

**INFORME**

**RENDICIÓN DE CUENTAS**

**2021**

**TRANSMILENIO S.A.**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>1. ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD</b> .....	4
<b>2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b> .....	5
<b>2.1 Misión</b> .....	5
<b>2.2 Visión</b> .....	5
<b>2.3 Objetivos estratégicos</b> .....	6
<b>2.4 Mapa de procesos</b> .....	6
<b>3. PRESUPUESTO</b> .....	7
<b>3.1 Ejecución presupuestal:</b> .....	7
<b>3.2 Estados financieros:</b> .....	8
<b>4. CUMPLIMIENTO DE METAS</b> .....	9
<b>4.1 Plan de acción:</b> .....	9
<b>4.2 Programas y proyectos de inversión – Impacto de la gestión:</b> .....	9
<b>5. GESTIÓN</b> .....	11
<b>5.1 Informes de gestión</b> .....	12
<b>5.2 Cambios en el Sector o en la Población Beneficiada:</b> .....	21
<b>5.3 Metas e indicadores de gestión:</b> .....	24
<b>5.4 Informes de los entes de control que vigilan la entidad:</b> .....	25
<b>6. CONTRATACIÓN</b> .....	26
<b>6.1 Procesos contractuales:</b> .....	26
<b>6.2 Gestión contractual:</b> .....	26
<b>7. ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD:</b> .....	26



EMPRESA DE TRANSPORTE DEL  
**TERCER MILENIO**  
TRANSMILENIO S.A

## INTRODUCCIÓN

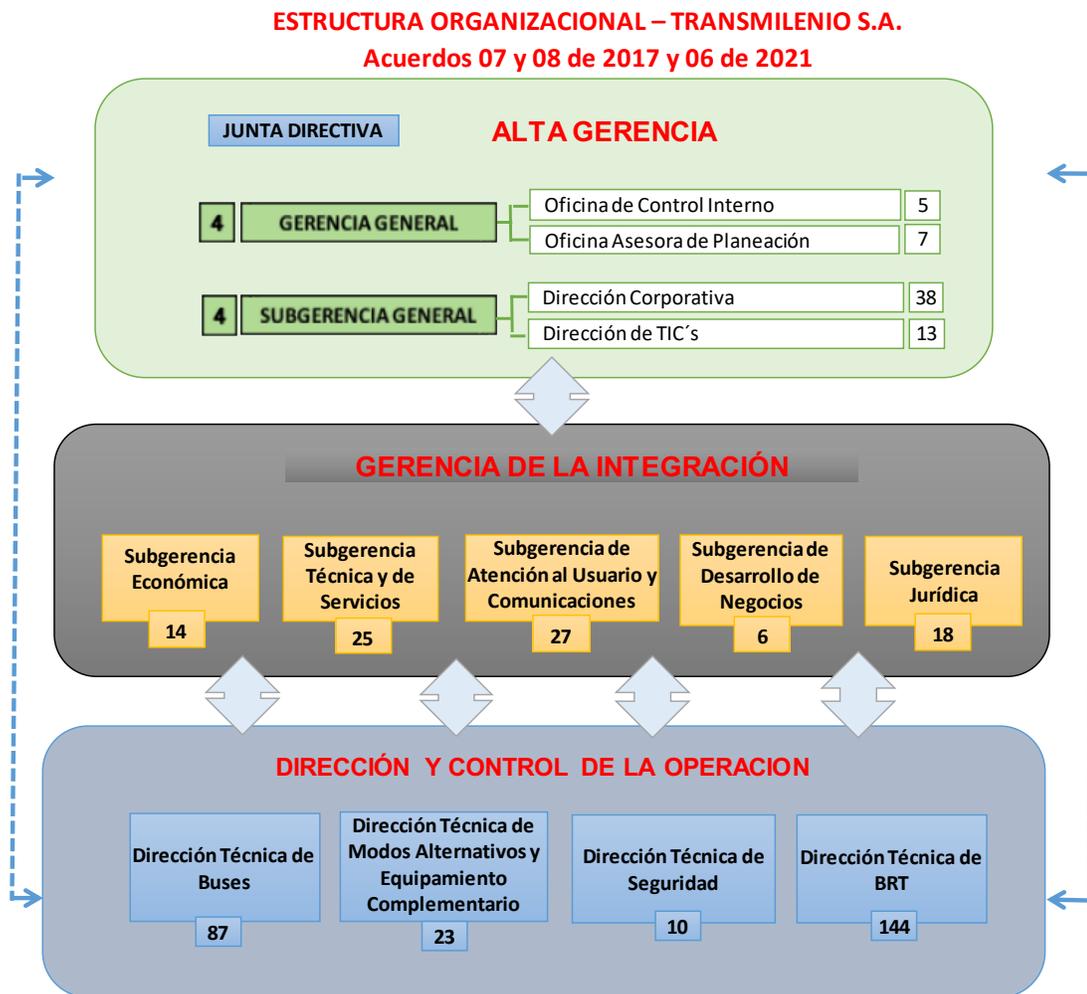
El informe de rendición de cuentas 2021 busca presentar la información presupuestal, de cumplimiento de metas, de gestión, de contratación, de impactos en la gestión y de acciones de mejoramiento de la entidad en la vigencia 2021. Lo anterior de conformidad con el CONPES 3654 de 2010 y los lineamientos expedidos por la Veeduría Distrital y la Secretaría Distrital de Planeación.



## 1. ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD

El organigrama de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A., fue actualizado mediante el Acuerdo de la Junta Directiva No. 07 y No. 08 de 2017. Está articulada en tres ámbitos de gestión, así: (i) Alta Gerencia, (ii) Gerencia de la Integración y (iii) Dirección y Control de la Operación.

Imagen 1: Estructura organizacional TRANSMILENIO S.A



**Ámbito de la alta gerencia:** será responsable de la dirección general y estratégica, del desarrollo empresarial, de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo

y del emprendimiento de las acciones tendientes a la sostenibilidad del sistema, que garanticen el cumplimiento de su responsabilidad social. Dirigirá y articulará la ejecución de los procesos de la Empresa orientados todos al cumplimiento de su misión.

**Ámbito de la gerencia de la integración:** será responsable del monitoreo integral y sistemático de la vigilancia y control de la prestación del servicio de manera transversal en el Sistema Integrado de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO S.A., contemplando los factores económico, técnico, jurídico, de negocios y comunicacional, que garanticen el mejoramiento continuo del servicio en forma integral.

**Ámbito de dirección y control de la operación:** será responsable de ejecutar las acciones de vigilancia y control de los niveles de servicio en el Sistema Integrado de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO S.A., en coordinación directa con la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Servicio Público de Transporte.

## 2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

### 2.1 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.

### 2.2 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 SITP que propendan por una ciudad sostenible. Así mismo, TRANSMILENIO S.A. contará con un modelo integradode 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.

### 2.3 Objetivos estratégicos

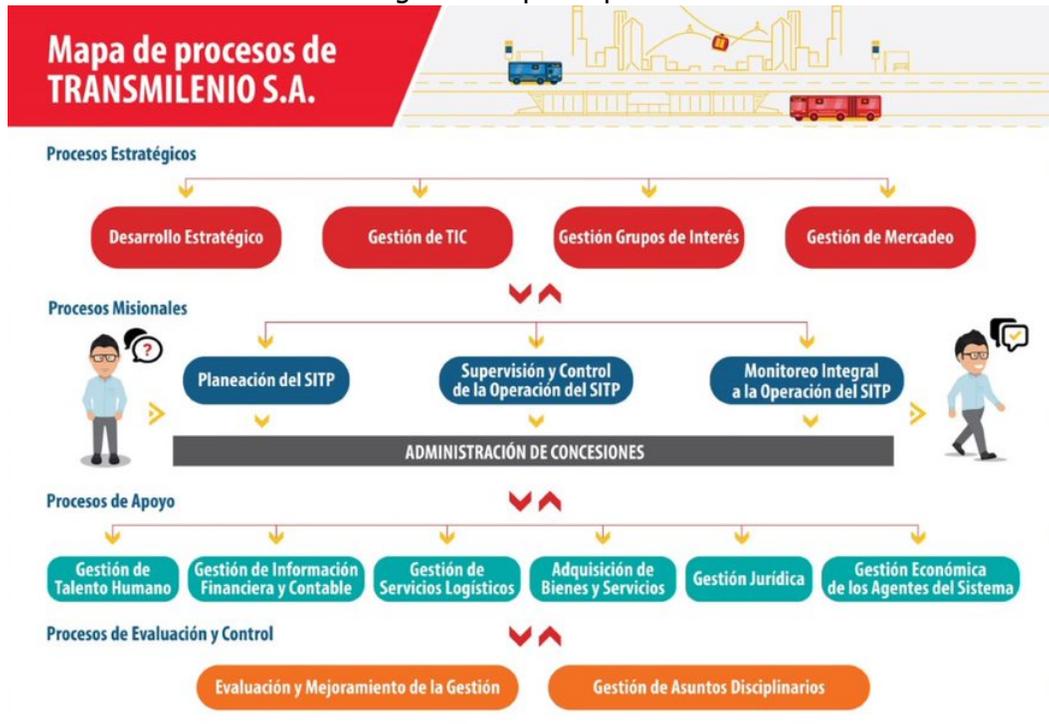
Por medio del Acuerdo No. 07 de 2019, se actualizó el Plan Estratégico de TRANSMILENIO S.A. el cual describe el propósito superior, nuestra razón de ser (misión), a dónde deseamos llegar (visión) y los lineamientos corporativos de la Entidad materializados a través de objetivos. Dicho documento se encuentra publicado en la página web de la entidad en el link de transparencia.

[https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/146045/plan\\_estrategico/](https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/146045/plan_estrategico/)

### 2.4 Mapa de procesos

Representa gráficamente el que hacer institucional a través de procesos en forma interrelacionada. Actualmente se cuenta con 15 procesos distribuidos de la siguiente manera: **(i) Procesos Estratégicos.** Mediante estos procesos se planean y analizan permanentemente los resultados de la entidad. Dichos análisis permiten determinar la orientación de la misma hacia el corto, mediano y largo plazo, la definición de objetivos, la determinación de acciones y recursos para alcanzarlos, así como la definición de acciones en materia de Planeación, Gestión y Control del Servicio de Transporte Público. **(ii) Procesos Misionales.** Representan el conjunto de las actividades necesarias para cumplir con los propósitos centrales de TRANSMILENIO S.A. **(iii) Procesos de Apoyo.** Incluyen todas las actividades necesarias para brindar apoyo a la entidad en materia jurídica, financiera, logística y lo referido a Talento Humano. Estos procesos soportan las operaciones de la empresa. **(iv) Procesos de Evaluación y Control.** Se orientan fundamentalmente hacia el apoyo del mejoramiento de los procesos y buscan velar por el cumplimiento de normas, tanto a nivel interno como externo, creando políticas y procedimientos que fomenten la transparencia y la eficaz gestión de los procesos.

Imagen 2. Mapa de procesos



### 3. PRESUPUESTO

#### 3.1 Ejecución presupuestal:

La ejecución presupuestal de ingresos fue la siguiente:

Tabla 1. Ejecución Presupuestal 2021

CONCEPTO	APROPIACIÓN VIGENTE (Mils)	TOTAL RECAUDOS (Mils)	% EJEC.
DISPONIBILIDAD INICIAL	1.329.880	1.329.880	100%
<b>INGRESOS</b>	<b>4.174.030</b>	<b>4.300.467</b>	<b>103%</b>
INGRESOS CORRIENTES	506.880	511.421	101%
TRANSFERENCIAS	3.147.619	3.430.484	109%
RECURSOS DE CAPITAL	519.531	358.562	69%
<b>TOTAL</b>	<b>5.503.910</b>	<b>5.630.347</b>	<b>102%</b>

La ejecución presupuestal de gastos fue la siguiente:

Tabla 2. Ejecución de gastos de Inversión y Funcionamiento 2021

CONCEPTO	APROPIACIÓN VIGENTE (Mils)	TOTAL RECAUDOS (Mils)	% EJE.	GIROS	% EJE.
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>140.031.988.753,</b>	<b>111.606.819.030</b>	<b>79,7%</b>	<b>93.517.744.947,99</b>	<b>66,8%</b>
<b>Inversion</b>	<b>5.317.248.350.172,</b>	<b>4.913.416.786.279</b>	<b>92,4%</b>	<b>3.390.834.914.461</b>	<b>63,8%</b>
<b>Directa</b>	<b>4.307.987.797.674,</b>	<b>3.953.837.353.438</b>	<b>91,8%</b>	<b>2.968.387.515.430,</b>	<b>68,9%</b>
Desarrollo y Gestión de la Seguridad en el Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá	50.944.974.961,	50.814.883.039	99,7%	37.501.632.382,	73,6%
Control y Operación del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá	2.925.369.918.047,	2.730.914.728.877	93,4%	2.648.725.785.971,	90,5%
Desarrollo y Gestión de la Infraestructura del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá	1.271.509.255.490,	1.112.224.866.258	87,5%	249.473.076.650,	19,6%
Desarrollo y Gestión de la Cultura Ciudadana en el Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá	26.639.000.000,	26.629.556.379	100,0%	19.406.882.077,	72,9%
Implementación y Gestión de la Estrategia de Servicios ITS en el Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá	16.864.096.176,	16.757.675.899	99,4%	7.276.552.576,	43,1%
Desarrollo y Gestión para Mitigar la Evasión en el Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá	14.049.436.000,	14.046.951.937	100,0%	5.154.614.789,	36,7%
Fortalecimiento Corporativo en Transmilenio S.A. en Bogotá	2.611.117.000,	2.448.691.049	93,8%	848.970.985,	32,5%
<b>CUENTAS POR PAGAR INVERSIÓN</b>	<b>1.009.260.552.498,</b>	<b>959.579.432.841</b>	<b>95,1%</b>	<b>422.447.399.031,</b>	<b>41,9%</b>
Disponibilidad Final	46.630.552.032	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>5.503.910.890.957,00</b>	<b>5.025.023.605.308,70</b>	<b>91,3%</b>	<b>3.484.352.659.408,99</b>	<b>63,3%</b>

### 3.2 Estados financieros:

De acuerdo con la normativa expedida por la Contaduría General de la Nación y demás autoridades competentes, los estados financieros correspondientes a la vigencia 2021 no se incluyen en el presente informe, considerando que generalmente el plazo máximo para el reporte de la información financiera con corte 31 de diciembre de 2021, es en los primeros meses del 2022.

No obstante, se adjuntan los estados financieros con corte 30 de septiembre de 2021, cuya presentación se realiza trimestralmente ante las instancias competentes. Por lo anterior, se remiten:

- Estado de cambios en el patrimonio – Anexo 1
- Estado de resultados integral – Anexo 2
- Estado de flujos de efectivo – Anexo 3
- Estado de situación financiera – Anexo 4
- Certificación Estados Financieros – Anexo 5

#### 4. CUMPLIMIENTO DE METAS

##### 4.1 Plan de acción:

El Plan de Acción es un instrumento gerencial y de gestión para la programación y control de la ejecución anual de actividades que deben llevar a cabo cada una de las dependencias de TRANSMILENIO S.A., para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos.

Su elaboración está reglamentada bajo las premisas expuestas en el procedimiento "P-OP-018 Elaboración, Modificación y Seguimiento del Plan de Acción Institucional" que fue construido teniendo en cuenta la normativa aplicable del tema. (Anexo 6)

Con corte 31 de diciembre de 2021, la Oficina Asesora de Planeación coordinó el seguimiento al avance del Plan de Acción Institucional. Como resultado global se obtuvo un avance promedio del 99,41% del 100% esperado de total de vigencia. Se adjunta el informe consolidado de avances. (Anexo 7)

##### 4.2 Programas y proyectos de inversión – Impacto de la gestión:

A continuación, con corte al 31 de diciembre se presenta el avance de las metas del Plan de Desarrollo Distrital, así:

Tabla 3. Avance de las metas del Plan de Desarrollo Distrital

Meta Plan de Desarrollo	Avance Programado para Vigencia 2021	Avance Cuantitativo Corte 31/12/21
Porcentaje de avance en el diseño e implementación de una (1) estrategia de intervención de entornos vulnerables (...), Sistema Integrado de Transporte Público, (...)	Avance del 35% en el diseño e implementación de la estrategia	Avance del 35%
Aumentar en 20% la oferta de transporte público del SITP	127.700 sillas adicionales	130.485 sillas adicionales

<b>Meta Plan de Desarrollo</b>	<b>Avance Programado para Vigencia 2021</b>	<b>Avance Cuantitativo Corte 31/12/21</b>
Aumentar en 4 puntos porcentuales la confiabilidad del servicio del SITP en sus componentes troncal y zonal	79.30%	88.05%
Definir e implementar dos estrategias de cultura ciudadana para el sistema de movilidad (...)	Avance de 0,30 en Número de estrategias de cultura ciudadana implementadas	Avance del 0,30
Disminuir en un 10% el tiempo promedio en minutos, de acceso al Transporte Público	Tiempo promedio de 23.55 minutos de acceso al Transporte Público (tiempo de caminata y tiempo de espera) para SITP provisional, Zonal y Troncal en la primera etapa para los hogares ubicados en Bogotá	Tiempo promedio de 23.55 minutos de acceso al Transporte Público (...)
Mejoramiento de 43 estaciones del Sistema TransMilenio	100% de actividades a cargo de TM para la vigencia ejecutadas	Ejecución del 100% de actividades
Formular e implementar una estrategia integral para mejorar la calidad del transporte público urbano regional	40% de la Estrategia Implementada	35%
Diseñar y contratar la construcción de la estación central del Sistema TransMilenio	100% de actividades a cargo de TM para la vigencia ejecutadas	Ejecución del 100% de actividades
Mantenimiento del 100% de las estaciones del Sistema TransMilenio	100% de Estaciones mantenidas	100% de estaciones mantenidas

<b>Meta Plan de Desarrollo</b>	<b>Avance Programado para Vigencia 2021</b>	<b>Avance Cuantitativo Corte 31/12/21</b>
Diseñar y contratar la construcción de 6 patios troncales y zonales del SITP	100% de actividades a cargo de TM para la vigencia ejecutadas	Ejecución del 100% de actividades
Ejecutar las obras para la adecuación de 29,6 Km de corredores de transporte masivo	100% de actividades a cargo de TM para la vigencia ejecutadas	Ejecución del 100% de actividades
Ejecutar las obras para la adecuación de 20 Km del corredor verde de la carrera séptima	100% de actividades a cargo de TM para la vigencia ejecutadas	Ejecución del 100% de actividades
Reducir en 2 puntos porcentuales la evasión en el SITP	Reducción de 0,02 puntos porcentuales	5,39
Aumentar el índice de satisfacción al usuario de las entidades del Sector Movilidad en 5 puntos Porcentuales	Alcanzar 72,20 de satisfacción	72,01 de satisfacción
Aumentar en 5 puntos el Índice de Desempeño Institucional para las entidades del Sector Movilidad, en el marco de las políticas de MIPG	Alcanzar índice de 74,90	97,60 de satisfacción

- Avance Final Metas PDD UNCS – Corte 31/12/21 (Anexo 8)
- Avance Proyectos de Inversión PDD UNCS – Corte 31/12/21 (Anexo 9)

## 5. GESTIÓN

## 5.1 Informes de gestión

La estrategia integral adelantada en TRANSMILENIO S.A. durante el 2021 para el Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, consistió principalmente en lo siguiente:

En el componente troncal se optimizaron servicios y se avanzó en el proyecto APP B23.

En el componente zonal: i) Completar la cobertura del SITP: Se realizaron optimizaciones en la implementación de servicios. También, se avanzó en el cumplimiento del diseño operacional por parte de los concesionarios con contratos vigentes. Así mismo, se avanzó en el proyecto del operador público. ii) Desmontar el SITP Provisional: Se continuó con la implementación del artículo 78 del Plan Distrital de Desarrollo. Adicionalmente, se avanzó en el cumplimiento del anexo técnico a cargo de los concesionarios con contratos vigentes. Se logró de esta manera el desmonte del SITP Provisional.

Como medidas transversales se continuó con el plan anti-evasión y gestiones respecto a la nueva infraestructura para el Sistema.

En el anexo 10 se encuentra el informe de gestión de la entidad para la vigencia 2021. No obstante, se procede a resumir las principales acciones adelantadas en la referida vigencia:

### i. Operacional

## Componente troncal

### Optimizaciones en la implementación de servicios

Se logró mejorar la oferta por entrega de adecuaciones o nueva infraestructura, se realizaron ampliaciones de horarios, se ajustaron servicios de acuerdo con la demanda, se optimizó la oferta en estaciones.

### APP B23

Se logró la expedición de la Resolución 730 de 2021 "Por medio de la cual otorga concepto favorable al proyecto de asociación público privada de iniciativa privada "B23" presentado en pre factibilidad por FN BUSES ZONAL S.A.S. y TRANSDEV COLOMBIA ZONAL y se dictan otras disposiciones". Así mismo, se recibió el Plan de Trabajo remitido por los

Originadores del Proyecto el cual cuenta con un cronograma en el que se establecen diferentes entregables y mesas de trabajo.

## **Componente zonal**

### Optimizaciones en la implementación de servicios

Durante el año 2021 y gracias a la optimización realizada antes del inicio de operación de las Unidades Funcionales, se implementaron 55 rutas, las cuales permitieron mejorar la calidad de servicio de 26 rutas ya existentes dentro del componente de Fase III, e incluyó 29 servicios totalmente nuevos.

Con estas unidades funcionales, adicionalmente se obtuvo un fuerte avance en términos de tecnologías limpias. Por un lado, tres unidades funcionales se incorporaron con buses eléctricos, con lo que el SITP alcanzó la cifra de 483 buses eléctricos rodando por la ciudad, soportados con 4 patios nuevos 100% eléctricos, alcanzando así una participación del 6% de buses eléctricos dentro del componente zonal. Por otro lado, se incorporaron 701 buses con nivel de emisiones Euro VI, en gas y diésel, con lo que el sistema completó 1291 buses de bajas emisiones, siendo un 17% del componente zonal.

Igualmente, dentro del proceso de optimización general del componente zonal, se han ajustado 140 rutas, liberando 800 vehículos por parte de los concesionarios de Fase III y Unidades Funcionales. Con la optimización de flota, se ha logrado la implementación de 37 rutas, que han sido priorizadas de acuerdo con la necesidad del servicio, generando nueva cobertura ante el desmonte del SITP Provisional, así mismo se anticipó la implementación de rutas de Unidades Funcionales previstas para el 2022; estos servicios han generado 132 mil nuevos usuarios al sistema, evitando la migración a otros modos y mitigando la proliferación del transporte informal.

### Diseño operacional actualizado

El cumplimiento del diseño operacional actualizado de los concesionarios de fase III con corte a 31 de diciembre de 2021 es del 100%, es decir, se ha cumplido con la flota y tipología de 395 servicios de los 395 totales que contempla el diseño, en este contexto se implementaron 29 servicios nuevos en 2021, lo cual se traduce en mejor cobertura en la ciudad, y una demanda de 122 mil usuarios nuevos.

### Operador público

Se logró la constitución de la Operadora Distrital de Transporte S.A.S. en los términos establecidos en el Acuerdo Distrital 761 de 2020

Se suscribió el contrato interadministrativo que permitirá que la Operadora Distrital de Transporte S.A.S. inicie la operación de 195 busetones eléctricos en el componente zonal del SITP el año 2022.

### Artículo 78 Plan Distrital de Desarrollo

Se han aprobado un total de 2.489 vehículos (postulaciones), 162 postulaciones se encuentran pendientes de subsanación para su posterior aprobación y 56 vehículos postulados fueron rechazados en el marco del Decreto 068 de 2019.

Frente a los acuerdos voluntad suscritos, se tiene que se han pagado 1.047 vehículos, 3 vehículos se encuentran en trámite de inclusión de Resolución de pago, 1 pago se encuentra suspendido por problema jurídico sobreviniente y 295 propietarios de vehículos no han radicado la cuenta de cobro.

### Anexo técnico

El avance en el cumplimiento del Anexo Técnico de los concesionarios de Fase III vigentes en cuanto a la acreditación de vehículos, a 31 de diciembre de 2021, es del 99% conforme con los cronogramas definidos a esta fecha. Los concesionarios vigentes han desintegrado 2.131 buses.

El desmonte de las rutas del SITP Provisional culminó el 11 de diciembre 2021, dando cumplimiento a la Resolución 381 expedida el 13 de septiembre de 2019 por la Secretaría Distrital de Movilidad – SDM, mediante la cual inició la fase final del SITP Provisional en Bogotá y se definió que las rutas provisionales deberían ser desmontadas en su totalidad a más tardar el 31 de diciembre del 2021.

## **Proyectos transversales**

### Plan Anti-evasión

Como parte del plan anti evasión se tienen los siguientes componentes:

-Prevención, corresponsabilidad y cultura ciudadana: Desarrollo de 3.743 acciones en portales y estaciones, con las cuales se logró sensibilizar a 471.693 personas sobre la importancia de validar el pasaje, entre las que se cuentan cerca de 17.315 evasores que se devolvieron a pagar su pasaje.

-Fiscalización: de la mano del Comando de Transporte Masivo se impusieron 75.199 comparendos por evadir el pago del pasaje (54.835 por numeral 7 y 20.364 por numeral 12 del art. 146 del Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana). Igualmente se cuenta con 150 servicios con personal de vigilancia privada que apoyan con acciones de disuasión a evasores. De otra parte, preocupados por la elusión del pago o venta irregular de pasajes, se estructura el plan estratégico antielusión, después de un ejercicio de caracterización de la problemática e incidencia con los organismos de seguridad e investigación.

-Monitoreo y caracterización: se contrató la adquisición del diseño e implementación del software de inteligencia artificial y un paquete de 640 cámaras que facilitarán el monitoreo permanente del fenómeno de evasión en el componente troncal. Se aplicó una metodología propia para la medición de la evasión en troncal, para tener una aproximación actual al comportamiento de la evasión.

-Fortalecimiento de la infraestructura: Acompañamiento a los Concesionarios de Fase III Zonal para la implementación de aditamentos para mitigar la evasión. Al cierre de año el 100% de la flota comprometida en el otrosí estructural y que representa un total de 5.816 buses, cuenta con estos aditamentos. Participación en la estructuración de los procesos para cambio de puertas y de Barreras de Control de Acceso liderados por las Direcciones de Modos y de TIC respectivamente. Igualmente, junto con la Subgerencia Técnica se generó incidencia con el IDU y Metro para la incorporación de infraestructura anti-evasión.

## Infraestructura

Se recuperaron con nuevos materiales las estaciones y portales afectados por vandalismo. Adicionalmente, dentro de las principales obras sobre las cuales se adelantaron gestiones por parte del IDU y TRANSMILENIO S.A. se encuentran la estación central, la ampliación de estaciones del Sistema, extensión Troncal Caracas, Troncal Avenida 68, Troncal Avenida Ciudad de Cali, Corredor Verde de la Carrera Séptima, patio La Reforma, patio El Gaco, patio Alameda, patio San José, patios zonales FaseV, patio Reforma, patio Carboquímica, patio Cali, CIM 80 y Norte, extensión TransMilenio en Soacha Fases II y III.

### i. Sostenibilidad financiera

De conformidad con los estudios y seguimiento adelantados por TRANSMILENIO S.A. como ente gestor del Sistema, así como por los demás Entes Distritales, en relación con los ingresos y egresos del SITP, el 28 de febrero de 2020 se fijó la tarifa al usuario mediante Decreto No. 073 en \$2.500 para los usuarios del componente troncal y \$2.300 para los usuarios del componente zonal, manteniendo el valor de los transbordos en \$200 para los que van del componente zonal al troncal y en \$0 para los que van del troncal al zonal o del zonal al zonal. Es de precisar que no se incrementaron tarifas para las poblaciones vulnerables del Sistema. Para el año 2021, no hubo incrementos en las tarifas.

Por su parte, para cubrir la brecha tarifaria existente en el Sistema, TRANSMILENIO S.A. monitoreó las necesidades de recursos aprobados por Concejo Distrital y gestionó las solicitudes adicionales de recursos para el año 2021.

El presupuesto aprobado para el año 2021 era de un BILLÓN DOSCIENTOS CINCUENTA MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y TRES MILLONES DE PESOS MONEDA LEGAL COLOMBIANA (\$1,250,983,000,000) para todo el año 2021; habiendo sido utilizados para asegurar la óptima operación del Sistema, pero dichos recursos alcanzaban hasta julio/agosto del 2021. Es así que, dada la contingencia generada por la pandemia y el paro que comenzó en abril de 2021, se realizó la gestión de la solicitud de recursos adicionales para el FET (por valor de \$1.150.848.000.000) ante la SHD con el fin de cubrir el diferencial tarifario para el resto del año 2021, y así lograr el pago a tiempo a los agentes/concesionarios del Sistema. A finales del mes de agosto se logró la aprobación por parte del Concejo Distrital de la adición presupuestal, lo cual ha permitido cumplir con la remuneración de todos los agentes del Sistema y no detener la prestación del servicio.

Se intensificó la labor de supervisión y verificación de las conciliaciones de los ingresos del Sistema mediante reportes generados por el sistema de información de cargas unidades de transporte y venta de Tarjetas Inteligentes Sin Contacto (TISC) y reportes de recargas y venta de viajes, y a través de las consignaciones reportadas por el Concesionario y la Fiduciaria.

De igual manera se realiza la verificación de validaciones (primer viaje y trasbordo) por componente, por tipo de tarjeta y por tipo de perfil de usuario, así como el seguimiento a los recursos del fondo crédito usuario.

Al 31 de diciembre de 2021 se han bloqueado 10.703 Tarjetas Inteligentes Sin Contacto (TISC) que fueron identificadas con un uso inusual gracias a la implementación de reglas en el Sistema basadas en analítica de datos.

Se comenzó con el proceso del montaje de la contabilidad del Sistema Integrado de Transporte. Para lo cual se montaron las políticas contables, conciliaciones bancarias, y la profundización de la información proveniente del Patrimonio Autónomo donde reposa el Sistema.

Se implementó el flujo de caja semanal y mensual del sistema de manera integral con el fin de tener información oportuna para el seguimiento de este.

A lo largo del año, se ha venido adelantando en conjunto con los Concesionarios y Recaudo Bogotá, a través del Tribunal de Decisiones establecido, la estructuración de lo que será la nueva licitación para la escogencia de la Fiduciaria en la cual se establecerá el Patrimonio Autónomo del Sistema.

El 12 de noviembre de 2021, se firmó entre la Nación, el Distrito y Transmilenio S.A. un Convenio De Cofinanciación Para el Sistema Integrado De Transporte Masivo De Bogotá D.C, cuyo objetivo es el definir los montos, termino y condiciones bajo los cuales la Nación y el Distrito Capital concurrirán a la cofinanciación del déficit operacional del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Bogotá en el marco de lo dispuesto en el artículo 28 de la Ley 2155 de 2021.

Para llevar a cabo el convenio la Nación realizó un único aporte de SETECIENTOS TREINTA Y TRES MIL NOVECIENTOS SETENTA Y SEIS MILLONES NOVECIENTOS VEINTINUEVE MIL QUINCE PESOS CORRIENTES (\$733.976.929.015). El Ministerio de Hacienda y Crédito Público girará la referida suma de dinero correspondiente a la vigencia 2021, en todo caso

sujeto a la disponibilidad del Programa Anual Mensualizado de Caja, al Ente Gestor, que destinará dichos recursos al Fondo de Estabilización Tarifaria – FET.

El Distrito capital realizó un aporte de UN BILLÓN CIENTO CUARENTA Y DOS MIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y UN MILLONES QUINIENTOS DIECIOCHO MIL QUINIENTOS TREINTA Y TRES PESOS CORRIENTES (\$1.142.881.518.533). El Distrito Capital a través de la Secretaría de Hacienda Municipal, transferirá la referida suma de dinero al Fondo de Estabilización Tarifaria – FET.

Los anteriores montos solo pueden ser utilizados para solventar el déficit operacional del sistema, originado por las medidas de restricción del nivel de ocupación de la oferta de sus servicios dirigidas a contener la propagación del coronavirus (Covid-19), durante la vigencia de la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social. En ningún caso, podrán ser utilizados para pagar laudos arbitrales, modificaciones contractuales encaminadas a reconocer posibles desequilibrios o costos adicionales a los pactados en los respectivos contratos en los que haya incurrido cualquiera de los agentes del sistema.

## ii. Usuario

Comunicación externa: En el año 2021, en el marco de la pandemia, era necesario que los usuarios pudieran recibir información oficial de las novedades y actividades adelantadas en la Entidad y el Sistema. Para esto era indispensable que la ciudadanía en general identificara las cuentas TRANSMILENIO S.A., para consultar la información oficial y de esta manera, no se confundían con otras que usan palabras alusivas a la Entidad. Con este ejercicio de socialización e identificación, logramos registrar 63.830 nuevos usuarios para la red Twitter.

Cultura ciudadana: Actividades de “TransMi te cuida”, “no pares la vida”, “festival de Cine Hecho con Celulares SmartFilms”, obras de arte grafiti y muralismo, “tejiendo historias”, “échele ojo al Carril”, Biblioestaciones, “la calle del color”; “lecturas en movimiento”, “TransMiNavidad”.

Responsabilidad social: Primer puesto en mediciones de Derechos Humanos realizada por la veeduría, ferias de empleabilidad, ferias de emprendimiento, pruebas PCR, mensajes de autocuidado, foro “cultura ciudadana: transporte público y discapacidad, retos y perspectivas”, “conversatorio movilidad incluyente”, socialización del sistema con habitantes de calle, conmemoración día de la mujer, sensibilización “portal de los derechos, un viaje para todos y todas”.

Mecanismos de participación: 15 encuentros con comunidades en el marco del proceso institucional de rendición de cuentas del Sector Movilidad, así como diálogos ciudadanos.

Gestión social: 3 estrategias integrales para fortalecimiento de canales de comunicación, 2.451 actividades pedagógicas en 84 instituciones educativas, formando 180.991 estudiantes, estrategia integral de información en espacios de participación ciudadana, escenarios pedagógicos y territorios a alto impacto en los que se comunicaron de manera efectiva las nuevas alternativas de movilidad para los ciudadanos a través de 1.703 jornadas de divulgación, 557 reuniones comunitarias y 286 acciones pedagógicas.

Servicio al usuario: Desarrollo tecnológico (ChatBot) para recepción y registro de PQRS a través de redes sociales, contenido en web con protocolo de documentos que son encontrado en el sistema TransMilenio, capacitaciones a los representantes de servicio de los 40 puntos de atención al usuario, 2 talleres de lenguaje claro al equipo de servicio al ciudadano, implementación del 65% en la articulación de la plataforma Bogotá Te Escucha con el sistema de gestión documental de la entidad.

Atención al usuario en vía: Video con la labor del equipo de atención en vía, mensajes y piezas digitales para incentivar respeto, sensibilización en portal sur promoviendo canales de atención, protocolo T-sc-014 de atención en vía V4, intervenciones del equipo de atención al usuario en vía.

Defensoría al usuario: Prooción de canales de interacción ciudadana, mejoras en los procesos de respuesta a peticionarios, atención de problemáticas en diferentes localidades, capacitación al personal de aseo y vigilancia en atención al usuario.

### iii. Sostenibilidad ambiental

Se obtuvieron resultados de las campañas de medición de exposición adelantadas con Ecopetrol y la Universidad de los Andes, reportándose una reducción de 78% de PM2.5 y 80% de hollín. Se iniciaron pruebas para la actualización de factores de emisión. En conjunto con CALAC se realizaron mediciones de número de partículas encontrándose que la flota diésel sin DPF (de Euro II a Euro V) revisada en el estudio, presentó niveles de partículas en promedio cercanas a 1.500.000 part/cm<sup>3</sup> comparadas con las 5.000 partículas o menos que presenta la flota EURO V con DPF y EURO VI esto indica que la renovación de la flota genera una reducción del número de partículas emitidas cercanas al 99%. En el estudio se evidencia que en promedio hay una reducción del número de partículas superior al 99% en las emisiones de buses EURO V con DPF comparadas con las de los buses EURO V sin DPF. Se avanzó en la planeación de un piloto de un bus a hidrógeno. Se estimó el impacto ambiental derivado del desmonte del provisional y de la entrada en operación de buses eléctricos.

### iv. Gestión empresarial

## Defensa judicial, asesoría jurídica y prevención del daño antijurídico

Exito en la Defensa Judicial de TRANSMILENIO S.A. superior al 90%. Suscripción acta de liquidación de común acuerdo el 18 de junio de 2021 del Contrato de Concesión sin Número del 19 de abril de 2000, suscrito entre el Concesionario EXPRESS DEL FUTURO S.A. y TRANSMILENIO S.A. Suscripción acta de liquidación de común acuerdo del Contrato de Concesión de UNIÓN TEMPORAL ALCALPITAL FASE 2 el 26/08/2021. Suscripción acta de liquidación de común acuerdo del Contrato de Concesión de TRANSMASIVO S.A. el 06/12/2021. Seguimiento a la vinculación de los buses de reemplazo por la pérdida total de flota por vandalismo, se vincularon 5 buses. Validación de pólizas con las aseguradoras. Se respondieron todos los eximentes de responsabilidad ocasionados por la pandemia COVID - 19. Apoyo a la perspectiva jurídica de las concesiones frente a las protestas con el fin de garantizar la prestación del servicio. Implementación de las medidas COVID para los concesionarios con los protocolos que ha fijado el gobierno.

## Talento humano

Durante la vigencia 2021 se inició la estructuración del proceso de Convocatoria 01-2021 en el primer semestre del año, para la provisión de 4 cargos vacantes de Profesional Especializado 05 y 1 cargo de Profesional Especializado 06; el proceso se surtió teniendo en cuenta el procedimiento establecido en la convención colectiva y manuales internos, se desarrolló en etapa 1 interna (participación exclusiva de trabajadores oficiales) derivando con el resultado del ascenso de 5 funcionarios; se contó con la participación de 35 Trabajadores Oficiales y 66 inscripciones para los mismos.

Luego para el segundo semestre de 2021 se surtió la Convocatoria 02-2021 para la provisión de 13 vacantes en 12 cargos de Profesional Universitario 04; también se desarrolló en etapa 1 interna y se contó con la participación de 42 Trabajadores Oficiales y 182 inscripciones para los 12 cargos, en este proceso se presentaron 2 cargos desiertos y 11 ascensos.

Durante la vigencia 2021, con el objetivo de impactar de manera positiva el desempeño y el clima laboral de la organización en el marco del Plan Institucional de Formación y Capacitación (PIC) se realizaron 37 actividades en temáticas.

Con un total de 256 servidores capacitados; se contó con 516 participaciones teniendo en cuenta que cada servidor participa en varias actividades de formación, al igual en la vigencia se programaron 537 personas obteniendo un 97% de asistencia y culminación a satisfacción.

## Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Fitch Ratings ratificó a TRANSMILENIO S.A. las calificaciones escala nacional de AAA (Col) para el largo plazo y F1 + (col) para el corto plazo.

Incremento en el puntaje del Índice de Desempeño Institucional (IDI)<sup>1</sup> 2020, donde la Entidad obtuvo un resultado de 97,6% frente al 96,7% calificación obtenida en el año 2019 denotándose una mejora significativa en la implementación de acciones que han llevado a fortalecer cada una de las dimensiones que soportan el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Entidad.

### Transparencia

La entidad cuenta con un Plan anticorrupción. Implementación de mejoras de arquitectura de información a los contenidos publicados en la sección de la ley de transparencia del sitio web de TRANSMILENIO S.A. A partir del informe que entregó la Veeduría Distrital, se formuló un plan de acción encaminado a mejorar las brechas encontradas. Construcción del documento "Políticas anticorrupción y antisoborno de TRANSMILENIO S.A."

### **5.2 Cambios en el Sector o en la Población Beneficiada:**

TRANSMILENIO S.A., durante el año 2021 avanzó en la implementación de sus estrategias, mejorando la capacidad de los servicios tanto troncales como zonales, como se indica a continuación:

En cuanto al componente troncal, los proyectos ejecutados en el año 2021 por parte de la mesa técnica del comité de KET se dividen en tres frentes de acción que comprenden los siguientes logros resumidos:

1. **Mejoramiento de oferta por entrega de adecuaciones o nueva infraestructura:** en lo corrido del año se entregaron 17 adecuaciones en diversas estaciones y portales del componente troncal lo que significó un total de 47 modificaciones realizadas para 53 servicios.
2. **Ampliaciones de horario:** Debido a la contingencia derivada por el estado de emergencia declarado por COVID – 19, se implementaron 2 modificaciones al horario

---

<sup>1</sup> IDI. Mide la capacidad de las entidades públicas de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios a fin de resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos con criterios de calidad y en el marco de la integridad, la legalidad y la transparencia

de 33 servicios según las dinámicas de los viajes de los ciudadanos en esta coyuntura.

3. **Suspensión de servicios:** Por directrices de ajuste en el servicio con el fin de ayudar la estabilización del FET y la baja demanda de usuarios evidenciada, se ejecutaron los estudios pertinentes para la eliminación de 4 servicios troncales.
4. **Optimización de oferta en estaciones:** En función de los análisis realizados por la mesa técnica se ejecutaron 12 cambios dentro los cuales se encuentran: redistribuciones, cambios de inicio de recorrido y adición de parada en 11 servicios, en 4 fechas diferentes.

Respecto al componente zonal, actualmente se cuenta con 349 rutas urbanas, complementarias y especiales en operación, y con 108 rutas alimentadoras. En cuanto a las rutas implementadas, se informa que en la vigencia de enero a diciembre de 2021 se implementaron según el diseño operacional actualizado de los concesionarios zonales de Fase III, 56 servicios urbanos y de alimentación en total, es decir, servicios que tuvieron ajustes en su flota, tipología y/o trazado, pero que ya operaban en el sistema. Aunado a lo anterior, se implementaron 79 servicios urbanos nuevos, incluyendo los servicios totalmente nuevos que iniciaron con la nuevas Unidades Funcionales de Fase V.

Tabla 4. Rutas implementadas componente zonal según diseño y rutas nuevas para la vigencia enero-diciembre 2021.

TIPO DE CAMBIO	Cantidad Cambios
RUTAS ALIMENTADORAS IMPLEMENTADAS SEGÚN DISEÑO (FLOTA, TIPOLOGÍA, TRAZADO)	<b>11</b>
RUTAS URBANAS IMPLEMENTADAS SEGÚN DISEÑO (FLOTA, TIPOLOGÍA, TRAZADO)	<b>45</b>
RUTAS URBANAS NUEVAS (incluye Fase V)	<b>79</b>

Fuente: TRANSMILENIO S.A., 2022.

En consecuencia, el sistema reportó un aumento de capacidad, de 9.7% en el periodo de diciembre de 2020 a diciembre de 2021, calculado en sillas como se registra a continuación:

Tabla 5. Incremento en sillas a diciembre de 2021

Número de sillas a dic-31 de 2020	879.532
-----------------------------------	---------

Avance a dic-21	
Sillas en Troncal	476.100
Sillas en Zonal	489.156
Total	965.256
VARIACION 2021	9,7%

Fuente: TRANSMILENIO S.A., 2022.

En el componente de Alimentación, TRANSMILENIO S.A. como Ente Gestor del sistema, se encuentra realizando el cambio gradual de las rutas alimentadoras a rutas urbanas o complementarias, las cuales contarán con un sistema de validación a bordo del vehículo, con el fin de controlar la evasión en el componente de alimentación e incentivar la cultura de pago en todo el sistema.

Durante el año 2021 se realizó la migración de las siguientes rutas alimentadoras a rutas zonales con validación a bordo: el 6 de marzo de 2021 se implementó la validación a bordo en las nueve (9) rutas (11-2 "San Andrés", 11-3 "Villa María", 11-4 "Aures", 11-5 "Av. Cali", 11-6 "Las Mercedes", 11-7 "Pinar", 11-8 "La Gaitana", 11-9 "Lisboa" y 11-10 "Bilbao") que dan conexión con el Portal Suba.

El 22 de mayo de 2021, se implementó la medida de validación a bordo en las rutas alimentadoras del Portal Usme (3-2 "Santa Librada", 3-3 "Chuniza", 3-4 "Alfonso López", 3-5 "Usminia", 3-6 "Danubio", 3-8 "Virrey", 3-9 "Marichuela", 3-10 "Usme Centro", 3-11 "Fiscalá", 3-12 "Compostela", 3-13 "Nebraska" y 3-14 "El Uval), estación intermedia Molinos (4-1 "Bochica", 4-2 "Diana Turbay" y 4-3 "Molinos") y una ruta de la estación intermedia Calle 40 Sur (7-1 "Uribe Uribe").

El 06 de julio del año 2021, se implementó la medida de la validación a bordo para las rutas alimentadoras 6-3 "Sierra Morena" del Portal Tunal y 16-5 "Villa Amalia" del costado norte del Portal Eldorado.

A la fecha se tienen 110 rutas alimentadoras rutas 33 con validación a bordo y 77 rutas sin validación

En lo que se refiere a la demanda, durante el año 2021 y de acuerdo con la meta del gobierno distrital de reactivar la economía en medio de la pandemia por el covid-19, se observa una mejora en la demanda diaria transportada en los componentes del sistema; otro hecho relevante clave en la mejora de los índices de crecimiento de la demanda ha sido el desmonte total del componente provisional del SITP.

En la siguiente tabla se presenta el comparativo de validaciones promedio para un día hábil antes de la pandemia en febrero 2020 y durante la misma noviembre 2020 y 2021:

Tabla 6. Variación de la demanda promedio diario

Año	Mes	Validaciones / Abordajes	
		Troncal	Zonal
2020	Febrero	2.465.656	1.394.405
2020	Noviembre	1.129.356	821.923
2021	Noviembre	1.636.405	1.562.668

Fuente: TRANSMILENIO S.A., 2022.

De acuerdo con estos datos, la demanda para el mes de noviembre de 2021 se ha recuperado cerca de un 45% en el sistema Troncal y 90% en el sistema zonal, con respecto al mismo mes del año 2020.

Por lo expuesto, se puede establecer que durante el año 2021 TRANSMILENIO S.A. continuo con el avance en la implementación del Diseño Operacional, modernizando la flota con tecnologías limpias e incrementando la capacidad del sistema, con lo cual proporcionó un beneficio mayor población con una operación más eficiente y ambientalmente sostenible.

No obstante las condiciones atípicas que se generaron desde el 2020 a nivel mundial, sumado a las protestas sociales ocurridas entre mayo y junio de 2021, las cifras de demanda indican la recuperación gradual del sistema.

### 5.3 Metas e indicadores de gestión:

Para la vigencia 2021 la entidad formuló 63 indicadores de los cuales 41 son de eficacia, 16 de eficiencia y 6 de efectividad los cuales a 31 de diciembre de 2021 a nivel general se cumplieron conforme a las metas establecidas al inicio de la vigencia y de acuerdo también a los ajustes realizados en el marco de la emergencia sanitaria y las medidas de reactivación económica

Los indicadores operacionales se vieron afectados por las restricciones a la movilidad y a la ocupación máxima del transporte público asociadas a la emergencia sanitaria por el COVID 19 durante los primeros meses del año y luego por los eventos ocurridos desde abril de 2021 en el marco del Paro Nacional. Con base en lo anterior, se han realizado ajustes a la oferta, teniendo en cuenta las variaciones de la demanda, los recursos disponibles y las

medidas de distanciamiento físico y restricción a la ocupación máxima del transporte público establecidas por el Gobierno Nacional y Distrital.

Se adjunta archivo con los indicadores de gestión por la vigencia 2021 (Anexo 11)

#### 5.4 Informes de los entes de control que vigilan la entidad:

Durante la vigencia 2021, la Contraloría de Bogotá realizó la auditoría de regularidad y dos (2) auditorías de desempeño las cuales se detallan a continuación, junto con los resultados.

##### 1. Auditoría de Regularidad código 98

TIPO DE OBSERVACION	CANTIDAD	VALOR (En pesos)	REFERENCIACIÓN
1. Administrativos	17	N.A	3.1.3.1.1. 3.1.3.2.1. 3.1.3.2.2. 3.1.3.2.3. 3.1.3.2.4. 3.1.3.2.6. 3.1.3.3.1. 3.1.3.3.2. 3.1.3.4.1. 3.1.3.5.1. 3.1.3.5.2. 3.1.3.6.1. 3.1.3.7.1. 3.2.1.6.4. 3.3.2.2.1. 3.3.2.5.1. 4.1.1.1.
2. Disciplinarios	9	N.A	3.1.3.2.2. 3.1.3.2.4. 3.1.3.3.1. 3.1.3.3.2. 3.1.3.4.1. 3.1.3.5.1. 3.1.3.6.1 3.2.1.6.4. 3.3.2.5.1.
3. Penales	0	N.A	
4. Fiscales	0	0	

N.A: No aplica.

##### 2. Auditoría de Desempeño código 101

TIPO DE HALLAZGOS	CANTIDAD	VALOR (En pesos)	REFERENCIACIÓN
1. Administrativos	6	N.A	3.3.1.1. 3.3.1.2. 3.3.1.3. 3.3.2.1. 3.3.3.1. 3.3.3.2.
2. Disciplinarios	2	N.A	3.3.1.1. 3.3.3.1.
3. Penales	0	N.A	
4. Fiscales	0	0	

N.A: No aplica.

### 3. Auditoría de Desempeño código 105

TIPO DE HALLAZGO	CANTIDAD	VALOR (En pesos)	REFERENCIACIÓN
1. Administrativos	6	N.A	3.2.1. 3.3.1.1. 3.3.1.2. 3.3.2.1. 3.3.3.1. 4.1.1.
2. Disciplinarios	0	N.A	
3. Penales	0	N.A	
4. Fiscales	0	0	

N.A: No aplica.

## 6. CONTRATACIÓN

### 6.1 Procesos contractuales:

Se anexa documento en Excel con el detalle de los procesos contractuales adelantados en la Entidad durante la vigencia 2021 (anexo 12).

### 6.2 Gestión contractual:

Se anexa documento en Excel con el detalle de los contratos suscritos por la Entidad durante la vigencia 2021 (anexo 12).

## 7. ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LA ENTIDAD:

La Oficina de Control Interno realiza seguimientos a los planes de mejoramiento tanto internos como externos, socializando, los resultados en el Comité De Coordinación del sistema de Control Interno o en el comité de gerencia.

A continuación, se presenta el estado de las acciones de los planes de mejoramiento con la Contraloría de Bogotá al corte del 31 de diciembre de 2021.

Tabla 7. Estado de acciones

ESTADO	CANTIDAD	%
Cumplidas	12	28%
Incumplidas	1	2%
En ejecución	30	70%
Total	43	100%

Fuente: Oficina de control Interno TRANSMILENIO S.A.

El estado de los planes de mejoramiento internos es el siguiente:

Tabla 8

Detalle	En ejecución	Cerradas	Incumplidas	Inefectivas	TOTAL
No. Acciones	55	28	7	0	90
Porcentaje	61%	31%	8%	0%	100%

Fuente: Oficina de control Interno TRANSMILENIO S.A.

## ANEXOS

- Anexo 1. Estados de cambio en el patrimonio marzo 2021
- Anexo 2. Estados de resultados integral septiembre 2021
- Anexo 3. Estados de flujo de efectivo septiembre 2021
- Anexo 4. Estados de la situación financiera septiembre 2021
- Anexo 5. Certificación de estados financieros septiembre 2021
- Anexo 6. P-OP-018 Elaboración, modificación y seguimiento del Plan de Acción Institucional
- Anexo 7. Informe consolidado de avances – Plan de acción 2021
- Anexo 8. Avance Final Metas PDD UNCS 2021
- Anexo 9. Avance proyectos de inversión PDD UNCS 2021
- Anexo 10. Informe de Gestión vigencia 2021
- Anexo 11. Indicadores de gestión 2021
- Anexo 12. Procesos contractuales y Gestión contractual 2021