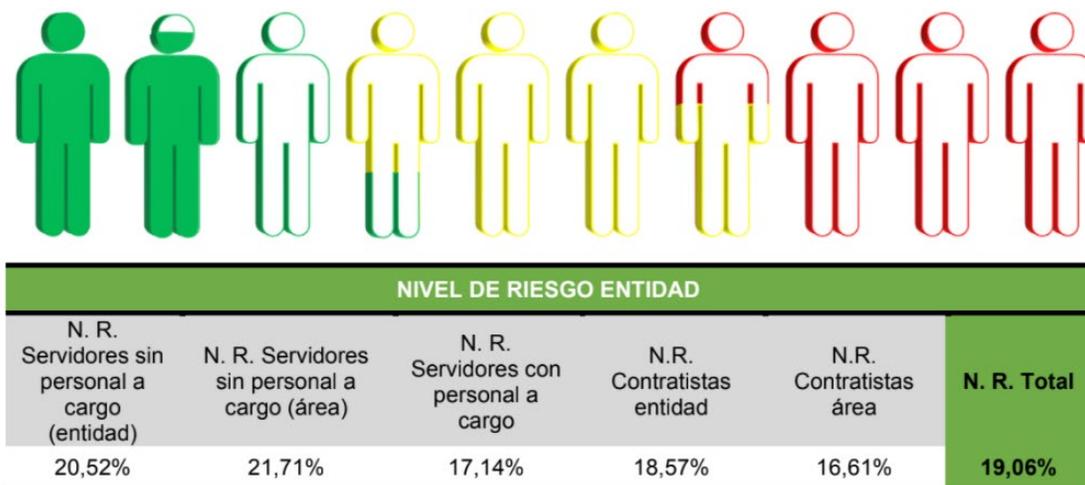


ILUSTRACIÓN 15: GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL.
FUENTE: TRANSMILENIO S.A.

Sin embargo, en la medición específica de las competencias, el factor *Mobbing*, que describe la percepción de los colaboradores sobre sentirse víctima de una acción psicológica o física por parte de alguien del trabajo, sea jefe, supervisor, subalterno o compañero, obtuvo un puntaje que equivale a riesgo medio, por parte de los funcionarios sin personal a cargo y los contratistas.

Por otra parte, el factor *Administración del tiempo*, con el cual se mide la capacidad del colaborador para administrar su tiempo y distribuirlo de tal manera que puede desarrollar, además de su trabajo, actividades recreativas, de ocio y de descanso, obtuvo un puntaje equivalente a riesgo medio, por parte de los funcionarios que tienen personal a cargo.

Análisis de resultados por factor de medición:

Estados mentales positivos

TABLA 6: RESULTADOS DEL FACTOR ESTADOS MENTALES. FUENTE: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL SERVICIO CIVIL TRANSMILENIO S.A.

Factor	Funcionarios sin personal a cargo	Funcionarios con personal a cargo	Contratistas
Satisfacción e integración en el trabajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Motivación	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Salario emocional			
Seguridad en el trabajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Remuneración	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Burnout	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo

Propósito de vida

TABLA 7: RESULTADOS FACTOR PROPÓSITO DE VIDA. FUENTE DASCD

Factor	Funcionarios sin personal a cargo	Funcionarios con personal a cargo	Contratistas
Desarrollo personal	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Administración del tiempo	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo bajo
Autoevaluación	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Integridad	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Autonomía	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Actitud	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo

Relaciones interpersonales

TABLA 8: RESULTADOS FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES. FUENTE DASCD

Factor	Funcionarios sin personal a cargo	Funcionarios con personal a cargo	Contratistas
Comunicación	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Trabajo en equipo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Redes de apoyo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Reconocimiento del trabajo de otros	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Mobbing	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo medio
Sentido de pertenencia	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo

Conocimiento de las fortalezas propias

TABLA 9: RESULTADOS FACTOR CONOCIMIENTO DE LAS FORTALEZAS PROPIAS. FUENTE DASCD

Factor	Funcionarios sin personal a cargo	Funcionarios con personal a cargo	Contratistas
Liderazgo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Manejo de conflictos	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Empoderamiento	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Administración del Talento Humano	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Autogestión	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Bienestar logrado a través del trabajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo

6. Análisis de las categorías

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados, luego de un análisis a la organización basado en entrevistas con actores internos, verificación documental y revisión de antecedentes de diagnósticos, se han identificado las siguientes categorías conceptuales:

- Comunicación estratégica
- Conversación en las organizaciones
- Liderazgo transformacional
- Pensamiento estratégico
- Cultura Organizacional

A continuación, se sustentan las categorías con base en los diferentes autores y expertos estudiados a través de la especialización.

Comunicación estratégica

Una estrategia de comunicación es un camino que posee diferentes vertientes, analiza los posibles futuros entendiendo que la visión es subjetiva para los diferentes actores, y por ello, no puede recorrer un único camino, debe transformarse para acompañar a quienes lo recorren. Sandra Massoni (2007) define la estrategia de comunicación como un *“dispositivo de conversaciones que establece ejes con distintos actores, planifica desde el presente los futuros posibles, los cuales irán cambiando a medida que logremos nuestros objetivos y reforcemos nuestra identidad institucional”*.

Este planteamiento nos lleva a identificar los diferentes actores de la organización y sus relaciones para plasmar estrategias de acuerdo con sus características.

Las organizaciones deben devolverle a la comunicación su esencia y fortaleza como constructora de significados compartidos, pues es vista como el proceso que suministra información, pero la información por sí sola no es comunicación. La fuerza de la comunicación radica en apropiar sentidos para que las personas tomen decisiones y actúen en base a ello, Juan Camilo Jaramillo, en El Arte del Ajedrecista, habla de lo estratégico de la comunicación así:

“La comunicación, pues, es estratégica cuando responde a objetivos y propósitos estratégicos, cuando es el elemento que articula, coordina y armoniza la actuación de las personas y las áreas en cuanto su rol proveedor y usuario de información y comunicación y cuando tiene un contenido propio que se plantea metas en los tiempos establecidos por la organización, es decir, cuando contribuye desde la gestión de la información y la construcción de significado y sentido compartidos a que se cumpla el plan maestro” (p.7)

Conversación en las organizaciones

Uno de los factores más importantes dentro de la organización es la conversación, allí se hace necesario generar diálogos que propicien la coordinación de acciones para la materialización de los proyectos que son estratégicos para la continuidad del negocio. De acuerdo con Echavarría (2005), cuando en las conversaciones coordinamos acciones, generamos acciones futuras para lograr que algo pase, procurando cambiar el estado actual de las cosas.

La conversación, como se dijo anteriormente, es una herramienta poderosa al interior de las organizaciones, ya que a través de ella se entienden las necesidades de la empresa, pero es importante resaltar que, de igual manera, los colaboradores también tienen necesidades que deben ser comprendidas y atendidas y *“esto implica una nueva postura ética en la que las organizaciones deben promover relaciones en las que el poder sea dinamizado de una manera sinérgica; es decir, que al tiempo que consigan sus intereses, satisfagan las expectativas vitales de sus integrantes y, para el caso de las que son empresas, de sus colaboradores, porque su pleno compromiso solo se alcanzará cuando se presente un entrelazamiento significativo entre sus expectativas vitales y los intereses de aquellas”* (Vélez Jiménez, Ruíz Roldán, & Zuleta Ruíz, 2012)

Las organizaciones son seres vivos que pasan por procesos evolutivos y sus colaboradores crecen y hacen parte de ese proceso y evolucionan con ella. Es por ello que se hace necesario que las personas sientan la seguridad de hacer parte de los planes, los proyectos y los desafíos, pues así es como se entretejen lazos de confianza y sentido de pertenencia. Esto implica que las organizaciones comiencen a poner sus ojos en cómo se relacionan sus colaboradores, su forma de comunicar, explicada por Pablo Múnera en su texto Comunicación empresarial: una mirada corporativa como *“El yo, al iniciar un proceso comunicativo, tiene la intención y le apuesta al nosotros. Ahí comienza el juego de seducción y negociación para hacer que el tú se involucre en el proceso, para que se comparta una sociedad bajo el apelativo plural: nosotros”*, a esto lo define como La Comunidad: hacer común. (P. 92).

Es así como la conversación se convierte en un fenómeno clave en las organizaciones para construir realidades.

Liderazgo transformacional

El liderazgo es la habilidad que permite el desempeño de las actividades y la facilidad de guiar a otros hacia la consecución de objetivos. Promover en los colaboradores el liderazgo transformacional “estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (Mendoza Torres & Ortiz, 2006).

Al incentivar este tipo de liderazgo, se busca que los individuos de la organización se preocupen por su crecimiento personal, y así aportar al logro del objetivo grupal. De acuerdo con Martha Mendoza y Carolina Torres (p. 120, 2006), el liderazgo transformacional estimula tanto el desarrollo de cada individuo como la transformación del colectivo.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es una actitud que debe estar presente en todas las organizaciones, pues permite tener claro hacia dónde va y qué camino tomar para cumplir con la misión y los objetivos. Como afirma Olga Román, *“el pensamiento estratégico garantiza en las empresas un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros. Esta actitud muestra el camino que deben seguir cada uno de los integrantes y grupos de trabajo para lograr un engranaje que conduzca a la competitividad empresarial”*. (Román Muñoz, 2010).

Desde allí es posible generar acciones que permiten la articulación entre las diferentes áreas de la organización, proponer una ruta que responda a los lineamientos

misionales y una a los colaboradores en un mismo propósito. De acuerdo con Juan Camilo Jaramillo:

“Para una organización es estratégico aquello que cumple esas tres condiciones:

i) de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de su misión; ii) no depende de un solo factor, sino que es sistémico y por consiguiente requiere de una política o lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado; y iii) no es coyuntural y por tanto demanda un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazos para que sea sostenible”. (p.4. 2011)

De acuerdo con Andrés Figueroa, el pensamiento estratégico implica una responsabilidad en la gestión organizacional porque propicia el análisis que evidencian cuáles son las verdaderas necesidades del negocio y las necesidades en el desarrollo de los colaboradores, porque solo así es posible implementar futuras estrategias que mejoren la eficiencia técnica y del personal que la compone. (p. 20)

Cultura organizacional

La cultura organizacional es aquello que identifica a la organización, son los hábitos, creencias, normas y experiencias de cada uno de sus miembros. Se construye con valores, ideales y una visión compartida. De acuerdo con Martín González y Patricia Dómine, una cultura fuerte genera una gran influencia sobre los nuevos miembros, origina cohesión, fidelidad y compromiso organizacional; disminuye la propensión a abandonar la organización (p.139). *“Cuanto más fuerte sea la cultura, menos deberá preocuparse la dirección por establecer normas y reglas formales para predecir el comportamiento de sus miembros”* (González Frigolli & Dómine, 2020).

Diferentes autores y especialistas en temas de cultura organizacional coinciden en que esta es uno de los pilares que sostienen el éxito de una empresa, la hacen única frente a sus competidores y ayuda a establecer confianza y sentido de pertenencia en los colaboradores para alinearlos a los objetivos de la organización. *"Es decir, al comprender y aceptar la cultura, los colaboradores se sienten identificados con la organización y es bastante probable que se alineen a los objetivos organizacionales con los personales, logrando así, que los colaboradores tengan un mejor desempeño y mayor productividad, con la finalidad de seguir formando parte de la organización por mucho más tiempo"* (Cuenca Galarza & López Paredes, 2020)

"Tal como lo plantea en Deroncele (Despaigne, 2017) "el sentido de pertenencia implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa de manera activa. El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia, pueden mantenerse identificados con el sistema de valores representativos y compartidos por la organización laboral." (Loor-Vélez & Deroncele-Acosta, 2018)

En el anexo 2 de este documento se relacionan las categorías con los objetivos de indagación.

7. Pregunta orientadora del análisis situacional

¿Podrá una adecuada estrategia de comunicación aportar a la cohesión de los equipos de trabajo de TRANSMILENIO S.A. para facilitar la estructuración y ejecución de los proyectos estratégicos?

8. Brechas, problemas u oportunidades a abordar

TRANSMILENIO S.A. es una entidad de orden distrital que tiene como objetivo gestionar el servicio de transporte público en la ciudad. Para el cumplimiento de sus objetivos, la organización se encuentra actualmente en la gestión de 40 proyectos estratégicos enmarcados en el Plan de Desarrollo Distrital, lo cual representa un gran reto de crecimiento y consolidación para la entidad.

A partir de análisis de la organización, basado en la consulta documental y la aplicación de diagnósticos internos y externos, se pudo evidenciar que existe una debilidad en la cohesión de los equipos de trabajo. A continuación, se plantean los siguientes objetivos de indagación con el fin de identificar con claridad el problema o necesidad que tiene la entidad y poder hacer una intervención a través de un Plan Estratégico de Comunicaciones.

Objetivo general:

Fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo de TRANSMILENIO S.A. a través de estrategias de comunicación que promuevan la cooperación y mejoren los procesos para la gestión de los proyectos estratégicos.

Objetivos específicos:

1. Analizar las competencias laborales colectivas del equipo directivo, profesional, técnico y contratista de la organización, a través de instrumentos de medición, para determinar cómo estas inciden en la articulación de los equipos.
2. Conocer el nivel de compromiso que tienen los colaboradores con la organización para impulsar el desarrollo de los proyectos estratégicos.
3. Identificar la realidad comunicacional de la organización.

4. Generar una estrategia de intervención desde lo comunicacional para fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de instrumentos de medición propios, aplicados durante el 2021, se evidencia que los equipos de trabajo no se encuentran totalmente articulados, generando reprocesos en las actividades, desgaste y baja colaboración, lo cual afecta el desarrollo de los proyectos estratégicos.

9. Resultados de los instrumentos de medición

9.1 Encuesta de Cultura Organizacional 2021

Durante los meses de abril y mayo de 2021 se aplicó una encuesta a 270 colaboradores para medir alineación estratégica, trabajo en equipo, cultura organizacional, enfoque a resultados y liderazgo.



Total de participantes

270 encuestados

Fuente: Encuesta de Comunicación Organizacional 2021 - TRANSMILENIO S.A.



47%

El instrumento contó con la participación de **126 mujeres**.

Del **100%** de las mujeres:



45%

57 contratistas

1%

1 colaboradora con contrato de aprendizaje

48%

60 trabajadoras oficiales

6%

8 empleadas de libre nombramiento y remoción



42%

El instrumento contó con la participación de **114 hombres**.

Del **100%** de los hombres:



52%

59 contratistas

1%

1 servidor con contrato de aprendizaje

43%

49 trabajadores oficiales

1%

1 colaborador con contrato de tercerización

3%

4 empleados de libre nombramiento y remoción



11%

30 de los participantes no marcaron la pregunta de definición sexual ni tipo de vinculación con la entidad.

Por otra parte, se identificó la participación de los colaboradores de acuerdo con la dependencia a la que pertenecen, arrojando los siguientes resultados:



Participación por dependencias

270 encuestados

Fuente: Encuesta de Comunicación Organizacional 2021 - TRANSMILENIO S.A.

23% Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
62 participantes

16% Dirección Técnica de BRT
43 participantes

8% Dirección Técnica de Buses
22 participantes

8% Dirección Técnica de Modos Alternativos y E. C.*
22 participantes

5% Subgerencia Técnica y de Servicios
15 participantes

5% Dirección de TIC
14 participantes

4% Dirección Corporativa
10 participantes

4% Subgerencia Económica
10 participantes



32 de los participantes no indicaron a qué dependencia pertenecían.

* Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario.

ILUSTRACIÓN 17: CLASIFICACIÓN POR DEPENDENCIAS DE LOS PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

Gestión para el desarrollo de personas:

La gestión para el desarrollo de personas evalúa el forjamiento de un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo (Psigma Corp, 2020).

Al igual que en el estudio de Desarrollo de Competencias y Desempeño 2020, este aspecto se evaluó midiendo: si lo directivos tienen en cuenta los aportes del equipo en la toma de decisiones; si tienen en cuenta su crecimiento personal; y si tienen en cuenta su crecimiento técnico y profesional.

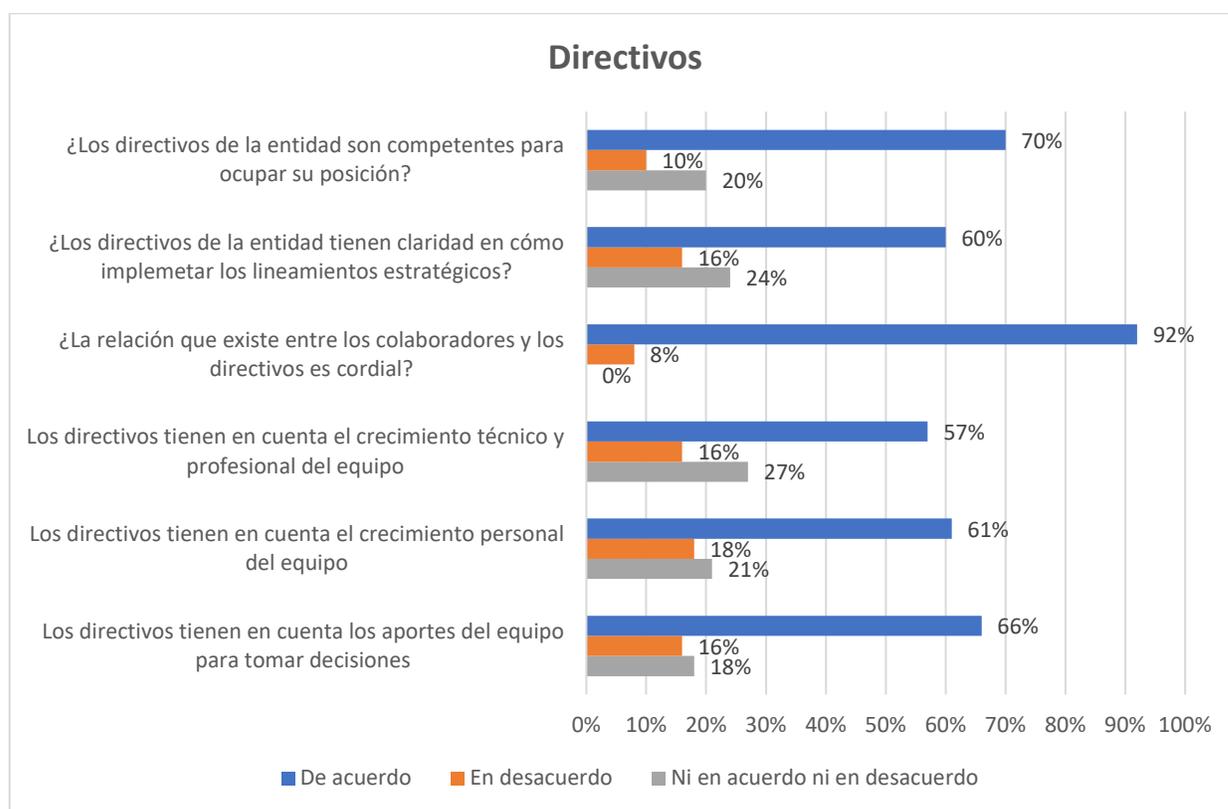


ILUSTRACIÓN 18: RESULTADOS EN GESTIÓN DE LAS PERSONAS DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021.
 FUENTE PROPIA

De acuerdo con los resultados, se observa que el 92% de los encuestados manifiesta tener una relación cordial con los directivos; el 66% cree que sus aportes sí

son tenidos en cuenta en la toma de decisiones por parte del directivo; el 61% que sí propiciaron su crecimiento técnico y profesional; el 60% afirma que los directivos tienen claridad en la implementación de los lineamientos estratégicos; y el 57% piensa que sí hay interés por su crecimiento personal.

Tal como se identificó en los resultados de la encuesta del 2020, se continúa viendo una oportunidad de mejora en la gestión de los directivos frente a su interés en el crecimiento técnico, profesional y personal de sus equipos. Aunque los porcentajes se encuentran por encima del 50%, aún, cerca del 20% considera que no existen las condiciones óptimas para la gestión del desarrollo de las personas y el otro 20% no tomó posición frente a las afirmaciones.

Colaboración

Al igual que en 2020¹⁴, se evaluó la cooperación dentro de la organización con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, buscando conocer cómo se encuentran los ambientes colaborativos en los equipos.

¹⁴ Datos de la encuesta 2020 Psigma

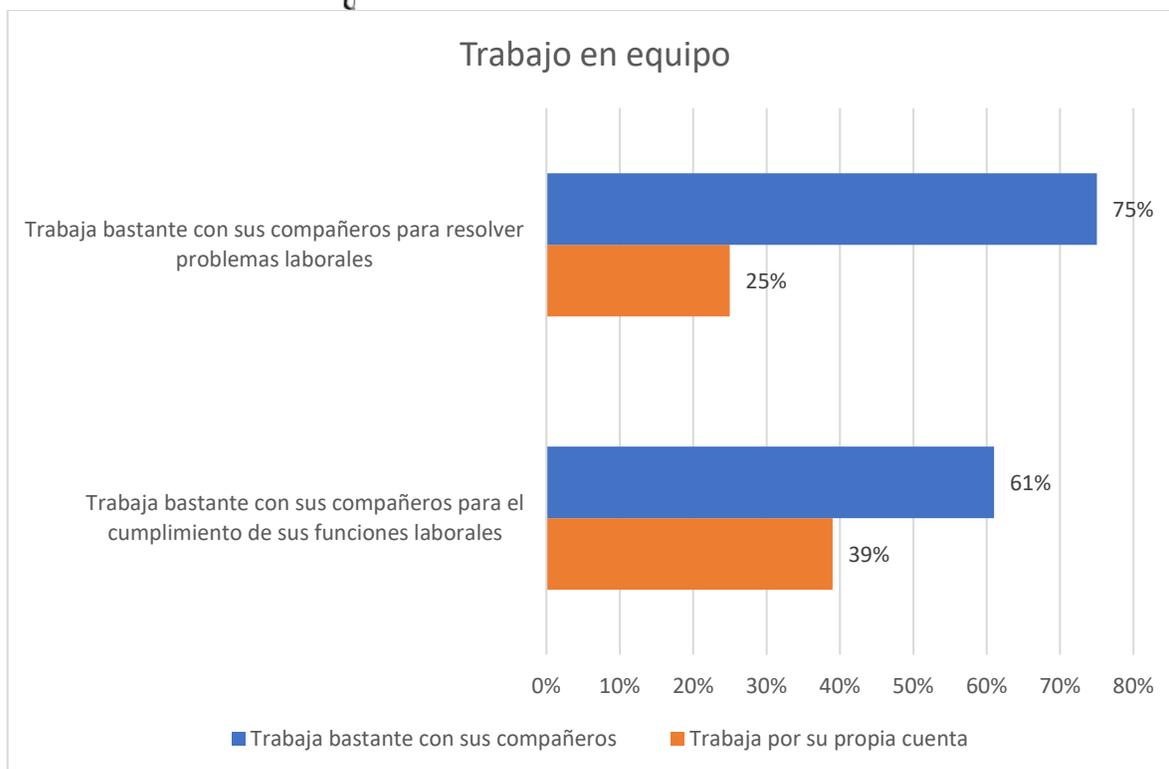


ILUSTRACIÓN 19: RESULTADOS EN TRABAJO EN EQUIPO DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

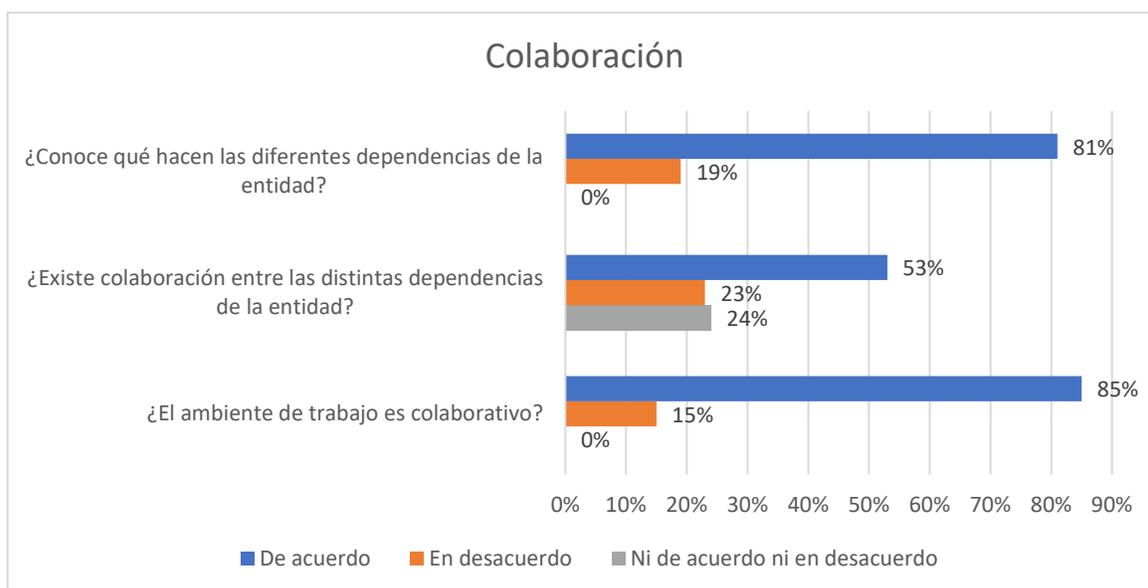


ILUSTRACIÓN 20: RESULTADOS EN COLABORACIÓN DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

Frente a los resultados, el ambiente de trabajo es colaborativo para el 85% de los encuestados. El 81% afirma conocer qué hacen las diferentes dependencias. El 75%

manifiesta que trabaja bastante con sus compañeros para resolver problemas recurrentes en el trabajo.

Para el cumplimiento de sus funciones laborales el 61% afirma apoyarse en sus compañeros. Finalmente, el 53% afirma que existe colaboración entre dependencias, pero un 23% afirma que no y un 24% no toma posición, por lo tanto, este aspecto será uno de los puntos a abordar en el Plan Estratégico de Comunicaciones.

Innovación:

La innovación es una de las características esenciales para la transformación en las empresas y en la sociedad. En el caso específico de las entidades de orden público, este factor permite resolver problemas estructurales dándoles un nuevo enfoque de gobernanza y comunicación con la ciudadanía (Zurbriggen & González Lago, 2014)

Desde el año 2017, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, TRANSMILENIO S.A. ha venido desarrollando estrategias para contar con una adecuada gestión del conocimiento e innovación.

En el año 2020 adopta el *Manual de Gestión del Conocimiento e Innovación* para dar la línea de una metodología en la entidad sobre esta temática y se crea el Comité de Gestión del Conocimiento e Innovación. En la encuesta 2021 se evalúa el avance de las buenas prácticas en materia de innovación y arroja los siguientes resultados:

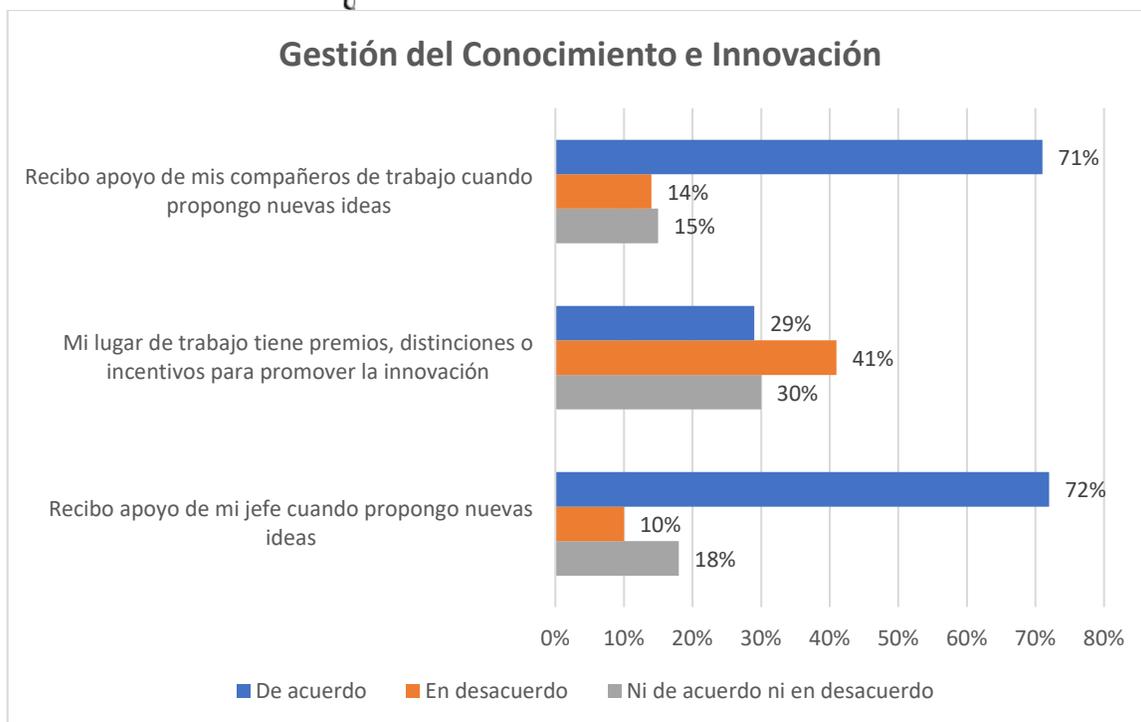


ILUSTRACIÓN 21: RESULTADOS EN INNOVACIÓN DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

Las nuevas ideas propuestas por los colaboradores reciben apoyo por parte de los jefes, según el 71% de los encuestados y el 72% afirma que recibe apoyo de sus compañeros. Sin embargo, solo el 29% percibe que la entidad tiene establecidos incentivos, distinciones o premios para promover la innovación.

Teniendo en cuenta la baja percepción de los colaboradores frente al reconocimiento que hace la entidad a los procesos de innovación, se recomendará al Comité de Gestión del Conocimiento e Innovación gestionar espacios para generar reconocimientos significativos a los colaboradores.

Objetivos Estratégicos

La alineación estratégica es fundamental para el logro articulado de los objetivos, misión y visión de una organización. Los colaboradores deben tener claridad sobre cómo su quehacer le apunta al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual redundará en un mayor compromiso del talento humano y permite avanzar con claridad en las metas propuestas.

Por ello, en la encuesta 2021, se indagó sobre la percepción del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, y se obtuvieron los siguientes resultados:

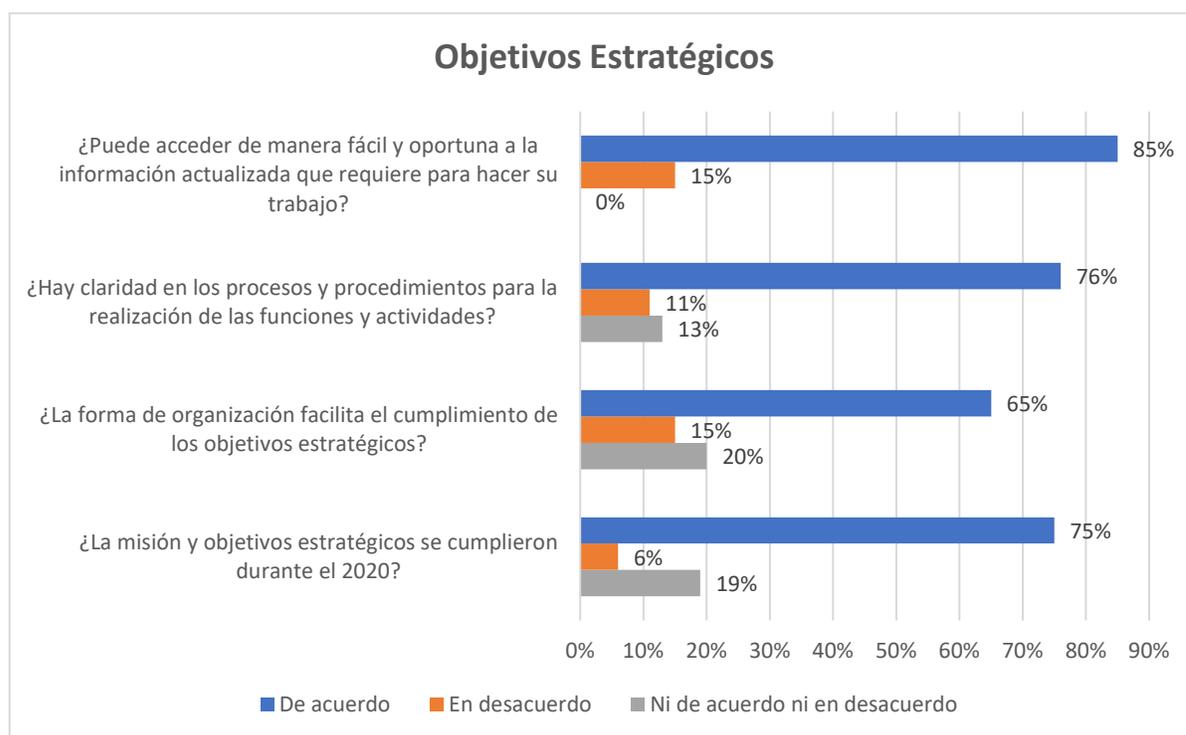


ILUSTRACIÓN 22: RESULTADOS EN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021.

FUENTE PROPIA

La percepción sobre la alineación estratégica de la organización, según los resultados obtenidos tiene un comportamiento positivo; ya que el 75% de los colaboradores encuestados está de acuerdo en que sí se cumplieron la misión y

objetivos estratégicos durante el 2020. Adicionalmente, el 65% afirma que la estructura organizacional de la entidad ayuda al cumplimiento de estos últimos, mientras que el 76% manifiesta que los procesos y procedimientos facilitan el cumplimiento de las funciones y actividades.

Por otra parte, el 85% afirma que pueden acceder de manera fácil y oportuna a la información requerida para hacer su trabajo.

Confianza

En la pirámide de confianza, se indagó entre los encuestados sobre cuánta confianza sienten por algunos actores internos y externos a la organización. Es importante destacar que, para efectos de esta investigación, solo se tendrán en cuenta los resultados relacionados con la entidad.

Sin embargo, para una mayor comprensión de lectura de la percepción de confianza entre todos los actores, a continuación, se podrán visualizar los resultados completos:

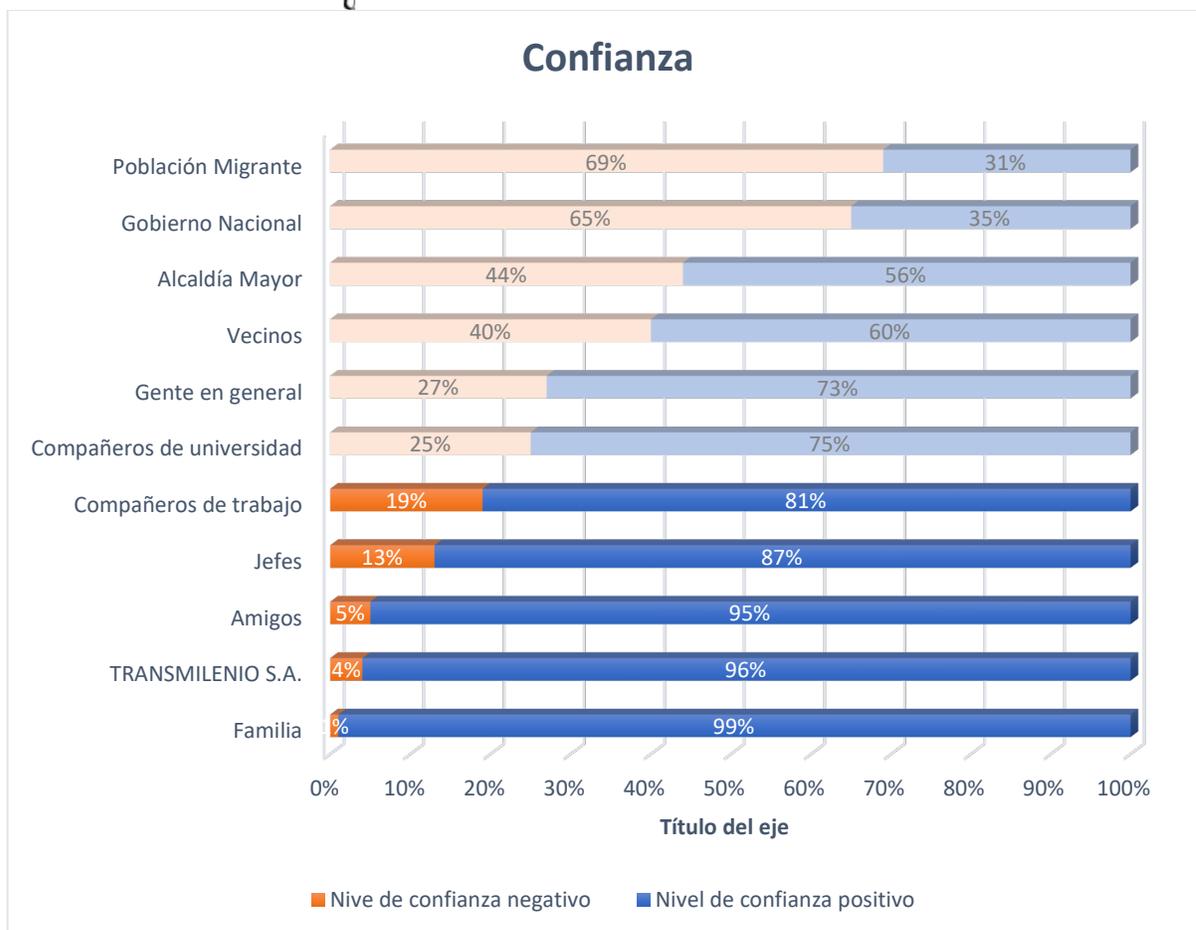


ILUSTRACIÓN 23: RESULTADOS EN CONFIANZA DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

El escalafón más alto de confianza está depositado en la familia con un 99%, seguido de TRANSMILENIO S.A. con un 96%, los amigos con un 95%, los jefes inmediatos con un 87% y los compañeros de trabajo 81%.

Se puede inferir que el nivel de confianza manifestado por los colaboradores frente a la organización es equiparable al expresado hacía su familia y amigos, lo cual demuestra un fuerte vínculo de cercanía hacía la empresa. Por otra parte, la relación establecida con los jefes inmediatos a nivel de confianza es más fuerte que la generada entre compañeros de trabajo.

Honestidad, transparencia y lucha contra la corrupción

En el ámbito nacional y distrital, la gestión de la transparencia y la lucha contra la corrupción están en la agenda pública, por lo tanto, las organizaciones invierten recursos y esfuerzos para desarrollar herramientas que faciliten el acceso de sus usuarios a la información y promueven entre sus colaboradores la cultura de la integridad.

En la encuesta 2021 se indagó la percepción sobre una posible participación de los directivos, funcionarios, contratistas, y usuarios del Sistema, en casos de corrupción, arrojando los siguientes resultados:

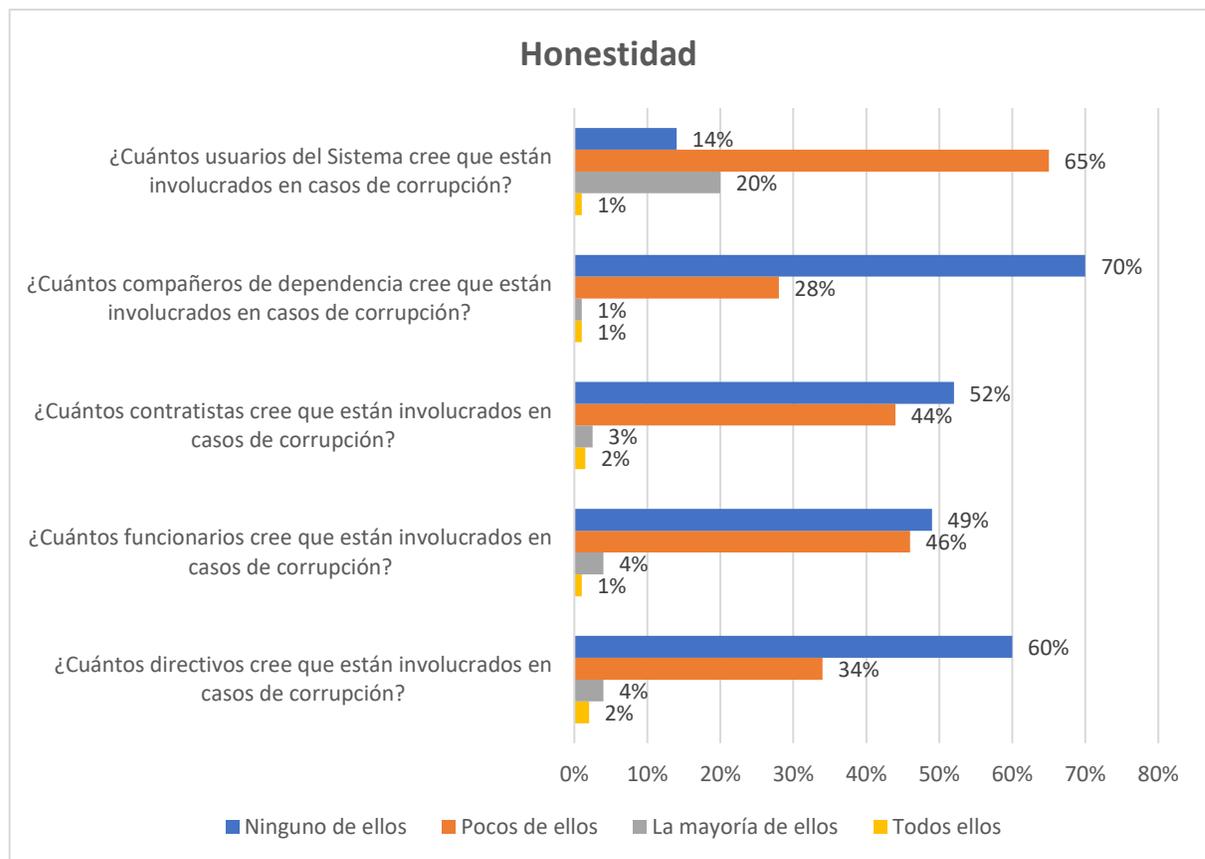


ILUSTRACIÓN 24: RESULTADOS EN HONESTIDAD DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

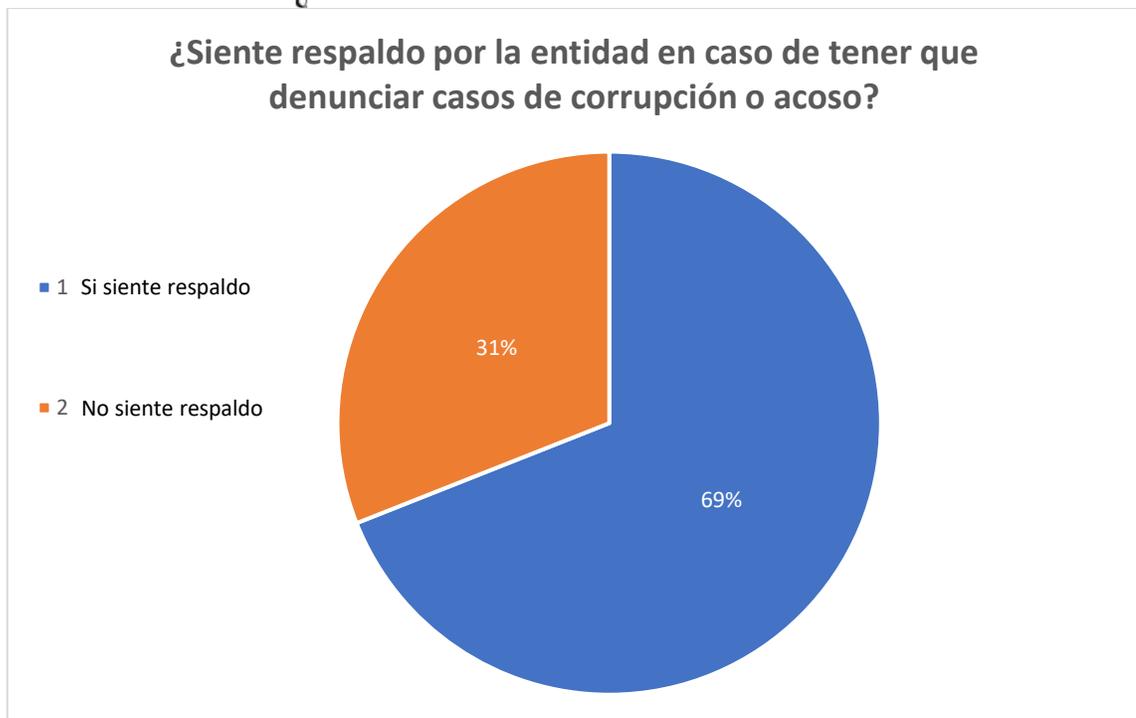


ILUSTRACIÓN 25: RESULTADOS EN DENUNCIA CASOS CORRUPCIÓN DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021.
FUENTE PROPIA

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que en general hay una percepción de deshonestidad tanto en la organización como en los usuarios del Sistema. Si bien, el mayor porcentaje de percepción de deshonestidad está con respecto a los usuarios (86%), los porcentajes de percepción frente a directivos (40%), funcionarios (51%) y contratistas (49%) reflejan que existe una debilidad frente a cómo este delito se visualiza en el círculo de colaboradores de la entidad.

Este es un tema al cual hay que prestarle especial atención, indagando profundamente cómo se está concibiendo la corrupción en la entidad; y debe ser manejado por las áreas competentes de la organización.

Rendición de cuentas

Función Pública define la rendición de cuentas como el proceso por el cual se busca la transparencia de las entidades públicas a nivel nacional y territorial, y es una obligación para todas las instituciones informar y explicar a la ciudadanía sobre sus avances y resultados en materia de gestión pública, con el fin de que la sociedad civil pueda retroalimentar y evaluar su trabajo. (Función Pública, 2020)

Para el buen desarrollo de la gestión de TRANSMILENIO S.A., es importante que todos los colaboradores conozcan sobre el proceso de rendición de cuentas que hace la entidad anualmente, por lo que se indagó sobre su percepción frente a si la entidad implementa la rendición de cuentas y cuál es el objetivo principal de esta, siendo los siguientes resultados:

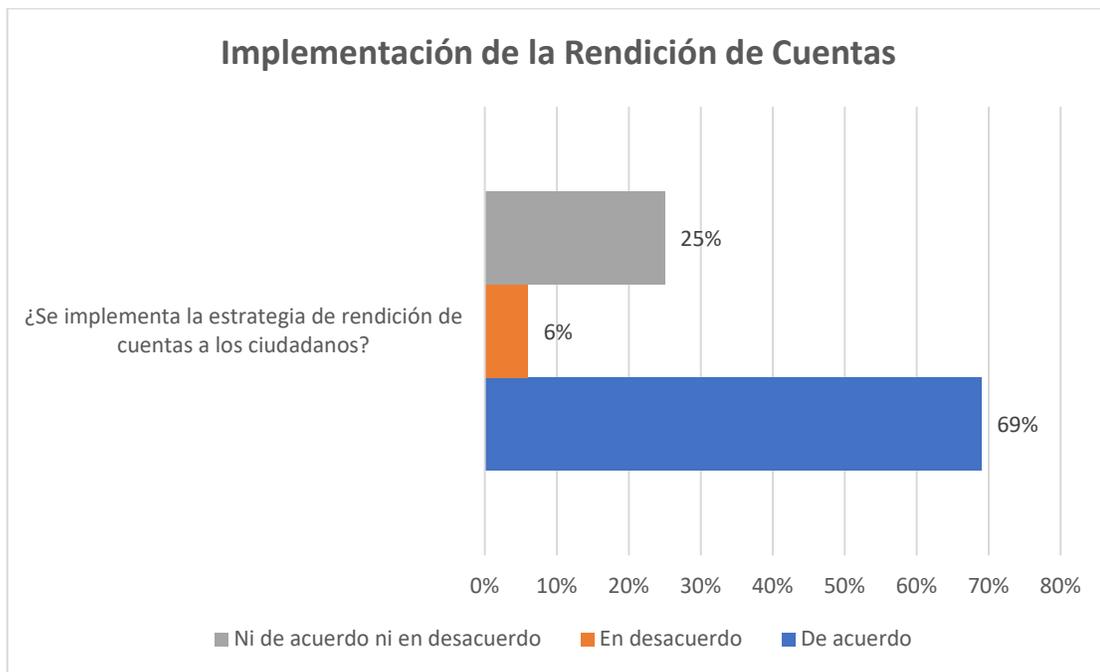


ILUSTRACIÓN 26: RESULTADOS EN IMPLEMENTACIÓN RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

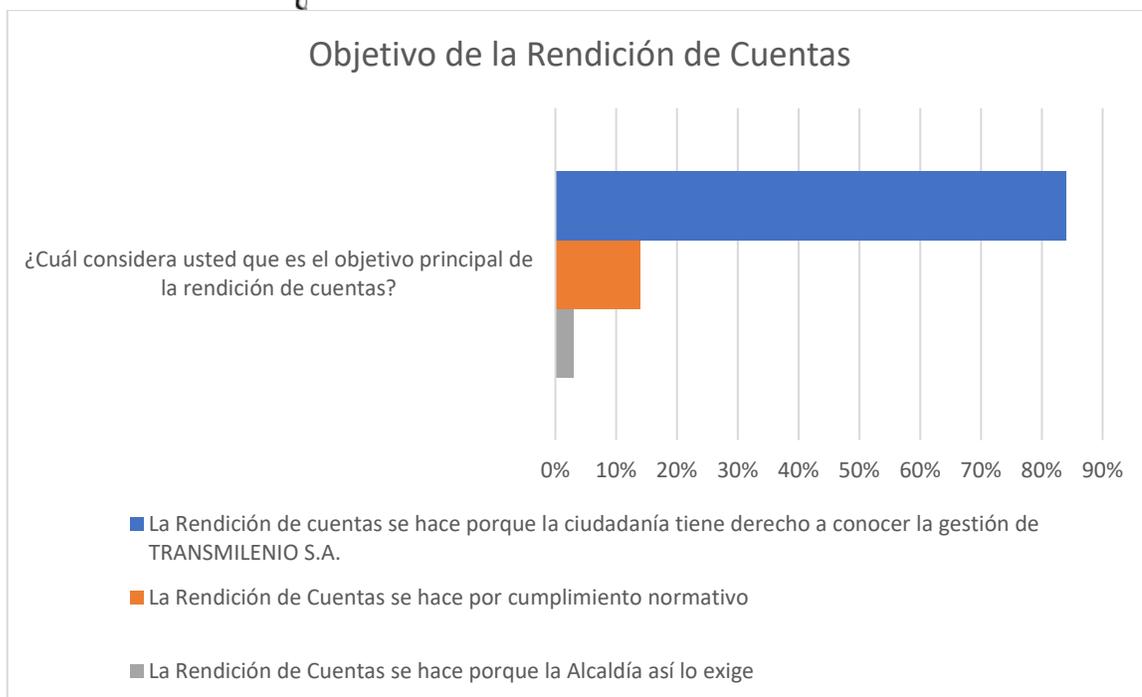


ILUSTRACIÓN 27: RESULTADOS EN OBJETIVO RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

Según los resultados, el 69% de los participantes percibe que TRANSMILENIO S.A. implementa la estrategia de rendición de cuentas y el 84% afirma que este proceso se hace porque la ciudadanía tiene derecho a conocer la gestión de la entidad. Los colaboradores conocen el proceso de rendición de cuentas que realiza la entidad y tiene claridad en que es un ejercicio para la ciudadanía.

Satisfacción y orgullo

La reputación se construye desde el interior de las organizaciones a través del reconocimiento que sus colaboradores hacen al comportamiento corporativo, el cual les permite cumplir con sus expectativas profesionales y personales (Villafañe, 2015).

A continuación, se evalúan algunos aspectos de la reputación de TRANSMILENIO S.A., desde la perspectiva de los colaboradores, como el orgullo por la entidad, satisfacción en el rol o cargo desempeñado y evaluación objetiva del trabajo:

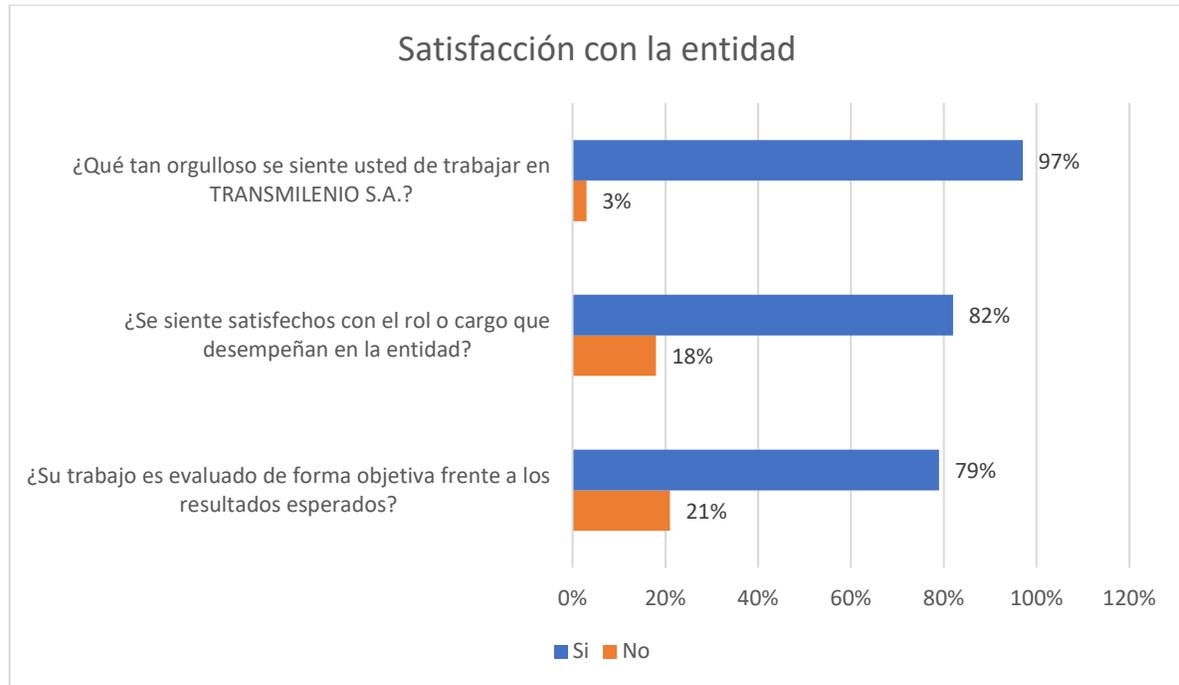


ILUSTRACIÓN 28: RESULTADOS EN SATISFACCIÓN ENTIDAD DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL 2021. FUENTE PROPIA

El 97% de los encuestados manifiesta sentirse orgulloso de trabajar en TRANSMILENIO S.A.; el 82% se siente satisfecho con el rol o cargo que desempeña y el 79% percibe que su trabajo es evaluado de manera objetiva frente a los resultados esperados.

Mobbing

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la Encuesta del Servicio Civil, aplicada a funcionarios y contratistas durante el 2020, se evidenció que el mobbing o acoso laboral, definido como sentirse víctima de acoso psicológico por parte de más de una persona en la entidad afectando totalmente su desempeño laboral (Psigma Corp, 2020), se evaluó en riesgo medio por parte de los participantes.

Ante este panorama, a través de entrevistas, se indagó a contratistas sobre la relación que tienen con sus supervisores, y de acuerdo con los datos obtenidos, algunos de estos dijeron que sí percibían un mal ambiente laboral generado por una debilidad en el liderazgo de los equipos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el mobbing o acoso laboral es un delito tipificado en la constitución colombiana bajo la Ley 1010 de 2006, *“por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”*, se establece que esta ley *“no aplica para los contratos por prestación de servicios, ya que en estos no se presenta una relación de jerarquía y subordinación (SURA, 2006)”*.

Entendiendo que este tema no es una competencia del equipo consultor, debido a las normas establecidas en la ley vigente, desde el plan de comunicación estratégico se abordarán temas de liderazgo transformacional para apoyar en el fortalecimiento de estas competencias en los líderes de la organización, ya que esto incide en la adecuada articulación de los equipos.

9.2 Entrevistas

Entre los meses de agosto a octubre se entrevistó a directivos, trabajadores oficiales y contratistas de la entidad para conocer su percepción en temas de cooperación, comunicación, carga laboral, relacionamiento y articulación de los equipos.

Lo anterior, con el objetivo de profundizar en las causas que dieron origen a las problemáticas encontradas en la encuesta de comunicación organizacional 2021.

Participaron 35 colaboradores, 19 mujeres y 16 hombres, tal como se describe en la siguiente gráfica:



Total de participantes

Total: 35

Fuente: Entrevistas de acción participativa 2021 TRANSMILENIO S.A.



54%

El instrumento contó con la participación de **19 mujeres**.

Del **100%** de las mujeres



79%
15 contratistas

21%
4 funcionarias



46%

El instrumento contó con la participación de **16 hombres**.

Del **100%** de los hombres



38%
6 contratistas

62%
10 funcionarios

ILUSTRACIÓN 29: PARTICIPANTES ENTREVISTAS DE PARTICIPACIÓN ACTIVA 2021. FUENTE PROPIA

Se efectuó una selección de las entrevistas que aportan a la sustentación de las brechas encontradas en el desarrollo de la investigación, relacionadas a continuación:

¿Cómo crees que es la colaboración entre dependencias?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: <u>Director</u>	Dependencia: Dirección de TIC
Codificación: ENT.DD-TIC.2021			
<p>Minuto 1'29: "Puede ser por sobrecarga laboral pero también siento que es un tema de una cultura que yo he sentido mucho acá y es "eso no es mío" aquí más nos gastamos en pensar como decir que no en lugar de aportar en algo.</p> <p>Minuto 5'50: "¿de 1 a 100 tú cómo calificas la articulación entre dependencias? Yo creo que estamos en un 60 - 70 y lo que hace falta adicional, por lo general, se solventa con conversaciones entre <u>lo</u> directivos de buena forma o de mala forma, pero de alguna forma se alcanza a solventar ahí."</p>			

¿Cómo crees que es la colaboración entre dependencias?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: <u>Director</u>	Dirección Técnica de Buses
Codificación: ENT.DD-DTB.2021			
<p>Minuto 2'57": hace falta fortalecer la comunicación entre áreas. La comunicación entre áreas se necesita mucho porque además es un trabajo interdependiente."</p>			

¿Es fácil acceder a la información que necesitas para tu trabajo?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia Técnica de Servicios
Codificación: ENT.FM-DTS.2021			
"El jefe del área no fuera el intermediario para hacer solicitudes sencillas, que permitan que sea el supervisor para agilizar los trámites"			

¿Es fácil acceder a la información que necesitas para tu trabajo?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Oficina Asesora de Planeación
Codificación: ENT.CM-OAP.2021			
<p>Minuto "0'16": "en acceso a la información si es por las plataformas que presta la entidad si son buenas, pero cuando se trata de pedir cierta información o cierto detalle de información a las dependencias, no todas las personas están igual dispuestas y no lo hacen de manera fácil, hay información que realmente es complicada de tener que no implica como un cuidado de datos sino que se debería poder compartir, entonces creo que en eso hay como una falencia y es en temas de comunicación, que no nos veamos como islas, sino que trabajemos unidos."</p>			

¿Es fácil acceder a la información que necesitas para tu trabajo?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia Técnica y de Servicios
Codificación: ENT.CM-DTS.2021			
"El jefe del área no fuera el intermediario para hacer solicitudes sencillas, que permitan que sea el supervisor para agilizar los trámites"			

¿Es fácil acceder a la información que necesitas para tu trabajo?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CM-SAUC.2021			
Minuto "11'16" "Yo considero que en algunas ocasiones es difícil acceder a la información que requiero para desarrollar mis actividades porque depende mucho de la disponibilidad o del tiempo que tenga la persona a quien contacto, entonces pues se demoran un poco en responder la información o en que podamos concretar una reunión para hablar de dicha información, sin embargo, no ocurre en todos los casos, cabe resaltar que en otras dependencias o personas que he tenido que contactar han mostrado mucha disposición frente a los requerimientos."			

¿Es fácil acceder a la información que necesitas para tu trabajo?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CM2-SAUC.2021			
Minuto "1'03" La información con la que yo desarrollo piezas parten de la información que tienen los gestores de las localidades y de las nuevas rutas que llegan porque ellos son quienes las filtran desde la parte de BRT y demás que es donde llega primero la información, que pasa, ellos están todo el tiempo en la calle y no tienen tiempo para entregar la información, pero a mi si me la exigen a tiempo entonces si yo no tengo la información, no puedo hacer las tareas requeridas y ellos son los que se demoran en entregarla."			

¿Es fácil acceder a la información que necesitas para tu trabajo?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CM4-SAUC.2021			
Son insuficientes para el personal en vía. (equipos de apoyos operativos) No tienen correo institucional, por lo tanto, no pueden acceder a la intranet corporativa.			

¿Cómo es la comunicación con tu equipo?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: <u>Directora</u>	Dependencia: Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario
Codificación: ENT.DD-DTMA.2021			
Minuto 11"11: " <u>Si</u> me interesa pero a veces siento que no saco el tiempo suficiente para hacerlo."			

¿Cómo es la comunicación con tu equipo?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: <u>Director</u>	Dependencia: Dirección Técnica de Buses
Codificación: ENT.DD-DTB.2021			
Minuto 1"28: "En lo estratégico tuve dificultades, falle en bajar la información sobre el proyecto de la gestión de los centros de control, me confié en que los profesionales especializados bajarían la información a los técnicos de control y me sorprendí cuando me di cuenta <u>que</u> ellos no estaban enterados y por supuesto ofrecieron una resistencia a ese cambio."			

¿Crees que tienes sobrecarga laboral?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: <u>Funcionaria</u>	Dependencia: Dirección Técnica de Buses
Codificación: ENT.FM-DTB.2021			
Minuto 12"46: "Especialmente en estas áreas operativas todos los días salen cosas diferentes entonces uno se la pasa como apagando incendios, soluciones esto, soluciónese aquello. Por ejemplo mi cargo yo debería estar es sentada pensando cómo mejorar, entonces no me queda el tiempo, entonces que me la paso haciendo solucionando todo lo que va llegando... 6'15": No da el tiempo como uno quisiese tener ese tiempo para venga charlo con este, lo he hecho pero son con casos de que yo veo que ya está la necesidad, pero no lo puedo hacer como yo lo quisiera hacer de poder hablar con <u>todos</u> , es difícil."			

¿Crees que tienes sobrecarga laboral?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: <u>Funcionario</u>	Dependencia: Oficina Asesora de Planeación
Codificación: ENT.FH-OAP.2021			
Minuto 4'26: "Mira, lo que pasa es que las áreas no saben, algunos temas no tienen dueño, porque no está definido en las competencias o funciones de las dependencias, entonces como difícil sacar las tareas adelante".			

¿Crees que tienes sobrecarga laboral?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: <u>Funcionario</u>	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.FH-SAUC.2021			
Minuto 13'04: "Tal vez tengo reprocesos en la contestación de los derechos de petición, todo el mundo piensa igual, no capta la idea igual y finalmente cuando hacemos los procesos de entrega, hay correcciones. Además, a veces llega un derecho de petición y comienza el saltarín de a quién le corresponde, entonces nadie quiere responder porque no le toca. También hay reprocesos cuando no viene con todos los datos. Es decir, nos toca decirle a la persona que nos remita todos los datos, y nos toca devolver el derecho para que se surta toda la información del proceso".			

¿Crees que tienes sobrecarga laboral?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Dirección Técnica de Buses
Codificación: ENT.CM-DTB.2021			
Minuto 18'19: "Sí, sobre todo en la pandemia, creo que es impresionante. Hay hora de <u>entrada</u> pero no hora de salida. El hecho de tener tantas reuniones quita tiempo para desarrollar las actividades. Hay que invertir tiempo extra después de la jornada laboral para realizar las actividades".			

¿Crees que tienes sobrecarga laboral?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Dirección Técnica de Buses
Codificación: ENT.CM2-DTB.2021			
Minuto 23'54: "Nosotros apoyamos el tema de la vinculación de la flota de los operadores y por temporadas se da. El trabajo en casa se presta para no tener horario, nos recompensan el <u>tiempo</u> pero no siempre. Hay ocasiones en que se excede el tema, no es siempre, pero se siente mucho con el tema de nuevas empresas porque son desorganizadas y nos ha tocado sobrepasar el tiempo. Si quiero estar al día con las obligaciones, me toca extenderme un poco más del horario laboral."			

¿Crees que tienes sobrecarga laboral?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CM2-SAUC.2021			
Minuto 0'27" Sí, cuando estaba en gestión social, tenía mucha sobrecarga laboral teniendo en cuenta que tengo unas, digamos obligaciones de contrato, que se cumplen a cabalidad, pero adicional a ello tengo que hacer un montón de piezas un <u>montón</u> de guiones para videos, responder a todos los gestores, entregarles textos para WhatsApp, corregir todo lo que piden adicional a mis obligaciones del contrato y eso me implicaba estar desde las 6 de la mañana respondiéndole a todos ellos para poder solucionar sus inquietudes, que nada tenían que ver con mi contrato pero así lo pide el supervisor."			

¿Cómo es la comunicación con tu supervisor (a)?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CM3-SAUC.2021			
Minuto 1'17" Que haya habido algún interés que yo creciera profesionalmente o como <u>persona ninguno, qal</u> , contrario, o sea, yo nunca sentía apoyo de ella o que me dijera: sí, vas bien, o que nos diera autonomía o <u>autoridad</u> nada. nulo. Que yo haya sentido algo personal con ella, sí, también, sentía que el trato era diferente, que había como un tema personal, no entiendo por qué, si rivalidad o qué. Muchas veces tuve comentarios como <u>que</u> de mal gusto de parte de ella, tal vez, <u>quizas</u> , hasta ofensivos... Si era una persona muy grosera o brusca pero que ella resalte el trabajo <u>q</u> e uno entrega o que te aporte incluso, que me aportara a mi o yo aprendiera algo de ella, no, nada. No tengo como algo destacar me aportó o me enseñó o me reconoció, no ninguno, nada. Al <u>contrario</u> creo que no <u>sumana</u> , restaba."			

¿Cómo es la comunicación con tu supervisor (a)?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CM2-SAUC.2021			
Minuto 1'33": "la comunicación con el supervisor era terrible, la peor que he tenido en mi vida, digamos que es bastante directa, todo lo maneja por whatsapp , nunca solicita correos, no queda nada escrito por correos, si no todo por whatsapp , de una forma demasiado informal, demasiado grosera, demasiado exigente. Me expone en <u>la reuniones</u> , me dice que no estoy las cosas bien, al igual que como trata a sus demás empleados diciendo que el que manda es él, que las cosas se hacen cómo él dice, y es irrespetuoso completamente, todo el tiempo."			

¿Cómo es la comunicación con tu supervisor (a)?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CH-SAUC.2021			
Minuto "1'05" la relación con mi supervisor es de odios y amores... Lo que pasa es que en Transmilenio para mucho que se mezcla lo personal con lo laboral y hay una delgada línea entre ambas."			

¿Crees que hay desarticulación en los equipos o en las dependencias?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: <u>Director</u>	Dependencia: Dirección de TIC
Codificación: ENT.DD-TIC.2021			
Minuto "0'17" En dos proyectos de los estratégicos, que más allá de no ser de tu área o si serlo, o tener una zona gris, nos está desangrando el Sistema y está matando al Sistema, entonces cualquier persona que tenga un poquito de apropiación y de cariño por la empresa pues si sabe que por la evasión sabe que estamos perdiendo 200 mil millones de pesos al año, pues debería aportar su granito de arena a sacar esos dos proyectos adelante y que nos hemos encontrado en los dos proyectos, en el de puertas y en el de barreras piso a techo, que muchas, muchas personas en los diferentes equipos: eso no es mío, pues miren a ver que hacen y eso pues así no funciona."			

¿Crees que hay desarticulación en los equipos o en las dependencias?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: <u>Funcionario</u>	Dependencia: Subgerencia Técnica de Servicios
Codificación: ENT.FH-DTS.2021			
"La colaboración entre las dependencias depende de las personas. BRT, Buses y Modos es fácil; Seguridad, jurídica y SAUC son difíciles". " Sugiero mejorar las competencias blandas de los funcionarios y algunos contratistas"			

¿Crees que hay desarticulación en los equipos o en las dependencias?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: <u>Funcionario</u>	Dependencia: Dirección Técnica de BRT
Codificación: ENT.FH-BRT.2021			
"No interactúo con otras dependencias, pero si he escuchado a otros compañeros que tiene problemas para trabajar con <u>otra áreas</u> porque no colaboran y quieren todo para ya y a veces no hay tiempo. Es necesario ponerse en los zapatos de los demás. Sería bueno que cada área o dirección conozca el trabajo que realizan los demás dentro de la organización."			

¿Crees que hay desarticulación en los equipos o entre las dependencias?			
Entrevista	Sexo: Mujer	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CM4-SAUC.2021			
"Hay dificultades en la relación con la Dirección Corporativa, específicamente con el área de contratación y contabilidad, no responden los correos"... "Lo toman como si fuera un favor personal. Creen que por estar en una oficina no tiene porqué atender a los usuarios. Debemos ponernos en los zapatos de los demás, todos somos usuarios"			

¿Crees que hay desarticulación en los equipos o entre las dependencias?			
Entrevista	Sexo: Hombre	Cargo: Contratista	Dependencia: Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
Codificación: ENT.CH2-SAUC.2021			
"Si, la mayoría de las ocasiones es satisfactorio, en otras ocasiones se presentan roces o percances por temas de tiempo, porque todos tenemos una carga laboral. He tenido intenciones de establecer mesas de trabajo para conocer sus tiempos y que pueden atender todas las solicitudes que se generan desde aquí"			

ILUSTRACIÓN 30: RECOPIACIÓN ENTREVISTAS 2021

10. Propuesta inicial del Plan Estratégico de Comunicaciones

10.1 Marca y eslogan

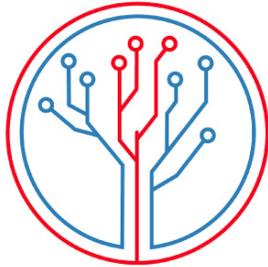


ILUSTRACIÓN 31: LOGO TRANSMITIENDO

La propuesta de **TransMitiendo, Conectados avanzamos** destaca la importancia de las conexiones efectivas entre los miembros de una organización basadas en el reconocimiento mutuo de los roles de sus actores, la adecuada gestión de las personas por parte de los líderes y el compromiso en el apoyo y la colaboración entre las dependencias; logrando así aportar al cierre de las brechas encontradas en el desarrollo de esta investigación.

Es por ello que se identifica a la organización es un árbol con múltiples conexiones que se agrupan en nodos. Los colaboradores con sus interacciones determinan la calidad de la comunicación. Existe una jerarquía en la comunicación, sin embargo, esta debe fluir de manera ascendente y descendente para garantizar el buen funcionamiento de todo el sistema institucional.

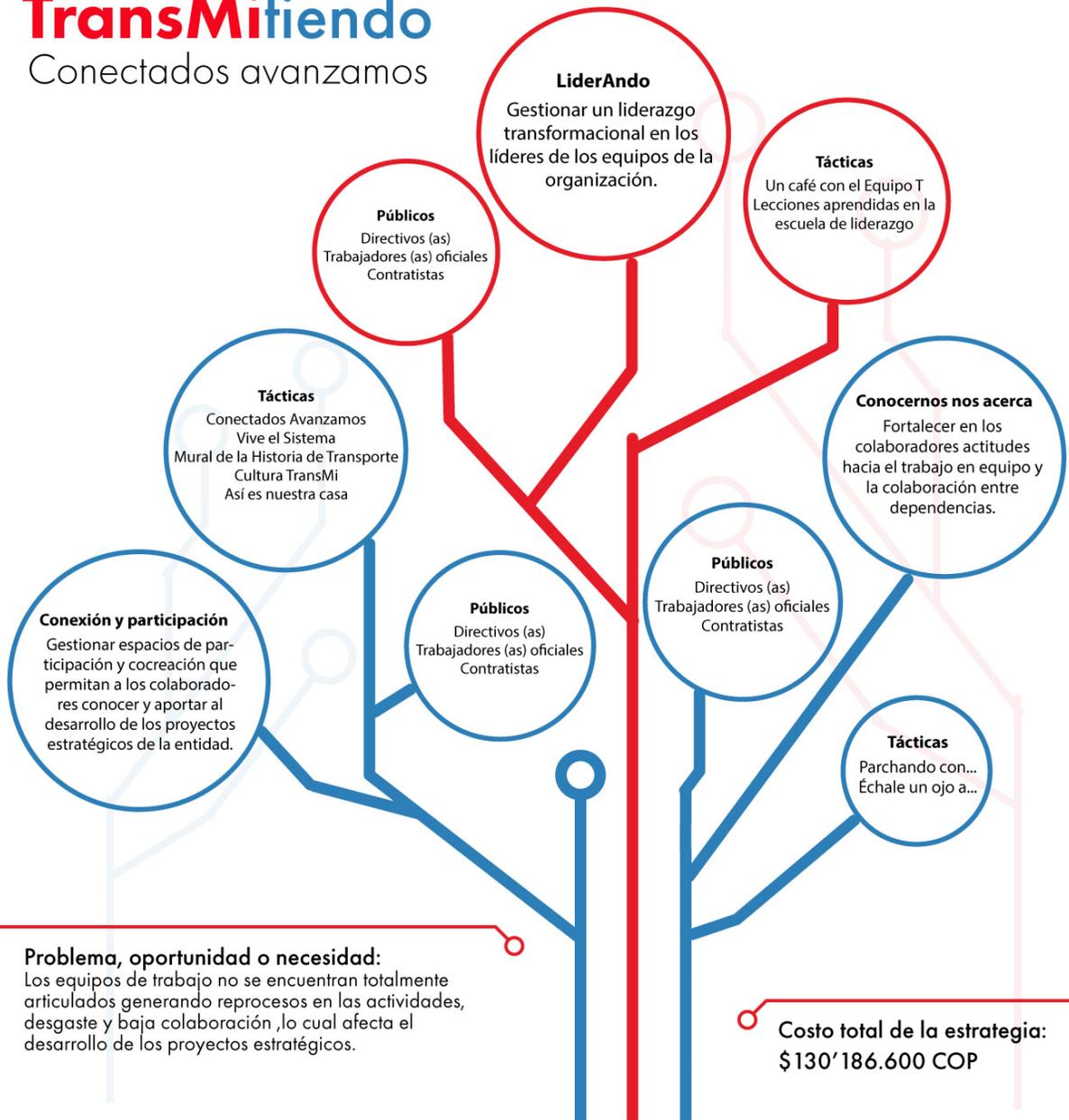
10.2 Infografía



Objetivo general:

Fortalecer la cohesión de los equipo de trabajo para promover la cooperación, el liderazgo transformacional, la comunicación asertiva y la participación, con el fin de mejorar la gestión de los proyectos estratégicos.

TransMitiendo
 Conectados avanzamos



10.3 PECO

Estrategia **Conexión y participación**

Objetivo 1

Categoría de análisis: Pensamiento estratégico y cultura organizacional

Gestionar espacios de participación que permitan a los colaboradores conocer y aportar al desarrollo de los proyectos estratégicos de la entidad.

Tácticas

Conectados Avanzamos

Planear, coordinar y realizar espacios virtuales o presenciales donde se den a conocer los avances de los proyectos estratégicos.

Públicos y objetivo de cambio:

Directivos

Priorizar la comunicación de los proyectos estratégicos a toda la organización.

Trabajadores oficiales y contratistas

Incrementar el nivel de conocimiento de los proyectos estratégicos para motivar la participación.

Indicador:

Número de espacios realizados/ Número de espacios proyectados * 100

Número de personas conectadas/ Número de personas vinculadas a la entidad * 100

Vive el Sistema

Recorridos pedagógicos presenciales para conocer los avances de los proyectos estratégicos.

Públicos y objetivo de cambio:

Directivos, trabajadores oficiales y contratistas

Reconocimiento y apropiación de los avances del Sistema.

Indicador:

Personas satisfechas con la actividad / Personas participantes * 100

Conectados con nuestra historia

Mural fotográfico con hitos históricos de la evolución del transporte, ubicados en puntos estratégicos de la sede administrativa.

Públicos y objetivo de cambio:

Directivos, trabajadores oficiales y contratistas

Reconocimiento del aporte de TRANSMILENIO S.A. en la evolución del transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá.

Indicador:

Personas con puntaje superior al 80% / Personas participaron en el concurso * 100

Murales realizados/Murales planeados * 100

Cultura TransMi

Desarrollo de trivias sobre temas relacionados con la operación del Sistema y posicionamiento de la cultura organizacional.

Públicos y objetivo de cambio:

Directivos, trabajadores oficiales y contratistas

Afianzar los conocimientos sobre la operación del Sistema y posicionar la cultura organizacional

Indicador:

Personas satisfechas con el mensaje/personas encuestadas * 100

Número de productos realizados / Número de productos planeados * 100

Así es nuestra casa

Historias dirigidas a los colaboradores y visitantes de la sede administrativa sobre quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde vamos.

Públicos y objetivo de cambio:

Directivos, trabajadores oficiales y contra-

Que nuestros públicos objetivos reconozcan quienes somos, qué hacemos y para dónde vamos.

Indicador:

Personas satisfechas con el mensaje/Personas encuestadas * 100
Piezas elaboradas/ Piezas planeadas * 100

Valor de la estrategia

Conectados Avanzamos	\$24'891.600
Vive el Sistema	\$7'032.000
Mural de la Historia de Transporte	\$6'490.000
Cultura TransMi	\$12'216.000
Así es nuestra casa	\$4'225.000
Total estrategia	\$54'854.600

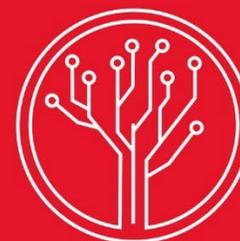


ILUSTRACIÓN 33: PECO - OBJETIVO 1

Categoría de análisis: Conversación en las organizaciones y Liderazgo transformacional

Gestionar un liderazgo transformacional en los líderes de equipos de la organización.

Tácticas

Un café con el Equipo T

Generar espacios de diálogo entre los líderes de dependencia y sus equipos de trabajo para socializar los proyectos relevantes de la organización y fortalecer los vínculos interpersonales.

Públicos y objetivo de cambio:

Directivos, trabajadores oficiales y contratistas
 Acercamiento entre los equipos de trabajo para generar vínculos.

Indicador:

Personas satisfechas con el evento /Personas participantes * 100
 Número de espacios realizados/ Número de espacios proyectados * 100

Lecciones Aprendidas en la Escuela de Liderazgo de TRANSMILENIO S.A.

Fortalecer las aptitudes de liderazgo con base en los hallazgos y recomendaciones generadas en la Escuela de Liderazgo de TRANSMILENIO S.A.

Públicos y objetivo de cambio:

Directivos y líderes de equipo
 Reflexionar sobre los comportamiento positivos y negativos que afectan el liderazgo en la organización.

Indicador:

Personas satisfechas con la campaña/Personas encuestadas * 100
 Número de campañas planeadas / Número de campañas realizadas * 100

Valor de la estrategia

Un café con el Equipo T	\$28'422.000
Lecciones Aprendidas en la Escuela de Liderazgo	\$4'256.000

Total estrategia **\$32'678.000**

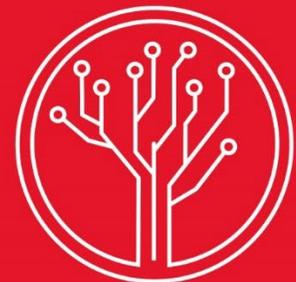


ILUSTRACIÓN 34: PECO - OBJETIVO 2

Estrategia

Concernos nos acerca

Objetivo 3

Categoría de análisis: Conversación en las organizaciones y cultura organizacional

Fortalecer en los colaboradores actitudes hacia el trabajo en equipo y la colaboración entre dependencias.

Tácticas

Parchando con...

Encuentros lúdicos entre dependencias para generar en los colaboradores vínculos relacionales

Públicos y objetivo de cambio:

Trabajadores oficiales y contratistas

Fortalecer los vínculos relacionales para mejorar la cooperación y la gestión entre las dependencias.

Indicador:

Número de eventos realizados/ Número de eventos programados * 100

Échale ojo a...

Visibilizar la gestión de la dependencias y generar dinámicas de reconocimiento sobre la labor de los equipos.

Públicos y objetivo de cambio:

Directivos, trabajadores oficiales y contratistas

Reconocimiento del trabajo realizado por los equipos en cada una de las dependencias.

Indicador:

Numero de reportajes realizados/ Número de reportajes planeados * 100

Número de vistas/ Número de reportajes

Valor de la estrategia

Parchando con...	\$15'222.000
Échale un ojo a...	\$12'432..000

Total estrategia **\$27'654.000**

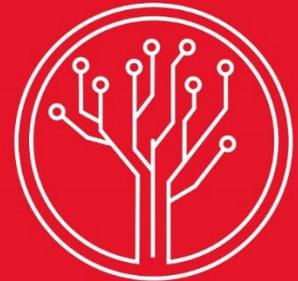


ILUSTRACIÓN 35: PECO - OBJETIVO 3

10.4 Presupuesto PECO

El presupuesto planteado para el desarrollo de este PECO contempla cada una de las tácticas con una columna con el valor financiado, el cual hace referencia al valor proyectado en el *plan de inversión 2022* de la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones - SAUC (dependencia que liderará la implementación del plan de comunicación estratégico).

La columna del valor sin financiación se refiere al costo que no cuenta con recursos dentro del plan de inversiones de la dependencia, sin embargo, puede financiarse con recursos proyectados por la Dirección Corporativa de la entidad.



Presupuesto PECO

Resumen del presupuesto PECO			
Táctica	Valor total táctica	Valor financiado	Valor sin financiación
Conexión y participación	\$54'854.600	\$44.309.600	\$10'545.000
LiderAndo	\$32'678.000	\$12'616.000	\$20'052.000
Conocernos nos acerca	\$27.654.000	\$15'654.000	\$12.000.000

Implementación PECO			
Consultoras	Valor total implementación	Valor financiado	Valor sin financiación
3 consultoras	\$54'000.000	\$36'000.000	\$18'000.000

Costo total del PECO	Total valor financiado	Total valor sin financiación
\$169'186.600 COP	\$108'579.600 COP	\$60'597.000 COP

Desglose de presupuesto por táctica



Conexión y Participación

OE1: Gestionar espacios de participación y que permitan a los colaboradores conocer y aportar al desarrollo de los proyectos estratégicos de la entidad.

Táctica: Conectados Avanzamos

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Suscripción anual Plataforma producción eventos Stream Yard		\$1'000.000
2	Grabación y edición de videos por evento (7 días)	\$1'351.000	
1	Edición de Cortinilla y promo del evento (2 días)	\$386.000	
1	Diseño de piezas invitación	\$344.000	
1	Equipo de producción: Productor, camarógrafo, sonidista, presentador	\$833.000	
1	Web master intranet y periodista	\$234.000	
Subtotal		\$3.148.600	\$1'000.000
Subtotal por evento			\$4'148.000
Total táctica (6 eventos anuales)		\$24'891.600	

Táctica: Vive el Sistema

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Diseño pieza de invitación (2 días)	\$344.000	
1	Grabación y edición de videos por evento (2 días)	\$386.000	
1	Valor tarifa transporte para 30 personas	\$150.000	
1	Registro fotográfico	\$172.000	
1	Refrigerio (valor unitario \$4.000)		\$120.000
Subtotal		\$1'052.000	\$120.000
Subtotal valor por recorrido			\$1'172.000
Total (6 recorridos pedagógicos)		\$7'032.000	

Táctica: Conectados con nuestra historia

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Elaboración e instalación de Vinilo Adhesivo a color de 6 X 2,40 mts		\$1'500.000
1	Diseño Mural de la Historia (3 días)	\$516.000	
1	Grabación y edición de 6 videos para escanear por códigos QR (6 días)	\$3'474.000	
1	Incentivos concurso		\$525.000
1	Community manager (5 días)	\$475.000	
Subtotal		\$4'464.000	\$2025.000
Total táctica		\$6'490.000	

Táctica: Cultura TransMi

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Grabación y edición de video (3 días)	\$579.000	
1	Paquete de animación (2 días)	\$344.000	
1	Community manager (1 día)	\$95.000	
Subtotal		\$1'018.000	\$0
Subtotal de la táctica			\$1'018.000
Total táctica (12 productos anuales)			\$12'216.000

Táctica: Así es nuestra casa

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Elaboración e instalación de 6 frases tipo mural 2 x1 mt.		\$1'800.000
1	Diseño Pieza frase tipo mural (4 días)	\$688.000	
1	Grabación y edición de videos mural (3 días)	\$1'737.000	
Subtotal		\$2'425.000	\$1'800.000
Total táctica			\$4'225.000

Desglose de presupuesto por táctica

LiderAndo

OE2: Gestionar un liderazgo transformacional en los líderes de equipos de la organización.

Táctica: Un café con el Equipo T

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Salón para el evento (2 horas)		\$836.000
1	Planeación y logística del evento		\$500.000
1	Diseño invitación	\$172.000	
2	Registro audiovisual y fotográfico	\$386.000	
Subtotal		\$558.000	\$1'336.800
Subtotal por evento			\$1'894.800
Total táctica (15 eventos anuales)			\$28'422.000

Táctica: Lecciones aprendidas en la escuela de liderazgo de TRANSMILENIO S.A.

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Diseño de piezas gráficas (8 días)	\$1'376.000	
1	Grabación y edición de videos (10 días)	\$1'930.000	
1	Comunity manager (10 días)	\$950.000	
Subtotal		\$4'256.000	\$0
Total táctica		\$4'256.000	

Desglose de presupuesto por táctica



Conocernos nos acerca

OE3: Fortalecer en los colaboradores actitudes hacia el trabajo en equipo y la colaboración entre dependencias.

Táctica: Parchando con...

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Producción y logística del evento		\$2'000.000
1	Diseño de invitación	\$172.000	
2	Registro audiovisual y fotográfico	\$365.000	
Subtotal		\$537.000	\$2'000.000
Subtotal por evento			\$2'537.000
Total táctica (6 eventos anuales)			\$15'222.000

Táctica: Échale ojo a...

Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Periodista (3 días)	\$285.000	
1	Grabación y edición reportaje (3 días)	\$579.000	
1	Registro fotográfico	\$172.000	
Subtotal por reportaje		\$1'036.000	\$0
Total táctica (12 reportajes)			\$12'432.000

Consultoras

Salario de las consultoras por la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones

Salario consultoras			
Recursos	Descripción	Valor financiado	Valor sin financiación
1	Consultora 1	\$1'500.000	\$0
1	Consultora 2	\$1'500.000	\$0
1	Consultora 3	\$0	\$1'500.000
Subtotal de la implementación			\$4'500.000
Total implementación (12 meses)			\$54'000.000

ILUSTRACIÓN 36: PRESUPUESTO PECO. FUENTE: PROPIA

10.5 Cronograma PECO

Cronograma PECO

2022												
Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conexión y participación												
Conectados avanzamos												
Vive el Sistema												
Mural de la historia												
Cultura TransMi												
Así es nuestra casa												
LiderAndo												
Un Café con el Equipo T												
Lecciones aprendidas												
Conocernos nos acerca												
Parchando con...												
Échale un ojo a...												

ILUSTRACIÓN 37: CRONOGRAMA PECO

11. Matriz PECO



Matriz PECO

Objetivo específico	Públicos	Objetivo de cambio	Estrategia	Táctica	Periodicidad	Indicadores de gestión	Indicador de resultados
Gestionar espacios de participación que permitan a los colaboradores conocer y aportar al desarrollo de los proyectos estratégicos de la entidad.	Directivos	Priorizar la comunicación de los proyectos estratégicos a toda la organización.	Conexión y participación	Conectados Avanzamos Planear, coordinar y realizar espacios virtuales o presenciales donde se den a conocer los avances de los proyectos estratégicos a los colaboradores de la entidad.	Bimensual 6 eventos anuales	Número de espacios realizados/ Número de espacios proyectados* 100	Indicador de Resultado/se mestrar Número de respuestas correctas/ Total de las respuestas *100
	Trabajadores oficiales y contratistas	Incrementar el nivel de conocimiento de los proyectos estratégicos para motivar la participación		Conectados Avanzamos 1. Invitar y motivar a trabajadores oficiales y contratistas a participar en los escenarios virtuales y/o presenciales en los cuales los líderes de los proyectos estratégicos contarán cómo va el desarrollo de estos. En este espacio los colaboradores podrán resolver las inquietudes y los líderes de los procesos recibir retroalimentación, que permita fortalecer la estructuración y ejecución de los proyectos. 2. Registro de los avances de los proyectos estratégicos en la intranet corporativa para consulta de los colaboradores	Bimensual 6 eventos anuales	Número de personas conectadas/ Número de personas vinculadas a la entidad* 100	
	Directivos, trabajadores oficiales y contratistas	Reconocimiento y apropiación de los avances del Sistema		Vive el Sistema Recorridos pedagógicos presenciales para conocer los avances de los proyectos estratégicos.	Bimensual 6 recorridos anuales	Personas satisfechas con la actividad / Personas participantes *100	
	Directivos, trabajadores oficiales y contratistas	Afianzar los conocimientos sobre la operación del Sistema y posicionar la cultura organizacional.		Cultura TransMi Desarrollo de trivias sobre temas relacionados con la operación del Sistema y posicionamiento de la cultura organizacional Por medio de plataformas interactivas se desarrollarán preguntas de selección múltiple que pondrán a prueba los conocimientos de los participantes	Mensual 12 productos anuales	Personas satisfechas con el mensaje/pers onas encuestadas *100 Número de productos	
	Directivos, trabajadores oficiales y contratistas	Reconocimiento del aporte de TRANSMILENI O S.A. en la evolución del transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá.		Conectados con nuestra historia Diseño y elaboración de un Mural fotográfico con hitos históricos de la evolución del transporte que se ubicarán en puntos estratégicos de la sede administrativa y tendrán códigos QR para acceder a piezas audiovisuales. Concurso Historia del Transporte A través de la página de Facebook, los colaboradores encontrarán la promoción del concurso, el cual invita a escanear los códigos QR de los murales y responder preguntas específicas sobre la información publicada en la pieza audiovisual.	Marzo 2022	Personas con puntaje superior al 80% / Personas participaron en el concurso* 100 Murales realizados/ Murales planeados *100	

	Directivos, trabajadores oficiales y contratistas	Que nuestros públicos objetivos reconozcan quienes somos, qué hacemos y para dónde vamos.		Así es nuestra casa Elaborar tres (3) piezas en vinilo, las cuales se ubicarán en puntos estratégicos de la sede administrativa y tendrán códigos QR para acceder a productos audiovisuales.	Marzo 2022	Personas satisfechas con el mensaje/Personas encuestada * 100 Piezas elaboradas/ Piezas planeadas * 100
Gestionar un liderazgo transformacional en los líderes de equipos de la organización.	Directivos, trabajadores oficiales y contratistas	Acercamiento entre los equipos de trabajo para generar vínculos	liderAndo	Un Café con el Equipo T Generar espacios trimestrales de diálogo de forma presencial entre los líderes de dependencia y sus equipos de trabajo para socializar los proyectos relevantes de la organización y fortalecer los vínculos interpersonales.	Mensual 15 eventos anuales	Personas satisfechas con el evento /Personas participante * 100 Número de espacios realizados/ Número de espacios proyectados * 100
	Directivos, trabajadores oficiales y contratistas	Reflexionar sobre los comportamientos positivos y negativos que afectan el liderazgo en la organización.		Lecciones aprendidas en la escuela de liderazgo Desarrollar una campaña de comunicación para fortalecer las aptitudes de liderazgo con base en los hallazgos y recomendaciones generadas en la Escuela de Liderazgo de TRANSMILENIO S.A.	Abril a junio 2022	Personas satisfechas con la campaña/Personas encuestadas * 100 Número de campañas planeadas / Número de campañas realizadas * 100
Fortalecer en los colaboradores actitudes hacia el trabajo en equipo y la colaboración entre dependencias.	Trabajadores oficiales y contratistas	Fortalecer los vínculos relacionales entre los colaboradores para mejorar la cooperación y la gestión entre las dependencias.	Conocernos nos acerca	Parchando con... Encuentros lúdicos entre dependencias para generar en los colaboradores vínculos relacionales. Se retará a los participantes a construir historias audiovisuales de máximo 30 segundos donde comenten qué les sorprendió descubrir de su compañero y subirlo a Facebook.	Bimensual 6 eventos anuales	Numero de eventos realizados/ Número de eventos programado * 100
	Directivos, trabajadores oficiales y contratistas	Reconocimiento del trabajo realizado por los equipos en cada una de las dependencias.		Échale ojo a... Realizar reportajes y productos audiovisuales para visibilizar la gestión de las dependencias y generar dinámicas de reconocimiento sobre la labor de los equipos.	Mensual 12 reportajes anuales	Numero de reportajes realizados/ Número de reportajes planeados * 100 Número de vistas/ Número de reportajes

ILUSTRACIÓN 38: MATRIZ PECO

12. Conclusiones

Durante el desarrollo de este proyecto se planteó el reto de generar un plan para fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo, con el fin de mejorar la gestión de los proyectos estratégicos, mediante la promoción de la cooperación, el liderazgo transformacional, la comunicación asertiva y la participación.

El análisis de las competencias de los colaboradores de la organización fue un buen punto de partida en nuestro proyecto de investigación para poder diagnosticar fortalezas y debilidades en los equipos de trabajo que afectaban su articulación y buen desempeño. Por ello, es importante que las organizaciones dediquen esfuerzos a evaluar y hacer seguimiento al desarrollo de su talento humano para inspirarlo a alinear sus objetivos personales con los empresariales; y así alcanzar un desempeño superior.

La comunicación estratégica es un eje fundamental para proponer estrategias que impulsen la gestión del activo más valioso, el talento humano, a través del desarrollo de competencias esenciales que promuevan las conversaciones en la organización, lo cual permitirá su crecimiento y avance.

Por otra parte, desde la comunicación se debe plantear estrategias para promover la apropiación de los planes y proyectos estratégicos entre los colaboradores, para así evitar la generación de indeseables y costosos reprocesos.

Es importante destacar que las personas son quienes hacen a la organización y la dotan de un alma, por ello es primordial que estén motivadas mediante el desarrollo de sus capacidades para aportar y participar activamente en las decisiones que les permitan crecer junto con la organización, tal como lo manifiesta Javier Fernández Aguado (2009), y en esta tarea es fundamental el apoyo del grupo directivo, propiciando espacios para la escucha de su equipo y el conocimiento de sus aspiraciones tanto

Finalmente, el equipo consultor aprendió que la comunicación permea todas las instancias de la organización e involucrarse en cada uno de los procesos , le permitió tener una visión integral para identificar aquellas necesidades que a primera vista no se ven, y así planear y desarrollar estrategias que aporten al crecimiento de la organización, a través del fortalecimiento del talento humano para el cumplimiento de los objetivos misionales.

13. Referencias

- Arellano Gault, D. (2014). *Gestión Estratégica para el Sector Público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Cuenca Galarza, R. X., & López Paredes, H. A. (Noviembre de 2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium no.37 Samborondón*.
- Figuroa , S., & Sánchez, H. (2012). Estado y bienestar: una mirada a la corrupción en entidades públicas. *Revista Divergencia n° 14 Universidad Externado de Colombia*, 74, 75.
- Figuroa, A. J. (2018). Pensamiento Estratégico y Gestión Organizacional: claves para el análisis y diagnóstico en un entorno competitivo. *Revista Universitaria Ruta Vol.20*.
- Función Pública. (2020). *Rendición de cuentas, un derecho de la ciudadanía*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/rendicion-de-cuentas-un-derecho-de-la-ciudadania/28585938
- Guarín, F. (2012). El sentido en la comunicación organizacional: La conversación es mucho más que la punta de la punta del iceberg. *Psyconex Vol. 5*.
- Loor-Vélez, D. L., & Deroncele-Acosta, A. (2018). Sentido de pertenencia laboral desde una perspectiva psicosocial formativa. *Maestro y Sociedad*.
- Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia: https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8325/406007_modelo%20de%20comun?sequence=3
- Psigma Corp. (2020). *Desarrollo de Competencias y Desempeño*. Bogotá D.C.
- RAE. (22 de enero de 2012). *Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición en línea*. Obtenido de <http://buscon.rae.es/>
- SURA, A. (13 de 01 de 2006). *ARL SURA*. Obtenido de <https://www.arlsura.com/>
- Vélez Jiménez, L. M., Ruíz Roldán, C. I., & Zuleta Ruíz, C. M. (2012). Las conversaciones en las organizaciones: reto investigativo ante la evidencia de los paradigmas presentes. *Anagramas - Universidad de Medellín volumen 10*, 89.
- Zurbruggen, C., & González Lago, M. (2014). Innovación y Co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas. *Revista de Gestión Pública*, 332.

**ACTUALIZACIÓN DEL PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS
DE TRANSMILENIO S.A.**

ESTUDIANTES:

FABIANA DEL PILAR RAMÍREZ PÉREZ

MICHELLE PAOLA RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

MARÍA JULIANA FERNÁNDEZ BARRERA

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS
ORGANIZACIONES, FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

DOCENTE: NATALIA CAMACHO

NOVIEMBRE 5 DE 2021

Objetivo

Actualizar el protocolo de comunicaciones en crisis de TRANSMILENIO S.A. teniendo en cuenta el escenario de crisis que se puede presentar en los Centros de Control de la operación, ubicados en la sede administrativa.

Alcance

Una vez revisadas las acciones descritas en el **Protocolo de Comunicaciones en Crisis** (T-SC-006) de TRANSMILENIO S.A., adoptado por la entidad en agosto de 2018, se evidencia la falta de un posible escenario de crisis en los Centros de Control del componente troncal y zonal, ubicados en la sede administrativa de la empresa, puesto que estos espacios son estratégicos para la operación del Sistema y no cuentan con un plan de contingencia en caso de afectación en la infraestructura y afectación a los funcionarios y contratistas que allí laboran.

A continuación se describen los posibles escenarios de afectación estructural, en la cual se pueden ver involucrados los colaboradores y cómo debe ser la actuación de los diferentes actores en cada circunstancia.

Este procedimiento sería agregado en el parágrafo **5.2.4 Riesgos por operación del servicio**.

Anexo:

Protocolo de Comunicaciones en Crisis (T-SC-006) de TRANSMILENIO S.A.

Propuesta:

5.2.4 RIESGOS POR OPERACIÓN DEL SERVICIO

5.2.4.1 Colapso en la estructura de los Centros de Control del Sistema

Escenario en el cual se presenta el colapso de la infraestructura de los Centros de Control de los componentes troncal y zonal, ubicados en la sede administrativa de TRANSMILENO S.A.

ALERTA AMARILLA: Cuando afecta una pequeña parte de la infraestructura de los Centros de Control y no se ven afectados los funcionarios de TRANSMILENO S.A ni sus contratistas.

- **Comité de crisis.** NO SE ACTIVA COMITÉ. Pero hay monitoreo permanente de la situación con las áreas involucradas e información de estatus a la Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Corporativa
 - Dirección Técnica de BRT
 - Dirección Técnica de Buses
 - Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Persona designada del monitoreo de la situación por parte de la Subgerencia Atención al Usuario y Comunicaciones (sugerencia: Encargado (a) del chat de emergencias)
- **Piezas de comunicación:** No aplica
- **Vocería autorizada:** No aplica
- **Línea de mensaje:** No aplica
- **Plan de acción preliminar:** Monitoreo de la situación

- **Recursos:**
 - Matriz de contacto de miembros del comité de crisis

ALERTA NARANJA: Cuando un porcentaje importante de la infraestructura del Centro de Control colapsa y hay funcionarios o contratistas heridos.

- **Comité de crisis. se activa de inmediato**

Algunos de sus miembros son:

- Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director (a) de Dirección Corporativa
 - Director (a) de Dirección de TIC
 - Director(a) de Dirección de BRT
 - Director(a) de Dirección de Buses
 - Se debe evaluar si es pertinente que un representante de la administración del edificio donde está ubicada la sede haga parte del comité.
-
- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de Buses
 - Dirección Técnica de BRT
 - Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Dirección Corporativa
 - Bomberos
-
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Piezas de comunicación:** ninguna
- **Mensajes:** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
- **Redes sociales:** Información a los usuarios sobre la afectación en la operación.
- **Sistema Avantel:** Información a los usuarios sobre la afectación en la operación.
- **Comunicado de prensa** para enviar a los medios y concesionarios del Sistema.
- **Vocería autorizada:**
 - Gerente General
 - Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis

- **Línea de mensaje:** Status de la situación.
 - Lamentar la situación y solidaridad con víctimas en caso de que se presenten
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el Plan de acción activado
 - Informar cómo se está atendiendo la contingencia
 - Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
 - Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
 - Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**
 - Publicación de información en canales internos sobre la situación.
 - Publicación de información en redes sociales con información a los usuarios sobre la afectación en la operación.
 - Envío de comunicado a medios.

- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

ALERTA ROJA: Colapso general de los Centros de Control de BRT y Buses con funcionarios o contratistas heridos y muertos

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.**

Algunos de sus miembros son:

- Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director (a) Corporativo
 - Subgerente Jurídico
 - Secretaría Distrital de Salud
 - Bomberos
-
- **Áreas involucradas:**
 - Dirección de TIC
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
-
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Piezas de comunicación:**
 - Mensajes: Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias

- **Redes sociales:** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado
- **Sistema Avantel.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado
- **Comunicado de prensa** para enviar a los medios
- **Vocería autorizada:**
 - Gerente General
 - Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.

- **Línea de mensaje:** Status de la situación
 - Lamentar la situación y solidaridad con víctimas en caso de que se presenten
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el Plan de acción activado
 - Informar cómo se está atendiendo la contingencia
 - Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
 - Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
 - Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de vocero a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales y canales de comunicación internos solo de plan de contingencia para atender la falla

- Rueda de prensa
- Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera vocería de: Secretaría Distrital de Movilidad, Alcalde Mayor, Concesionarios (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis). Es necesario validar si se requiere.

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA
4. DEFINICIONES
5. CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍAS DE RIESGOS (PROTOCOLO)
6. VOCERÍA
7. VOCERÍA AUTORIZADA
8. LISTADO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS
9. LISTADO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNOS
10. COMITÉ DE CRISIS
11. FUNCIONES GENERALES DEL COMITÉ DE CRISIS
12. FUNCIONES DEL(A) COORDINADOR(A) DEL COMITÉ DE CRISIS
13. RUTA DE LA CRISIS
14. NIVELES DE UNA CRISIS
15. MANEJO DESPUÉS DE LA CRISIS
16. TEMAS SENSIBLES
17. AUDIENCIAS

ELABORÓ: PROFESIONAL GRADO 6 – COMUNICACIÓN EXTERNA	APROBÓ: SUBGERENTE DE ATENCIÓN AL USUARIO Y COMUNICACIONES	Página 1 de 69
---	--	----------------

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

1. OBJETIVO

Definir las acciones a ejecutar durante un escenario de crisis en el que TRANSMILENIO S.A. y el Sistema TransMilenio en todos sus componentes, esté expuesto y que sea de interés público y mediático.

2. ALCANCE

El protocolo de comunicaciones en crisis servirá como una ruta a seguir en situaciones que se presenten en el Sistema TransMilenio, en cualquiera de sus componentes ya sea troncal, zonal, cable u otros, que ameriten ser manejadas bajo el concepto de crisis, con el ánimo de entregar información oportuna y precisa a la opinión pública. Este documento será la carta de navegación de la entidad, directivos y Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones, para darle un tratamiento equilibrado y oportuno a las novedades que se presentan en el Sistema TransMilenio en cualquiera de sus componentes, de cara a mantener a los usuarios y a la ciudadanía en general informados, frente a los sucesos que se puedan dar y los cuales, de no tratarse oportuna y correctamente pueden desencadenar en una crisis, afectando la imagen institucional.

Este protocolo se activará cuando la novedad que se presente en el Sistema TransMilenio se catalogue dentro de los riesgos a los que está expuesta la entidad y bajo las condiciones allí descritas.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Para la elaboración del presente protocolo, se tuvo en cuenta el Manual de Comunicaciones del Distrito Capital, elaborado por la Alcaldía Mayor de Bogotá, diciembre de 2015.

4. DEFINICIONES

Crisis: Una crisis es aquel hecho generado por una acción grave y extraordinaria, dentro o fuera de la empresa, que afecta su normal desarrollo y operación; repercute en su imagen y reputación.

Hay situaciones que mal administradas pueden ocasionar o derivar una crisis. Las empresas están expuestas a riesgos que se deben identificar, clasificar y monitorear de forma permanente para estar preparados en caso de una eventual crisis.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

Riesgos de Origen Social Eventos o acciones sociales como bloqueos, violencia, atentado terrorista o secuestro que pueden afectar la operación del Sistema.

Bloqueos Escenario en el cual se toman las vías del sistema y se impide la libre circulación de los buses que prestan el servicio.

Violencia Escenario en el cual por un hecho violento (herido o muerte) se ve afectada la operación del sistema.

Atentado Terrorista Escenario en el cual por acción de un tercero se puede generar un acto violento contra los buses o la infraestructura del sistema.

Secuestro Escenario en el cual por acción de un tercero se ve afectada la libertad de los usuarios, operadores o personal del sistema.

Riesgos por operación del servicio Eventos o problemas operativos que pueden afectar el normal funcionamiento del Sistema: fallas técnicas, fallas en aplicativos tecnológicos, colapso de la estructura del sistema; falta del personal en la operación, cese de operación de concesionarios, cese de actividades de los operadores y proveedores del Sistema.

Fallas técnicas Escenario en el cual se presenten fallas graves en los buses, Centros de Control, estaciones o sistema tecnológico de TRANSMILENIO S.A. que puedan poner en riesgo o afecten la operación del Sistema.

Fallas en aplicativos tecnológico Escenario en el cual se presentan interrupciones o fallas en lectores de las tarjetas, plataforma de recarga de las tarjetas, colapso de los torniquetes.

Accidentes de tránsito Escenario en el cual se presenta un accidente grave que impida la circulación de los buses del Sistema.

Colapso en la estructura del Sistema Escenario en el cual se presenta el colapso de la infraestructura del sistema, como estaciones, portales, puentes y oficinas de TRANSMILENIO S.A.

Falta de personal en la operación Escenario en el cual la ausencia de funcionarios de TRANSMILENIO S.A. y de sus contratistas impide la coordinación y operación del Sistema.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

Cese de operación de Concesionarios Escenario en el cual los concesionarios del Sistema cesan su operación y no atienden al 100% la demanda de usuarios.

Cese de actividades de operadores: Escenario en el cual los conductores cesan su actividad e impiden el funcionamiento normal del Sistema.

Paro de personal: Escenario en el cual el personal de planta de TRANSMILENIO S.A. cesan sus actividades por inconformismos laborales.

Reformas operativas o laborales: Escenario en el cual por decisión de la entidad se realiza un recorte de personal que ocasiona inconformismo en el personal de planta.

Corrupción: Escenario en el cual algún funcionario(a) de TRANSMILENIO S.A. se ve involucrado en un escándalo de corrupción que comprometa la entidad.

Acoso sexual/laboral: Escenario que se da en el momento en que se presenta una demanda o reclamación interna por acoso laboral o sexual a personal de planta o contratación de TRANSMILENIO S.A.

Incumplimiento de contratos: Escenario en el cual un concesionario cesa su operación por incumplimiento en los compromisos contractuales.

Corrupción dentro de los concesionarios: Escenario en el cual se presentan irregularidades en la operación de los concesionarios del Sistema que comprometan a TRANSMILENIO S.A.

Demandas de empleados, contratistas, concesionarios, Concejales Escenario en el cual se entabla una demanda contra TRANSMILENIO S.A. para favorecer intereses propios.

Investigaciones de la Contraloría/ Procuraduría Escenario en el cual estas entidades abren una investigación contra personal de planta y/o contratistas de TRANSMILENIO S.A.

Falsificación: Escenario en el cual contratistas, personal de planta y/o ex empleados falsifican cualquier tipo de documentación oficial de TRANSMILENIO S.A. con fines legales.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

5. CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍAS DE RIESGOS

De acuerdo con el entorno, interno o externo, del Sistema TransMilenio en cualquiera de sus componentes, a continuación, se describen los tipos de riesgo a los que está expuesta la organización y que podrían generar una crisis:

- Riesgos de Orden Público
- Riesgos por Operación del Servicio
- Riesgos por Asuntos laborales
- Riesgos Naturales
- Riesgos por Comportamiento de terceros

5.1 RIESGOS DE ORDEN PÚBLICO

Eventos o acciones sociales como bloqueos, atentado terrorista o secuestro que pueden afectar la operación del Sistema TransMilenio en cualquiera de sus componentes.

5.1.1 Bloqueos

- **ALERTA AMARILLA:** Cuando el bloqueo lleva hasta 15 minutos.
- **Comité de crisis:** **NO se activa el comité**, pero hay monitoreo permanente de la situación con las áreas involucradas e información de estatus al(a) Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Área Involucrada:** Dirección Técnica de BRT y/o Dirección Técnica de Buses, Centros de Control (Delta encargado de la operación al momento de la contingencia) y persona encargada del monitoreo de la situación por parte de la Subgerencia Atención al Usuario y Comunicaciones (persona encargada del turno).
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Persona designada del monitoreo de la situación por parte de la Subgerencia Atención al Usuario y Comunicaciones (encargado(a) del área de comunicaciones del chat de emergencias que se encuentre de turno al momento de la contingencia).

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Piezas de comunicación:** No aplica. Se sugiere monitoreo permanente, a partir de coordinación con áreas involucradas, para definir pasos a seguir.
- **Línea de mensaje:** No aplica.
- **Vocería autorizada:** No aplica.
- **Plan de Acción preliminar:** Monitoreo de la situación
- **Recursos:** Matriz de contacto de miembros del comité de crisis
- **ALERTA NARANJA:** Cuando el **bloqueo lleva más de 15 minutos**
- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Sus miembros son:
 - Subgerente General de TRANSMILENIO S.A.
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director(a) Técnico de BRT y/o Director(a) Técnico de Buses
 - Director(a) Técnico de Seguridad
 - Coordinador(a) del Centros de Control (Delta encargado de la operación y/o PECTO)
 - Subgerente Jurídico
- **Área Involucrada:** Dirección Técnica de BRT y/o Dirección Técnica de Buses, Dirección Técnica de Seguridad, Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones y Policía de TransMilenio (Comando Servicio Transporte Masivo). Dependiendo de la magnitud de la situación se debe involucrar otras entidades del Distrito como: Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Secretaria de Gobierno y Gestores de Convivencia.
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Piezas de comunicación:**

- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
- **Redes sociales.** Información a los usuarios mediante redes sociales.
- **Sistema Avantel.** Información a usuarios a través del sistema Avantel de las Estaciones que pueden verse afectadas.
- **Comunicado de prensa “tipo”** para enviar a los medios en caso de ser necesario.

- **Vocería autorizada:** No aplica. La vocería estará definida de acuerdo con el impacto del bloqueo.

- **Línea de mensaje:**

- Status de la situación, que tendrá como insumo la bitácora de la Dirección Técnica de BRT y/o Buses.
- Plan activado por TRANSMILENIO S.A. para atender la situación y garantizar el servicio a los usuarios.
- Recomendaciones para los usuarios.

- **Plan de acción preliminar:**

- Publicación de información en redes sociales
- Envío de comunicado a medios que lo soliciten.

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas.
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas.
- Base de datos de instituciones del Distrito.
- Base de datos de líderes comunitarios

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas.
- **ALERTA ROJA: Cuando el bloqueo lleva más de 30 minutos - la operación del Sistema está afectada significativamente** (zona de bloqueo y empieza a afectarse el servicio en otras estaciones y troncales) / **problema de orden público** y en **riesgo la seguridad de la comunidad usuaria**.
- **Comité de crisis: se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director(a) de Técnico de BRT
 - Director(a) Técnico de Seguridad
 - Subgerente Jurídica

En este estado de alerta el comité debe definir cómo se coordinará el enlace con otras entidades del Distrito: Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y Secretaría de Gobierno, entre otros según sea el caso.

- **Área Involucrada:** Dirección Técnica de BRT, Centros de Control, Dirección Técnica de Seguridad, Policía TRANSMILENIO S.A., Policía de Tránsito, Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones, Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaria de Seguridad, Secretaria de Gobierno e Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático-IDIGER.
- **Responsable del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes** para el vocero y guía para las piezas de comunicación

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Comunicado de Prensa** para enviar a medios de comunicación informando de la situación
 - **Audio y video con declaraciones del vocero** para enviar a medios de comunicación
 - **Batería de mensajes para redes sociales**
- **Vocería autorizada:**
- Gerente General
 - Subgerente General
 - Director(a) Técnico de BRT y/o Buses
- **Línea de mensajes:**
- Status de la situación
 - Plan de contingencia para atender el bloqueo y medidas implementadas.
 - Cifras del impacto de la situación a usuarios y Sistema.
 - Articulación con entidades del Distrito.
- **Plan de acción preliminar:**
- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación.
 - Declaraciones de vocero a medios de comunicación.
 - Publicación en redes sociales.
 - Rueda de prensa
 - Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera voceros como: Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaría de Gobierno y Alcalde Mayor (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis).
- **Recursos:**
- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas.
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas.
 - Base de datos de instituciones del Distrito.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas.

5.1.2 Atentado Terrorista

Escenario en el cual por acción de un tercero se puede generar un acto violento contra los buses o la infraestructura del Sistema poniendo en riesgo su operación y la seguridad de la comunidad usuaria.

- **ALERTA ROJA:** La acción generó cierre de vías, estaciones, portales, imposibilidad de movilizar uno o varios buses, en riesgo la seguridad de la comunidad usuaria.

- **Comité de crisis. SE ACTIVA INMEDIATAMENTE.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director(a) de BRT y/o Buses
 - Director(a) de Seguridad
 - Subgerente Jurídico

En este estado de alerta el comité debe definir como se coordinará el enlace con otras entidades del Distrito: Alcaldía Mayor, Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Secretaría de Gobierno, Policía de TransMilenio (Comando Servicio Transporte Masivo), Policía Metropolitana de Bogotá, Secretaria Distrital de Salud e Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático - IDIGER, si en necesaria su presencia en el Comité.

- **Área involucrada:** Dirección Técnica de BRT y/o Buses, Centro Control, Dirección Técnica de Seguridad, Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones. A nivel Distrito, Alcaldía Mayor, Secretaria de Gobierno, Secretaria Distrital de Movilidad, Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Policía de TransMilenio (Comando Servicio Transporte Masivo) y Policía Metropolitana de Bogotá.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes** para la vocería y guía para las piezas de comunicación.
 - **Comunicado de Prensa** para enviar a medios de comunicación informando de la situación.
 - **Audio y video con declaraciones** de la vocería para enviar a medios de comunicación.
 - **Batería de mensajes para redes sociales.**
- **Vocería autorizada:** Gerente General de TRANSMILENIO S.A. De acuerdo con la situación y lo definido por el Comité, es posible que la vocería sea directa del Alcalde Mayor acompañado por el (la) Gerente de TRANSMILENIO S.A., Secretaria de Gobierno, Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Secretaria Distrital de Movilidad y el Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático - IDIGER
- **Línea de mensaje:**
 - Solidaridad con afectados y víctimas.
 - Esquema de atención a afectados.
 - Status de la situación (impacto al sistema, reporte de víctimas)
 - Plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito
- **Plan de acción preliminar:**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación.
 - Declaraciones de vocería a medios de comunicación.
 - Publicación en redes sociales sólo de plan de contingencia de la operación.
 - Rueda de prensa

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera voceros como: Secretaria Distrital de Movilidad, Secretaria de Gobierno y Alcalde Mayor (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis).

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas.
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas.
- Base de datos de instituciones del Distrito.
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

5.1.3 Secuestro

Escenario en el cual por acción de un tercero se ve afectada libertad de la comunidad usuaria, el libre tránsito de los buses, operadores o personal del sistema en estaciones y portales

- **ALERTA ROJA:** Cuando se presenta cierre de estaciones, portales, imposibilidad de movilizar uno o varios buses. La seguridad de la comunidad usuaria se ve afectada o en riesgo.

- **Comité de crisis. SE ACTIVA INMEDIATAMENTE.** Algunos de sus miembros son:

- Gerente General
- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Director de BRT y/o Buses
- Director(a) Técnico de Seguridad
- Subgerente Jurídico

En este estado de alerta el comité debe definir como se coordinará el enlace con otras entidades del Distrito: Alcaldía Mayor, Secretaria Distrital de Movilidad, Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Policía anti Secuestro, Secretaria de Gobierno e Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático - IDIGER, si es necesaria su presencia en el Comité.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Área involucrada:** Dirección Técnica de BRT y/o Buses, Dirección Técnica de Seguridad, Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones. A nivel Distrito: Alcaldía Mayor, Secretaria de Gobierno, Secretaria Distrital de Movilidad, Secretaria de Seguridad e Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático - IDIGER.
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes** para el vocero y guía para las piezas de comunicación.
 - **Comunicado de Prensa** para enviar a medios de comunicación informando de la situación.
 - **Audio y video con declaraciones del vocero** para enviar a medios de comunicación.
 - **Batería de mensajes para Redes sociales.**
- **Vocería autorizada:** Gerente General de TRANSMILENIO S.A. De acuerdo con la situación y lo definido por el Comité.

Es posible que la vocería sea directa del Alcalde Mayor acompañado por la Gerente de TRANSMILENIO, Secretaria de Gobierno, Secretaria de Seguridad, Secretaría Distrital de Movilidad y el Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático - IDIGER.

- **Línea de mensaje:**
 - Solidaridad con afectados y víctimas.
 - Esquema de atención a afectados.
 - Status de la situación (impacto al sistema, reporte de víctimas)
 - Plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito
- **Plan de acción preliminar:**

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación.
- Declaraciones de la vocería a medios de comunicación.
- Publicación en redes sociales sólo de plan de contingencia de la operación.
- Rueda de prensa

Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera la vocería de: Secretario Distrital de Movilidad, Secretario de Gobierno y Alcalde Mayor (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis).

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas.
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas.
- Base de datos de instituciones del Distrito.
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectada.

5.2 RIESGOS POR OPERACIÓN DEL SERVICIO

Eventos o problemas operativos que pueden afectar el normal funcionamiento del Sistema TransMilenio en cualquiera de sus componentes: fallas técnicas, fallas en aplicativos tecnológicos, accidentes de tránsito, colapso de la estructura del sistema; falta del personal en la operación, cese de operación de concesionarios, cese de actividades de los operadores y proveedores del Sistema.

5.2.1 Fallas técnicas

Escenario en el cual se presenten fallas graves en los buses, que puedan poner en riesgo a la comunidad usuaria o afecten la operación del Sistema.

- **ALERTA AMARILLA: Cuando la falla afecta a un grupo reducido de usuarios y menos del 20% del Sistema.**

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Comité de crisis. NO se activa comité.** pero hay monitoreo permanente de la situación con las áreas involucradas e información de estatus a la Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Área involucrada:** Dirección Técnica de BRT, Dirección Técnica de Buses.
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Persona designada del monitoreo de la situación por parte de la Subgerencia Atención al Usuario y Comunicaciones (sugerencia: Encargado del área de comunicaciones del chat de emergencias)
- **Piezas de comunicación:** No aplica
- **Vocería autorizada:** No aplica
- **Línea de mensaje:** No aplica
- **Plan de acción preliminar:** Monitoreo de la Situación
- **Recursos:**
 - Matriz de contacto de miembros del comité de crisis

• **ALERTA NARANJA: Cuando las fallas afectan a un grupo significativo de usuarios o más del 25% de los buses de la operación.**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Subgerente General
 - Subgerente o Director(a) del área afectada y encargada del tema
 - Subgerente Jurídico
 - Concesionarios

Se debe evaluar si es pertinente que representante del concesionario afectado haga parte del comité.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Áreas involucradas:**
 - Director (a) Técnico de BRT y/o Buses
 - Delta encargado del Centros de Control
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Designado SIRCI

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios mediante redes sociales sobre el plan de contingencia en la operación dada las fallas.
 - **Sistema Avantel.** Información a la comunidad usuaria a través del sistema Avantel sobre cómo están operando los buses dados los cambios por la falla.
 - **Comunicado de prensa “tipo”** para enviar a los medios en caso de ser necesario

- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.

- **Línea de mensaje:**
 - Status de la situación.
 - Plan activado por TRANSMILENIO S.A. para atender la situación y garantizar el servicio a la comunidad usuaria.
 - Recomendaciones para la comunidad usuaria.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Plan de acción preliminar:**

- Publicación de información en redes sociales con plan de contingencia para atender la operación dada la falla
- Envío de comunicado a medios que lo soliciten

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas.

- **ALERTA ROJA: Cuando la falla técnica afecta a más del 50% de los usuarios o de los buses de la operación.**

- **Comité de crisis. SE ACTIVA DE INMEDIATO.** Algunos de sus miembros son:

- Gerente General
- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Subgerente o Director(a) del área afectada y encargada del tema
- Subgerente Jurídico
- Se debe evaluar si es pertinente que continúe representante contratista a cargo de la aplicación

- **Áreas involucradas:**

- Dirección Técnica de BRT y/o Buses
- Enlace encargado del Centros de Control
- Designado SIRCI
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Subgerente Jurídico

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Piezas de comunicación:**

- **Mensajes** para la vocería y guía para las piezas de comunicación
- **Comunicado de Prensa** para enviar a medios de comunicación informando de la situación.
- **Audio y video** con declaraciones de la vocería para enviar a medios de comunicación.
- **Batería** de mensajes para redes sociales

- **Vocería autorizada:** Gerente General o Subgerente General en este proceso, dado que puede estar relacionado un agente externo como operador de la plataforma, es necesario evaluar si se requiere de la vocería conjunta.

- **Línea de mensaje:**

- Status de la situación
- Pedir disculpas por las afectaciones
- Informar el motivo de los hechos
- Informar el plan de acción activado
- Informar cómo se está atendiendo la contingencia
- Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita.
- Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
- Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**

- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
- Declaraciones de vocería a medios de comunicación
- Publicación en redes sociales sólo de plan de contingencia para atender la falla
- Rueda de prensa

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera voceros como: Alcalde Mayor, Concesionarios (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis). Es necesario validar si se requiere.

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas.
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito.
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas.

5.2.2 Fallas en aplicativos tecnológicos

Escenario en el cual se presentan interrupciones o fallas en lectores de las tarjetas, plataforma de recarga de las tarjetas, colapso de los torniquetes, fallas en el Centros de Control, plataforma informativa de los buses.

- **ALERTA AMARILLA: Cuando la falla afecta a un grupo reducido de usuarios y menos del 20% del Sistema.**

- **Comité de crisis. NO se activa comité.** pero hay monitoreo permanente de la situación con las áreas involucradas e información de estatus a la Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Área involucrada:** Dirección Técnica de BRT, Dirección Técnica de Buses, Dirección Técnica de TICS, delegado SIRCI y la empresa de recaudo del Sistema.
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Persona designada del monitoreo de la situación por parte de la Subgerencia Atención al Usuario y Comunicaciones (sugerencia: encargado(a) del chat de emergencias)
- **Piezas de comunicación:** No aplica

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Vocería autorizada:** No aplica
- **Línea de mensaje:** No aplica
- **Plan de acción preliminar:** Monitoreo de la Situación
- **Recursos:**
 - Matriz de contacto de miembros del comité de crisis

• **ALERTA NARANJA: Cuando las fallas afectan a un grupo significativo de usuarios o más del 25% del aplicativo tecnológico poniendo en riesgo la operación del Sistema y la afectación a la comunidad usuaria.**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato. Algunos de sus miembros son:**
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Subgerente o Director(a) del área afectada y encargada del tema
 - Subgerente Jurídico
 - Personal de planta y/o contratista a cargo de los aplicativos tecnológicos

Se debe evaluar si es pertinente que representante del concesionario afectado haga parte del comité.

- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses
 - Designado SIRCI
 - Secretaría Distrital de Movilidad
 - Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Piezas de comunicación:**

- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
- **Redes sociales.** Información a los usuarios mediante redes sociales sobre el plan de contingencia activado para atender la falla.
- **Sistema Avantel.** Información a la comunidad usuaria a través del sistema Avantel sobre cómo está operando el plan de contingencia para atender la falla.
- **Comunicado de prensa en “stand by”** para enviar a los medios en caso de ser necesario.
- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.

- **Línea de mensaje:**

- Status de la situación
- Plan activado por TRANSMILENIO S.A. para atender la situación y garantizar el servicio a la comunidad usuaria.
- Recomendaciones para la comunidad usuaria.

○ **Plan de acción preliminar:**

- Publicación de información en redes sociales con plan de contingencia para atender la falla.
- Envío de comunicado a medios que lo soliciten

○ **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas.
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas.
- Base de datos de instituciones del Distrito.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas.

• **ALERTA ROJA: Cuando la falla afecta más del 50% de la operación.**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Subgerente o Director(a) del área afectada y encargada del tema
 - Subgerente Jurídico

- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses
 - Designado SIRCI
 - Secretaría Distrital de Movilidad
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes** para vocería y guía para las piezas de comunicación
 - **Comunicado de Prensa** para enviar a medios de comunicación informando de la situación.

 - **Audio y video** con declaraciones de la vocería para enviar a medios de comunicación
 - Batería de mensajes para Redes sociales

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Vocería autorizada:** Gerente General o Subgerente General., dado que puede estar relacionado un agente externo como operador de la plataforma es necesario evaluar si se requiere de la vocería conjunta.

- **Línea de mensaje:**
 - Status de la situación
 - Pedir disculpas por las afectaciones
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el plan de acción activado
 - Informar cómo se está atendiendo la contingencia
 - Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
 - Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
 - Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de la vocería a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales sólo de plan de contingencia para atender la falla
 - Rueda de prensa

Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera voceros como: Alcalde Mayor, Concesionarios (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis). Es necesario validar si se requiere.

- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas.
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito.
 - Base de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

5.2.3 Accidentes de tránsito

Escenario en el cual se presenta un accidente grave que impida la circulación de los buses del Sistema.

- **ALERTA AMARILLA: Cuando el accidente presenta una afectación en la operación de hasta 15 minutos.**

- **Comité de crisis. NO SE ACTIVA COMITÉ.** Pero hay monitoreo permanente de la situación con las áreas involucradas e información de estatus a la Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses
 - Subgerencia Técnica y de Servicios
 - Centros de Control
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Persona designada del monitoreo de la situación por parte de la Subgerencia Atención al Usuario y Comunicaciones (subgerencia: encargado(a) del chat de emergencias)
- **Piezas de comunicación:** No aplica
- **Vocería autorizada:** No aplica
- **Línea de mensaje:** No aplica
- **Plan de acción preliminar:** Monitoreo de la Situación
- **Recursos:**
 - Matriz de contacto de miembros del comité de crisis

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **ALERTA NARANJA: Cuando el accidente presenta una afectación en la operación de hasta 20 minutos y pone en riesgo otras estaciones o portales.**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:

- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Subgerente o Director(a) del área afectada y encargada del tema
- Subgerente Jurídico

Se debe evaluar si es pertinente que representante del concesionario afectado haga parte del comité.

- **Áreas involucradas:**

- Dirección Técnica de BRT y/o Buses
- Delta de Centros de Control
- Concesionario
- Secretaría Distrital de Movilidad
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Piezas de comunicación**

- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
- **Redes sociales.** Información a la comunidad usuaria mediante redes sociales sobre el plan de contingencia activado para atender la operación
- **Sistema Avantel.** Información a la comunidad usuaria a través del sistema Avantel sobre cómo están operando los buses dado los cambios por el accidente

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Comunicado de prensa en “stand by”** para enviar a los medios en caso de ser necesario.
- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.
- **Línea de mensaje:**
 - Status de la situación
 - Plan activado por TRANSMILENIO S.A. para atender la situación y garantizar el servicio a la comunidad usuaria.
 - Recomendaciones para la comunidad usuaria.
- **Plan de acción preliminar:**
 - Publicación de información en redes sociales con plan de contingencia para atender la operación dada la falla
 - Envío de comunicado a medios que lo soliciten
- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas.
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas.
 - Base de datos de instituciones del Distrito.
 - Base de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas.
- **ALERTA ROJA: Cuando el accidente toma más de 30 minutos en solucionarse, colapsa la mayor parte del Sistema y gran cantidad de usuarios se encuentran lesionados.**
- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Subgerente o Director(a) del área afectada y encargada del tema
- Subgerente Jurídico

- **Áreas involucradas:**

- Dirección Técnica de BRT y/o Buses
- Subgerencia Técnica y de Servicios
- Contratistas a cargo de los aplicativos tecnológicos
- Secretaría Distrital de Movilidad
- Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Defensoría del Ciudadano Usuario del SITP

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones, Secretaría Distrital de Salud.

- **Piezas de comunicación:**

- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
- **Redes sociales.** Información a la comunidad usuaria mediante redes sociales sobre el plan de contingencia activado para atender la operación.
- **Sistema Avantel.** Información a la comunidad usuaria a través del sistema Avantel sobre cómo están operando los buses dado los cambios por el accidente.
- **Comunicado de prensa en “stand by”** para enviar a los medios en caso de ser necesario.

- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o Secretario(a) Distrital de Movilidad.

- **Línea de mensaje:**

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Status de la situación
- Lamentar la situación y solidaridad con víctimas en caso de que se presenten
- Informar el motivo de los hechos
- Informar el Plan de acción activado
- Informar cómo se está atendiendo la contingencia
- Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
- Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
- Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**

- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
- Declaraciones de vocero a medios de comunicación
- Publicación en redes sociales sólo de plan de contingencia para atender el accidente
- Rueda de prensa

Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera voceros como: Secretaría Distrital de Movilidad, Alcalde Mayor, Concesionarios (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis). Es necesario validar si se requiere.

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

5.2.4 Colapso en la estructura del Sistema

Escenario en el cual se presenta el colapso de la infraestructura del Sistema TransMilenio en su componente troncal como estaciones, portales, puentes y oficinas de TRANSMILENIO S.A.

- **ALERTA AMARILLA: Cuando afecta una pequeña parte de la infraestructura del Sistema y no se ven involucrados los usuarios.**

- **Comité de crisis. NO SE ACTIVA COMITÉ.** Pero hay monitoreo permanente de la situación con las áreas involucradas e información de estatus a la Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario
 - Dirección Técnica de BRT
 - Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Persona designada del monitoreo de la situación por parte de la Subgerencia Atención al Usuario y Comunicaciones (subgerencia: Encargado (a) del chat de emergencias)
- **Piezas de comunicación:** No aplica
- **Vocería autorizada:** No aplica
- **Línea de mensaje:** No aplica
- **Plan de acción preliminar:** Monitoreo de la situación
- **Recursos:**
 - Matriz de contacto de miembros del comité de crisis

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **ALERTA NARANJA: Cuando un porcentaje importante de la infraestructura colapsa y hay usuarios heridos**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director (a) de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario
 - Subgerente Jurídico
 - Se debe evaluar si es pertinente que un representante del Instituto de Desarrollo Urbano - IDU haga parte del comité.
- **Áreas involucradas:**
 - Dirección de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario
 - Dirección Técnica de BRT
 - Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Instituto de Desarrollo Urbano - IDU
 - Bomberos
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - **Sistema Avantel.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis

- **Línea de mensaje:**

- Status de la situación
- Lamentar la situación y solidaridad con víctimas en caso de que se presenten
- Informar el motivo de los hechos
- Informar el Plan de acción activado
- Informar cómo se está atendiendo la contingencia
- Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
- Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
- Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**

- Publicación de información en redes sociales con información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
- Envío de comunicado a medios.

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

• ALERTA ROJA: Colapso general de puentes o estaciones y hay usuarios heridos y muertos

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:

- Gerente General

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Director (a) de Modos Alternativos
- Subgerente Jurídico
- Instituto de Desarrollo Urbano - IDU
- Secretaría Distrital de Salud
- Bomberos

- **Áreas involucradas:**

- Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamientos Complementarios
- Dirección Técnica de BRT y/o Buses
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Instituto de Desarrollo Urbano - IDU

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Piezas de comunicación:**

- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
- **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado
- **Sistema Avantel.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado
- **Comunicado de prensa** para enviar a los medios

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.
- **Línea de mensaje:**
 - Status de la situación
 - Lamentar la situación y solidaridad con víctimas en caso de que se presenten
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el Plan de acción activado
 - Informar cómo se está atendiendo la contingencia
 - Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
 - Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
 - Coordinación con entidades del Distrito
- **Plan de acción preliminar:**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de vocero a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales sólo de plan de contingencia para atender la falla
 - Rueda de prensa

Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera vocería de: Secretaría Distrital de Movilidad, Alcalde Mayor, Concesionarios (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis). Es necesario validar si se requiere.

- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Base de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

5.2.5 Falta de personal en la operación.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

Escenario en el cual la ausencia de funcionarios de TRANSMILENIO S.A. y de sus contratistas impide la operación del Sistema.

- **ALERTA ROJA: Cuando no hay personal de atención en ningún punto del Sistema, genera colapso en la movilidad y falta de atención en portales y estaciones.**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerencia General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Subgerente o Director (a) del área afectada y encargada del tema
 - Subgerente Jurídico
- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario
 - Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado
 - **Sistema Avantel.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado
Comunicado de prensa para enviar a los medios
 - **Vocería autorizada:** Gerente General o Subgerente General de TRANSMILENIO S.A.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Línea de mensaje:**

- Status de la situación
- Informar el motivo de los hechos
- Informar el plan de acción activado
- Informar cómo se está atendiendo la contingencia
- Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
- Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
- Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**

- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
- Declaraciones de la vocería a medios de comunicación
- Rueda de prensa

Para el desarrollo de las acciones descritas es posible que se requiera la vocería de: Secretaría Distrital de Movilidad, Alcalde Mayor, Concesionarios (esto se activa de acuerdo con la situación y lo definido en el comité de crisis). Es necesario validar si se requiere.

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

5.2.6 Cese de operación de Concesionarios u operadores.

Escenario en el cual los concesionarios del Sistema cesan su operación y afectan o ponen en riesgo la prestación del servicio a los usuarios.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **ALERTA AMARILLA: Cuando se tiene conocimiento de que se van a cesar las actividades un concesionario o más.**

- **Comité de crisis. NO SE ACTIVA COMITÉ.** Pero hay monitoreo permanente de la situación con las áreas involucradas e información de estatus a la Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Áreas involucradas:**

- Dirección Técnica de BRT y/o Buses
- Subgerencia Técnica y de Servicios
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Dirección Técnica de Seguridad
- Subgerencia Jurídica
- Coronel (a) de la Policía de TransMilenio (Comando Servicio Transporte Masivo)

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Piezas de comunicación a diseñar:**

- **Mensajes.** Elaboración del guion de mensajes sobre la situación, que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
- **Redes sociales.** Se prepara la posible información que se entregará a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
- **Prensa:** Se elabora un borrador de comunicado de prensa, y se tiene programa para ser enviado a los medios de comunicación, cuando el (la) Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones así lo decida.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Servicio al Usuario:** Se prepara el libreto para las líneas del “call center”, basado en el comunicado de prensa.
 - **Diseño gráfico:** Se diseñan las posibles piezas gráficas, infografías y volantes. Se coordina con la Dirección Técnica de BRT y/o Buses lo correspondiente a los ruterros de tabla que se requieran diseñar para la contingencia.
- **Plan de acción preliminar:**
- Se convoca reunión con los líderes del proceso “Gestión Grupos de Interés”, para revisar las posibles acciones a tomar, y preparar la información que se entregará a la comunidad usuaria del Sistema, una vez sea confirmada la situación por parte del (la) Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.
 - Se prepara la información preliminar para socializar a los líderes del proceso, que tendrán lista en caso de activación de la crisis. Esta información se entregará en su momento a: los profesionales de gestión social, el personal de atención en vía, servicio al ciudadano, a las 50 entidades distritales, a los otros operadores, al personal de TRANSMILENIO S.A. y a redes sociales.
- **Línea de mensaje para el comunicado de prensa:**
- Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito
- **Recursos:**
- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Base de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas
 - Lista de difusión (prensa)
 - Base de datos de los responsables de comunicaciones, de los concesionarios

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Call center

- **ALERTA ROJA: Cuando se vuelve realidad la cesación de uno o más concesionarios**

- **Comité de crisis. SE ACTIVA DE INMEDIATO.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director(a) Técnico de BRT y/o Buses
 - Subgerente Jurídico
 - Dirección Técnica de Seguridad
 - Policía de TransMilenio (Comando Servicio Transporte Masivo)
 - Subgerente Técnico y de Servicios
- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses
 - Subgerencia Técnica y de Servicios
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Dirección Técnica de Seguridad
- **Responsable del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios
- **Vocería autorizada:** Gerente, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Línea de mensaje:**
 - Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el Plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de la vocería a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales: información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado

- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Base de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas
 - Lista de difusión (prensa)
 - Relacionamiento con los concesionarios
 - Call center

En este estado de alerta el comité debe definir como se coordinará el enlace con otras entidades del Distrito: Alcaldía Mayor, Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Secretaría de Gobierno, Policía de TransMilenio (Comando Servicio Transporte Masivo), Policía Metropolitana de Bogotá, Secretaria Distrital de Salud e Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático - IDIGER, si es necesaria su presencia en el Comité.

5.3 RIESGOS POR ASUNTOS LABORALES

Escenarios en los cuales se presentan ciertos inconvenientes al interior de la entidad como: paro de empleados, reformas operativas, corrupción, acoso sexual y acoso laboral.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

5.3.1 Paro de empleados

Escenario en el cual los empleados de TRANSMILENIO S.A. cesan sus actividades por inconformismos laborales.

▪ **ALERTA ROJA: Usuarios afectados por el cese de actividades de los empleados de TRANSMILENIO S.A.**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerencia General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Subgerente o director(a) del área afectada y encargada del tema
 - Subgerente Jurídico
- **Áreas involucradas:**
 - Subgerencia Jurídica
 - Subgerencia General
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses
 - Concesionarios
 - Dirección Corporativa de TRANSMILENIO S.A.
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios
- **Vocería autorizada:** Gerente, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Línea de mensaje:**
 - Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el Plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar:**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de la vocería a medios de comunicación

- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas
 - Base de datos de líderes comunitarios

5.3.2 Corrupción

Escenario en el cual algún funcionario(a) de TRANSMILENIO S.A. se ve involucrado en un escándalo de corrupción que comprometa la entidad.

- **ALERTA ROJA:** Comprobación de irregularidades por parte de funcionarios(as) de TRANSMILENIO S.A.

- **Comité de crisis. SE ACTIVA DE INMEDIATO.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Subgerente Jurídico

- **Áreas involucradas:**

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Subgerente Jurídico
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios
 - **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.
- **Línea de mensaje:**
- Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar la actuación de TRANSMILENIO S.A. frente al(a) funcionario(a)
- **Plan de acción preliminar:**
- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
Dependiendo el nivel de la situación, se evaluará la pertinencia de realizar rueda de prensa.
- **Recursos:**
- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

5.3.3 Acoso sexual/laboral

Escenario que se da en el momento en que se presenta una demanda o reclamación interna por acoso sexual a personal de planta o contratación.

▪ **ALERTA NARANJA: Denuncia de un funcionario de TRANSMILENIO S.A. por acoso sexual**

- **Comité de crisis.** El comité convoca de acuerdo con la situación y el (la) funcionario(a) implicado.
- **Áreas involucradas:**
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Subgerente Jurídico
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios
- **Vocería autorizada:** Dependiendo el nivel de la situación se evaluará la pertinencia de realizar rueda de prensa.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Línea de mensaje:**
 - Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar la actuación de TRANSMILENIO S.A. frente al (a) funcionario (a)

- **Plan de acción preliminar:**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Dependiendo el nivel de la situación se evaluará la pertinencia de realizar rueda de prensa.

- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas.

5.4 POR RIESGOS NATURALES

Este caso se presenta cuando la infraestructura de TRANSMILENIO S.A. se ve afectada por un desastre natural como: terremoto, deslizamiento, hundimiento, inundación, tormenta eléctrica – granizada e incendio.

▪ **ALERTA AMARILLA:** Cuando afecta una pequeña parte de la infraestructura del Sistema y no se ven involucrados los usuarios.

- **Comité de crisis. NO SE ACTIVA COMITÉ.** Pero hay monitoreo permanente de la situación con las áreas involucradas e información de estatus al (la) Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.

- **Áreas involucradas:**
 - Dirección de Modos Alternativos
 - Dirección Técnica de BRT
 - Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- INSTITUTO DISTRITAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CAMBIO CLIMÁTICO – IDIGER.
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Persona designada del monitoreo de la situación por parte de la Subgerencia Atención al Usuario y Comunicaciones (sugerencia: Encargado del área de comunicaciones del Chat de emergencias)
- **Piezas de comunicación:** No aplica
- **Vocería autorizada:** No aplica
- **Línea de mensaje:** No aplica
- **Plan de acción preliminar:** Monitoreo de la Situación
- **Recursos:**
 - Matriz de contacto de miembros del comité de crisis

▪ **ALERTA NARANJA: Cuando un porcentaje importante de la infraestructura colapsa y hay usuarios heridos.**

- **Comité de crisis. SE ACTIVA DE INMEDIATO.** Algunos de sus miembros son:
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director (a) de Modos Alternativos
 - Subgerente Jurídico

Se debe evaluar si es pertinente que representante del Instituto de Desarrollo Urbano - IDU haga parte del comité.

- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de Modos
 - Dirección Técnica de BRT

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Instituto de Desarrollo Urbano - IDU
 - INSTITUTO DISTRITAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CAMBIO CLIMÁTICO – IDIGER.
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - **Sistema Avantel.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado. Comunicado de prensa para enviar a los medios.
- **Vocería autorizada:** Gerente, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.
- **Línea de mensaje:**
- Status de la situación
 - Lamentar la situación y solidaridad con víctimas en caso de que se presenten
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el Plan de acción activado
 - Informar cómo se está atendiendo la contingencia
 - Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
 - Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
 - Coordinación con entidades del Distrito
- **Plan de acción preliminar:**

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Publicación de información en redes sociales con información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
- Envío de comunicado a medios

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

▪ **ALERTA ROJA: Cuando se presenta una catástrofe que afecta la infraestructura y hay un gran número de personas lesionadas y muertas.**

- **Comité de crisis. SE ACTIVA DE INMEDIATO.** Algunos de sus miembros son:

- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Director (a) de Modos Alternativos
- Subgerente Jurídico

Se debe evaluar si es pertinente que representante del Instituto de Desarrollo Urbano - IDU haga parte del comité

- **Áreas involucradas:**

- Dirección Técnica de Modos Alternativos
- Dirección Técnica de BRT
- Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Instituto de Desarrollo Urbano - IDU
- INSTITUTO DISTRITAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CAMBIO CLIMÁTICO - IDIGER

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - **Sistema Avantel.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios.
- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones.
- **Línea de mensaje:**
 - Status de la situación
 - Lamentar la situación y solidaridad con víctimas en caso de que se presenten
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el plan de acción activado
 - Informar cómo se está atendiendo la contingencia
 - Informar qué hace TRANSMILENIO S.A. para que no se repita
 - Evaluar la pertinencia de una posición de operador a cargo de la contingencia
 - Coordinación con entidades del Distrito
- **Plan de acción preliminar:**
 - Publicación de información en redes sociales con información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - Envío de comunicado a medios.
- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

5.5 RIESGO POR COMPORTAMIENTO Y ACUSACIONES DE TERCEROS

Se indica como acusaciones hacia la entidad por parte de terceros que pueden afectar la operación y reputación de la entidad. Desinformación o información malintencionada generada por funcionarios y/o terceras personas frente a la operación del Sistema TransMilenio en sus componentes troncal y zonal, por ejemplo, incumplimiento de contratos, demandas, acusaciones de concejales, Senadores, investigaciones de la Contraloría y Procuraduría, falsificación, entre otros.

5.5.1 Incumplimiento de contratos

Escenario en el cual un contratista cesa su actividad por incumplimiento en los compromisos contractuales poniendo en riesgo la prestación del servicio

▪ **ALERTA AMARILLA:** Cuando el cese de la actividad afecta hasta un 25% de la operación.

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:

- Gerente General
- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Subgerencia Técnica y de Servicios
- Director (a) Técnico de BRT y/o Buses
- Subgerente Jurídico

-

- **Áreas involucradas:**

- Dirección Técnica de BRT y/o Buses
- Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios.

- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.

- **Línea de mensaje**
 - Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de vocero a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales: información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado

- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Bases de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

▪ **ALERTA NARANJA: Cuando el cese de la actividad afecta hasta un 35% de la operación.**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director(a) Técnico de BRT y/o Buses
 - Subgerente Jurídico

- **Áreas involucradas:**
 - Dirección de Modos Alternativos
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Instituto de Desarrollo Urbano – IDU

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios.

- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Línea de mensaje**
 - Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito

- **Plan de acción preliminar**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de la vocería a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado

- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Base de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

▪ **ALERTA ROJA: Cuando el cese de la actividad afecta el 50% de la operación**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director(a) Técnico de BRT y/o Buses
 - Subgerente Jurídico

- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de Modos Alternativos
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Instituto de Desarrollo Urbano - IDU
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Piezas de comunicación:**
- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios.
- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.
- **Línea de mensaje**
- Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito
- **Plan de acción preliminar**
- Rueda de prensa. Se convoca a medios de comunicación a rueda de prensa.
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de la vocería a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales, información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
- **Recursos:**
- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

5.5.2 Corrupción dentro de los Concesionarios

Escenario en el cual un contratista o concesionario se ve involucrado en un acto de corrupción y deben cesar de inmediato sus actividades poniendo en riesgo la prestación del servicio.

- **ALERTA ROJA: El cese de la actividad del concesionario pone en riesgo la operación y compromete la reputación de TRANSMILENIO S.A.**

- **Comité de crisis. SE ACTIVA DE INMEDIATO.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General
 - Subgerente General
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
 - Director(a) Técnico de BRT y/o Buses
 - Subgerente Jurídico
- **Áreas involucradas:**
 - Dirección Técnica de BRT y/o Buses
 - Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Piezas de comunicación:**
 - **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias.
 - **Redes sociales.** Información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
 - Comunicado de prensa para enviar a los medios

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte
- **Línea de mensaje**
 - Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar el plan de acción activado
 - Coordinación con entidades del Distrito
- **Plan de acción preliminar**
 - Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de la vocería a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales, información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado.
- **Recursos:**
 - Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Base de datos de líderes comunitarios
 - Base de datos de periodistas tanto de Bogotá como específicos de las localidades afectadas

5.5.3 Demandas de empleados, contratistas, concesionarios, concejales

Escenario en el cual se entabla una demanda contra TRANSMILENIO S.A. por favorecer intereses particulares y violar el código de ética.

- **ALERTA NARANJA: La situación afecta la reputación y buen nombre TRANSMILENIO S.A.**

- **Comité de crisis. se activa de inmediato.** Algunos de sus miembros son:
 - Gerente General

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Director (a) Técnico de BRT y/o Buses
- Subgerente Jurídico

- **Áreas involucradas:**

- Subgerencia General
- Subgerencia Jurídica
- Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Piezas de comunicación:**

- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
- Comunicado de prensa para enviar a los medios.

- **Vocería autorizada:** Gerente General, Subgerente General o quien se defina por parte del Comité de Crisis.

- **Línea de mensaje**

- Status de la situación
- Informar el motivo de los hechos
- Informar sobre las acciones implementadas por TRANSMILENIO S.A. sobre la situación

- **Plan de acción preliminar**

- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
- Declaraciones de la vocería a medios de comunicación

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas

5.3.4 Investigaciones de la Contraloría/ Procuraduría

Escenario en el cual estas entidades abren una investigación contra funcionarios de TRANSMILENIO S.A.

- **ALERTA NARANJA:** Cuando las autoridades requieran de una respuesta de algún miembro de la entidad y se inicia una investigación contra algún funcionario de la misma.

- **Comité de crisis. SE ACTIVA DE INMEDIATO.** Algunos de sus miembros son:

- Gerente General
- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Dirección Técnica de BRT y/o Buses
- Subgerente Jurídico

- **Áreas involucradas:**

- Subgerencia General
- Subgerencia Jurídica
- Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones

- **Piezas de comunicación:**

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
- **Comunicado de prensa** para enviar a los medios.

- **Vocería autorizada:** No aplica

- **Línea de mensaje**

- Status de la situación
- Informar el motivo de los hechos
- Informar sobre las acciones implementadas por TRANSMILENIO S.A. sobre la situación

- **Plan de acción preliminar**

- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación

- **Recursos:**

- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
- Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
- Base de datos de instituciones del Distrito
- Base de datos de líderes comunitarios
- Base de datos de periodistas

▪ **ALERTA ROJA: Cuando se presenta una suspensión, sanción o inhabilidad de cumplir con las funciones.**

- **Comité de crisis. SE ACTIVA DE INMEDIATO.** Algunos de sus miembros son:

- Gerente General
- Subgerente General
- Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- Subgerente Jurídico

- **Áreas involucradas:**

- Gerencia General

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Subgerencia General
 - Subgerencia Jurídica
 - Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Responsables del tema en comunicaciones:** Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones
- **Piezas de comunicación:**
- **Mensajes.** Guion de mensajes sobre la situación que será la base para las piezas de comunicación necesarias
 - **Comunicado de prensa** para enviar a los medios.
- **Vocería autorizada:** No aplica
- **Línea de mensaje**
- Status de la situación
 - Informar el motivo de los hechos
 - Informar sobre las acciones implementadas por TRANSMILENIO S.A. sobre la situación
- **Plan de acción preliminar**
- Envío de comunicado de prensa a medios de comunicación
 - Declaraciones de la vocería a medios de comunicación
 - Publicación en redes sociales, información a los usuarios sobre las acciones tomadas en el área afectada y el plan de contingencia activado
- **Recursos:**
- Monitoreo de medios de comunicación y activación de alertas
 - Monitoreo de redes sociales y activación de alertas
 - Base de datos de instituciones del Distrito
 - Base de datos de líderes comunitarios

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Base de datos de periodistas

6. LA VOCERÍA

Es la representación de TRANSMILENIO S.A. ante los medios y la opinión pública. Su rol es transmitir el mensaje de la entidad ante cualquier situación, cambio, o crisis. Por eso es importante que la vocería sea clara, concisa, tenga control de lo que está hablando y tenga conocimiento profundo de la situación. Así mismo debe tener la capacidad de hablar claramente y transmitir confianza.

Se recomienda que la vocería haya tenido un entrenamiento previo, como ejercicio práctico para responder a medios de comunicación.

7. VOCERÍA AUTORIZADA PARA TRANSMILENIO

La vocería oficial de TRANSMILENIO S.A. ante una crisis está definida tal y como se describe a continuación, sin embargo, es importante destacar que ante una situación de crisis el Comité de Crisis tendrá la potestad de definir la vocería alterna autorizada.

Gerente General
 Subgerente General

Funciones en caso de crisis.

- Hacer parte del comité de crisis
- Revisar y aprobar las piezas de comunicación
- Liderar la vocería
- Atender a los medios de comunicación

Ser el enlace y transmitir información actualizada ante la Alcaldía Mayor

8. LISTADO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS.

1. Intranet TransMitiendo
2. Página web: www.transmilenio.gov.co; www.sitp.gov.co
3. Twitter @TransMilenio
4. Facebook: @TRANSMILENIO S.A.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

9. LISTADO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNOS

Periodistas de los medios de comunicación: prensa, radio y televisión que cubren la fuente

10. El Comité de Crisis

Lo primero que debe tenerse en cuenta para un buen manejo de crisis es la creación y activación de un **Comité de Crisis**, al cual llega toda la información disponible y relevante sobre la crisis para analizarla. Se crean escenarios y se plantean alternativas de acción. El Comité de Crisis no es una instancia donde se toman decisiones. Es un ente asesor de alto nivel.

Este comité puede tener miembros permanentes o invitados ocasionales, de acuerdo con cada situación, si la situación lo requiere. Los miembros del Comité pertenecen a diferentes áreas de la organización y dependiendo el nivel de la crisis, son convocados los representantes de cada área que por lo general son los máximos representantes o líderes de las áreas que lo integran.

Debe tener una coordinación que convoca y realiza tareas específicas que le son asignadas. La coordinación del Comité de Crisis en el caso de TRANSMILENIO S.A., es la Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones, o quien delegue. Este coordinador(a) tendrá bajo su responsabilidad, en cualquier nivel de crisis, convocar a los integrantes del Comité.

En el comité de crisis se define la estrategia de comunicaciones a seguir, de acuerdo con la situación y se redactan comunicados, mensajes, declaraciones, discursos, etc. Se preparan todos los documentos y materiales relevantes para el manejo de la crisis. Así mismo, desde dicho comité se coordinan las acciones interinstitucionales que se deben desarrollar durante la crisis.

ALERTA	MIEMBROS DEL COMITÉ
	Alerta Amarilla: la gravedad del acontecimiento es baja. <ul style="list-style-type: none"> Representante de la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones Representante del área afectada y encargada del tema
	Alerta Naranja: La gravedad del acontecimiento es media. <ul style="list-style-type: none"> Subgerente General Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones Subgerente o Director(a) del área afectada y encargada del tema

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

ALERTA	MIEMBROS DEL COMITÉ
	<ul style="list-style-type: none"> Subgerente Jurídico
	Alerta Roja: La gravedad del acontecimiento es alta. <ul style="list-style-type: none"> Gerencia General Subgerente de TransMilenio Subgerente de Atención al Usuario y Comunicaciones Subgerente o director del área afectada y encargada del tema Subgerente Jurídico

11. Funciones generales del comité de crisis

Ante una crisis

- Analizar la situación actual del problema
- Monitorear los medios
- Recopilar la información de las áreas pertinentes
- Establecer la estrategia y el Plan de Comunicaciones para Manejo de Crisis
- Realizar el seguimiento y las actualizaciones.
- Aprobar los documentos
- Hacer seguimiento a las acciones
- Sugerir la posición de la empresa, la responsabilidad a asumir durante y posterior a una crisis (responsabilidad ante daños materiales, víctimas, afectados, apoyo o colaboración para la solución del caso), y el tipo de respuestas apropiadas sobre ésta, con base en lo establecido.
- Analizar y recomendar decisiones en relación con las peticiones de terceros afectados por daños personales o materiales, durante y posterior a emergencias.

12. Funciones del Coordinador(a) del Comité de Crisis

- Convocar al comité de crisis de acuerdo con cada nivel de la crisis
- Identificar posibles eventos que puedan generar una crisis de comunicaciones y determinar las acciones preventivas, a fin de minimizar su impacto en caso de que se presenten.

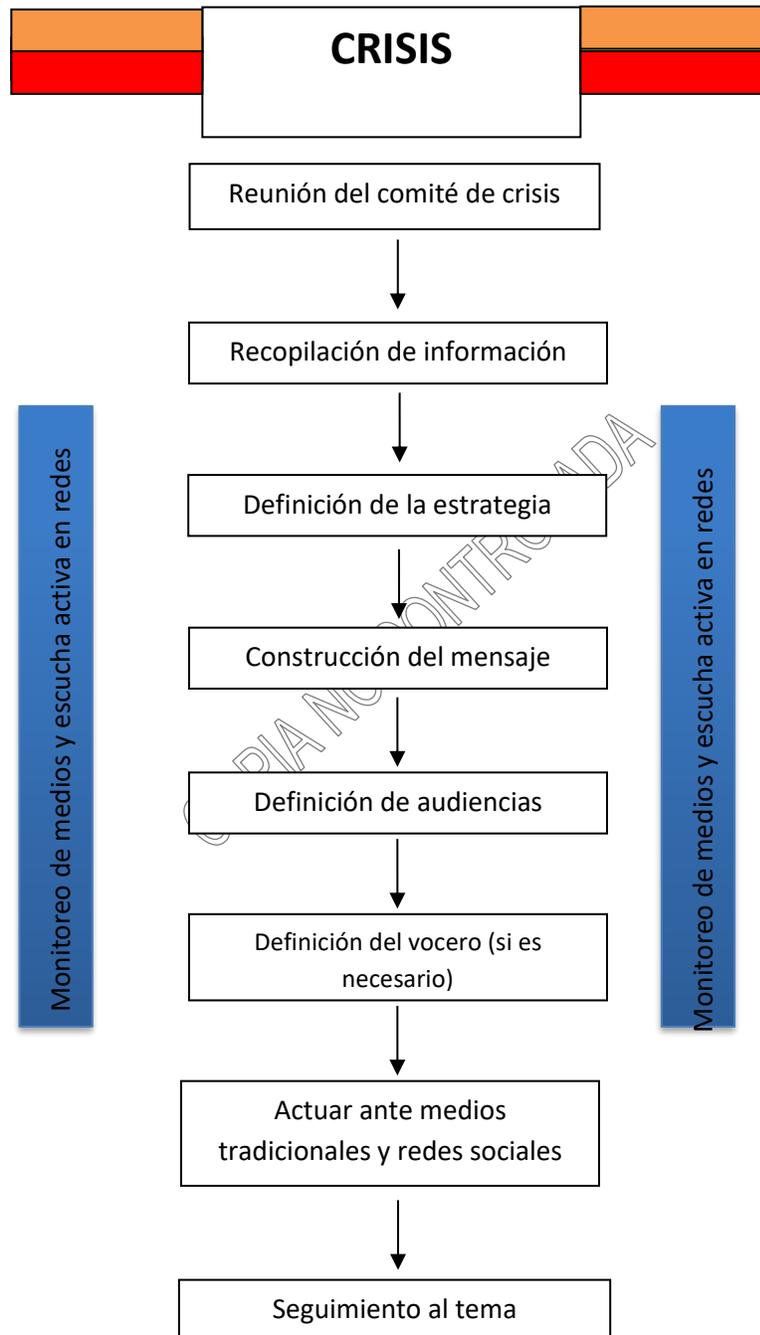
	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

- Reunirse con el Comité de Crisis o sus delegados una vez por semestre para evaluar la implementación del Plan de Comunicaciones para Manejo de Crisis y recomendar acciones.
- Establecer estrategias para controlar la crisis y neutralizar las consecuencias.
 - Visualizar escenarios de evolución de la crisis.
 - Sugerir, coordinar y poner en marcha las acciones a seguir ante una crisis, según su categoría, de acuerdo con las tácticas establecidas.
- Actualizar anualmente el Manual de Crisis y conducir el correspondiente simulacro, el cual debe incluir entrenamiento a voceros.

COPIA NO CONTROLADA

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

13. Ruta de crisis



	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

14. Niveles de una crisis

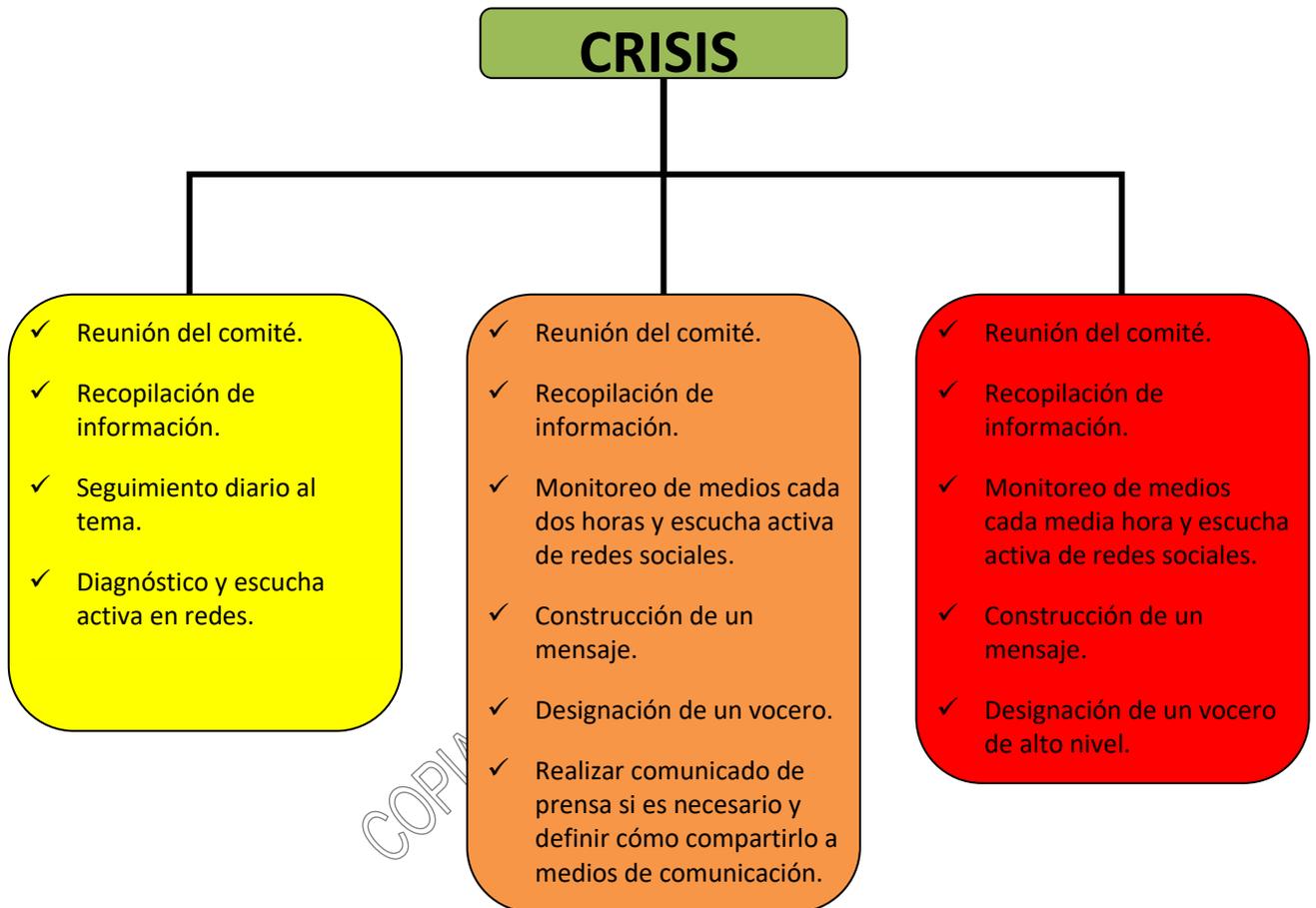
Alerta Amarilla	La gravedad del detonante es baja, no hay una afectación superior a 15 minutos de parálisis en el Sistema.
Alerta Naranja	La gravedad del detonante es media, no hay una afectación superior a 45 minutos de parálisis en el Sistema.
Alerta Roja	La gravedad del detonante es alta, hay una afectación superior a 60 minutos de parálisis en el Sistema.

**El nivel de crisis puede variar dependiendo de quién emita la opinión en contra y del contexto del momento. Todo detonante o situación debe ser evaluada por el Comité de Crisis.*

COPIA NO CONTROLADA

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

13. Acciones específicas según el nivel de alerta

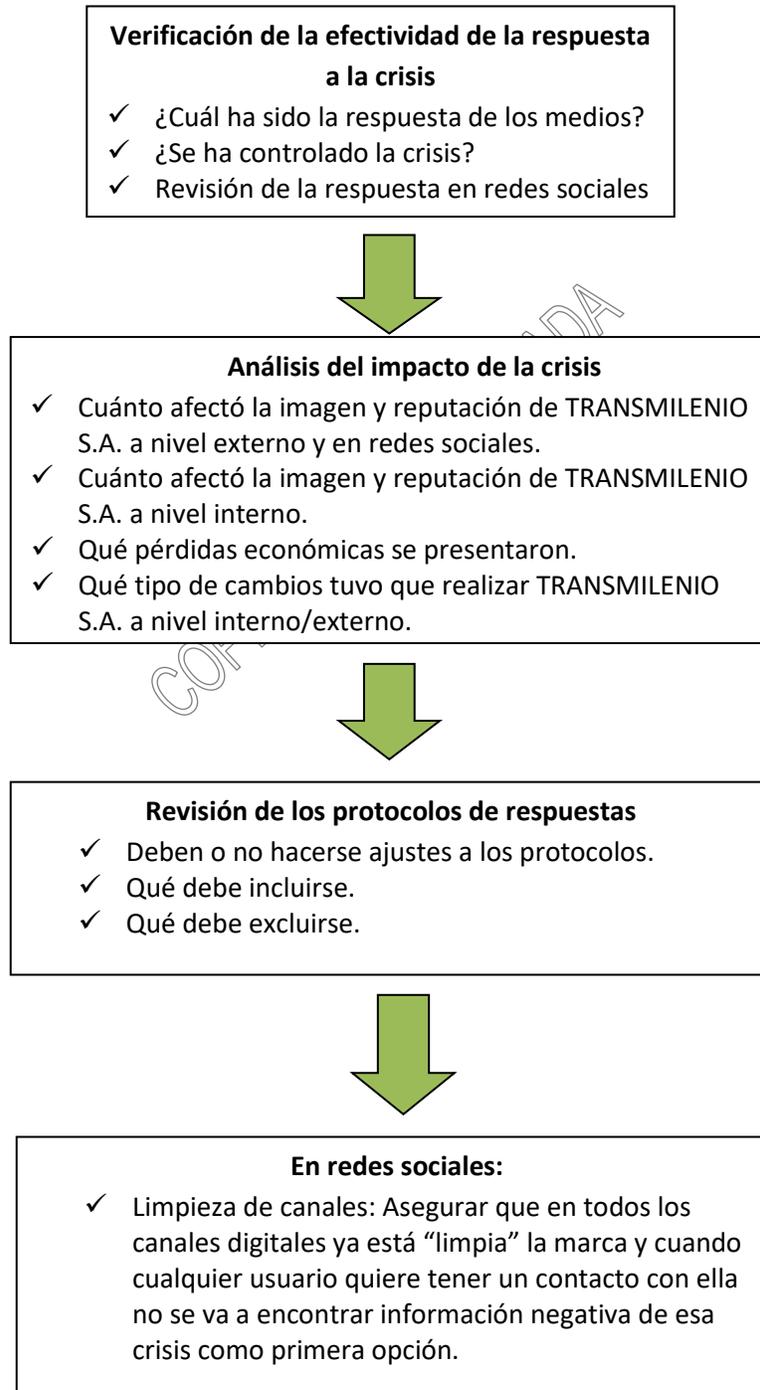


COPIA

*Relacionamiento uno a uno: se enviará el mensaje directamente a líderes de opinión y editores principales de medios de comunicación, si el desarrollo del detonante lo amerita para controlar que no se convierta en una alerta roja.

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

14. Manejo Después de la Crisis



	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

16. Temas Sensibles

Debido a que la operación del sistema es un tema que cuenta con muchas aristas que pueden afectar y repercutir directamente en la imagen institucional, es necesario hacer seguimiento a las menciones que se hacen en medios de comunicación y redes sociales de las siguientes palabras, de tal manera que se pueda monitorear el manejo y crecimiento que tenga el tema y poder tomar las acciones correctivas en procura de evitar la generación de una crisis, cuando la situación así lo permita.

Las palabras a continuación relacionadas hacen parte de la operación del Sistema y para su manejo y tratamiento, deberán ubicarse según el tema, de acuerdo con los tipos de riesgos descritos en capítulos anteriores:

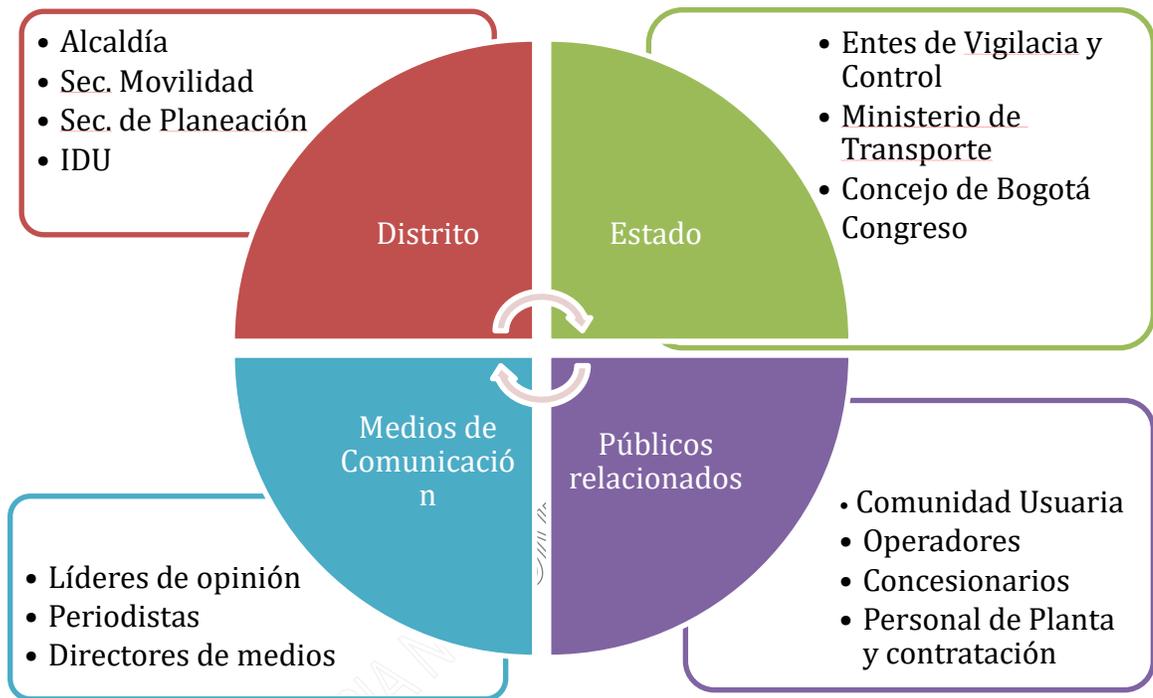
- SITP
- Concesionarios
- Operación del Sistema
- Mantenimiento de buses
- Condiciones laborales de operadores
- Sistema TransMilenio por la séptima
- Tarifa del sistema
- Estados de los buses
- Renovación de flota Fase 1, 2
- Colados / evasión
- Seguridad
- Vendedores informales
- Acoso sexual en el Sistema TransMilenio

Tipos de Riesgos

- Riesgos de Orden Público
- Riesgos por Operación del Servicio
- Riesgos por Asuntos laborales
- Riesgos Naturales
- Riesgos por Comportamiento de terceros

	TÍTULO: PROTOCOLO DE COMUNICACIONES EN CRISIS			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
	Código: T-SC-006	Versión: 0	Fecha: Agosto de 2018	

17. Audiencias



Organización	Empresa del Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A.
Tema	Cultura organizacional
Estudiantes	Fabiana Ramírez, Michelle Rodríguez y Juliana Fernández
Tutor	Yoikza Acosta
Pregunta inicial	¿Podrá una adecuada estrategia de comunicación aportar a la cohesión de los equipos de trabajo de TRANSMILENIO S.A. para facilitar la estructuración y ejecución de los proyectos estratégicos?
Problema, oportunidad o necesidad organizacional	Los equipos de trabajo no se encuentran totalmente articulados generando reprocesos en las actividades, desgaste y baja colaboración ,lo cual afecta el desarrollo de los proyectos estratégicos.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Objetivo general de la indagación	Objetivos específicos	Categorías	Definiciones (al menos 2 autores)	Referencia APA	Actores			Contenido literal con codificación
					Afectación	Posición	Propuesta	
Fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo de TRANSMILENIO S.A. a través de estrategias de comunicación que promuevan la cooperación y mejoren los procesos para la gestión de los proyectos estratégicos.	Analizar las competencias laborales colectivas del equipo directivo, profesional, técnico y contratista de la organización, a través de instrumentos de medición, para determinar cómo estas inciden en la articulación de los equipos.	Pensamiento estratégico	"El pensamiento estratégico implica una responsabilidad principal en la gestión organizacional donde es necesario que se analicen, aparte de las necesidades del negocio, las reales necesidades de desarrollo del personal y donde se pueden implementar las futuras estrategias de mejoramiento de la eficiencia del personal."	Figueroa, A. J. (2018) Pensamiento Estratégico y Gestión Organizacional: claves para el análisis y diagnóstico en un entorno competitivo.	Los directivos no tienen equipos informados y motivados para asumir nuevas tareas.	Propositiva	Gestionar espacios de acercamiento con los equipos de trabajo.	ENC-CORG.2021. Al igual que en el estudio de Desarrollo de Competencias y Desempeño 2020, este aspecto se evaluó midiendo: si lo directivos tienen en cuenta los aportes del equipo en la toma de decisiones; si tienen en cuenta su crecimiento personal; y si tienen en cuenta su crecimiento técnico y profesional. De acuerdo con los resultados, el 66% cree que sus aportes sí son tenidos en cuenta en la toma de decisiones por parte del directivo; el 61% que si propiciaron su crecimiento técnico y profesional; el 60% afirma que los directivos tienen claridad en la implementación de los lineamientos estratégicos; y el 57% piensa que sí hay interés por su crecimiento personal. Tal como se identificó en los resultados de la encuesta del 2020, se continúa viendo una oportunidad de mejora en la gestión de los directivos frente a su interés en el crecimiento técnico, profesional y personal de sus equipos. Aunque los porcentajes se encuentran por encima del 50%, aún, cerca del 20% considera que no existen las condiciones óptimas para la gestión del desarrollo de las personas y el otro 20% no tomó posición frente a las afirmaciones. ENT-DD-DTMA.2021 "11'11"Si me interesa pero a veces siento que no saco el tiempo suficiente para hacerlo." ENT-DD-DTB.2021 "En lo estratégico tuve dificultades, falle en bajar la información sobre el proyecto de la gestión de los centros de control, me confié en que los profesionales especializados bajarían la información a los técnicos de control y me sorprendí cuando me di cuenta que ellos no estaban enterados y por supuesto ofrecieron una resistencia a ese cambio."
					Los líderes de equipo están sobrecargados laboralmente y esto afecta la comunicación con los equipos, especialmente en temas estratégicos	Saturados	Gestionar espacios para comunicar los temas estratégicos.	ENT-FM-DTB.2021 "1'14": Especialmente en estas áreas operativas todos los días salen cosas diferentes entonces uno se la pasa como apagando incendios, soluciones esto, solución aquello . Por ejemplo mi cargo yo debería estar es sentada pensando como mejorar, entonces no me queda el tiempo, entonces que me la paso haciendo solucionando todo lo que va llegando... 6'15": No da el tiempo como uno quisiese tener ese tiempo para venga charlo con este, lo he hecho pero son con casos de que yo veo que ya está la necesidad, pero no lo puedo hacer como yo lo quisiera hacer de poder hablar con todos , es difícil."
					Los trabajadores oficiales tienen reprocesos	Evasión de tareas	Redefinir algunas competencias y funciones de las dependencias para evitar situaciones en las cuales no hay claridad sobre quien debe asumir las tareas.	ENT-FH-OAP.2021 "Mira, lo que pasa es que las áreas no saben, algunos temas no tienen dueño, porque no está definido en las competencias o funciones de las dependencias, entonces como difícil sacar las tareas adelante". ENT-FH-SAUC.2021 "Tal vez tengo reprocesos en la contestación de los derechos de petición, todo el mundo piensa igual, no capta la idea igual y finalmente cuando hacemos los procesos de entrega, hay correcciones. Además, a veces llega un derecho de petición y comienza el saltarín de a quién le corresponde, entonces nadie quiere responder porque no le toca. También hay reprocesos cuando no viene con todos los datos. Es decir, nos toca decirle a la persona que nos remita todos los datos, y nos toca devolver el derecho para que se surta toda la información del proceso".

		"En la medida en que se parta de la idea fundamental de que hay una realidad compleja sobre la cual se tiene que actuar en conjunto racionalmente, con una direccionalidad compartida y con la intención de transformar o cambiar la realidad con una idea o un valor que se intenta gestar, el pensamiento estratégico puede ser un factor importante de éxito de esta perspectiva".	Arellano Gault, D. (2014) Gestión Estratégica para el Sector Público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional	Los trabajadores oficiales tienen sobre carga laboral.	Agotamiento	Revisión de las solicitudes de trabajo por fuera del horario laboral y la pertinencia de la convocatoria a reuniones vs el envío de correos.	ENT.FH-ST5.2021 "hay sobrecarga laboral en toda la dependencia". ENT.FM-DTB.2021 "2'41"; Yo creo que el tema de las reuniones ha incrementado la jornada laboral y le disminuya a uno los espacios de desarrollo y gestión ... 3'13" todo el tiempo si tu miras las agendas es llena entonces no te queda tiempo... 3'31": Hay sobrecarga laboral y esta situación de pandemia lo incremento." ENT.FH-DTB.2021 "un día me enviaron un correo a las 7 de la noche y yo ya no estaba conectado. Lo respondí al siguiente día y me dijeron que por qué no lo había respondido antes, o sea cuando me lo enviaron"
				Los contratistas tienen sobre carga laboral.	Agotamiento	Ninguna	ENT.CM-DTB.2021 "Si, sobre todo en la pandemia, creo que es impresionante. Hay hora de entrada pero no hora de salida. El hecho de tener tantas reuniones quita tiempo para desarrollar las actividades. Hay que invertir tiempo extra después de la jornada laboral para realizar las actividades". ENT.CM2-DTB.2021 "Nosotros apoyamos el tema de la vinculación de la flota de los operadores y por temporadas se da. El trabajo en casa se presta para no tener horario, nos recompensan el tiempo pero no siempre. Hay ocasiones en que se excede el tema, no es siempre, pero se siente mucho con el tema de nuevas empresas porque son desorganizadas y nos ha tocado sobrepasar el tiempo. Si quiero estar al día con las obligaciones, me toca extenderme un poco más del horario laboral." ENT.CM2-SAUC.2021 "0'27" Sí, cuando estaba en gestión social, tenía mucha sobrecarga laboral teniendo en cuenta que tengo unas, digamos obligaciones de contrato, que se cumplen a cabalidad, pero adicional a ello tengo que hacer un montón de piezas un monton de guiones para videos, responder a todos los gestores, entregarles textos para whatsapp, corregir todo lo que piden adicional a mis obligaciones del contrato y eso me implicaba estar desde las 6 de la mañana respondiendole a todos ellos para poder solucionar sus inquietudes, que nada tenían que ver con mi contrato pero así lo pide el supervisor." ENT.CM3-DTB.2021. "El hecho de tener tantas reuniones quita tiempo para desarrollar las actividades. Hay que invertir tiempo extra después de la jornada laboral para realizar las actividades"
Conocer el nivel de compromiso que tienen los colaboradores con la organización para impulsar el desarrollo de los proyectos estratégicos.	Cultura organizacional	"La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para que una organización pueda tener éxito, debido a que esta le da una identidad que le hace única y diferente al resto de organizaciones, de tal modo, que logra establecer un sentido de confianza y compromiso en los colaboradores, y a su vez los colaboradores valoran su trabajo, cumplen con sus funciones y se sienten orgullosos de pertenecer en ella. Es decir, al comprender y aceptar la cultura, los colaboradores se sienten identificados con la organización y es bastante probable que se alineen a los objetivos organizacionales con los personales, logrando así, que los colaboradores tengan un mejor desempeño y mayor productividad, con la finalidad de seguir formando parte de la organización por mucho más tiempo"	Cuenca Galarza, R. X., & López Paredes H. A., Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO, Podium no.37 Samborondón, 2020	Los colaboradores(Directivos, trabajadores oficiales y contratistas) se encuentran comprometidos con la organización.	Positiva	Ninguno	ENC-CORG.2021. La percepción sobre la alineación estratégica de la organización, según los resultados obtenidos tiene un comportamiento positivo; ya que el 75% de los colaboradores encuestados está de acuerdo en que sí se cumplieron la misión y objetivos estratégicos durante el 2020. Adicionalmente, el 65% afirma que la estructura organizacional de la entidad ayuda al cumplimiento de estos últimos, mientras que el 76% manifiesta que los procesos y procedimientos facilitan el cumplimiento de las funciones y actividades. ENC-CORG.2021. El escalafón más alto de confianza está depositado en la familia con un 99%, seguido de TRANSMILENIO S.A. con un 96%, los amigos con un 95%, los jefes inmediatos con un 87% y los compañeros de trabajo 81%. ENC-CORG.2021. El 97% de los encuestados manifiesta sentirse orgulloso de trabajar en TRANSMILENIO S.A.; el 82% se siente satisfecho con el rol o cargo que desempeña y el 79% percibe que su trabajo es evaluado de manera objetiva frente a los resultados esperados.
		"Tal como lo plantea en Deroncele (Despaigne, 2017) el sentido de pertenencia implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa de manera activa. El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia, pueden mantenerse identificados con el sistema de valores representativos y compartidos por la organización laboral."	Loor-Vélez, D. L. & Deroncele-Acosta, A. (2018) Sentido de pertenencia laboral desde una perspectiva psicosocial formativa				

Identificar la realidad comunicacional de la organización.	Conversación en las organizaciones	La conversación se convierte en un fenómeno clave en las organizaciones, partiendo de la base de que el lenguaje es invención y constitución de realidad: las organizaciones, como cualquier otro fenómeno social, solo existen porque ocupan un lugar en el lenguaje. (...) Esto implica una nueva postura ética en la que las organizaciones deben promover relaciones en las que el poder sea dinamizado de una manera sinérgica; es decir, que al tiempo que consigan sus intereses, satisfagan las expectativas vitales de sus integrantes y, para el caso de las que son empresas, de sus colaboradores, porque su pleno compromiso solo se alcanzará cuando se presente un entrelazamiento significativo entre sus expectativas vitales y los intereses de aquellas.	Vélez Jiménez, Ruiz Roldán, & Zuleta Ruiz, (2012). Las conversaciones en las organizaciones: reto Investigativo ante la evidencia de los paradigmas presentes	Los directivos creen que en el tema de poca colaboración es cultural y les toca resolver entre ellos las situaciones de evasión de responsabilidades	Conflicto entre pares	Disposición para hacer acuerdos	<p>ENT-DD-TIC.2021 "1'29": Puede ser por sobrecarga laboral pero también siento que es un tema de una cultura que yo he sentido mucho acá y es "eso no es mio" aquí más nos gastamos en pensar como decir que no en lugar de aportar en algo... "5'50": zde 1 a 100 tú cómo califica la articulación entre dependencias? Yo creo que estamos en un 60 - 70 y lo que hace falta adicional, por lo general, se solventa con conversaciones entre lo directivos de buena forma o de mala forma, pero de alguna forma se alcanza a solventar ahí."</p> <p>ENT-DD-DTB.2021 "2'57": hace falta fortalecer la comunicación entre áreas. La comunicación entre áreas se necesita mucho porque además es un trabajo interdependiente."</p> <p>ENT-DD-DTMA.2021 "2'38" :La comunicación con otras áreas está demasiado reducida a solo temas laborales. Aunque estén en un mismo proyecto solamente se hablan de su tema particular, digamos que no fluyen todo el tiempo que se generen otros subquijos interáreas, cada uno quiere representar a su área y aporta en la medida de su área pero no hemos logrado que aporten como equipo dentro de un solo tema, es más difícil, cada uno está dispuesto a dar lo que tiene que hacer dentro de sus competencias pero no hay un valor agregado grupal"</p> <p>ENC-CORG.2021. El 53% afirma que existe colaboración entre las dependencias, el 23% está en desacuerdo y el 24% no tomo posición frente a la afirmación.</p>
				A los contratistas se les dificulta acceder a la información	Impotencia	Eliminar la burocracia en el momento de pedir información.	<p>ENT-CM-STS.2021 "El jefe del área no fuera el intermediario para hacer solicitudes sencillas, que permitan que sea el supervisor para agilizar los trámites"</p> <p>ENT-CM-OAP.2021 "0'16" en acceso a la información si es por las plataformas que presta la entidad si son buenas, pero cuando se trata de pedir cierta información o cierto detalle de información a las dependencias, no todas las personas están igual dispuestas y no lo hacen de manera fácil, hay información que realmente es complicada de tener que no implica como un cuidado de datos sino que se debería poder compartir, entonces creo que en eso hay como una falencia y es en temas de comunicación, que no nos veamos como islas, sino que trabajemos unidos."</p> <p>ENT-CM-SAUC.2021 "Yo considero que en algunas ocasiones es difícil acceder a la información que requiero para desarrollar mis actividades porque depende mucho de la disponibilidad o del tiempo que tenga la persona a quien contacto, entonces pues se demoran un poco en responder la información o en que podamos concretar una reunión para hablar de dicha información, sin embargo, no ocurre en todos los casos, cabe resaltar que en otras dependencias o personas que he tenido que contactar han mostrado mucha disposición frente a los requerimientos."</p> <p>ENT-CM2-SAUC.2021 "1'03" La información con la que yo desarrollo piezas parten de la información que tienen los gestores de las localidades y de las nuevas rutas que llegan porque ellos son quienes las filtran desde la parte de BRT y demás que es donde llega primero la información, que pasa, ellos están todo el tiempo en la calle y no tienen tiempo para entregar la información, pero a mí si me la exigen a tiempo entonces sí yo no tengo la información, no puedo hacer las tareas requeridas y ellos son los que se demoran en entregarla."</p> <p>ENT-CM4-SAUC.2021 Son insuficientes para el personal en vía. (equipos de apoyos operativos)No tienen correo institucional , por lo tanto, no pueden acceder a la intranet corporativa,</p>
		La organización es el espacio donde acontecen los eventos de comunicación que nos interesan, por lo tanto no solo es prudente sino indispensable una definición operativa que nos marque los límites de las relaciones comunicativas en su interior. (...) La comunicación que ocurre en su interior está circunscrita por los objetivos organizacionales: la Misión y la visión, que en esencia le otorgan la impronta institucional, de tal forma que el desconocimiento de ésta, -que se debe develar claramente en los dos objetivos-, se manifiesta operativamente en entendidos al margen de la función	Guarín, F. (2012). El sentido en la comunicación organizacional: La conversación es mucho más que la punta de iceberg	Algunos líderes de equipo no se pueden comunicar al mismo tiempo con todo su personal a cargo.	Neutra	Jerarquización de la información	ENT-FH-BRT.2021 4'53" Digamos, hay como niveles, mi círculo más cercano trato con ellos en lo posible hacer las cosas ya acá presenciales, reuniones aquí con el grupo aquí en la oficina, ya no tan cercana trato de que ese grupo se vuelva multiplicador... Yo vía correo, vía whatsapp le envío a los concesionarios o directores de operación mañana vamos a entregar una estación que ya está arreglada, entonces yo no tengo la capacidad de hablar con 10 mil conductores, entonces que pasa, yo cojo aquí la información y se las envío a sus correos para que ellos sean ese factor multiplicador, el centro de control, el personal en vía, entonces utilizo la jerarquización para poder difundir socializar la información, yo no puedo coger uno a uno. Obviamente en esa jerarquización tiene que ser uno muy claro muy con plastilina para evitar el teléfono roto."

		organizacional, generando indeseables –y costosos reprocesos; como un primer elemento en la búsqueda del sentido en la comunicación organizacional.		Algunos contratistas sienten malestar por inadecuadas actitudes de sus líderes.	Conflicto	Que sean mejores personas	<p>ENT.CM3-SAUC.2021.1'17"Que haya habido algún interés que yo creciera profesionalmente o como persona ninguno, qal contrario, o sea, yo nunca sentía apoyo de ella o que me dijera: sí, vas bien, o que nos diera autonomía o autoridad nada. nulo. Que yo haya sentido algo personal con ella, sí, también, sentía que el trato era diferente, que habla como un tema personal, no entiendo por qué, si rivalidad o qué. Muchas veces tuve comentarios como que de mal gusto de parte de ella, tal vez, quizás, hasta ofensivos... si era una persona muy grosera o brusca pero que ella resalte el trabajo que uno entrega o que te aporte incluso, que me aportara a mi o yo aprendiera algo de ella, no, nada. No tengo como algo destacar me aportó o me enseñó o me reconoció, no ninguno, nada. Al contrario creo que no sumana, restaba."</p> <p>ENT.CM2-SAUC.2021. "1'33" la comunicación con el supervisor era terrible, la peor que he tenido en mi vida, digamos que es bastante directa, todo lo maneja por whatsapp, nunca solicita correos, no queda nada escrito por correos, si no todo por whatsapp, de una forma demasiado informal, demasiado grosera, demasiado exigente. Me expone en la reuniones, me dice que no estoy las cosas bien, al igual que como trata a sus demás empleados diciendo que el que manda es él, que las cosas se hacen cómo él dice, y es irrespetuoso completamente, todo el tiempo."</p> <p>ENT.CH-SAUC.2021. "1'05" la relacion con mi supervisor es de odios y amores... Lo que pasa es que en transmilenio para mucho que se mezcla lo personal con lo laboral y hay una delgada línea entre ambas."</p>
Generar una estrategia de intervención desde lo comunicacional para fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo.	Pensamiento estratégico	"La estrategia de comunicación como un dispositivo de conversaciones que establece ejes con distintos actores, planifica desde el presente los futuros posibles, los cuales irán cambiando a medida que logremos nuestros objetivos y reforzemos nuestra identidad institucional. Este planteamiento nos lleva a identificar los diferentes actores de la organización y sus relaciones para plasmar estrategias de acuerdo con sus característica"	Massoni, S., Modelo de comunicación estratégica (tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente), UNAD, 2007	Los directivos manifiestan preocupación por la desarticulación de los equipos, lo cual afecta la ejecución de proyectos estratégicos para el Sistema.	Propositiva	Que los colaboradores se apropie un poco más de los proyectos estratégicos	<p>ENT-DD-TIC.2021.0'17" En dos proyectos de los estratégicos, que más allá de no ser de tu área o si serlo, o tener una zona gris, nos está desangrando el Sistema y está matando al Sistema, entonces cualquier persona que tenga un poquito de apropiación y de cariño por la empresa pues si sabe que por la evasión sabe que estamos perdiendo 200 mil millones de pesos al año, pues debería aportar su granito de arena a sacar esos dos proyectos adelante y que nos hemos encontrado en los dos proyectos, en el de puertas y en el de barreras piso a techo, que muchas, muchas personas en los diferentes equipos: eso no es mio, pues miren a ver que hacen y eso pues así no funciona."</p>
				A los trabajos oficiales se les dificulta trabajar con algunas dependencias	Propositiva	Ponerse en los zapatos del otro Mejorar las competencias blandas	<p>ENT.FH-ST5.2021 "La colaboración entre las dependencias depende de las personas. BRT, Buses y Modos es fácil ; Seguridad, jurídica y SAUC son difíciles". " Sugiero mejorar las competencias blandas de los funcionarios y algunos contratistas"</p> <p>ENT.FM-BRT.2021 No interactúo con otras dependencias pero si he escuchado a otros compañeros que tiene problemas para trabajar con otra áreas porque no colaboran y quieren todo para ya y a veces no hay tiempo. Es necesario ponerse en los zapatos de los demás. Sería bueno que cada área o dirección conozca el trabajo que realizan los demás dentro de la organización</p>
		"La comunicación, pues, es estratégica cuando responde a objetivos y propósitos estratégicos, cuando es el elemento que articula, coordina y armoniza la actuación de las personas y las áreas en cuanto su rol proveedor y usuario de información y comunicación y cuando tiene un contenido propio que se plantea metas en los tiempos establecidos por la organización, es decir, cuando contribuye desde la gestión de la información y la construcción de significado y sentido compartidos a que se cumpla el plan maestro"	Jaramillo López, J. C., El arte del ajedrecista, 2012	A los Contratista se les dificulta gestionar algunas tareas con otras dependencias.	Propositiva	Ponerse en los zapatos de los demás. Establecer mesas de trabajo.	<p>ENT.CM4-SAUC.2021 "Hay dificultades en la relación con la Dirección Corporativa, específicamente con el área de contratación y contabilidad, no responden los correos"... "Lo toman como si fuera un favor personal . Creen que por estar en una oficina no tiene porque atender a los usuarios.Debemos ponernos en los zapatos de los demás, todos somos usuarios"</p> <p>ENT.CH2-SAUC.2021 "Si, la mayoría de las ocasiones es satisfactorio, en otras ocasiones se presentan roces o percances por temas de tiempo, porque todos tenemos una carga laboral.He tenido intenciones de establecer mesas de trabajo para conocer sus tiempos y que pueden atender todas las solicitudes que se generan desde aquí"</p>

Codificación	
Diccionario	
Instrumentos /herramientas	Código
Entrevista	ENT
Encuesta	ENC

Fuente	Código
Encuesta de Cultura Organizacional 2021	CORG
Funcionario hombre Dirección Técnica de Buses	FH-DTB
Funcionario hombre Oficina Asesora de Planeación	FH-OAP
Funcionario hombre Subgerencia Técnica y de Servicios	FH-ST5
Funcionaria mujer Dirección Técnica de Buses	FM-DTB
Funcionario hombre Dirección Técnica de BRT	FH-BRT
Director dependencia Dirección Técnica de Buses	DD-DTB
Director dependencia Dirección de TIC	DD-TIC
Directora dependencia Dirección Técnica de Modos Alternativos	DD-DTMA
Contratista mujer Subgerencia Técnica y de Servicios	CM-ST5
Contratista hombre Dirección Técnica de Buses	CH-DTB
Contratista mujer Dirección Técnica de Buses	CM-DTB
Contratista mujer 2 Dirección Técnica de Buses	CM2-DTB
Contratista mujer 3 Dirección Técnica de Buses	CM3-DTB
Contratista mujer Oficina Asesora de Planeación	CM-OAP
Contratista mujer Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones	CM-SAUC
Contratista mujer 2 Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones	CM2-SAUC
Contratista mujer 3 Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones	CM3-SAUC
Contratista mujer 4 Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones	CM4-SAUC
Funcionario hombre Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones	FH-SAUC
Contratista hombre Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones	CH-SAUC

Código			
Categoría	Herramienta	Fuente	Fecha
PE	ENC	CORG	2021
PE	ENT	DD-DTMA	2021
PE	ENT	DD-DTB	2021
PE	ENT	FM-DTB	2021
PE	ENT	FH-OAP	2021
PE	ENT		2021
PE	ENT	FH-ST5	2021
PE	ENT	FM-DTB	2021
PE	ENT	FH-DTB	2021
PE	ENT	CM-DTB	2021
PE	ENT	CM2-DTB	2021
PE	ENT	CM2-SAUC	2021
PE	ENT	CM3-DTB	2021
PE	ENT	FH-SAUC	2021
CO	ENC	CORG	2021
CONV	ENT	DD-TIC	2021
CONV	ENT	DD-DTB	2021
CONV	ENT	DD-DTMA	2021
CONV	ENC	CORG	2021
CONV	ENT	CM-ST5	2021
CONV	ENT	CM-OAP	2021
CONV	ENT	CM-SAUC	2021
CONV	ENT	CM2-SAUC	2021
CONV	ENT	CM4-SAUC	2021
CONV	ENT	FH-BRT	2021
CONV	ENT	CM3-SAUC	2021
CONV	ENT	CM2-SAUC	2021
CONV	ENT	CH-SAUC	2021
PE	ENT	DD-TIC	2021
PE	ENT	FH-ST5	2021
PE	ENT	FM-BRT	2021

Contratista hombre 2 Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones	CH1-SAUC
--	----------

PE	ENT	CM4-SAUC	2021
PE	ENT	CH2-SAUC	2021

Categorías	Código
Pensamiento estratégico	PE
Comunicación organizacional	CO
Conversación en las organizaciones	CONV

Matriz de coherencia	Contenido literal con codificación
ENC-CORG.2021	Al igual que en el estudio de Desarrollo de Competencias y Desempeño 2020, este aspecto se evaluó midiendo: si lo directivos tienen en cuenta los aportes del equipo en la toma de decisiones; si tienen en cuenta su crecimiento personal; y si tienen en cuenta su crecimiento técnico y profesional. De acuerdo con los resultados, el 66% cree que sus aportes sí son tenidos en cuenta en la toma de decisiones por parte del directivo; el 61% que sí propiciaron su crecimiento técnico y profesional; el 60% afirma que los directivos tienen claridad en la implementación de los lineamientos estratégicos; y el 57% piensa que sí hay interés por su crecimiento personal. Tal como se identificó en los resultados de la encuesta del 2020, se continúa viendo una oportunidad de mejora en la gestión de los directivos frente a su interés en el crecimiento técnico, profesional y personal de sus equipos. Aunque los porcentajes se encuentran por encima del 50%, aún, cerca del 20% considera que no existen las condiciones óptimas para la gestión del desarrollo de las personas y el otro 20% no tomó posición frente a las afirmaciones.
ENT.FM-DTB.2021	"1'14": Especialmente en estas áreas operativas todos los días salen cosas diferentes entonces uno se la pasa como apagando incendios, soluciones esto, solución aquello. Por ejemplo mi cargo yo debería estar es sentada pensando como mejorar, entonces no me queda el tiempo, entonces que me la paso haciendo solucionando todo lo que va llegando... 6'15": No da el tiempo como uno quisiese tener ese tiempo para venga charlo con este, lo he hecho pero son con casos de que yo veo que ya está la necesidad, pero no lo puedo hacer como yo lo quisiera hacer de poder hablar con todos, es difícil."
ENT.FH-OAP.2021	"Mira, lo que pasa es que las áreas no saben, algunos temas están no tienen dueño, porque no está definido en las competencias o funciones de las dependencias, entonces como difícil sacar las tareas adelante".
ENT.DD-DTB.2021	"2'03": No es tan fácil porque una de las características del trabajo acá que incluso determinada por lo mismo contratos es la transversalidad de muchos temas entonces uno tiene que trabajar muy de la mano con muchas áreas y a veces las fronteras no son tan claras, entonces dependiendo de las personas hay temas que se pueden resolver mucho más rápido con una sentada y conversando que terminan dilatándose por tratar de evadir responsabilidades."
ENT.CM-STS.2021	"La colaboración entre dependencias es regular porque a veces la gente se complica para solicitar algo, no se facilitan los procesos y ponen muchas trabas".
ENT.FH-STS.2021	"hay sobrecarga laboral en toda la dependencia".
ENT.FH-DTB.2021	"un día me enviaron un correo a las 7 de la noche y yo ya no estaba conectado. Lo respondí al siguiente día y me dijeron que por qué no lo había respondido antes, o sea cuando me lo enviaron"
ENT.CM-DTB.2021	"Si, sobre todo en la pandemia, creo que es impresionante. Hay hora de entrada pero no hora de salida. El hecho de tener tantas reuniones quita tiempo para desarrollar las actividades. Hay que invertir tiempo extra después de la jornada laboral para realizar las actividades".
ENT.CM2-DTB.2021	"Nosotros apoyamos el tema de la vinculación de la flota de los operadores y por temporadas se da. El trabajo en casa se presta para no tener horario, nos recompensan el tiempo pero no siempre. Hay ocasiones en que se excede el tema, no es siempre, pero se sienta mucho con el tema de nuevas empresas porque son desorganizadas y nos ha tocado sobrepasar el tiempo. Si quiero estar al día con las obligaciones, me toca extenderme un poco más del horario laboral."
ENT.CM2-SAUC.2021	"0'27" Sí, cuando estaba en gestión social, tenía mucha sobrecarga laboral teniendo en cuenta que tengo unas, digamos obligaciones de contrato, que se cumplen a cabalidad, pero adicional a ello tengo que hacer un montón de piezas un montón de guiones para videos, responder a todos los gestores, entregarles textos para whatsapp, corregir todo lo que piden adicional a mis obligaciones del contrato y eso me implicaba estar desde las 6 de la mañana respondiéndole a todos ellos para poder solucionar sus inquietudes, que nada tenían que ver con mi contrato pero así lo pide el supervisor."
ENC-CORG.2021	La percepción sobre la alineación estratégica de la organización, según los resultados obtenidos tiene un comportamiento positivo; ya que el 75% de los colaboradores encuestados está de acuerdo en que sí se cumplieron la misión y objetivos estratégicos durante el 2020. Adicionalmente, el 65% afirma que la estructura organizacional de la entidad ayuda al cumplimiento de estos últimos, mientras que el 76% manifiesta que los procesos y procedimientos facilitan el cumplimiento de las funciones y actividades.
ENC-CORG.2021	El escalafón más alto de confianza está depositado en la familia con un 99%, seguido de TRANSMILENIO S.A. con un 96%, los amigos con un 95%, los jefes inmediatos con un 87% y los compañeros de trabajo 81%.
ENC-CORG.2021	El 97% de los encuestados manifiesta sentirse orgulloso de trabajar en TRANSMILENIO S.A.; el 82% se siente satisfecho con el rol o cargo que desempeña y el 79% percibe que su trabajo es evaluado de manera objetiva frente a los resultados esperados.
ENT.DD-TIC.2021	"1'29": Puede ser por sobrecarga laboral pero también siento que es un tema de una cultura que yo he sentido mucho acá y es "eso no es mio" aquí más nos gastamos en pensar como decir que no en lugar de aportar en algo..."5'50": ¿de 1 a 100 tú cómo calificas la articulación entre dependencias? Yo creo que estamos en un 60 - 70 y lo que hace falta adicional por lo general se solventa con conversaciones entre lo
ENT.DD-DTB.2021	"2'57": hace falta fortalecer la comunicación entre áreas. La comunicación entre áreas se necesita mucho porque además es un trabajo interdependiente."
ENT.DD-DTMA.2021	"2'38": La comunicación con otras áreas está demasiado reducida a solo temas laborales. Aunque estén en un mismo proyecto solamente se hablan de su tema particular, digamos que no fluyen todo el tiempo que se generen otros subgrupos interáreas, cada uno quiere

	representar a su área y aporta en la medida de su área pero no hemos logrado que aporten como equipo dentro de un solo tema, es más difícil, cada uno está dispuesto a dar lo que tiene que hacer dentro de sus competencias pero no hay un valor agregado grupal"
ENT.CM-STS.2021	"El jefe del área no fuera el intermediario para hacer solicitudes sencillas, que permitan que sea el supervisor para agilizar los trámites"
ENT.CM-OAP.2021	"0'16" en acceso a la información si es por las plataformas que presta la entidad si son buenas, pero cuando se trata de pedir cierta información o cierto detalle de información a las dependencias, no todas las personas están igual dispuestas y no lo hacen de manera fácil, hay información que realmente es complicada de tener que no implica como un cuidado de datos sino que se debería poder compartir, entonces creo que en eso hay como una falencia y es en temas de comunicación, que no nos veamos como islas, sino que trabajemos uniditos."
ENT.CM-SAUC.2021	"Yo considero que en algunas ocasiones es difícil acceder a la información que requiero para desarrollar mis actividades porque depende mucho de la disponibilidad o del tiempo que tenga la persona a quien contacto, entonces pues se demoran un poco en responder la información o en que podamos concretar una reunión para hablar de dicha información, sin embargo, no ocurre en todos los casos, cabe resaltar que en otras dependencias o personas que he tenido que contactar han mostrado mucha disposición frente a los requerimientos."
ENT.CM2-SAUC.2021	"1'03" La información con la que yo desarrollo piezas parten de la información que tienen los gestores de las localidades y de las nuevas rutas que llegan porque ellos son quienes las filtran desde la parte de BRT y demás que es donde llega primero la información, que pasa, ellos están todo el tiempo en la calle y no tienen tiempo para entregar la información, pero a mí sí me la exigen a tiempo entonces si yo no tengo la información, no puedo hacer las tareas requeridas y ellos son los que se demoran en entregarla."
ENT.FH-BRT.2021	4'53" Digamos, hay como niveles, mi círculo más cercano trato con ellos en lo posible hacer las cosas ya acá presenciales, reuniones aquí con el grupo aquí en la oficina, ya no tan cercana trato de que ese grupo se vuleva multiplicador... Yo vía correo, vía whatsapp le envío a los concesionarios o directores de operación mañana vamos a entregar una estación que ya está arrelada, entonces yo no tengo la capacidad de hablar con 10mil conductores, entonces que pasa, yo cojo aquí la información y se la envío a sus correos para que ellos sean ese factor multiplicador, el centro de control, el personal en vía, entonces utilizo la jerarquización para poder difundir socializar la información, yo no puedo coger uno a uno. Obviamente en esa jerarquización tiene que ser uno muy claro muy con plastilina para evitar el teléfono roto."
ENT.CM3-SAUC.2021	1'17"Que haya habido algún interés que yo creciera profesionalmente o como persona ninguno, qal contrario, o sea, yo nunca sentía apoyo de ella o que me dijera: sí, vas bien, o que nos diera autonomía o autiridad nada. nulo. Que yo haya sentido algo personal con ella, sí, también, sentía que el trato era diferente, que había como un tema personal, no entiendo por qué, si rivalidad o qué. Muchas veces tuve comentarios como que de mal gusto de parte de ella, tal vez, quizás, hasta ofensivos... Si era una persona muy grosera o brusca pero que ella resalte el trabajo que yo entrega o que te aporte incluso, que me aportara a mí o yo aprendiera algo de ella, no, nada. No tengo como algo destacar me aportó o me enseñó o me reconoció, no ninguno, nada. Al contrario creo que no sumana, restaba."
ENT.CM2-SAUC.2021	"1'33" la comunicación con el supervisor era terrible, la peor que he tenido en mi vida, digamos que es bastante directa, todo lo maneja por whatsapp, nunca solicita correos, no queda nada escrito por correos, si no todo por whatsapp, de una forma demasiado informal, demasiado grosera, demasiado exigente. Me expone en la reuniones, me dice que no estoy las cosas bien, al igual que como trata a sus demás empleados diciendo que el que manda es él, que las cosas se hacen cómo él dice, y es irrespetuoso completamente, todo el tiempo."
ENT.CH-SAUC.2021	"1'05" la relación con mi supervisor es de odios y amores... Lo que pasa es que en transmilenio para mucho que se mezcla lo personal con lo laboral y hay una delgada línea entre ambas."
ENT.DD-TIC.2021	"0'17" En dos proyectos de los estratégicos que más allá de no ser tu área o si serlo, o tener una zona gris nos está desangrando el Sistema y está matando al Sistema entonces cualquier persona que tenga un poquito de apropiación y de cariño por la empresa pues si sabe que por la evasión sabe que estamos perdiendo 200 mil millones de pesos al año pues debería aportar su granito de arena a sacar esos dos proyectos adelante y que nos hemos encontrado en los dos proyectos, en el de puertas y en el de barreras piso a techo, que muchas, muchas personas en los diferentes equipos: eso no es mío, pues miren a ver que hacen y eso pues así no funciona."
ENT.FH-STS.2021	"La colaboración entre las dependencias depende de las personas. BRT, Buses y Modos es fácil ; Seguridad, jurídica y SAUC son difíciles".
ENT.CM4-SAUC.2021	"Hay dificultades en la relación con la Dirección Corporativa, específicamente con el área de contratación y contabilidad, no responden los correos"... "Lo toman como si fuera un favor personal . Creen que por estar en una oficina no tiene que atender a los usuarios.Debemos ponernos en los zapatos de los demás, todos somos usuarios"
ENT.CH2-SAUC.2021	"Si, la mayoría de las ocasiones es satisfactorio, en otras ocasiones se presentan roces o percances por temas de tiempo, porque todos tenemos una carga laboral.He tenido intenciones de establecer mesas de trabajo para conocer sus tiempos y que pueden atender todas las solicitudes que se generan desde aquí"
ENT.FH-SAUC.2021	"Tal vez tengo reprocesos en la contestación de los derechos de petición. Todo el mundo piensa igual, no capta la idea igual y finalmente cuando hacemos los procesos de entrega, hay correcciones. Además, a veces llega un derecho de petición y comienza el saltarín de a quién le corresponde, entonces nadie quiere responder porque no le toca. También hay reprocesos cuando no viene con todos los datos. Es decir, nos toca decirle a la persona que nos remita todos los datos, y nos toca devolver el derecho para que se surta toda la información del proceso".