

**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.**

**SECRETARÍA GENERAL**

**SUBSECRETARÍA TÉCNICA**

**DIRECCIÓN DISTRITAL ARCHIVO DE BOGOTÁ**

**SUBDIRECCIÓN SISTEMA DISTRITAL DE ARCHIVOS**

**HISTORIA INSTITUCIONAL DE LA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DEL  
TERCER MILENIO, TRANSMILENIO S. A.**

**LUIS ENRIQUE RODRÍGUEZ BAQUERO**

**Profesional especializado**

**2019**

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
1. TRANVÍA DE BOGOTÁ: SERVICIO Y LIQUIDACIÓN .....	6
1.1 La ciudadanía y la compra del Tranvía Municipal de Bogotá - TMB .....	6
1.2 El fin del Tranvía Municipal de Bogotá.....	9
2. EL TRANSPORTE FINISECULAR DE BOGOTÁ.....	13
2.1 En los años treinta, un nuevo actor en las calles .....	13
2.2 Última década de las empresas privadas de transporte público.....	15
2.2.1 El servicio: ineficiente y de baja calidad .....	15
2.2.2 Entidades encargadas del transporte urbano en Bogotá.....	19
2.2.3 Las empresas de buses: estructuras deficientes .....	21
2.2.4 La operación de buses: caótica, deficiente y arcaica .....	24
2.2.5 Características económicas de la operación: negocio en declive .....	27
3. PROMESAS DE VALOR DEL PROYECTO TRANSMILENIO .....	30
3.1 Fundamento jurídico de la propuesta de TransMilenio.....	30
3.2 Promesas de valor para ciudadanos, gremios e instituciones .....	31
3.3 Modelo TransMilenio propuesto: características "de clase mundial" .....	33
3.3.1 Transportar.....	33
3.3.2 Institucionalidad.....	34
3.3.3 Ente empresarial .....	34
3.3.4 Operatividad.....	37
3.3.5 Buses .....	37
3.3.6 Recaudo .....	38
3.3.7 Control .....	39
3.3.8 Tarifas .....	40
3.3.9 Compensaciones por operación .....	40
3.3.10 Planeación de la implementación - cronograma .....	41
4. CREACIÓN DE TRANSMILENIO S.A.....	43
4.1 Propuesta de TransMilenio presentada por la Alcaldía de Bogotá, D. C. ....	43
4.2 La estructura aprobada por el Concejo de Bogotá: Acuerdo 4 de 1999.....	44
4.3 La empresa constituida según la Escritura Pública No. 1528 de 1999.....	46
4.3.1 Misión y funciones generales encargadas a TransMilenio S.A. ....	47

4.3.2 Órganos de dirección: la Asamblea General de Accionistas.....	48
4.3.3 Órganos de dirección: la Junta Directiva.....	50
4.3.4 Órgano de administración: la Gerencia general.....	51
5. PRIMER OBJETO SOCIAL DE TRANSMILENIO S.A.....	54
5.1 Objeto social y su alcance .....	54
5.2 Estructura orgánica No. 1, octubre de 1999 - julio de 2000.....	55
5.3 Estructura orgánica No. 2, julio de 2000 - agosto de 2001.....	64
6. SEGUNDO OBJETO SOCIAL DE TRANSMILENIO S.A.....	74
6.1 Objeto social y su alcance .....	74
6.2 Estructura orgánica No. 3, agosto de 2001 - julio de 2003.....	77
6.3 Estructura orgánica No. 4, julio de 2003 - marzo de 2004.....	86
6.4 Estructura orgánica No. 5, marzo de 2004 - marzo de 2005.....	95
7. TERCER OBJETO SOCIAL DE TRANSMILENIO S.A.....	112
7.1 Objeto social y su alcance .....	112
7.2 Estructura orgánica No. 6, abril de 2005 - junio de 2011 .....	114
7.3 Estructura orgánica No. 7, junio de 2011 - febrero de 2015.....	122
8. CUARTO OBJETO SOCIAL DE TRANSMILENIO S.A. ....	139
8.1 Objeto social y su alcance .....	139
8.2 Modificación de funciones generales de TransMilenio .....	141
8.3 Estructura orgánica No. 8, febrero de 2015 - junio de 2016.....	142
8.4 Estructura orgánica No. 9, junio de 2016 - noviembre de 2017.....	144
8.5 Estructura orgánica No. 10, noviembre de 2017 .....	161
9. DELEGACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN DE FUNCIONES.....	179
9.1 Delegación y desconcentración de funciones en 2005. ....	179
9.2 Delegación y desconcentración de funciones en 2007 .....	181
9.3 Delegación y desconcentración de funciones en 2016. ....	184
FUENTES DOCUMENTALES Y BIBLIOGRAFÍA.....	187

## INTRODUCCIÓN

Una de las entidades más antiguas de la ciudad, aquella encargada del servicio de transporte en la ciudad, se creó en el año 1910 con la compra del Tranvía Municipal de Bogotá a los inversionistas privados norteamericanos, en los años cincuenta del siglo XX se convirtió en la Empresa de Buses Municipales y luego Distritales y se convirtió en los años sesenta en la Empresa Distrital de Transportes Urbanos, liquidada en el año 1991. Ochenta años de servicio, experimentos, aciertos y errores. Pasaron diez años en que el servicio quedó en manos de los transportadores privados y, según los estudios, también la iniciativa institucional se vio replegada a los intereses de los inversionistas en el transporte.

La compra del Tranvía de Bogotá, acto sucedido en 1910, para recuperar este servicio para administrarlo con manos, ética y principios empresariales municipales. En ese momento se trató de una compra por parte del municipio tanto del servicio como de la propiedad de los activos de la empresa, los cuales fueron adquiridos con dineros municipales y con aportaciones de los ciudadanos de entonces. Acción que se enmarcó en un proceso político de surgimiento de movimientos nacionalistas que abogaban por la estatización de los servicios públicos en toda América Latina, los cuales se hallaban en manos de capitales de orden internacional.

Ahora bien, los contextos de 1910 y el de finales del siglo XX con la creación e implantación del sistema TransMilenio tienen algunos paralelismos que es bueno resaltar. En principio, la ciudadanía de 1910, boicoteó el servicio absteniéndose de su uso, en tanto que para 1995 y años finales de esa década hubo múltiples manifestaciones de inconformidad con el servicios por su inseguridad, por su mal servicio y por el ascenso de las tarifas.

En 1910, ya se mencionó, se trató de una compra por parte del municipio tanto del servicio como de la propiedad de los activos de la empresa, adquiridos con dineros municipales y con aportaciones de los ciudadanos de entonces. La intervención del Distrito en el caso de finales del siglo XX, tiene la característica de reconocer el contexto en el que se vive con la presencia de inversionistas nacionales, operarios, pequeños inversores, empresas familiares y, con base en ello se propuso un sistema que comprando los viejos equipos para "chatarrizarlos" y poder modernizar la flota, permitiera la iniciativa privada en su compra y, sobre todo, pudiera la ciudad recuperar la administración, racionalización y desarrollo de sistemas modernos de transporte, basado en estudios y consideraciones necesarias para cumplir con eficiencia, eficacia y efectividad la prestación del servicio.

Hoy, en 2019, una mirada retrospectiva, sobre las casi dos décadas de funcionamiento que lleva el servicio del TransMilenio, permite decir que fue y es un hito urbano para Bogotá. Se convirtió en tal especie a partir de las múltiples transformaciones de que fue objeto el espacio urbano de la ciudad, todas ellas

ocurridas en el marco de su implementación como servicio público. En efecto, se trató de recuperar la iniciativa institucional y el gobierno en materia de transportes para el gobierno distrital, toda vez que durante más de media centuria del pasado siglo XX, tales prerrogativas estuvieron en manos de un grupo de personas privadas que, en su calidad de empresarios y dueños de lotes de buses, prestaban el servicio público de transportes en Bogotá y que a través del poder que otorgaba la exclusividad en su prestación, dispusieron e influyeron de manera negativa en muchos aspectos de la vida de los ciudadanos dado que, pocas veces, los intereses empresariales se alineaban con el interés general de los habitantes de la ciudad.

Aparte de romper con esta especie de "dictadura" de los transportadores privados, de recuperar la iniciativa en materias como la concepción de un sistema de transporte, de recuperar la iniciativa institucional en materia de planificación, organización y puesta en marcha de un proyecto de transporte, y de ordenar la ciudad de acuerdo con otros parámetros como por ejemplo la recuperación y puesta en valor del espacio público al servicio de todos los ciudadanos, el sistema TransMilenio impactó de manera positiva la vida de los ciudadanos; su implementación fue un ejemplo de ello. La construcción de las troncales y la decisión de dedicar tales calzadas para uso exclusivo del sistema, afianzó la noción de que el bienestar colectivo está por encima de toda consideración adicional.

La organización del sistema, sus estaciones de parada, sus rutas, su forma de transportar hizo de su servicio un nuevo horizonte en la materia que, hasta hace pocos años, era en verdad caótica, peligrosa, insegura y deficiente. Además de reglamentar el sitio y la forma de abordar los buses, la construcción de zonas peatonales, el respeto por ellas, la prevalencia del peatón sobre los demás actores viales se notó en la construcción de puentes peatonales, rampas de abordaje y en la recuperación del espacio público circundante a las zonas de tránsito del sistema.

Todas estas características y cualidades han transformado el entorno en el que se mueve el Sistema, pero también la ciudad que fue intervenida de manera importante con la construcción de espacio público, -verdaderamente público- del cual se goza diariamente por parte del usuario, pero también del peatón y de otros actores viales como los ciclistas, los atletas, los caminantes.

A continuación se presenta una historia institucional de esta empresa de la ciudad, TransMilenio y se establece una periodicidad distinta a la marcada por los cambios orgánicos y funcionales, -sin abolirlos- pues son muy importantes; más bien enmarcándolos en la racionalidad económica, social, cultural, ambiental y empresarial que ha permitido aprovechar el conocimiento adquirido en el ejercicio de prestar el servicio para aportar otros valores a la empresa de la ciudad.

# 1. TRANVÍA DE BOGOTÁ: SERVICIO Y LIQUIDACIÓN

## 1.1 La ciudadanía y la compra del Tranvía Municipal de Bogotá - TMB

Más atrás de un siglo y medio puede seguirse la huella de las organizaciones, tanto privadas como públicas, dedicadas a la labor de prestar el servicio público de transporte en la ciudad de Bogotá.

Inicialmente, desde 1538 y hasta finales del siglo XIX, podría decirse que la ciudad -dada su extensión- era abarcable a pie por sus habitantes. Básicamente se trataba de caminar de sur a norte de la ciudad desde el barrio Las Cruces hasta la iglesia y convento de San Diego, unas 20 o 25 cuadras. Por otra parte, en el sentido oriente a occidente la ciudad era bastante angosta, siendo su parte más ancha el eje que iba desde Las Aguas a San Victorino. Y, en su extremo norte, de la Iglesia de San Diego a la entrada del Cementerio Central.

Ahora bien, si la ciudad era abarcable a pie para el habitante, también era necesario disponer de otros medios de transporte -distintos a la fuerza y el lomo humanos, generalmente de indios o negros- para trasladar el abasto de alimentos, las confecciones y los insumos para la vida diaria hogareña, comercial e industrial de Bogotá. Así pues, burros, bueyes, caballos y carretas haladas por la fuerza animal se hicieron comunes en las calles de la Bogotá colonial. Y con ellos, carretas, coches, carruajes, etc.

Además de sus necesidades interiores, la ciudad dependía -y mucho- de sus alrededores, hacia dónde era necesario conducir coches y carruajes que llevaran los pasajeros que requerían laborar o tratar asuntos con zonas agrarias y comerciales aledañas. De esta forma, el predominio del transporte de la ciudad a comienzos del siglo XX era la modalidad interurbana. Básicamente los desplazamientos en doble sentido entre Bogotá y Chapinero, San Victorino, San Cristóbal, Cementerio Central, Paiba, y los caminos a Usme, Bosa, Soacha, Fontibón Engativá, Suba, Usaquén, Choachí, Ubaque, Fosca, entre otros.

Por otra parte, "los cambios registrados en estos años dejaron una huella importante en el espacio urbano de Bogotá. En primer lugar, la ciudad empezó a extenderse en varias direcciones fundamentales: en el eje Bogotá - Chapinero, no hubo en sentido exacto una extensión sino más bien un poblamiento disperso de los terrenos de antiguas haciendas que estaban en el camino."<sup>1</sup>

"Los cerros orientales de la ciudad mostraron por los mismos años un crecimiento hacia las cotas altas de los mismos. Así, en el límite nororiental de la ciudad surgieron barrios como la Unión Obrera o Perseverancia que reunía unas mil familias. A su lado se formó el Bavaria que abarcaba desde la carrera 5 hacia el oriente y las calles 29 a 32. la formación de estos asentamientos al parecer fue

---

<sup>1</sup> Rodríguez B., Luis Enrique, *Empresas Públicas de Transporte en Bogotá, Siglo XX*, Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2003, pág. 45.

auspiciada por Leo S. Kopp, dueño de la cervecera.<sup>2</sup> Junto a los anteriores barrios, pero en dirección al sur estaba la franja oriental de la ciudad conocida como Paseo Bolívar, que se iniciaba en el Parque de la Independencia y terminaba en la plaza del barrio Egipto. En esta zona estaban ubicadas las agrupaciones obreras de San Ignacio de Loyola I, San Ignacio de Loyola II, San Luis, San Martín, San Miguel y Egipto-La Peña, Las Aguas, Chiquinquirá y Belén. Todos ellos sin alcantarillado, sin acueducto, sin letrinas, y abastecidos con distantes pilas de agua."<sup>3</sup>

"La extensión de la ciudad en sentido occidental presentaba un eje que desprendía de Chapinero hacia el actual 7 de Agosto: el barrio Uribe Uribe habitado por población heterogénea y bastante diseminada. Por otro lado, hacia el occidente de la Estación de la Sabana se formó el barrio Ricaurte, cuyas casas con huerto y jardín disponían de alcantarillado descubierto y pila de agua. También hacia el noroccidente de la Estación de la Sabana se creó el barrio San Façón compuesto por casas de inquilinato, sin agua ni alcantarillado. en poco tiempo aparecieron los barrios Córdoba, La Paz y 7 de Agosto."<sup>4</sup>

"Finalmente, hacia el sur por la carrera 7 estaba el Barrio Las Cruces que durante algún tiempo fue el muro extremo de la ciudad. Saliendo de él, hacia el sur, se hallaba el barrio San Francisco Javier perteneciente al Círculo de Obreros, constituido por 96 casas distribuidas en cuatro manzanas sin alcantarillado, con cinco letrinas públicas y una pila en la Plaza Central.<sup>5</sup> Este asentamiento fue el primero de una serie de avanzadas de la ciudad sobre el espacio rural del sur, que traería como consecuencia la fundación del barrio San Cristóbal y el poco transformado y bello barrio Primero de Mayo. En buena parte, los cambios en la estructura urbana descrita, relacionados con el espacio para la movilidad de los peatones, el espacio para los medios de transporte y la transformación de la ciudad, registrados en esta época, obedecen a la presencia del tranvía."<sup>6</sup>

Así, la ciudad se fue llenando de barrios hacia el sur y el occidente, y de casas quintas en las fincas urbanizadas de la zona norte entre Bogotá y Chapinero, haciéndose necesario el desarrollo de un sistema de transporte "masivo" para atender las demandas diarias y estacionales de transporte de los habitantes de estas zonas, convirtiéndose tales necesidades de transporte en el motor del desarrollo para el Tranvía de la ciudad. Esta fue una de las características predominantes del transporte en Bogotá, su modalidad interurbana.

Así lo consideraron los inversionistas que le propusieron al gobierno de Cundinamarca, en 1884, la instalación de una línea de tranvía que permitiera viajar entre Bogotá y Chapinero. De esta forma, se convino con los inversionistas norteamericanos su instalación y operación, la cual duró 25 de los 60 años que se

---

<sup>2</sup> Fundación Misión Colombia, *Historia de Bogotá*, tomo III, pág. 18.

<sup>3</sup> *ibid.*, pág. 19 - 20.

<sup>4</sup> *ibid.*

<sup>5</sup> *ibid.*

<sup>6</sup> El autor fija el periodo que va desde principios del siglo XX hasta los años 20 como la ciudad del Tranvía. Ricardo Montezuma (editor), *Presente y futuro de la movilidad urbana en Bogotá: retos y realidades*, Bogotá, Veeduría Distrital, 2000, pág. 33.

habían acordado: 1884 - 1910. En efecto, en 1910, un boicot al uso del tranvía determinó que este servicio público pasara de manos de inversionistas extranjeros, en las cuales estuvo por un cuarto de siglo, a manos del Municipio por iniciativa de la ciudadanía. Los bogotanos se rehusaron a usar el tranvía y obligaron a la circulación de carros vacíos por las vías bogotanas de entonces.<sup>7</sup>

Las persona comisionadas por el Concejo para llevar adelante la negociación empezaron a buscar el dinero. La ciudadanía acudió a realizar consignaciones y aportes en dinero y en joyas a las cuentas bancarias de la municipalidad, en tanto que varios bancos ofrecieron comprar acciones de la nueva empresa. Los avisos que llamaban a la ciudadanía a hacerse partícipe de la compra del tranvía, ofrecían también una visión de lo que sería el carácter de la empresa, una vez que estuviera en manos del municipio: "La municipalidad encarece al público activar las consignaciones a fin de que el servicio sea restablecido cuanto antes, en la seguridad de que su deseo ha sido y es que la empresa tenga carácter popular y que la administración quede, en todo caso, fuera de la acción oficial"<sup>8</sup>

El empeño puesto por los responsables hizo que los carros del tranvía volvieran a circular a mediados del mes de octubre de 1910. Este hecho fue recibido por la ciudadanía con muestras de alegría en los distintos puntos de llegada. Por otra parte, esto respondía a la curiosidad de experimentar el viaje de los tranvías eléctricos, cuyos carros habían sido puestos al servicio durante el boicot. La prensa registró con igual entusiasmo y con fotogramas el hecho: "La resurrección del tranvía", "recuerdos del boicoteo, etc." La etapa final de la compra se produjo el día 10 de diciembre de 1910, cuando la prensa registró con orgullo y bajo la moraleja "querer es poder" el pago de la cuota final. El tranvía ya era del municipio.

De igual forma, en 1929, fue un movimiento ciudadano, que puso en serios aprietos al feneciente gobierno de Abadía Méndez, el que logró rescatar el manejo de las empresas municipales de manos de ciertos grupos políticos que lo tenían cautivo de sus clientelas. También se encontró que la especie según fue la ciudadanía la que incendió los tranvías el 9 de abril de 1948, es falsa, toda vez que el gerente de la época reconoció entre los asaltantes de los tranvías a varios ayudantes de las cooperativas de buses cuyo interés primordial era quitar al tranvía de la circulación y dejar todo el mercado del transporte en manos de particulares, dueños de buses.

Un balance del tranvía desde su gesta económica muestra que transportó entre 1910 y 1951 a 980 millones de pasajeros, en el marco de una ciudad que hacia los años 1950 apenas si llegaba al medio millón de habitantes; su única fuente de ingresos era el pasaje (5 centavos) el cual se sostuvo a lo largo de treinta años, generando entradas brutas por cercanas a los 54 millones de pesos de la época. Monto que fue suficiente para cubrir sus gastos operacionales -cercanos a los

---

<sup>7</sup> Rodríguez B., Luis Enrique, *Empresas Públicas de Transporte en Bogotá, Siglo XX*, pág. 47.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, pág. 48.

cuarenta millones de pesos- y utilidades superiores a los trece millones de pesos, convirtiéndose en una empresa productiva que con sus ingresos pagó sus gastos operacionales, cubrió los préstamos que realizó e invirtió una parte importante de sus ingresos en la ampliación del parque de tranvías y en la extensión de su red eléctrica y ferroviaria.

## 1.2 El fin del Tranvía Municipal de Bogotá

*¿Qué tal hoy la ciudad de Bogotá con las calles llenas de tranvías incómodos, bulliciosos y ya fuera de uso en el resto del mundo?"*

FERNANDO MAZUERA VILLEGAS, EXALCALDE

Entonces, ¿por qué se cerró el tranvía?, la razón parece salida de un cubilete:

*"También un poco dictatorialmente me impuse y acabé con la circulación del tranvía de Bogotá. Quiero recordar esta anécdota, pues tiene gran significado en el afán que yo tenía por hacer de Bogotá una ciudad capital. Estando presidiendo (sic) la Junta del Acueducto y del Tranvía, como se llamaba entonces, recuerdo que hablé de que era partidario de que se aprovechara el rompimiento de las líneas y de todos los daños que se habían hecho y que impedían la circulación del tranvía en esos días, para que se abandonara definitivamente este método de transporte, que en todas partes se había ido acabando ya; inclusive les daba el ejemplo de Quito.*

*La Junta Directiva estaba en su mayoría compuesta por banqueros del Banco de la República, el Banco de Colombia, del Banco Central y de la Caja Colombiana de Ahorros; naturalmente, uno de ellos era el que más mandaba en el grupo. Dicho señor, figura muy sobresaliente, dijo levantándose, que él no permitía en absoluto que el tranvía municipal se fuera a acabar, porque ese era un servicio muy apropiado para las clases pobres y no había motivos para que se terminara con él, en vista de la gran utilidad que prestaba y de que no había cómo reemplazarlo. Enseguida, otro de los banqueros habló para sostener la misma tesis; noté que todos iban a oponerse a mi idea. Entonces, rápidamente propuse que dejáramos la cuestión para estudiarla a fondo y que nos reuniéramos el lunes siguiente, para tomar la determinación que correspondiera, después de que cada cual hubiera pensado el asunto, más y mejor.*

*Como yo si estaba convencido de que ese servicio había que acabarlo, y de que era un peligro en las calles de Bogotá, ese mismo día lunes me fui para la oficina, reuní a todos los contratistas de pavimento que había en la ciudad, les dije que a partir del martes siguiente se dedicaran a ponerle una pavimentación de 10 centímetros de espesor a toda la Avenida de la República, y que para el sábado siguiente todo debía estar terminado, hasta el Parque de San Diego.*

*Así fue, se echó pavimento, inclusive por encima de los rieles, y se pintaron con líneas blancas, que por primera vez se veían en Colombia, las zonas de tránsito. Naturalmente que al lunes siguiente no era necesario que yo me presentara a la Junta de los Tranvías, pues esa batalla yo ya la tenía ganada. La ciudadanía estaba muy contenta con este acto dictatorial, que en realidad lo fue, y del cual no me arrepiento y me siento hoy sumamente satisfecho.*

*¿Qué tal hoy la ciudad de Bogotá con las calles llenas de tranvías incómodos, bulliciosos y ya fuera de uso en el resto del mundo?"*  
*(Del libro "Cuento mi vida" de Fernando Mazuera Villegas, pág. 249 - 250.)*

En la argumentación expuesta por el ex alcalde Mazuera, no había, como se puede apreciar, un análisis económico, político, social, urbanístico, o de alguna otra clase que sustentara la toma de una decisión de tal peso. Simplemente hablaba de la necesidad del cierre del tranvía "*porque en todas partes se había ido acabando ya*" y "*porque era incómodo y bullicioso y estaban ya fuera de uso en el mundo*". Por estas afirmaciones parece, cuando menos, una decisión tomada por capricho o por cuestión de moda, pues no hay otro argumento.

Podría tratarse también de intereses muy específicos que buscaban, y lo lograron, sustraer del mercado del transporte de la ciudad un agente de propiedad de la ciudad para entregar el monopolio de este servicio, tal como aconteció, en manos de sectores de propietarios particulares que, con la débil posición en que el cierre de rutas dejó la empresa pública, no pudo competir en inferioridad de condiciones, facilitando la posición dominante de la "cooperativas" de transporte, algunas de las cuales parecieron hallarse implicadas en los incendios de los tranvías de abril de 1948.

Lo anterior se confirma con las declaraciones del gerente del tranvía de entonces, el ingeniero Francisco Triana: "(...) quemaron 34 tranvías los muchachos ayudantes de los buses , regaron la gasolina, así lo vieron los mismos conductores. Esto se comprobó pero no se castigó. Y no se hizo porque las cooperativas tenían concejales que les ayudaban, no puedo decir exactamente quienes eran estos concejales. desde entonces la empresa se vino a menos y las cooperativas tomaron más impulso porque cada vez dominaban más en el Concejo."<sup>9</sup>

En efecto, la tenaza sobre la Empresa del Tranvía se cerró, y ya vieron ustedes cómo se orquestó y se cumplió. El círculo terminó por cerrarse en el momento en que estos agentes privados con base en su gran poder económico y logístico, eligieron para el Concejo de Bogotá a políticos afectos a sus intereses, quienes actuaron en beneficio de los intereses de sus patrocinadores. El fortalecimiento de los transportadores privados de la ciudad debilitó a la empresa del municipio y a la alcaldía de la ciudad que nada pudo hacer para controlar los abusos que en adelante se presentaron.

En efecto, las cooperativas y empresas de buses particulares que prestaban el servicio público de transporte en la ciudad, no eran en realidad empresas entendidas como agrupaciones de propietarios que derivaban un beneficio económico de prestar un servicio de calidad a la ciudad, en el marco de un mercado en equilibrio. En realidad se trataba de empresas unipersonales y/o familiares sin una estructura definida, sin una administración propiamente dicha y que se basaban en la rentabilidad bruta sin atender necesariamente a compromisos de orden general como por ejemplo pago de impuestos,

---

<sup>9</sup> Fundación Misión Colombia, *Historia de Bogotá*, tomo III, pág. 73, en esta página los autores incluyen la cita documental hecha por Jacques Aprile, *El impacto del 9 de abril sobre el centro de Bogotá*, Bogotá, Centro Jorge Eliécer Gaitán, 1983, pág. 91.

remuneración adecuada de sus conductores, seguridad social para sus empleados, etc. Por el contrario, éstas reprodujeron las peores relaciones de trabajo, en el marco de arcaicas estructuras pseudo-empresariales, caracterizadas por ejercer el chantaje a diversas administraciones de la ciudad cuando se les negaba la subida de las tarifas y por obligar a sus "choferes" a prestar sus servicios de manera continua entre 12 y 16 horas diarias.

Así, durante los cincuenta años finales del siglo XX, convirtieron la ciudad en lo que el exalcalde Mazuera decía querer evitar con los tranvías, "en unas calles llenas de buses sucios, destartados, incómodos, contraventores de las reglas de circulación, bulliciosos, contaminantes, que segaron muchas vidas de transeúntes y pasajeros en su ya conocida "guerras del centavo". Mientras tanto, en Europa y en el resto del mundo, una vez que finalizó la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de las ciudades europeas afectadas, empezaron su reconstrucción restableciendo inmediatamente sus sistemas de tranvías, más modernos, más silenciosos, más rápidos. Unas veces combinados o complementados con sistemas de metro, otras veces combinados con sistemas de buses y siempre imbricados en el uso del sistema férreo básico para la existencia de ciudades ambientalmente sostenibles.

Esta fue la manera de romper el supuesto monopolio estatal sobre el servicio de transporte que la verdad sea dicha, existió entre 1885 y 1910, con la vigencia de la Concesión suscrita con la empresa de los hermanos Randall. Aún así, existieron empresas encargadas de transportes marginales a partir del uso de fuerza animal como carrozas, berlinas, landós, victorias y cupés,<sup>10</sup> que para los años veinte, además del tranvía, circulaban 218 automóviles, 155 coches de caballo, 218 carros de resorte, 866 bicicletas, 60 motos, y 46 camiones. Al cabo de cinco años, es decir, hacia 1930, los automóviles se habían multiplicado hasta alcanzar los 1070 y los camiones ya se contaban 375.<sup>11</sup>

A pesar de la diversificación de las rutas del tranvía, "los esfuerzos de la ciudad y de sus Empresas Municipales no fueron suficientes para atender la demanda en expansión de sus servicios. El tranvía, corto en sus alcances, era una quimera para los barrios que se iban formando en las zonas aisladas del casco urbano de la ciudad, en terrenos de antiguas fincas divididas en lotes, sin provisión alguna de servicios públicos, vendidas a incautos trabajadores. La posibilidad de llegar a esas pequeñas comunidades con una infraestructura aérea y terrestre que a precios del año 1929 costaba \$ 14.967,35 el kilómetro, cuando el pasaje valía apenas 5¢ y para los obreros 2,5¢, era nula en términos del cálculo económico inmediato."<sup>12</sup>

La incapacidad de las Empresas Municipales de dotar de transporte a los barrios apartados de la red urbana y la necesidad insatisfecha de éstos, dio origen a diversos intentos por iniciativa del sector privado para establecer empresas de buses. Ya desde el año 1923, algunos empresarios habían importado varias

---

<sup>10</sup> Rodríguez B., Luis Enrique, *Empresas Públicas de Transporte en Bogotá, Siglo XX*, pág. 32.

<sup>11</sup> *Ibid.*, pág. 86.

<sup>12</sup> Rodríguez B., Luis Enrique, *Empresas Públicas de Transporte en Bogotá, Siglo XX*, pág. 109.

plataformas a las que les habían adaptado carrocerías construidas en madera. La reacción de la administración municipal fue rápida y logró neutralizar el intento comprando todos los buses de la competencia, cerca de 48.<sup>13</sup>

Sin embargo entre 1923 y 1929, las deficiencias en la prestación del servicio del tranvía se agudizaron a cuenta de los factores enumerados, pues cada vez fue más notoria la baja capacidad de ampliación de la cobertura a sitios nuevos de la ciudad y, por otra parte, la calidad del servicio ya establecido iba desmejorando a pesar de la incorporación de nuevos carros, de la extensión de alguna rutas y mejoras parciales en la línea aérea. Contribuyendo con esta situación a alentar el ánimo que tuvieron los empresarios de 1923 a entrar a operar buses de servicio público y dejando latente durante el lustro siguiente la cada vez mayor posibilidad de éxito ante la parsimonia empresarial del municipio.

Finalmente en 1929, la aparición de las empresas privadas de buses alarmó a la administración distrital. Pedir su prohibición, fijarle gravámenes a la actividad de los particulares y, como último recurso, exigir el respeto a las rutas del tranvía fueron los diversos intentos de intervención del ente municipal que, finalmente, tuvo que reconocer a la competencia privada como una realidad permanente.

Entre los años 1934 y 1954 la cifra de la población de Bogotá pasó de unas 280.000 personas a cerca de 770.000. Las explicaciones de este crecimiento, no solamente se hallan vinculadas al aumento vegetativo de la población, sino que en muchas de ellas gravitan explicaciones relacionadas con la violencia hacia los pequeños propietarios campesinos y su desplazamiento a zonas industriales para convertirse en obreros. Este crecimiento, en el caso de Bogotá, implicó dividir la ciudad en 11 zonas para abarcar todos sus asentamientos.

Sobra decir que si el tranvía tenía problemas para llegar a la ciudad de los años treinta, dado el crecimiento sostenido de la población y con ello la aparición de barrios en zonas cada vez más alejadas y periféricas del casco urbano de Bogotá, con mayor razón los tendría para llegar a estas zonas, pues resultaba imposible y nada rentable -al menos en lo inmediato- extender la infraestructura del tranvía con sus instalaciones de postes y cableado de la red eléctrica, y con la construcción de la carrilera y toda la preparación necesaria para el tránsito seguro y rápido de sus carros.

Así que ese mercado de pasajeros que era incipiente y pequeño demostró que tenía gran potencial de crecimiento en el futuro inmediato. Este nicho del mercado se convirtió en el mediano y largo plazo en el apalancamiento que permitió el desarrollo y fortalecimiento de las empresas de transporte urbano de propiedad privada; las cuales fueron creciendo con base en la lógica de los movimientos requeridos por las comunidades en la red urbana de la Bogotá de entonces, conectando periferia con centro y éste con otros asentamientos, igualmente aislados y desatendidos por el tranvía municipal.

---

<sup>13</sup> Ibid.

## 2. EL TRANSPORTE FINISECULAR DE BOGOTÁ

### 2.1 En los años treinta, un nuevo actor en las calles

El capítulo sobre la historia de las empresas privadas que durante más de medio siglo, antes de la creación del TransMilenio, prestaron el servicio público del transporte en Bogotá, está aún por escribirse, por ello, en primer lugar daremos la visión del comienzo de este intento artesanal que, de acuerdo con lo afirmado por Correa, Jimeno y Villamizar, los dueños de buses asociados en cooperativas y otras formas empresariales, se empezaron a organizar en el año 1934 para hacer frente a las medidas que el municipio tomaba para defender el servicio de su propiedad y, de paso, oponerse a la reglamentación sobre condiciones mínimas de servicio que intentaba imponer: entre ellas rutas regulares y normas básicas para la prestación del servicio en la ciudad. Tales cooperativas se organizaron amparadas en la Ley 134 de 1931.<sup>14</sup>

Una de las primeras cooperativas que se crearon, aunque tuvo una corta duración, fue la Cooperativa de Buses de Santa Fe; a ella le siguieron la Cooperativa de Buses Ltda., creada en el año 1934; luego la Cooperativa de Lubricantes y Transportes Ltda., del año 1936; posteriormente, en el año 1939, vendrían la Asociación Cooperativa de Transporte Urbano y la Unión Urbana de Transportes, en el año 1940 apareció la Unión Comercial de Transportes, una de las empresas más importantes de la ciudad, vendrían años después, en 1945, otra legendaria empresa: Transportes Santa Lucía y, también en ese año, las Flotas Usaquén y Fontibón.

En términos institucionales se había creado en el año 1932, la Superintendencia de Sociedades Cooperativas, que primero dependía del Ministerio de Industrias y que luego, en 1938, fue transferida al Ministerio de Trabajo, en una estrategia para fomentar el movimiento solidario como forma de asociación de pequeños propietarios de buses.<sup>15</sup>

Entre la década de los años treinta y la de los noventa, en Bogotá se puede enumerar una gran cantidad de empresas algunas organizadas en cooperativas, otras en sociedades anónimas, otras en sociedades limitadas, etc., surgidas en distintos momentos, con diferentes resultados en términos empresariales y económicos y que lenta pero inexorablemente fueron desapareciendo de la vista pública en la medida en que terminaba el siglo XX.

Un listado de esas empresas, que funcionaron en Bogotá, necesariamente incompleto, es el siguiente:

---

<sup>14</sup> Correa, J. S., Jimeno L. y M. Villamizar B. "El tranvía de Bogotá, 1882 - 1951", tomado de *Revista de Economía Institucional* 19, 36, 2017, pp. 203 - 229. DOI: <https://doi.org/10.18601/01245996.v19n36.08>.

<sup>15</sup> *Ibid.*

1. Buses Amarillos y Rojo S.A. - Barsa.
2. Buses Rojos Ltda.
3. Compañía Metropolitana de Transportes S.A.
4. Compañía Nacional de Micros - Conalmicros S.A.
5. Cooperativa Continental de Transportadores Ltda.
6. Cooperativa Distrital Integral Transportes Ltda. - Coodiltra
7. Cooperativa Integral Coceves Ltda.
8. Cooperativa Integral de Transportadores Niza - Cootransniza Ltda.
9. Cooperativa Integral de Transportes La Florida - Cootransflorida Ltda.
10. Cooperativa Integral Transportadores de Bosa Ltda.
11. Cooperativa Integral Transportadores de Corabastos Ltda.
12. Cooperativa Integral Transportadores El Cóndor - Cooindracondor Ltda.
13. Cooperativa Integral Transportadores Pensilvania - CITP- Cootranspensilvania
14. Cooperativa Integral Transportes La Florida Ltda.
15. Cooperativa Multiactiva Transportadores Unidos Distrito Capital Bogotá - Cootraunidos Ltda.
16. Cooperativa Multiactiva Zonal de Transportes Bosa - Coopzobosa Ltda.
17. Cooperativa Nacional de Transportadores Copenal Ltda.
18. Cooperativa Transportadora Bogotá - Kennedy Ltda. - Cootranskennedy
19. Cooperativa Transportadores Aures Ltda.
20. Cooperativa Transportadores Buses Verdes Ltda.
21. Cooperativa Transportadores de Suba - Cootransuba
22. Cooperativa Transportadores del Norte
23. Cooperativa Transportadores Fontibón - Cootransfontibon
24. Cooperativa Transportadores Socorro - Cootransocorro
25. Cooperativa Transportes Cerro Norte Ltda.
26. Cooperativa Transportes Los Molinos Ltda.
27. Cotransfebo S.A. - Transporte público de Soacha
28. Empresa Vecinal de Transportes de Suba - S.A.
29. Expreso Bogotano S.A.
30. Expreso del País S.A.
31. Expreso Imperial S.A.
32. Expreso Modelo
33. Expreso Suroriente S.A.
34. Líneas Unión Automotora Urbanos Especiales Uniturs
35. Nueva Cooperativa de Buses Azules Ltda.
36. Nueva Transportadora de Bogotá S.A.
37. Promotora de Transportes Universo S.C.A.
38. Republicana de Transportes S.A.
39. Sidauto S.A.
40. Sociedad Transportadora de Los Andes S.A. - Sotrandes
41. Sociedad Transportadora Mixta Urbana de Bogota - Sotransmiur S.A.
42. Tampa D.C. - S.A.S.
43. Transcalero Ltda.
44. Transconfort S.A.
45. Transporte Automotor Publico Asociado D.C. Tampa S.A.
46. Transportes Bermúdez S.A.
47. Transportes Calero Ltda. - Transcalero
48. Transportes Carros del Sur S.A. - Transcard S.A.
49. Transportes Distrito Capital TDC S.A.
50. Transportes Flota Blanca S.A.
51. Transportes Flota Usaquén S.A.
52. Transportes Fontibón S.A. - Transfontibón
53. Transportes Nuevo Horizonte S.A.
54. Transportes Panamericanos S.A.

55. Transportes Rápido Pensilvania S.A.
56. Transportes Rápido Pensilvania S.A.
57. Transportes Santa Lucía S.A.
58. Transportes Uniturs Bogotá Ltda.
59. Transportes Urbanos Samper Mendoza - TUSM
60. Unión Colombiana Buses - Ucolbus S.A.
61. Unión Comercial de Transportes S.A.
62. Unión Cooperativa Trabajadores Transporte - Ucotrans
63. Unión Transportadora Norte y Sur S.A.
64. Universal Automotora de Transportes S.A.

Por no ser objeto de este trabajo, la historia del desarrollo de esta forma del servicio público, autorizado por las dependencias con atribuciones para ello y prestado por empresas y personas particulares, no se abordará en estas páginas, pues pasaremos directamente a su estado de servicio a finales de la década de los noventa y en vísperas del nuevo siglo, inicial del tercer milenio.

## **2.2 Última década de las empresas privadas de transporte público**

Por ello, cuando en el año 1999, se planteó en el Concejo de Bogotá la posibilidad de crear un sistema de transporte nuevo, el análisis sobre la manera de transportar, vigente en ese momento, señaló con bastante precisión sus características y sus fallas. Veamos, en primera instancia, una caracterización del sistema que operaba a finales del siglo XX:

El sistema de transporte público de Bogotá realizaba un 72% de los viajes diarios en la ciudad. A pesar de que el sistema era capaz de llevar a cabo esta gran cantidad de desplazamientos (8.3 millones de viajes) no lo hacía eficientemente; toda vez que consumía más recursos de los que producía en la operación. Así las cosas, el negocio no estaba siendo rentable para los transportadores y el Distrito Capital no tenía el control sobre la operación. Bajo estas condiciones, el sector se pudo mantener en operación prestando un servicio de muy mala calidad para el usuario. Era inminente un cambio en el sistema de ese momento, en su forma de planeación, operación y control pues se enfrentaba, en el corto plazo, a la no viabilidad del servicio.<sup>16</sup>

Algunas de las fallas más protuberantes del sistema de transporte público vigente se examinan a continuación, con más detalle:

### **2.2.1 El servicio: ineficiente y de baja calidad**

Un primer análisis hecho para presentar el proyecto ante el Concejo de Bogotá mostraba que el sistema vigente tenía múltiples problemas que lo habían llevado a convertirse en un servicio ineficiente y de baja calidad. Se criticaban, por ejemplo, los siguientes temas:

<sup>16</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 31.

#### Cobertura.

"La geografía de la capital y la localización de las zonas residenciales y comerciales hacen que exista una gran concentración de flujo en un eje muy reducido. [Por ello], el sistema actual incentiva que todas las rutas pasen por las vías principales, abandonando otras áreas de la ciudad, en la medida que no existen ingresos interesantes que llevan a los buses a esas zonas"<sup>17</sup>

#### Calidad.

"Toda vez que no tienen otras opciones, que la rentabilidad del negocio no lo permite y que no hay incentivos, el parque automotor del transporte masivo es inadecuado y obsoleto. Además, no hay exigencias de nivel de servicio por los conductores, ni estímulo para que estos cambien a recoger más pasajeros por una mejor atención."

#### Accesibilidad.

En este punto se argumentaba que no todos los usuarios tenían la posibilidad de acceso al sistema pues debían -según su ubicación- pagar tarifas en desplazamientos más cortos hacia los buses que hacían los trayectos largos, implicando ello un mayor gasto de los ingresos del usuario en el uso del transporte.

#### Uso eficiente de la Infraestructura.

Se argumentaba que el uso ineficiente de la infraestructura de la ciudad, como sus calles y avenidas, generaba sobrecostos innecesarios debido a la falta de planeación y administración de sus recursos por parte de las empresas.

#### Eliminación de la "Guerra del Centavo".

En este aspecto se argumentaba que la manera como los buses prestaban el servicio, es decir por oferta, sin conocer el movimiento y las necesidades de los ciudadanos que lo demandaban, los llevó a que su forma de prestar el servicio se caracterizara por disputarse la preferencia del pasajero contra otra gran cantidad de buses que, en parte hacían el mismo recorrido. Por sus efectos en el comportamiento de los conductores y en la accidentalidad de los buses a este fenómeno se le llamó "Guerra del centavo"

#### Estructura administrativa.

La estructura de las empresas de buses carecía de información acerca del día a día de la operación en toda la ciudad pues el sistema de buses tradicional no conocía las conductas de los usuarios como para poder autorregularlas y desarrollar medidas correctivas, por lo cual desarrollaba

---

<sup>17</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folios 7 y 8.

a ciegas medidas que intentaban defender su negocio pero que a la larga favorecían la ineficiencia.<sup>18</sup>

De lo anterior se puede deducir que la eficiencia económica con que operaba el sistema de transporte en Bogotá, a finales del siglo XX, era baja. Situación especialmente sensible, toda vez que se trataba del sistema de transporte que realizaba el 72% de los viajes diarios de la ciudad. La ineficiencia económica se debía a los siguientes factores:

La sobreoferta. Se generaba a partir de la operación como empresas afiliadoras, ya que sus ingresos dependían del número de afiliados, y su crecimiento solamente era posible promoviendo la creación de nuevas rutas, no siempre necesarias, estimulando un aumento innecesario del parque automotor.<sup>19</sup>

La institucionalidad, en su afán de equilibrar la oferta y la demanda, congeló la expedición de licencias para el parque automotor, lo cual generó un aumento considerable en el mercado ilegal. Para ese momento se estimaba que había 20.764 vehículos registrados y por lo menos unos 5.000 circulando ilegalmente. Estos últimos congestionaban, contaminaban y no indemnizaban a la ciudad.

En términos del número de pasajeros, los vehículos de transporte público de la ciudad estaban movilizando alrededor de 350 pasajeros/día/vehículo, contrastando con otros países, en donde se movilizaban hasta 900 pasajeros/día/vehículo. Teniendo en cuenta esta situación y que la flota de vehículos de Bogotá era de menor capacidad, su número resultaba excesivo según lo muestra el aumento del parque automotor, que entre los años 1993 hasta 1997 fue de un 75%, en tanto que los pasajeros lo hicieron solamente en un 27%, quedando patente el nivel de la sobreoferta y su ascenso anual.<sup>20</sup>

Otro foco de ineficiencia, que incrementaba los costos de operación de la flota, era la mala administración y mantenimiento de los vehículos, lo cual generaba una operación ineficiente al utilizar mayores insumos que los necesarios realmente. En el marco de la sobreoferta, los vehículos circulaban causando, por supuesto, un sobreconsumo de gasolina y/o diesel de cerca del 25% aproximadamente. Cada vehículo gastaba en promedio anual 30.000 litros de combustible. Si se lograra ahorrar en el año un 10% de este sobreconsumo, mediante un buen mantenimiento y control de la operación, se ahorrarían unos \$ 19.800 millones. Iguales resultados se hubieran podido obtener con la economía de otros insumos como lubricantes, llantas, mantenimiento.<sup>21</sup>

Conductores y propietarios, en su mayoría, no tenían la capacidad de realizar un control de costos, por lo tanto no consideraban la posibilidad de racionalizar los

---

<sup>18</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folios 7 y 8.

<sup>19</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 32.

<sup>20</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 32. Los datos citados en este proyecto fueron tomados por sus autores del documento producido por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital - DAPD, estudio titulado "Lineamientos para el diseño de un nuevo sistema de rutas en Santa Fe de Bogotá" Diciembre de 1977.

<sup>21</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 32.

gastos, sino que la única manera de mejorar la rentabilidad del negocio era aumentar los ingresos a través del consecuente aumento del número de pasajeros transportados. A causa de ello, el 25% de las rutas de la ciudad tenían una frecuencia de despacho igual o menor a 2 vehículos por hora, esto se traducía en un porcentaje significativo del parque automotor prestando servicio en rutas de muy baja demanda, lo cual no permitía cubrir los costos fijos de operación.<sup>22</sup>

Estos costos son trasladados a la sociedad en forma de congestión de principales vías, asunción de sobrecostos y perjuicio en la calidad del servicio prestado, disminuyendo la velocidad promedio de operación, aumentando los tiempos de recorrido y sobrecargando la malla vial de la ciudad. Las consecuencias urbanas se combinaron con las financieras: baja velocidad, altos costos de operación y transporte de la mitad de los pasajeros potencialmente transportables.

Nivel de servicio. La competencia se centró en lograr el ingreso adicional mediante el estímulo de recoger la mayor cantidad de pasajeros en la calle. Esto hizo que los operadores se concentrara en la lucha por el pasajero en desmedro de la calidad del servicio, condicionando al usuario a sufrir condiciones de servicio impuestas por el transportador. Una de ellas fue el tiempo de viaje que diariamente debía pasar un pasajero en los servicios de transporte pues, según la media mundial, el transporte debía ocuparle al ciudadano una hora diaria -es decir el 6% del tiempo activo diario.

En el caso de Bogotá, el tiempo de un recorrido le ocupaba al ciudadano, en esos años, el 17% del tiempo diario, es decir una hora y media, que agregada a la hora y media de regreso sumaba una media del 34% del tiempo activo en servicios públicos de transporte, muy lejos del 6% de la media mundial.<sup>23</sup> Ello significaba un impacto directo sobre el tiempo de las personas pues debían sacrificar actividades como recreación, descanso, y familia para dedicárselas al transporte diario.<sup>24</sup>

En horas pico, los vehículos del sistema de transporte público de Bogotá llegaban a tener una ocupación de 11 pasajeros/m<sup>2</sup>, cuando los estándares internacionales hablaban de ocupaciones del orden de 7 pasajeros/m<sup>2</sup>, reflejando el deficiente planeamiento de la oferta de transporte público. Adicionalmente, en esos años proliferaron las plataformas de camiones de carga sobre las cuales se montaban carrocerías adaptadas al transporte público con el consecuente peligro para la seguridad e integridad de los pasajeros y el permanente costo en razón de la incomodidad, el hacinamiento y la permanencia durante largo tiempo en el interior de los buses; todas ellas motivo de constantes altercados entre pasajeros y de éstos con los conductores. Estos últimos, por otra parte, debían enfrentar los reclamos de los usuarios, luchar por captar un mayor número de pasajeros, realizar la labor de recaudo, y conducir en medio de un tráfico endiablado teniendo el cuidado de no cometer infracciones, ni incurrir en accidentes.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 32.

<sup>23</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 34

<sup>24</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 34 y 35

<sup>25</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 35

## 2.2.2 Entidades encargadas del transporte urbano en Bogotá

La estructura institucional bajo la cual se enmarcaba el sistema de transporte a finales de los años noventa tenía dos componentes: la Administración del Distrito Capital y el sector privado.

**El Distrito.** Otorgaba al sector privado la autorización de operar sobre rutas de transporte público. De acuerdo con este esquema de funcionamiento el Distrito (representado por la Secretaría de Tránsito y Transportes - STT) debía comportarse como supervisor y planificador del sistema, y el sector privado como operador.<sup>26</sup>

La Secretaría de Tránsito y Transportes - STT por medio del ejercicio de funciones generales como Planear, regular y controlar el servicio; y funciones particulares como a) Expedición y control de normatividad; b) Hacer cumplir todas las normas incluidas las expedidas por el Ministerio de Transporte, c) Autorizar la creación de empresas de transporte; d) Dar licencias de funcionamiento, e) Autorizar rutas, áreas de operación, frecuencias y horarios de las mismas, f) Supervisar la operación de las empresas de transporte; g) fijar tarifas y h) Aprobar los tipos de vehículos que pueden circular y su cantidad,<sup>27</sup> era el ente encargado de darle forma al servicio y regularlo.

**Sector privado.** La otra parte de la ecuación eran los gremios de transporte. Se trataba de instituciones creadas para representar los intereses de las empresas afiliadoras de buses ante los poderes públicos. Sus representantes eran, sobre todo, los gerentes de las empresas afiliadoras más grandes, quedando los propietarios (que generalmente operaban los equipos) sin representación en tales gremios, razón por la cual en los últimos años surgieron agremiaciones para ejercer su representación. Una referencia de tales agremiaciones y su poder se muestran en el siguiente cuadro<sup>28</sup>:

Agremiación	Número de afiliados
CONALTUR	Agrupar el 60% de empresas en nivel nacional
SONATRAC	10 empresas aproximadamente
ASOTUR	16 empresas aproximadamente
FECOLTRAN	15 empresas aproximadamente
APETRANS	Pequeños propietarios

Un análisis de estos datos mostró que la estructura institucional del sector transporte colectivo se consolidó como una consecuencia de todos los elementos "de hecho" que se generaron en el transporte de la ciudad, tales como la cuota de afiliación, la forma de asignar las rutas y el esquema remuneratorio para los diferentes integrantes del sector; los dos primeros fueron indicadores de la soledad en que se encontraba operando el sistema, en el que no había incentivo

<sup>26</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 18

<sup>27</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 19

<sup>28</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 20

para que las partes involucradas se interesaran y capacitaran para prestar un servicio de alta calidad.<sup>29</sup>

La asignación de rutas la realizaba la Secretaría de Tránsito y Transportes bajo un esquema en el cual los operadores se estaban motivados para generar nuevas rutas y, por consiguiente, aumentar el parque automotor, sin que esto significara un mejor servicio para los usuarios, y sin que la Secretaría tuviera los medios necesarios para controlar el desempeño del sistema. Y aunque la Secretaría hubiera contado con dichos elementos para una acertada asignación y planeación de rutas y con una mejor fortaleza institucional para ejecutar mejor sus funciones de regulación y control; de igual forma le habría sido imposible influir en una mejora del servicio y de la eficiencia, sin contar con una participación "más directa" en la provisión del servicio de transporte público.<sup>30</sup>

Por otra parte, el Distrito como responsable de la infraestructura de la ciudad, debía garantizar el uso eficiente de la limitada malla vial por parte del transporte público. Sin embargo, era el sector privado -los operadores- el que planificaba el uso de la malla vial de transporte público demostrando que no estaban capacitados para esta actividad; y aquellos que lo estaban, planificaban la operación en favor de sus intereses financieros, los cuales iban claramente en contravía del beneficio global de la ciudadanía. Un problema, adicional a éste, se configuró con la alta tasa de crecimiento de la población urbana, ritmo al cual la ciudad no pudo, ni ha podido, desarrollar la suficiente infraestructura para la provisión de servicios públicos.<sup>31</sup> En este escenario, el sector de transportes ha fue uno de los que presentó menor desarrollo en todos los órdenes.

Este escaso desarrollo en el sector privado que controlaba el servicio público de transporte urbano colectivo se debió, en parte, a que las condiciones del escenario no eran las apropiadas para ejecutar altas inversiones, dadas las características singulares que venían incidiendo en su desarrollo; y que pueden resumirse de la siguiente manera:

- Carácter inestable de la regulación
- Incertidumbre entre potenciales inversionistas sobre capacidad y voluntad del Estado para mantener una adecuada normatividad tarifaria.
- Imperfecciones en el régimen de subsidio
- Percepción de que los costos del servicio se solventan a través del deterioro patrimonial de los empresarios del transporte.
- Ausencia de reservas económicas y alto endeudamiento de la gran mayoría de empresas prestadoras del servicio, afectadas por tarifas bajas no sostenibles, lo que ocasiona rezagos en la reposición y mantenimiento del equipo.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 35

<sup>30</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 36

<sup>31</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 36

<sup>32</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 36

La situación descrita llevó a que se impusiera un modelo de operación ineficiente, inseguro y con evidentes atrasos en aspectos como la tecnología, la operación y la gestión financiera cuya vigencia a lo largo de las décadas de mitad a fin de siglo XX, fue una impronta marcada para bien o para mal de la historia de Bogotá.

### 2.2.3 Las empresas de buses: estructuras deficientes

La estructura empresarial del sistema de transporte público colectivo era vertical y con independencia absoluta de intereses, objetivos e incentivos entre los componentes de la misma que, a la sazón eran tres: empresas de transporte, propietarios de buses y conductores.

**Las empresas de transporte.** Debido a su fuente de ingresos, las empresas de transporte de Bogotá eran llamadas empresas "afiliadoras" A ellas la Secretaría de Tránsito y Transportes - STT les otorgaba la autorización para explotar las rutas de transporte público y los propietarios de los vehículos debían pagarles una cuota de afiliación y una mensualidad para poder prestar el servicio de transporte en las rutas asignadas. De esta manera, las empresas -que inicialmente fueron concebidas como transportadoras- se convertían en empresas afiliadoras sin ningún incentivo real para operar el transporte público de la ciudad.<sup>33</sup>

En Bogotá existían 110 empresas de transporte público registradas en la Secretaría de Tránsito y Transporte - STT, de las cuales 53 eran de transporte público colectivo urbano; de ellas unas muestran una dispersión en la propiedad y otras una gran concentración, en tanto que se registra el altísimo porcentaje de buses afiliados.<sup>34</sup> Veamos:

No.	Cantidad de empresas	Buses propios	Buses afiliados
1	34 (68%)	0 al 5%	95% o más
2	15 (28%)	5 al 10%	90% o más
3	1 (2%)	10 al 15%	85% o más
4	1 (2%)	15 al 20%	80% o más

Un análisis de la realidad de estas empresas y sus datos contrastados a la luz de la legislación colombiana del momento, permitió hacer el siguiente ejercicio:

La ley colombiana (Decreto 1787 del 3 de agosto de 1990) establecía que las empresas que prestaran el servicio de transporte público se debían clasificar bajo alguna de las categorías siguientes:

1. Empresa propietaria de los equipos: aquella cuyo parque automotor le pertenece en su totalidad y el mismo hacía parte de su capital social.

<sup>33</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 21

<sup>34</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 21

2. Empresa arrendataria de equipo: aquella cuyo parque automotor estaba conformado tanto por vehículos de su propiedad (mínimo 10% del parque), el cual hacía parte de su capital social, así como por vehículos vinculados a la empresa mediante contratos de arrendamiento.

3. Empresa administradora de equipos: aquella en la que los vehículos propiedad de la empresa (mínimo 10% del parque) hacían parte de su capital social, y los demás que conformaban la capacidad transportadora, eran administrados por la empresa.

4. Empresa cooperativa: aquella con personería jurídica expedida por el Departamento Administrativo de Cooperativas - Dancoop; donde la totalidad del parque automotor era propiedad de la empresa y/o socios de la misma.

Así las cosas, las empresas transportadoras que funcionaban en su momento se aproximaban más al esquema de la tercera categoría; es decir, al esquema en que la empresa administradora de equipos era propietaria de mínimo el 10% del parque automotor, y el resto era administrado directamente por ella.

Este esquema, sin embargo, no se cumplía completamente, dado que 51 de las 53 empresas no eran propietarias de por lo menos el 10% del parque automotor que operaba en sus rutas. Por otra parte, tampoco se pudieron considerar como administradoras puesto que, como se pudo establecer, estas empresas no tuvieron influencia alguna en las labores gerenciales de la operación y el mantenimiento del parque; por el contrario, esta actividad estuvo completamente al arbitrio de los propietarios de los buses. Finalmente, el esquema de afiliación bajo el que operaban estas empresas, no estuvo nunca contemplado dentro de la legislación colombiana pero se practicó "de hecho" hasta los últimos días de su operación.

**Los propietarios.** Un segundo actor del sector privado fueron los propietarios de los buses. Este sector asumió la función de "operador del servicio" que correspondía, en realidad, a las empresas. Así que fueron ellos -los propietarios- quienes tomaron las decisiones empresariales de operación y mantenimiento de los buses, dado que la empresa, ni ninguna de sus dependencias ofrecían u ofrecieron un ente que proveyera orientación, apoyo y control de la operación a los propietarios.<sup>35</sup>

Por otro lado, la toma de decisiones resultaba completamente dispersa si se tiene en cuenta que existía un mayor número de propietarios que de vehículos. En efecto, había 20.764 vehículos que eran de propiedad de 25.000 propietarios aproximadamente; es decir, en promedio, había un propietario por cada 0.83% de bus. En la práctica resultaba común la propiedad de un 25%, un 50% o un 75 % de cada bus, lo que equivaldría a dos o tres y hasta cuatro propietarios del mismo. En este aspecto, una tabla muestra que el 2% de propietarios, lo era de más de 10

---

<sup>35</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 22

vehículos; un 4% de propietarios lo era de entre 5 y 10 vehículos; un 9% de propietarios lo era de entre 2 y 4 vehículos y el 85% de propietarios lo era de hasta 1 vehículo.<sup>36</sup>

Como resulta evidente, el sector de propietarios de vehículos era el que presentaba mayor dispersión, aún en aspectos como la formación y capacitación administrativa y el número de vehículos que poseían y administraban, entre otras cosas. Este último aspecto sirvió para poder distinguir dos grandes grupos de propietarios: los que conducían ellos mismos sus vehículos -que llegaron a ser el 23%-, y los que contrataban un conductor.

El 23% que conducía su propio vehículo, era el grupo de propietarios con una menor capacidad empresarial y poseían el parque automotor más antiguo. Generalmente habían sido conductores del vehículo durante mucho tiempo, hasta que alcanzaban la capacidad adquisitiva para comprarlo. La cantidad de vehículos que cada propietario poseía, le determinaba el nivel de acercamiento con las empresas afiliadoras y, por lo tanto, su nivel de vinculación con cargos directivos en las mismas.

La gran variedad en las condiciones de los operadores, conllevó a que cada uno se ocupara individualmente de su vehículo, y que el único contacto con los otros fuera para fijar las frecuencias, el orden de salida y los recorridos. Este esquema determinó entonces una flota operativa desarticulada sin un ente de gobierno que la organizara, y que producía un servicio de muy baja calidad para los usuarios.<sup>37</sup>

**Los conductores.** El esquema de remuneración a los conductores convirtió a éste grupo en parte fundamental de la estructura empresarial, puesto que generó una relación particular entre propietarios, conductores y empresas.

Los conductores eran remunerados en función de la cantidad de pasajeros que transportaran; en el caso de los buses y busetas, el dueño seleccionaba al conductor y hacía un arreglo verbal con él, donde quedaba determinado el valor de una retribución fija por cada pasajero transportado. Los torniquetes existentes en los buses eran elemento de control de los propietarios. En el caso de los colectivos, que no tenían registradora, se utilizaba la práctica del arrendamiento, así el conductor le entregaba al propietario una cantidad diaria fijada previamente por las dos partes y tomaba como su pago, el excedente.

También se estableció que una parte pequeña del sueldo del conductor provenía del contrato laboral que tenía firmado con la empresa, porque así lo exigía la ley, para garantizar al gremio sus prestaciones y seguro social. De acuerdo con el control que realizaba la Secretaría de Tránsito y Transporte, cuatro empresas cumplían con la vinculación laboral de sus conductores. Muchas no cumplían con ésta obligación haciendo ver a los conductores como copropietarios del vehículo.

---

<sup>36</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 22

<sup>37</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 23.

El esquema de remuneración y las relaciones de los conductores con los propietarios y empresas generaban la denominada "guerra del centavo" en Bogotá, e incentivaban a que el conductor no cumpliera con su función de operar eficiente y adecuadamente el vehículo y se convierta en un competidor agresivo.<sup>38</sup>

Vista la situación institucional y la organizacional, era fácil concluir que los mismos elementos "de hecho" que fueron síntoma de una deficiente presencia institucional en el sector, eran también aquellos que hacían parte de la estructura empresarial del transporte público en la ciudad, y que se constituían en elementos que no permitían una adecuada prestación del servicio. Un ejemplo de ello era la práctica de cobrar cuota de afiliación porque esto trajo consigo la necesidad de generar más rutas por parte de las empresas afiliadoras aunque aquellas rutas no fueran necesarias para la ciudad, estimulando la sobreoferta del servicio en la ciudad y con ello un aumentando los costos del sistema y afectando el nivel del servicio.<sup>39</sup>

#### **2.2.4 La operación de buses: caótica, deficiente y arcaica**

La operación del sistema de transporte público colectivo en la ciudad de Bogotá se realizó bajo el esquema institucional y empresarial ya expuesto, usando una flota de 20.764 vehículos registrados, que operaban 631 rutas aprobadas. La ciudad movilizaba diariamente cerca de 11,5 millones de viajes, de los cuales el 72%, o sea 8,3 millones los hacía el transporte público colectivo, en niveles como el corriente, intermedio, ejecutivo, súper-ejecutivo, colectivo), en vehículos como bus, buseta y microbús, de modelo 1977 en adelante, hasta los del modelo del año.<sup>40</sup>

En ese momento, la ciudad contaba con un sistema troncal de solo-bus sobre la avenida Caracas cuya capacidad era de 450 buses/hora y 30.000 pasajeros/hora por sentido. A pesar de las condiciones de inseguridad que la caracterizaron, la operación de la troncal alcanzó a movilizar volúmenes de tráfico de buses y de pasajeros, mayores a los calculados en el diseño inicial.

Rutas: Una mirada desde el punto de vista de las rutas asignadas a las empresas, muestra el siguiente panorama:

No.	No. empresas	Porcentaje de rutas	Cantidad aprox. de rutas
1	1	Más del 10%	Más de 63
2	2	Entre 5 y 10%	Entre 31 y 63
3	7	Entre 3 y 5 %	Entre 19 y 31
4	43	Menos del 3%	Menos de 19

Como ya se mencionó, el servicio de transporte urbano colectivo era prestado a través de 631 rutas urbanas operadas por 53 empresas que, como se puede deducir del cuadro, presentaban una concentración importante de rutas en pocas

<sup>38</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 23.

<sup>39</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 37.

<sup>40</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 24.

manos, es decir, en pocas empresas. 3 empresas tenían cerca de 180 rutas que en realidad equivalía a tener cerca del 30% de las rutas existentes y por supuesto, una tercera parte del mercado de pasajeros de la ciudad.<sup>41</sup>

Dado el sistema de asignación de rutas, las empresas afiliadoras siempre estaban al acecho de encontrar demandas insatisfechas en los barrios que se estaban conformando en la ciudad para pedir una nueva ruta. Los recorridos diseñados por las empresas, generalmente, pasaban por el centro expandido de la ciudad y sobre otros corredores de alta rotabilidad, que constituían, en la visión de los transportadores, el sector rentable de la ruta. De esta forma, casi todas las rutas, en algún momento entraban a la carrera 10, o a la troncal Caracas, o a la calle 80 o a la avenida de las Américas, congestionando de esta manera los corredores y operando en ellos con sobreoferta.

Por otra parte, como los recorridos, por lo general, iban de extremo a extremo de la ciudad y ante la ausencia de un control efectivo de las autoridades sobre las rutas después de que se habían adjudicado a las empresas afiliadoras, era práctica común entre los operadores, abandonar la ruta después de que se había pasado el tramo considerado "rentable" y, adicionalmente, era práctica de los conductores recoger pasajeros en los sitios de las rutas que no estaban autorizados para su empresa. A esta serie de irregularidades en la prestación del servicio habría que añadir la modificación de rutas, suspensión del servicio en las horas no pico, incumplimiento de horarios, alteración de frecuencias de despacho, y acortamiento o alargamiento de rutas después del punto acordado.<sup>42</sup>

Por otra parte, los estudios de transporte contratados, entre ellos el de JICA, estableció que las longitudes de los recorridos eran de alrededor de 29,5 kilómetros; los cuales fueron considerados como muy extensos, toda vez que la media recomendada era de no más de 20 kilómetros, y los buses estaban superándolo con un 50% más de recorrido. Una cuestión derivada de este fenómeno tuvo que ver con el establecimiento de la velocidad promedio que resultó siendo de 10 km/h; es decir, de un promedio de tres horas por recorrido.

La velocidad promedio como indicador, mostró también su influencia en la oferta, sobre todo al considerar que la frecuencia de despachos de los vehículos tenía un promedio de 5 vehículos/hora, pero ocurría que un 66% de las rutas presentaban frecuencias menores y, en muy pocos casos, iguales al promedio.<sup>43</sup>

Parque Automotor. Otro factor de importancia en este análisis era el relativo a las características que definían el parque automotor que prestaba el servicio público de transporte colectivo en la ciudad. En primer lugar se trataba de una gama muy variada de vehículos, si se les miraba desde el punto de vista de la edad, marca, capacidad y estado en que se encontraban.

---

<sup>41</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 25.

<sup>42</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 25.

<sup>43</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 26.

No.	Tipo de vehículo	No. de vehículos	Porcentajes
1	Buses	9.862	47.50%
2	Busetas	7.594	36.57%
3	Microbuses	2.332	11.23%
4	Camionetas	976	4.70%
	Total	20.764	100%

La edad de los vehículos de la flota era también muy variada. Más de la mitad de las empresas tenían una edad promedio de sus vehículos entre 14 y 18 años. Sin embargo, el 75% de las empresas tenían como vehículo más común modelos de 90 a 94. Esto indicaba que una buena parte de la flota era relativamente nueva (no tenía más de diez años) pero también existían vehículos muy viejos, con más de 30 años que aumentaban en mucho la edad promedio de la totalidad de la flota.<sup>44</sup>

Por otra parte, la oferta de transporte contabilizada como sillas ofrecidas podía ser hecha de dos formas: estática y dinámica. La oferta estática dependía del tamaño del parque automotor y de la capacidad de cada uno de los vehículos, considerado lo cual, la cifra ascendía a 612.552 sillas diarias para la ciudad de Bogotá. Por otro lado, la oferta dinámica, entendida como la capacidad de sillas de la flota en relación con la frecuencia de despachos, permitió decir que la oferta dinámica para Bogotá era de 2.035.207 sillas diarias. Finalmente, la Secretaría de Tránsito y Transportes de Bogotá congeló hace algunos años el parque automotor para tratar de lograr que la poco creciente demanda alcanzara el nivel de la oferta, pero esta medida sólo consiguió disparar la cantidad de vehículos ilegales que prestaban el servicio y, por ende, no disminuyó la sobreoferta existente.<sup>45</sup>

Sistema tarifario. Era responsabilidad de la Alcaldía de Bogotá fijar la tarifa del sistema de transporte público de la ciudad y lo hacía a través de la Secretaría de Tránsito y Transportes. Desde 1985 la ciudad adoptó un sistema tarifario diferencial dividido en 9 niveles de servicio en función de los distintos tipos de vehículos y sus edades. Por otra parte, se diferenciaban las tarifas según el horario; las había diurnas de 5 a.m. a 8 p.m. y nocturna de 8 p.m. a 5 a.m. y los domingos y festivos.

La renovación de tarifas se hacía hasta tres veces por año, pero a partir de 1995 se hizo una vez y en mesas de concertación del Distrito con los transportadores. Si bien había un sistema técnico para determinar el monto de la tarifa, en varias ocasiones ésta se determinó a través de acuerdos políticos entre las partes obviando los estudios sobre costos de operación. Esta circunstancia, además de la relacionada con que la base numérica (Ejemplo: pasajeros transportados, kilómetros recorridos, costos de operación, etc.) que era aportada por una u otra instancia, por lo general, no coincidía, presentándose continuamente el hecho de que los insumos para el cálculo de la tarifa, aportados por los transportadores diferían considerablemente en razón de los niveles de organización administrativa

<sup>44</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 27.

<sup>45</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 27.

de las empresas. Por otra parte, estas variables eran susceptibles de manipulación por cada una de las partes debido a que no tenían un sustento técnico, generando un alto grado de incertidumbre en relación con la tarifa.<sup>46</sup>

Visto en retrospectiva, la tarifa se aumentó en los últimos cinco años un total de US\$ 0.15, es decir un 83%, sin que por ello se hubiera observado un aumento proporcional en la calidad del servicio, lo que llevó a la conclusión de que el usuario estaba pagando por un sistema de transporte colectivo, cada vez más deficiente. También se analizó que cada vez que se aumentaba la tarifa, la diferencia entre el aumento y las necesidades era cada vez menor, yendo cada vez más cerca de un punto en el cual el sistema dejaría de ser rentable y el nivel de servicio estaría por debajo de la calidad aceptada.

Otra conclusión que se sacó es que la tarifa del pasaje era plana pues resultaba ser la misma para viajes largos que para viajes cortos, subsidiando éstos últimos a los primeros. Los conductores optan por no llevar, en lo posible, a los viajeros de larga distancia dado que su rentabilidad depende de la rotación de la demanda.

De allí se pudo deducir que el primer nivel de la estructura empresarial no se encontraba estructurado bajo estándares internacionales para tener condiciones reales de operación de transporte público, dado que las empresas "afiliadoras" no eran dueñas de la mayoría del parque automotor que afiliaban, motivo por el cual no eran directamente responsables por su mantenimiento y adecuado uso. Estas actividades hacían parte del eje central del negocio de transporte eran actividades en las cuales no participaban las empresas y por lo tanto no estaban en capacidad de alinear sus intereses con los de los verdaderos operadores de vehículos.<sup>47</sup>

### **2.2.5 Características económicas de la operación: negocio en declive**

En el esquema de operación del transporte público de Bogotá había dos formas de ingreso para el sector privado: las cuotas de afiliación y la tarifa de cada viaje. En el caso de las empresas "operadoras" utilizaban la cuota de afiliación como ingreso para hacer económicamente viable su operación. Como en el caso de los propietarios de los buses, las empresas consideraban que la única manera de aumentar su beneficio neto, era adicionando rutas y no cabía la posibilidad de hacer una buena gestión de administración para minimizar los gastos.<sup>48</sup>

El funcionamiento de esta lógica era el siguiente: los propietarios pagaban a las empresas afiliadoras entre dos y cuatro millones de pesos como cuota de afiliación para obtener el derecho de operar sobre alguna de las rutas. Además debían pagar entre \$ 30.000 y \$ 100.000 mensuales para permanecer en ella. Cada ruta adicional era una fuente de ingreso muy alta para la empresa. El recaudo mensual aproximado de las empresas afiliadoras era de mil millones de pesos.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 28.

<sup>47</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 37.

<sup>48</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 29.

<sup>49</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 29.

De la tarifa por pasaje dependía el beneficio de los propietarios y los conductores, lo cual estaba íntimamente ligado a la cantidad de pasajeros movilizados. Los conductores recibían su pago como un porcentaje de la tarifa por cada pasajero movilizado. En los casos de arrendamiento del vehículo, los conductores debían pagar una cuota fija al propietario y el excedente de dinero recogido en el día por las tarifas de los usuarios se convertía en su pago diario.<sup>50</sup>

Acerca de los costos de operación no había un registro confiable, apenas el 10% de las empresas llevaba un registro de gastos, y entre estas empresas se presenta una variabilidad de hasta el 300% en los costos reportados para el mismo rubro. Por otro lado, los propietarios tampoco llevaban un registro de los costos de operación de los vehículos y consideraban que la implementación de un sistema de costos bien estructurado competía desarrollarlo a la autoridad competente, la STT.

En este aspecto, el único estudio confiable fue hecho por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital - DAPD, titulado "Lineamientos para el diseño de un nuevo sistema de rutas en Santa Fe de Bogotá"<sup>51</sup> en el mes de diciembre de 1997. Con base en este estudio, el proyecto de acuerdo extrajo varios datos y elaboró un cuadro a partir del cual se pudo concluir de manera general que la totalidad de los gastos en que incurría anualmente el sistema de transporte público era de \$ 660.000 millones, en tanto que los ingresos alcanzaron la cifra de \$ 680.000 millones. En estas cifras no se incluyó el valor de la inversión por la compra de los vehículos.

Este estudio también mostró que los propietarios de buses pasaban por 4 etapas de rentabilidad muy marcadas durante la vida útil de su vehículo:

1. Los tres primeros años tenían una rentabilidad negativa debido al alto costo financiero y de la depreciación del vehículo.
2. A partir del tercer año y hasta el quinto, empezaban a tener una rentabilidad positiva porque se terminaban de pagar los intereses, aunque se seguía sintiendo el costo de la depreciación.
3. Entre el quinto y séptimo año el vehículo rebajaba brutalmente sus costos fijos (depreciación y costos financieros) pero todavía estaba dentro de la categoría inferior a 7 años, lo cual permitía al propietario experimentar la mayor rentabilidad.
4. Al cabo del séptimo año, el vehículo cambiaba de categoría, la tarifa que podía cobrar se reducía y empezaba un descenso en los ingresos, un aumento en los costos de mantenimiento y el margen de rentabilidad terminaba por volverse negativo al cabo del décimo año.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 29.

<sup>51</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 30.

<sup>52</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 31.

Por otra parte, el esquema de tarifas no contemplaba que el usuario pagara por ningún costo, adicional a los de operación, por lo tanto el sistema no generaba recursos para la reposición de equipos. De esta manera, los propietarios de los vehículos trataban de dar un uso al vehículo mayor al de la vida útil, lo cual generaba alta contaminación y elevados costos de operación y mantenimiento.<sup>53</sup>

La organización empresarial, como tal, no existía, pues la mayoría de los buses pertenecía a diferentes propietarios que no estaban organizados para ejecutar coordinadamente las labores de operación y mantenimiento; Resultando así que en el nivel en donde se prestaba directamente el servicio, no existía una estructura empresarial sólida, lo cual se reflejaba en falta de apoyo no sólo en las labores del día a día, sino en especial en las actividades de financiación y reposición de vehículos, capacitación del recurso humano y, en general, en todas las actividades empresariales de planeación.<sup>54</sup>

Aunque el negocio del transporte público dependía en gran medida de los costos variables (consumo de combustible, mantenimiento, desgaste por kilometraje, etc.) si había una cantidad de costos fijos (financiación, compra de repuestos, arriendo de zonas de parqueo y talleres, actividades de logística, entre otros) que se verían disminuidos si los propietarios estuvieran organizados empresarialmente.<sup>55</sup> Pero esta no era la realidad.

---

<sup>53</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 31.

<sup>54</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 38.

<sup>55</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 38.

### 3. PROMESAS DE VALOR DEL PROYECTO TRANSMILENIO

Dado que la propuesta de un nuevo sistema de transporte para Bogotá implicaba intervenir los intereses económicos y comerciales, propiedades privadas y derechos adquiridos por empresas privadas, personas jurídicas y personas naturales; al tiempo que con el proyecto se tocaba de manera ineludible el campo de acción de varias entidades públicas, sus funciones y competencias que en algunos casos eran misionales, se hizo necesario que el proyecto TransMilenio se fundamentara en realidades jurídicas que le permitieran sobrepasar estos escollos iniciales. A continuación, se presenta el texto que del aparte jurídico del proyecto.

#### 3.1 Fundamento jurídico de la propuesta de TransMilenio

"Partiendo de la base de que el transporte público masivo de pasajeros es un servicio de carácter público y como tal inherente a la finalidad social del Estado. Este ha sido clasificado legalmente como un servicio de carácter esencial, por lo tanto, en su prestación, necesariamente, debe tener prelación el interés general sobre el particular.<sup>9"</sup> (Cita a pié de página el "Artículo 5 de la ley 336 de 1996.")<sup>56</sup>

"Por expresa disposición constitucional, le corresponde al Estado asegurar su eficiente prestación a todos los individuos.<sup>10"</sup> (Cita a pié de página "Artículo 365, Constitución Política de Colombia). La operación del transporte público se encuentra bajo la regulación del Estado, que ejercerá la dirección, el control y la vigilancia necesarios para garantizar a los ciudadanos su adecuada prestación en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad.<sup>11"</sup> (Cita a pié de página "Artículo 3, numeral 2, de la ley 105 de 1993".)<sup>57</sup>

"En consonancia con las obligaciones a cargo del Estado, la carta política asigna al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa, la prestación de los servicios públicos que la Ley determine.<sup>12"</sup> (Cita a pié de página "Artículo 311, Constitución Política de Colombia".) "Particularmente, se le atribuye al Distrito Capital el deber de asegurar la eficiente prestación de los servicios a su cargo.<sup>13"</sup> (Cita a pié de página "Artículo 322, Constitución Política de Colombia")<sup>58</sup>

Al Concejo, como suprema autoridad del Distrito Capital, le corresponde, entre otras facultades, dictar las normas necesarias para garantizar el adecuado cumplimiento de las funciones y la eficiente prestación de los servicios a cargo del Distrito<sup>14"</sup>. (Cita a pié de página "Artículo 12, numeral 1, Decreto 1421 de 1993"). Igualmente, cuenta con la función de crear, suprimir y fusionar establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales así como autorizar la constitución de sociedades de economía mixta y la participación del Distrito en otras entidades de carácter asociativo.<sup>15"</sup> (Artículo 12, numeral 9 y 55, Decreto 1421 de 1993)<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 41

<sup>57</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 41

<sup>58</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 41

<sup>59</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 41.

Para cumplir con los cometidos señalados en la Constitución de 1991, y la ley a cargo del Distrito Capital, Decreto-Ley 1421 de 1993; y para brindar una solución a los problemas que actualmente aquejan al sistema de transporte, resulta necesaria la creación de una entidad que se encargue de administrar la prestación del servicio.<sup>60</sup>

Con base en la anterior argumentación jurídica, el Proyecto de acuerdo, leído y discutido en el seno del Concejo Distrital de Bogotá, aparte de la descripción de los problemas del sistema de buses que imperó en la ciudad durante más cincuenta años, de la presentación de su situación, de sus fallas protuberantes, de la pérdida de gobernabilidad de la ciudad sobre ese servicio y sobre ese sector de la economía capitalina, y la proyección de sus números que permitían predecir un inminente colapso dada la situación económica en descenso hacia la crisis que presentaba el negocio de esos años, hizo también, una propuesta de valor inherente a la implantación del nuevo sistema, en nuevas condiciones para todos sus actores y con el control de la administración de la ciudad sobre ese servicio. Veamos, pues, tales promesas de valor:

### **3.2 Promesas de valor para ciudadanos, gremios e instituciones**

**Al ciudadano.** Una primera promesa estaba asociada a la mejora en la calidad de vida de los bogotanos que usaban el viejo sistema de transporte, afirmaba el proyecto que "Después de años de operación bajo las condiciones anteriormente descritas, [es decir, las presentadas en el capítulo anterior] se requiere que el Distrito intervenga para mejorar el nivel del servicio y generar un aumento significativo de la calidad de vida de los usuarios del transporte público."<sup>61</sup>

El cambio significativo en la calidad de vida de la ciudadanía, se expresaba en la mejora de las condiciones de prestación del servicio, pues se argumentaba que "(...) La ciudadanía no conoce lo que es un servicio amable y respetuoso con el usuario, donde la operación se realice en vehículos especialmente diseñados para transporte urbano de pasajeros, con el correspondiente nivel de comodidad y confort, con un conductor capacitado y concentrado únicamente en la conducción profesional del vehículo."<sup>62</sup>

Así, se decía que "(...) elevar el nivel de vida de los ciudadanos con la provisión de un servicio de estándares internacionales, es una imperiosa necesidad para Bogotá, donde finalmente se podrá brindar una alternativa viable que apoye los programas tendientes al desestímulo del uso del vehículo particular"<sup>63</sup> Como se ve, en la argumentación está clara la idea de que el nuevo sistema debe competir y vencer la tendencia al aumento que ha venido presentando la adquisición y uso del vehículo privado para todas las actividades cotidianas de los bogotanos.

---

<sup>60</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 41.

<sup>61</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 35.

<sup>62</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 35.

<sup>63</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 35.

**A las antiguas empresas y sus trabajadores.** En relación con el gremio de empresas de transportadores y sus trabajadores, el proyecto TransMilenio se proponía ofrecer incentivos y seguridades tales que su conveniencia debería permitir la transición tranquila del efervescente gremio transportador hacia un proyecto distinto en el cual perderían el control que fueron ganando en la ciudad a lo largo de medio siglo.

Igual tranquilidad debían experimentar los grupos de trabajadores de las empresas particulares, especialmente su muy numeroso grupo de conductores. Así, en esos años, en relación con estos protagonistas, se comprometían a que "El nuevo sistema propuesto, busca lograr una transición del sistema actual, que no lesione la situación económica y laboral de los actuales empresarios y trabajadores del sector. El nuevo sistema de transporte público de pasajeros asume al Gobierno Distrital como regulador del sistema y al sector privado como inversionista y operador, de forma tal que resulte posible proveer una solución a la urgente necesidad de desarrollar un sistema de transporte público de pasajeros idóneo y eficiente"<sup>64</sup>

**A la institucionalidad de gobierno.** Entre los propósitos del proyecto estaba el rescate del control, para el gobierno distrital, sobre el sector de transportes, ofreciendo a cambio la promesa de que este hecho lograría una mejora en las condiciones de trabajo de los conductores así como un cambio en las condiciones de inversión que tendría como principal componente el incremento del beneficio económico, rubro de mucha importancia para los propietarios.

Por ello, el proyecto rezaba que "La intervención del Distrito en la gestión del transporte público no solo aseguraría que el servicio se preste en las mejores condiciones de eficiencia, lo cual también implica un beneficio para los operadores, sino que también la ciudad disminuya los costos asociados con las externalidades del sistema actual como son la contaminación, la congestión y el deterioro de la calidad de vida, entre otros." Y, de esa manera, se "(...) confirma la necesidad de crear una empresa de carácter distrital que controle y planee el sistema."<sup>65</sup>

De modo que "Las autoridades distritales, conscientes de la grave situación que se afronta, adelantarán una reestructuración del sector a nivel institucional y operacional, que exige la creación de una nueva empresa que se encargue de las actividades de planeación y control del día a día de la operación, y permita a la Secretaría de Tránsito y Transporte - STT dedicarse a sus actividades propias de regulación, control, y planeación a largo plazo. Con este proyecto se logrará la vinculación de capital privado a la inversión, condiciones de competitividad, rentabilidad y eficiencia operativa, con miras a lograr un desempeño de alto nivel

---

<sup>64</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 37.

<sup>65</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 36.

en el servicio a los usuarios y asegurar la generación de recursos suficientes para lograr el mantenimiento de la operación en condiciones de eficiencia"<sup>66</sup>

Por otra parte, vistas las formas de administración de las empresas, o la ausencia de ellas a lo largo de las últimas cinco décadas, se proponía a la institucionalidad como promotora de "uno de los principales retos de la organización empresarial, consistente en la implementación real del concepto de caja única que permite distribuir los ingresos en proporción a los costos, compensando la diferente rentabilidad de unos recorridos con otros."<sup>67</sup>

Concluyendo que (...) "Es urgente generar los incentivos para que el sector público asuma de manera coordinada la prestación del servicio de transporte público y proporcione las herramientas para que los transportadores tengan incentivos de gerenciar realmente su parque automotor y, por consiguiente, lo mantengan en buen estado. De igual manera, es responsabilidad de la autoridad garantizar la creación de verdaderas empresas de transporte público que compitan por mejorar el nivel de servicio que se ofrece al usuario."<sup>68</sup>

### **3.3 Modelo TransMilenio propuesto: características "de clase mundial"**

En este apartado se presentará el modelo de transporte propuesto por la Administración Distrital para la ciudad y se describirán de manera detallada cada uno de sus componentes. Si bien en el numeral anterior se trataba de un conjunto de promesas de valor para diferentes sectores de la sociedad y de la economía capitalinas, ahora, en este apartado, se presentarán las formas institucionales pero sobre todo técnicas, económicas y empresariales asumidas por la sociedad TransMilenio para tratar de convertir en realidad todas esas promesas hechas con relación a la calidad del servicio.

#### **3.3.1 Transportar**

La característica principal del Sistema TransMilenio propuesto en el proyecto de acuerdo presentado ante el Concejo de Bogotá, consistía en la implementación de corredores especializados para circulación exclusiva del transporte público, alimentados por rutas secundarias de menor jerarquía o "rutas alimentadoras", que garantizarían la conducción de la masa de pasajeros hacia los corredores principales de la troncal. Con este sistema, argumentaban, se lograría un manejo más eficiente del alto número de viajes en las principales vías de la ciudad, teniendo prelación vial en el tránsito y utilizando vehículos de alta capacidad con especificaciones adecuadas para el transporte de pasajeros, beneficiando a éstos más que a los propietarios de vehículos particulares.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 37.

<sup>67</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 38

<sup>68</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 38

<sup>69</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 25 y 26

La insinuación de una nueva flota de buses operando podría encontrar recelo entre los dueños de buses para quienes su inversión en una o en muchas unidades de transporte de acuerdo con la propuesta se iría por la alcantarilla, de un día para otro. Sin embargo, el proyecto contemplaba una especie de agotamiento de la vida útil de esas unidades en el marco de una "etapa de transición" en la que los buses tradicionales del momento se ocuparían de operar como alimentadores, en tanto sus dueños podían comprar buses específicos para transporte de pasajeros, acción estimulada convenientemente a través de un programa de incentivos y compensaciones.<sup>70</sup>

Otra ventaja atribuida al nuevo proyecto, era que además de su funcionamiento sobre corredores especializados y exclusivos, su operación sería programada, ordenada y controlada, facilitando el acceso rápido de los pasajeros desde paraderos estratégicamente ubicados según estudio concienzudo de cada viaje a realizar. El cobro se realizaría en forma electrónica en la estación, no en el bus. Este sería un beneficio para el pasajero pues podría transbordar en cualquier estación y tomar otro bus o un alimentador, sin pagar de nuevo. La integración de pagos a través de una tarjeta inteligente o monedero electrónico permitiría la integración tarifaria y la flexibilidad en la operación y, así mismo, guardar la información del pasajero e identificar su ingreso al sistema.

### **3.3.2 Institucionalidad**

El Proyecto de acuerdo argumentaba, sobre este tema que "está demostrado, no sólo por el estado actual de nuestro sistema de transporte público, sino por la evidencia de lo que se percibe como mejores prácticas a nivel mundial en gestión de transporte urbano, que el Estado, el municipio o el distrito debe encargarse directamente de las tareas de administración y planeación del transporte público, permitiéndosele utilizar de la forma más eficiente la infraestructura de la ciudad."<sup>71</sup>

Con este razonamiento, se presentaba el siguiente orden institucional a efectos de establecer un nuevo sistema de transporte en la ciudad. En primer lugar estaría, como cabeza del sector en la ciudad, la Secretaría de Tránsito y Transporte, con funciones específicas de entidad reguladora encargada de vigilar y sancionar a los operadores de transporte público y de definir, entre otros, la expansión y la planeación a largo plazo del sistema."<sup>72</sup>

### **3.3.3 Ente empresarial**

En el marco de la estructura empresarial actuaría, entonces, una entidad de carácter distrital para desempeñar funciones de diaria ocurrencia como la administración de buses, rutas, recaudo, frecuencias, estadísticas, etc. Con esta visión se argumentaba que la creación de la empresa por parte del Distrito es el reconocimiento de la responsabilidad de este último por garantizar un servicio

<sup>70</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 27

<sup>71</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 28

<sup>72</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 28

eficiente y de calidad para la ciudadanía. En consecuencia, y ya con nombre propio "la empresa TransMilenio S.A. será la encargada de proveer el servicio de transporte público a través de operadores privados, con quienes establecerá contratos para efectuar los recorridos y la operación del sistema cumpliendo con las condiciones impuestas. Adicionalmente, la empresa contratará con terceros las actividades que puedan ser desarrolladas de manera más eficiente por el sector privado, tal como el recaudo de tarifas y el sistema automático de control, generando un ambiente de competencia que estimule la mejora operacional y, por ende, la calidad del servicio."<sup>73</sup>

LA EMPRESA DE GESTIÓN - TRANSMILENIO. Como cabeza fundamental y empresa administradora del servicio de transporte público está la empresa TransMilenio S.A., una sociedad compuesta por entidades públicas. Esta sociedad será la encargada de atender las necesidades de transporte en los corredores especializados y rutas alimentadoras, entregando la operación a operadores privados. Dentro de las funciones que tiene está la gestión, planeación y control del servicio prestado por los operadores privados, para lo cual contará con un sofisticado sistema de información que permitirá afinar la operación optimizando las diferentes variables involucradas en la prestación del servicio. Producto de la planeación, las empresas operadoras podrán conocer sus itinerarios, el número óptimo y el tipo de vehículo que deben disponer en la operación. Todo lo anterior lleva a que uno de los principales objetivos de la empresa sea la disminución del costo por pasajero transportado.<sup>74</sup>

Otra de sus funciones sería realizar la compensación a los operadores de acuerdo con la cantidad de vehículos/kilómetro ejecutados por cada bus, y de acuerdo al nivel de servicio o gestión realizada en el cumplimiento de la programación de la operación. TransMilenio asumirá el riesgo de la demanda en la operación y dejará a los operadores exentos del mismo, garantizándoles el cubrimiento de sus costos y rentabilidad con la compensación por kilómetro recorrido asociado al nivel de gestión. Este esquema podría generar incentivos en los conductores para no recoger pasajeros, a lo cual TransMilenio dará solución controlando estrictamente la posición de los vehículos por medio de un sistema de localización.<sup>75</sup>

La centralización del recaudo era otra de las principales necesidades del transporte público de la ciudad, por un lado para contar con información más precisa sobre la demanda y, por otro, para efectuar la redistribución de los ingresos en proporción a los costos entre los operadores. El control y manejo del recaudo será responsabilidad de la empresa TransMilenio S.A., subcontratando esta operación a través del esquema de concesión, dada la complejidad de la operación y las complejas especificaciones técnicas que requiere. El monitoreo permanente del recaudo será la principal herramienta para el control de la demanda y se utilizará en la constante programación y optimización del sistema.

---

<sup>73</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 28

<sup>74</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 29

<sup>75</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 30

LOS OPERADORES. Como instrumento esencial para la prestación del servicio de transporte público por parte de la empresa de gestión, se tienen las empresas operadoras que, en su gran mayoría, deberán constituirse como asociación de los actuales propietarios, operadores y empresas afiliadoras. Ellos entrarán a prestar directamente el servicio de transporte bajo el esquema de contratación de recorridos (kilómetros) bajo condiciones y nivel exigido por TransMilenio.<sup>76</sup>

Las empresas operadoras suministrarían el equipo rodante para la operación. Estas serían dueñas de su parque automotor y estarían en capacidad de dar todo el soporte logístico que la operación requiriera. El tamaño de la flota no debería ser inferior a un número determinado de buses, de tal manera que se maximizasen todas las sinergias y economías de escala posibles, incluyendo la operación de centros de parqueo y mantenimiento. De acuerdo con lo anterior, serían estas empresas las encargadas de administrar y operar las zonas de parqueo y mantenimiento que el Distrito les provea para tal fin.<sup>77</sup>

Las empresas operadoras tendrían una relación contractual directa con la empresa de transporte TransMilenio S.A., en todo lo relacionado con el cumplimiento de las condiciones de operación y la compensación por el servicio prestado. Por otra parte deberían operar bajo la vigilancia de la Secretaría de Tránsito y Transporte en lo que a cumplimiento de la reglamentación se refiere.<sup>78</sup>

LOS CONDUCTORES. En el esquema propuesto, los conductores podrán ser los mismos accionistas de la empresa. Los conductores asalariados tendrán una relación de empleados con la empresa operadora con todas las prestaciones legales a que hubiere lugar.

Por otra parte, el esquema de remuneración tradicional desaparece tanto para conductores como para empresas operadoras. Antiguamente era la cantidad de pasajeros la que determinaba los niveles de ingreso de quienes prestaban el servicio. Bajo el nuevo esquema el pago será producto de la relación vehículo / kilómetro, eliminándose el incentivo de transportar en un mismo viaje el mayor número posible de pasajeros, limitándose a cumplir con los itinerarios y condiciones propuestas; este hecho sumado a que el recaudo será efectuado utilizando un medio electrónico, simplifica la tarea de conducción y hace de esta labor un trabajo profesional libre de las complicaciones que actualmente presenta.

A través de la capacitación, se preparará al conductor para atender necesidades generadas por el cambio de especificación, calidad y servicio de los vehículos en operación. La relación contractual con la empresa elimina la presión de garantizar en la calle el sustento diario, y le garantiza una jornada laboral regulada. El dueño y operador de su bus tiene opción de percibir ingreso a futuro, como accionista de una empresa operadora y/o como conductor de la misma.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 30

<sup>77</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 30

<sup>78</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 31

<sup>79</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 31

### 3.3.4 Operatividad

Esta dependería de la adecuación de la infraestructura. El primer cambio sería la especialización de los carriles para el tránsito exclusivo de los buses en los corredores; esto implicaría tener carriles diseñados para especificaciones de buses de transporte de pasajeros, físicamente separados de los carriles de tránsito de vehículos particulares. Complementario a este esquema se instalarán sobre los corredores especializados, paraderos fijos cerrados que servirán para la operación de carga y descarga de pasajeros. Estos tendrán un diseño adecuado a las necesidades de acceso a los buses y en la entrada de los paraderos habrá un punto de pago electrónico integrado a los torniquetes de control. Serán dispuestos a lo largo de rutas expresas de acuerdo a las necesidades de la ciudad.<sup>80</sup>

Habrán puentes peatonales para el acceso a las plataformas desde los andenes y también, paradas de integración para buses alimentadores y buses del corredor especializado. Su circulación ordenada reducirá los tiempos de viaje dentro del mismo corredor, y su control estará dado por los paraderos fijos cuya facilidad de acceso rápido y ordenado a los buses, busca ofrecer menores tiempos de viaje, de espera y la certidumbre sobre la regularidad del servicio de cada ruta.

La implementación del proyecto será aprovechada para una renovación urbana de las zonas y lugares de influencia; las de integración de rutas tendrán espacio para la circulación de los pasajeros en medio de un ambiente amable, iluminado, con espacios verdes y zonas de encuentro social, señalizados de acuerdo con un sistema de transporte organizado, ágil, seguro y amable para el ciudadano.<sup>81</sup>

### 3.3.5 Buses

"El esquema propuesto está basado en una operación de transporte eficiente y de clase mundial".<sup>82</sup> Para conseguir ese fin se requiere de una renovación parcial del parque automotor que operará inicialmente en los corredores especializados. Esto implica la utilización de buses modernos, amables con el medio ambiente, especialmente diseñados para el transporte urbano de pasajeros, que cumplan con los requisitos de alta capacidad y eficiencia, confort, seguridad, y emisiones de gases bajo estándares internacionales.<sup>83</sup>

El parque automotor propuesto contempla el uso de tres tipos de vehículos para cumplir con la demanda en óptima operación y servicio de "clase mundial", pues el diseño de la operación del sistema determinará el número de vehículos y la mejor frecuencia en las diferentes rutas. Los tipos de buses propuestos eran:

---

<sup>80</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 32

<sup>81</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 33

<sup>82</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 34

<sup>83</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 34

1. Primer tipo: bus convencional, un cuerpo con capacidad para 110 pasajeros; operaría en horas de baja demanda y ciertas rutas alimentadoras.
2. Segundo tipo: bus dos cuerpos o articulado, con capacidad para 180 pasajeros; operaría en rutas troncales con demanda media.
3. Tercer tipo: bus tres cuerpos o "bi-articulado", con capacidad para 250 pasajeros, para atender alto volumen de pasajeros en horas pico.<sup>84</sup>

Por otra parte, la operación de rutas alimentadoras se hará, inicialmente, utilizando una selección de los mejores buses que actualmente se encuentran en operación para que, posteriormente, mediante un programa de incentivos, se produzca una renovación del parque automotor. Para cumplir con la condición de carga y descarga rápida de pasajeros, los vehículos están provistos de puertas laterales de doble hoja, tipo metro y con acceso a nivel del piso, de acuerdo con el diseño integral de los paraderos. Teniendo la posibilidad de operar el sistema con los tres tipos de vehículos planteados, la gestión del sistema, en manos de la empresa TransMilenio S.A., podrá afinar la operación de tal manera que siempre se tengan los vehículos que atiendan óptimamente la demanda.

La utilización del equipo rodante, nuevo y moderno, garantizará por sí mismo, y con el cumplimiento de un programa adecuado de mantenimiento, una disminución importante en costos variables de operación, así como en el consumo de combustibles y el recambio de piezas y, finalmente, evitará los problemas causados por vehículos averiados en las vías y proveerá a la ciudadanía de un servicio amigable, elevando considerablemente el nivel de vida del usuario.<sup>85</sup>

### **3.3.6 Recaudo**

Para garantizar una integración tarifaria en el sistema y satisfacer los deseos de viaje del usuario, el sistema de corredores especializados y rutas alimentadoras permitirá efectuar transbordos entre alimentadora - troncal - alimentadora, sin ningún costo adicional al usuario. Para esto, se va a implantar un sistema de tiquete electrónico de recaudo de tarifas, basado en la utilización de una tarjeta prepaga que tiene la capacidad de almacenar información referente al valor cargado y a las transacciones realizadas entre muchas otras funciones.<sup>86</sup>

El sistema permite que cuando el usuario efectúe pago por un viaje, ya sea en bus alimentador o en paradero del corredor especializado, reconocerá este hecho y, en el evento de transbordo, contendrá información del pago previo; caso en el cual permitirá el acceso efectuando una transacción con valor cero. Debido a la complejidad de la operación y al manejo de millones de transacciones, el sistema de recaudo será suministrado, implementado y operado por un concesionario conformado por entidades del sector financiero, ya que ellos disponen de la tecnología y conocimiento necesario en el manejo de transacciones, provisión de

---

<sup>84</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 34

<sup>85</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 35

<sup>86</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 36

equipos para expedición de tarjetas, puntos de recarga, y demás elementos críticos para hacer exitosa la operación.<sup>87</sup>

Bajo las condiciones propuestas, la compensación por la prestación de este servicio, estará en el manejo financiero del recaudo por un periodo de tiempo determinado, tanto de los recursos provenientes del prepago de las tarjetas, como del dinero proveniente de las transacciones de transporte. Por tratarse de un "monedero electrónico" el nuevo medio de pago tendrá la ventaja de servir también en establecimientos diferentes al Sistema de Transporte, siendo éste el principal atractivo para la implementación y masificación del sistema por parte del sector financiero.<sup>88</sup>

El uso de este sistema, además de facilitar el acceso a los buses alimentadores y a las estaciones troncales, evitará manejar dinero en efectivo. Adicionalmente los equipos de lectura obtendrán un registro de las transacciones efectuadas, tanto para acceso al sistema como de transbordos, convirtiéndose en poderosa herramienta para monitoreo de la demanda de transporte y comportamiento de la demanda de viajes, insumo para realizar planeación y programación del sistema.<sup>89</sup>

### **3.3.7 Control**

Uno de los cambios más importantes con respecto al anterior sistema, será el esquema de remuneración, pues reconocerá operadores por vehículo / kilómetro; representando un esfuerzo de empresas operadoras para garantizar cumplimiento de itinerarios y el nivel de servicio exigido. Así, para llevar a cabo la labor de control de la operación, TransMilenio usará un sistema de control automático de vehículos, capaz de monitorear cada instante de la operación, para luego poder comparar el cumplimiento con los itinerarios programados.<sup>90</sup>

El control está basado en la integración de un sistema de posicionamiento satelital - GPS con un sistema de transmisión de datos inalámbricos para realizar la transmisión de datos, y un centro de control de la operación donde se concentra la información. Los vehículos estarán equipados con unidad de localización satelital, con transmisor encargado de enviar información sobre posición del vehículo al centro de control, para ello utilizarán la red de servicios de valor agregado. Los datos serán enviados según programación previamente establecida, o a solicitud del centro de operaciones.

Con la información de la posición de los vehículos en el centro de control, un software especializado y el uso de sistemas para graficar datos, se monitoreará constantemente -con precisión de 5 metros- el comportamiento de la flota. El monitoreo verificará longitud de recorridos, distancia total acumulada por bus e itinerario realizado y puntos de parada con tiempo de cargue y descargue.

---

<sup>87</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 36

<sup>88</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 36

<sup>89</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 37

<sup>90</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 38

Adicionalmente, toda la información del comportamiento de la flota será archivada para elaborar las planillas de pago de los operadores y retroalimentar el sistema de planeación y optimización de la operación. Con la implantación del sistema automático de control bajo las condiciones anteriormente descritas, la empresa de gestión tendrá un sistema que permitirá tener el control absoluto de la operación y verificar el cumplimiento exacto de los itinerarios y condiciones de servicios impuestas a los operadores en pro de un excelente servicio urbano.<sup>91</sup>

### **3.3.8 Tarifas**

El planteamiento inicial era que "(...) el nuevo sistema debe mantener la tarifa promedio que actualmente se paga por viaje, ya que considerando que bajo el esquema de funcionamiento actual, un alto porcentaje de los usuarios ve satisfechas sus necesidades de viaje sin efectuar transbordos, el sistema TransMilenio debe garantizar una integración tarifaria de tal manera que se le permita al usuario realizar sus deseos de viaje con un único pago de tarifa sin importar la necesidad de efectuar transbordos."<sup>92</sup>

Además de conservar la tarifa equivalente en uno y otro sistema, se planteaba en el proyecto cuáles componentes debían ser y cuáles no incluidos en su cálculo. "Ninguno de los costos de implementación inicial del proyecto será trasladado a la tarifa. Por lo tanto ésta solo cubrirá los costos de operación (incluyendo administración), mantenimiento y reposición de los vehículos." Así las cosas, "(...) la tarifa no tendrá a cargo los costos inherentes a la provisión de la infraestructura, que es responsabilidad del Distrito. La empresa de gestión - TransMilenio S.A. establecerá una tarifa única para todo el sistema teniendo en cuenta un subsidio cruzado entre usuarios con viajes cortos y sin transbordos (12% del total) y los usuarios con viajes largos y transbordos (88% del total de viajes).<sup>93</sup>

"La tarifa para todo el sistema será única e integrada; es decir, el usuario puede acceder tanto a los corredores especializados como a las rutas alimentadoras o transbordar de una a otra pagando una sola tarifa. La empresa de gestión TransMilenio S.A. será la encargada de optimizar el uso del dinero recaudado por tarifas, permitiéndosele, en caso de tener excedentes en la operación, reinvertir éstos en una mejora del nivel de servicio (aumento de frecuencias, menores índices de ocupación y sistemas de información al usuario).<sup>94</sup>

### **3.3.9 Compensaciones por operación**

La compensación por operación se calculó con base en el valor resultante de la relación vehículo/kilómetro que en sus costos tiene la siguiente composición de factores:

---

<sup>91</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 38

<sup>92</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 38

<sup>93</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 38

<sup>94</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 39

- Costos fijos
  - Depreciación del capital propio (cuota inicial del vehículo)
  - Rendimiento del capital propio
  - Depreciación del capital financiado
  - Costos de financiación
  - Costos de personal
  - Impuestos
- Costos variables
  - Combustible
  - Lubricantes
  - Repuestos
  - Mantenimiento
- Administración y utilidad<sup>95</sup>

Para el cálculo de los costos fijos por kilómetro es necesario predeterminedar el mínimo número de kilómetros que recorrerá el bus anualmente. Este número mínimo de kilómetros es una de las condiciones contractuales que garantizará TransMilenio S.A. a los operadores con el fin de disminuir el riesgo de su operación. Los operadores harán que sus buses completen los kilómetros exigidos por TransMilenio S.A. en los recorridos asignados.

En caso de ser necesario TransMilenio S.A. podrá exigir a los operadores recorrer más kilómetros de los inicialmente asignados, lo cual representará una mayor rentabilidad para los operadores, ya que con el número mínimo de kilómetros han cubierto todos sus costos fijos.<sup>96</sup>

Aunque la tarifa por vehículo / Kilómetro minimiza el riesgo en la operación para las empresas operadoras, es indispensable generar un esquema de competencia entre ellas que conlleve un estímulo hacia la mejora de la calidad del servicio. Es así como parte de la compensación por vehículo / kilómetro será retenida por TransMilenio S.A. para ser redistribuida entre todos los operadores, asignando una fracción significativamente mayor a aquellas empresas que tengan mejores indicadores de desempeño.

La evaluación de desempeño estimulará a las empresas operadoras a ser cada vez más eficientes y superar a sus homólogas con el fin de obtener mayores utilidades. El indicador de desempeño dependerá de las siguientes variables: a) cumplimiento de itinerarios, b) cumplimiento de paradas, c) índice de daños, d) satisfacción de usuarios, e) cumplimiento de indicadores de gestión al interior de la empresa.<sup>97</sup>

### **3.3.10 Planeación de la implementación - cronograma**

<sup>95</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 39

<sup>96</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 39

<sup>97</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 40

No.	Fecha	Troncales en operación
1	Junio del 2000	Calle 80 Autopista Norte Caracas Corredor férreo del sur Norte-Quito-Sur NQS Avenida Américas Avenida Suba
2	Diciembre 2001	Calle 13 Avenida 68 Carrera 7
3	Diciembre 2006	Integración total de troncales

La creación de la empresa TransMilenio S.A. será el primer paso hacia la reestructuración total del transporte público en Santafé de Bogotá, el nuevo esquema institucional y empresarial empezará a funcionar con la existencia de la empresa, pero la implementación física se hará gradualmente. En 2006, el esquema TransMilenio atenderá el 90% de los viajes de la ciudad.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 40

## 4. CREACIÓN DE TRANSMILENIO S.A.

La creación de la Empresa de Transportes del Tercer Milenio - TransMilenio S.A. es uno de los hechos urbanos que por su trascendencia e impacto en el desarrollo urbanístico de la ciudad de Bogotá, se convirtió en uno de los hitos necesarios e ineludibles de su historia como urbe del siglo XXI.

En este capítulo, se examinará la creación de la empresa, sus características y el inicio de su evolución orgánica y funcional, y se documentarán sus cambios y los motivos que llevaron a ellos. Así que en primer lugar, se examina, previo a su creación, un resumen muy concreto de la propuesta de características empresariales y figura organizacional presentada al conjunto de concejales del año 1999.

### 4.1 Propuesta de TransMilenio presentada por la Alcaldía de Bogotá, D. C.

La propuesta de TransMilenio presentada por el Alcalde al Concejo de Bogotá D.C. contenía los siguientes elementos considerados como fundamentales:

**Sociedad Pública.** La idea era crear una sociedad pública compuesta por sociedades públicas de la administración del Distrito Capital. En efecto, la propuesta presentada por el Alcalde escogió la forma de una estructura institucional de sociedad pública por acciones, adquiridas por sociedades públicas de la Administración del Distrito Capital, partiendo de la base de que esta forma "es la que más se ajusta a los propósitos del Distrito en relación con el servicio", dado que se busca que la nueva entidad tuviera personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y, por supuesto, patrimonio propio.<sup>99</sup>

De acuerdo con la exposición de motivos, se descartó de plano que TransMilenio tuviera otras formas organizativas que implicaran una menor autonomía de gestión o que permitieran la participación directa de particulares en el capital o la gestión de la empresa; asegurando de este modo la independencia de la entidad administradora del servicio en relación con los futuros operadores.<sup>100</sup> Definida su estructura como sociedad pública y blindada organizacionalmente su independencia respecto de los demás actores del gremio, se establecieron dos cosas importantes:

**Objeto y funciones.** TransMilenio S.A. tendrá por objeto gestionar, organizar, y planear el servicio de transporte público masivo urbano de pasajeros, en la modalidad de transporte terrestre automotor. Para la ejecución de su objeto dará aplicación a las políticas y sistemas de tarifas que fije la autoridad competente y celebrará los contratos a que haya lugar con entidades públicas y operadores privados.

<sup>99</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 42

<sup>100</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 42

**Características.** La autonomía financiera y patrimonial de TransMilenio S.A. se expresa en su capacidad para ejecutar su propio presupuesto y para obtener y administrar sus propios seguros. La empresa tendrá como principal órgano de dirección una junta directiva que estará integrada por el Alcalde Mayor y cuatro miembros designados de acuerdo con sus propios estatutos, garantizando así la integración de la entidad a las políticas y directrices trazadas por la administración municipal."<sup>101</sup>

#### **4.2 La estructura aprobada por el Concejo de Bogotá: Acuerdo 4 de 1999.**

FORMA. El Concejo de Bogotá aprobó, el día 4 de febrero de 1999, mediante la promulgación del Acuerdo Distrital No. 04 de ese año, la autorización para que el Alcalde de la ciudad, en representación del Distrito Capital, participe junto con otras entidades distritales en la constitución de una empresa de transportes llamada **Empresa de Transporte del Tercer Milenio - TransMilenio S. A.**, que tendría la forma jurídica de sociedad por acciones del Orden Distrital, con participación exclusiva de entidades públicas; personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, financiera y presupuestal.<sup>102</sup>

MISIÓN. Por otra parte, el Concejo de la ciudad le fijó como objeto misional "la gestión, organización y planeación del servicio de transporte público masivo urbano de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, en las condiciones que señalen las normas vigentes, las autoridades competentes y sus propios estatutos."<sup>103</sup>

FUNCIONES. La misión anterior se descompuso en las siguientes funciones:

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

<sup>101</sup> Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*, folio 42

<sup>102</sup> Concejo de Bogotá, *Acuerdo 4 de 1999*, art. 1. Ver: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

<sup>103</sup> Concejo de Bogotá, *Acuerdo 4 de 1999*, art. 2. Ver: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

e) Aportar o suscribir acciones en sociedades que tengan por objeto la prestación de los mismos servicios o la realización de actividades conexas o complementarias. Así mismo, podrá asociarse, conformar consorcios y formar uniones temporales con otras unidades públicas o privadas para desarrollar tales actividades.

f) TransMilenio no podrá ser operador ni socio del transporte masivo terrestre urbano automotor por sí mismo o por interpuesta persona, ya que la operación del sistema estará contratada con empresas privadas.

g) TransMilenio será responsable de la prestación del servicio cuando se declare desierto un proceso de selección o cuando se suspendan o terminen anticipadamente los contratos o se declare la caducidad de los contratos con los operadores privados por las causas previstas en la ley o los contratos.

h) Colaborar con la Secretaría de Tránsito y Transporte y demás autoridades competentes para garantizar la prestación del servicio.

i) Darse su propio reglamento, y

j) Las demás que le sean asignadas por normas legales, sus estatutos o las autoridades competentes.<sup>104</sup>

**PATRIMONIO.** El Concejo de la ciudad determinó que el patrimonio estuviera integrado por: su capital social, los derechos reales y personales de la entidad, los transferidos, las partidas que le asignen y los recursos provenientes del desarrollo de su actividad y del giro ordinario de sus negocios.

Además, TransMilenio debía garantizar la adecuada administración de los recursos llegados de la prestación del servicio público masivo de transporte y demás ingresos recibidos, utilizando mecanismos financieros idóneos, con el fin de permitir la adecuada operación y la adquisición y reposición de los equipos por parte de los operadores con quienes celebre los respectivos contratos.

Por otra parte, se determinó que el monto de los ingresos de TransMilenio que corresponda a obligaciones contractuales adquiridas con los operadores no será capitalizable y, en cambio, debía diseñar mecanismos de administración de tales recursos que aseguraran su manejo eficiente y transparente, y permitan el pago oportuno de los compromisos adquiridos con los operadores.<sup>105</sup>

**DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.** La Dirección y Administración estarán a cargo de una Junta Directiva y un Gerente. Los demás cargos de dirección y administración, su período y funciones serán las que se señalen en los estatutos.

---

<sup>104</sup> Concejo de Bogotá, *Acuerdo* 4 de 1999, art. 3. Ver: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

<sup>105</sup> Concejo de Bogotá, *Acuerdo* 4 de 1999, art. 4. Ver: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

La Junta Directiva estará integrada por el Alcalde Mayor o su delegado quien la presidirá y cuatro (4) Miembros designados de conformidad con los estatutos.<sup>106</sup>

**DURACIÓN.** TransMilenio tendrá una duración de 100 años contados a partir de la fecha de constitución de la empresa.<sup>107</sup>

**FONDO CUENTA.** El Concejo de la ciudad también autorizó al alcalde para que en los seis meses siguientes a la publicación del Acuerdo 4 y de conformidad con las normas vigentes, constituyera, reglamentara y destinara los recursos necesarios para la creación de un fondo cuenta sin personería jurídica, de reorganización del transporte colectivo urbano de pasajeros en el Distrito Capital, el cual podría adquirir parque automotor de los prestadores del servicio colectivo, incluso aquellos que sean desplazados por las troncales y los que deban salir o hayan salido del servicio, para evitar su reposición de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, antes de la entrada en operación y facilitar la vinculación de los propietarios o de los conductores del transporte colectivo a las empresas operadoras del transporte masivo, hacer la dotación de paraderos, señalización y en general todas las actividades e intervenciones relacionadas con la reorganización y adecuación de la oferta de transporte colectivo, que facilite la prestación u operación de TransMilenio S.A.<sup>108</sup>

#### **4.3 La empresa constituida según la Escritura Pública No. 1528 de 1999<sup>109</sup>**

Con base en lo definido en el Acuerdo 4 de 1999, que autorizó al Alcalde de la ciudad para que en representación del Distrito Capital, participara conjuntamente con otras entidades del orden distrital, en la constitución de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio - TransMilenio S.A., el día 13 de octubre de 1999, comparecieron ante la notaría 27 del Círculo de Bogotá, la doctora María Eugenia Rojas de Urueta, las siguientes personas en representación de algunas entidades distritales.

El Alcalde Mayor de Bogotá D.C. Enrique Peñalosa Londoño y los funcionarios Andrés Camargo Ardila, director del Instituto de Desarrollo Urbano - IDU; Adriana Mejía Hernández, directora del Instituto Distrital de Cultura y Turismo - IDCT; Alejandro Rueda S., director ejecutivo y representante legal del Fondo de Educación y Seguridad Vial de la Secretaría de Tránsito y Transporte de Santa Fe de Bogotá, y Andrés Escobar Uribe, gerente general del Metrovivienda. El propósito principal de esta reunión consistía en la conformación de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio, TransMilenio S.A., para cuyo cumplimiento suscribieron la Escritura Pública No. 1528 de 1999.<sup>110</sup>

Este documento público contiene un cuerpo de 10 capítulos en los que se definieron y determinaron aspectos fundamentales para la estructura organizativa

<sup>106</sup> Concejo de Bogotá, *Acuerdo 5 de 1999*, art. 5. Ver: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

<sup>107</sup> Concejo de Bogotá, *Acuerdo 5 de 1999*, art. 6. Ver: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

<sup>108</sup> Concejo de Bogotá, *Acuerdo 5 de 1999*, art. 7. Ver: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

<sup>109</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>110</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

y la función de la empresa. Estos aspectos abarcaron los siguientes aspectos: denominación, régimen y domicilio, objeto social, capital, acciones, derecho de preferencia respecto de su venta, órganos de dirección y administración, revisoría fiscal, balance, reservas y distribución de dividendos, disolución y liquidación de la sociedad y disposiciones varias entre las cuales se determinó la composición accionaria y la conformación de la junta directiva de la misma.

#### **4.3.1 Misión y funciones generales encargadas a TransMilenio S.A.**

Uno de los aspectos claves en la definición de la sociedad fue su misión, pues en ella se plasmó toda la política y planteamientos del Alcalde Peñalosa relacionados con "Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Distrito Capital y la competitividad de la ciudad tanto en el plano nacional como en el internacional, mediante la implantación del primer sistema de transporte público masivo urbano de pasajeros, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor en el Distrito Capital y su área de influencia; desempeñando sus funciones en un nivel óptimo de eficiencia respecto de la calidad, consistencia, costeabilidad, puntualidad del servicio y, teniendo como guía de su toma de decisiones, el compromiso con la conservación del medio ambiente y la mejora de la calidad de vida."<sup>111</sup>

Intervinieron en la constitución del proyecto TransMilenio, los directores y encargados de las entidades que por su misionalidad principal debían intervenir en este proyecto, convencidos de que la transformación del servicio de transporte, los cambios urbanísticos y la reorganización del tránsito que se debe llevar a cabo implica, a su vez, la mejora en la infraestructura turística de la ciudad y un cambio cultural profundo en los usuarios del servicio en general.<sup>112</sup>

En consecuencia, la sociedad se denominará Empresa de Transporte del Tercer Milenio "TransMilenio S.A.", sociedad por acciones, constituida entre entidades públicas del orden distrital, bajo la forma de sociedad anónima de carácter comercial con aportes públicos, que tendrá su sede en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, D.C., y su duración será de cien (100) años, contados a partir de la fecha estipulada en la escritura.<sup>113</sup>

Por otra parte, en el artículo 5 de la escritura en mención, le fueron encomendadas las siguientes funciones a la nueva empresa:

1. "Gestionar, organizar y planear el servicio de transporte público masivo urbano de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia, en la modalidad arriba indicada.
2. Aplicar las políticas, las tarifas y adoptar las medidas preventivas y correctivas necesarias para asegurar la prestación del servicio a su cargo, de conformidad con los parámetros señalados por la autoridad competente.

<sup>111</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>112</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>113</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

3. Garantizar que los equipos utilizados para la prestación del servicio a su cargo, incorporen tecnología de punta, teniendo en cuenta especialmente el uso de combustibles que generen el mínimo impacto ambiental.
4. Celebrar los contratos necesarios para la prestación del servicio de transporte masivo, ponderando entre otros factores la experiencia local en la prestación del servicio de transporte público colectivo.
5. Garantizar la prestación el servicio cuando se declare desierto un proceso de selección o cuando se suspendan o se terminen anticipadamente los contratos o se declare la caducidad con los operadores privados, por las causas previstas en la Ley o en los contratos.
6. Participar en la formulación de políticas para el desarrollo del transporte masivo en el Distrito Capital y su área de influencia.
7. Colaborar con la Secretaría de Tránsito y Transporte y demás autoridades competentes para garantizar la prestación del servicio.
8. Las demás que le sean asignadas por las normas legales, estos estatutos o las autoridades competentes."<sup>114</sup>

#### **4.3.2 Órganos de dirección: la Asamblea General de Accionistas**

En el artículo 19 de la Escritura Pública No. 1528 de 1999, se estableció que la función de dirigir estaría a cargo de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva.

La Asamblea General de Accionistas, en virtud de las acciones en posesión quedó conformada de la siguiente manera:

- Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.: 1 acción;
- Fondo de Educación y Seguridad Vial - Fondatt: 2000 acciones
- Instituto de Desarrollo Urbano - IDU: 997 acciones
- Instituto Distrital de Cultura y Turismo-IDCT: 1 acción
- Metrovivienda: 1 acción<sup>115</sup>

A su vez, el artículo 34 de la escritura pública en mención le asignó, dentro del marco legal que autoriza la constitución de esta sociedad, las siguientes funciones a la Asamblea General de Accionistas:

1. "Acordar la fusión, escisión, conversión o transformación de la sociedad, la enajenación o el arrendamiento de la empresa social, la disolución anticipada o la prórroga, y cualquier modificación del contrato social;

---

<sup>114</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>115</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

funciones éstas que se ejercerán conforme a lo previsto en la ley y dentro del marco de lo establecido en el Acuerdo No. 4 de mil novecientos noventa y nueve (1999) del Concejo de Santa Fe de Bogotá, D.C.

2. Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deben rendir los administradores anualmente, o cuando lo exija la Asamblea;
3. Considerar los informes de los administradores sobre la situación económica y financiera de la sociedad y sobre el estado de los negocios sociales, y el informe del revisor fiscal;
4. Disponer de las utilidades que resulten conforme al balance general aprobado por ella, con sujeción a las disposiciones legales y a las normas de estos Estatutos. En ejercicio de esta atribución podrá crear o incrementar reservas especiales, determinar su destinación específica o varias de éstas y fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazo en que se pagará, dentro del término fijado por la ley;
5. Nombrar y remover libremente al Revisor Fiscal y a su suplente, así como fijar la forma o cuantía de su retribución;
6. Designar, en caso de disolución de la sociedad, uno o varios liquidadores, y un suplente por cada uno de ellos, removerlos, fijar su retribución e impartirles las órdenes e instrucciones que demande la liquidación, y aprobar sus cuentas;
7. Ordenar las acciones legales que correspondan contra los administradores, funcionarios directivos o el revisor fiscal;
8. Disponer la colocación de acciones en reserva y determinar las bases de la reglamentación que, para el efecto, debe expedir la Junta Directiva;
9. Autorizar la adquisición de acciones propias, con sujeción a los requisitos establecidos por la ley y por estos estatutos;
10. Autorizar la participación en sociedades para el desarrollo de actividades o negocios comprendidos dentro del objeto social, conforme a la ley y a estos Estatutos, y autorizar los correspondientes aportes en dinero, en bienes o en servicios, proponer la liquidación de tales sociedades y disponer la enajenación de las cuotas sociales, derechos o acciones en ellas;
11. Adoptar, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los Estatutos o el interés de la sociedad; y

12. Las demás que le señalen la ley o estos Estatutos, y las que no correspondan a otro órgano social."<sup>116</sup>

Además de su composición y las funciones enumeradas, en los artículos 21 a 33 de la Escritura Pública se señalan aspectos inherentes al funcionamiento y composición de la Asamblea, también se disponen asuntos operativos como los poderes, las sesiones ordinarias y extraordinarias, el lugar de reunión, la convocatoria, la presidencia de la asamblea, el quórum deliberativo, la segunda convocatoria, las actas y otras disposiciones relacionadas con el derecho a voto, la votación y la mayoría decisoria.

#### **4.3.3 Órganos de dirección: la Junta Directiva**

En el artículo 19 de la Escritura Pública No. 1528 de 1999, se estableció que la función de dirigir estaría también a cargo de la Junta Directiva, y que a partir de la fecha de suscripción de la constitución de la presente sociedad y hasta tanto los órganos sociales competentes determinen otra cosa, serán miembros de la Junta Directiva de la sociedad, las siguientes personas:

Miembros principales: Enrique Peñalosa Londoño, Pablo Francisco Albir Sotomayor, Andrés Escobar Uribe, Carlos Alberto Torres Escallón y Alejandro Rueda Serbousek. Y como miembros suplentes quedaron Luz Zoraida Roza Barragán, Luis Fernando Muñoz, Francisco Montoya Cadavid, Alfonso Gómez Palacio y Diana Gisela Parra Correa.<sup>117</sup>

A su vez, el artículo 39 de la escritura pública señala que la Junta Directiva administra la sociedad y por consiguiente, tendrá atribuciones para ordenar que se ejecuten o celebren los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los fines de la sociedad y de manera especial, tendrá las siguientes funciones:

1. "Formular la política general de la empresa;
2. Aprobar el proyecto de presupuesto de la sociedad;
3. Solicitar informes desempeño de la entidad cuando lo considere necesario;
4. Convocar a la Asamblea de Accionistas a reuniones ordinarias, y extraordinarias siempre que lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes de la sociedad o lo soliciten accionistas que representen no menos de la quinta parte (1/5) de las acciones suscritas;
5. Considerar y analizar los balances de prueba, lo mismo que aprobar previamente el balance general de fin de ejercicio, el informe de la administración y el proyecto sobre distribución de utilidades o cancelación

---

<sup>116</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>117</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

de pérdidas que debe presentar a la Asamblea General en sus reuniones ordinarias;

6. Aprobar los planes, programas y estrategias relativos a la definición y desarrollo del sistema integrado de transporte público masivo urbano de pasajeros de conformidad con lo dispuesto por la autoridad competente;
7. Formular las políticas relativas a la fijación de las tarifas para la prestación del servicio público de transporte masivo en autobús de acuerdo con lo establecido por la autoridad competente;
8. Dictar normas para organización y funcionamiento de las dependencias de la sociedad;
9. Adoptar el reglamento de contratación de la sociedad, en el cual se describirán los procedimientos contractuales que deberán seguirse, dentro del marco de la ley aplicable;
10. Servir de órgano consultivo y asesor del Gerente General y ejercer las demás funciones que le asignen en los presentes Estatutos o en las leyes;
11. Aprobar la estructura interna del organismo, su planta de personal, el régimen de remuneraciones y la clasificación de los empleos, de acuerdo con estos estatutos y las disposiciones legales vigentes."<sup>118</sup>

Además de su composición y de las funciones ya enumeradas en los artículos 35 a 38 y 40 de la Escritura Pública, se señalan aspectos inherentes al funcionamiento, integración de la Junta, presidencia de la misma, delegaciones y régimen legal y reuniones.

#### **4.3.4 Órgano de administración: la Gerencia general**

El artículo 20 de la Escritura Pública No. 1528 de 1999 establece que la representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo del Gerente General y, en ausencia de éste, del Subgerente General. Por su parte, el artículo 43 refuerza y aclara los alcances de estas funciones generales diciendo que el gerente general es mandatario con representación, investido de funciones ejecutivas y administrativas y como tal, tiene a su cargo la representación legal de la sociedad, la gestión comercial y financiera, la responsabilidad de la acción administrativa, la coordinación y la supervisión general de la empresa, las cuales cumplirá con arreglo a las normas, a estos Estatutos y a las disposiciones legales, y con sujeción a las órdenes e instrucciones de la Junta Directiva.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>119</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

Así pues que las funciones puestas en cabeza de la gerencia general, de acuerdo con el artículo 43 de la Escritura Pública mencionada, son las siguientes:

1. "Ejecutar los acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva;
2. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la sociedad;
3. Someter a consideración de la Junta Directiva los balances de prueba y los demás estados financieros destinados a la administración, y suministrarle los informes que ella le solicite en relación con la sociedad y con sus actividades;
4. Efectuar los nombramientos y fijar la remuneración y funciones de los empleados de TransMilenio de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva.
5. Presentar a la Asamblea General de Accionistas, en su reunión ordinaria, el informe sobre la forma como haya llevado a cabo su gestión, y las medidas cuya adopción recomiende a la Asamblea, y
6. Como representante legal de la sociedad judicial o extrajudicial, el Gerente General tiene facultades para ejecutar o celebrar, sin otras limitaciones que las establecidas en estos Estatutos, todos los actos o contratos comprendidos dentro del objeto social o que tengan carácter simplemente preparatorio, accesorio o complementario para la realización de los fines que persigue la sociedad, y los que se relacionen directamente, con la existencia y el funcionamiento de la misma. El Gerente General queda investido de poderes especiales para recibir, transigir, arbitrar y comprometer los negocios sociales; promover o coadyuvar acciones judiciales administrativas o contenciosas-administrativas en que la sociedad tenga interés, interponer todos los recursos que sean procedentes conforme a la ley; desistir de las acciones o recursos que interponga; renovar obligaciones y créditos; dar o recibir bienes en pago; constituir apoderados judiciales, delegarles facultades, revocar mandatos y sustituciones.
7. Citar a la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del desempeño general de la empresa.
8. Manejar las relaciones interinstitucionales de la empresa con las compañías de transporte, los entes gubernamentales, la comunidad y los medios de comunicación.
9. Proponer, desarrollar y comunicar los planes y programas de desarrollo estratégico del sistema de transporte masivo a cargo de la empresa.

10. Proponer a la Junta Directiva el presupuesto de gastos y de inversión.
11. Hacer cumplir las decisiones de la Asamblea y la Junta Directiva.
12. Proponer ante las entidades competentes las tarifas para el servicio de transporte masivo en autobús, de acuerdo con las políticas fijadas para el efecto por la Junta Directiva.
13. Las demás que le sean delegadas por la Asamblea General, la Junta Directiva o le sean conferidas en estos Estatutos o la ley.<sup>120</sup>

Dos consideraciones importantes hace la Escritura Pública No. 1528 de 1999 en relación con la gerencia de la empresa: la primera tiene que ver con la posibilidad de delegar algunas de estas funciones en empleados públicos de la empresa, siempre y cuando cuenten con la autorización de la Junta Directiva y que tal delegación esté sujeta a las normas legales que regulan esta materia.

La segunda cuestión tiene que ver con los casos de falta temporal y/o accidental del Gerente General, y en las absolutas mientras se provee el cargo, o cuando se hallase legalmente inhabilitado para actuar en asunto determinado, el Gerente General será reemplazado por el Subgerente General, quien será igualmente de libre nombramiento y remoción del Alcalde Mayor del Distrito de Santa Fe de Bogotá, D.C.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>121</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

## 5. PRIMER OBJETO SOCIAL DE TRANSMILENIO S.A.

La consideración del objeto social como una fuente de información parte del hecho de que esta formulación presenta, en términos abstractos, pero también en detalle, todas las operaciones grandes y pequeñas que le están permitidas a la entidad para procurar la realización del propósito inicial, misional y básico para el que fue creada y puesta en marcha. La modificación del objeto social representa, en general, la proyección, creación y puesta en funcionamiento de dependencias que deben ocuparse del desarrollo de las nuevas funciones y alcances permitidos.

Así, en este aparte será objeto de análisis la Escritura Pública No. 1528 del 13 de febrero de 1999, firmada en la Notaría No. 27 del Circuito de Bogotá, por medio de la cual se constituyó la Empresa de Transportes del Tercer Milenio, TransMilenio S.A. Así, ante ese despacho notarial comparecieron las siguientes personas, como responsables de sus cargos y poseedoras de las acciones constituyentes del Capital de TransMilenio:

Nombre	Cargo	Entidad	Acciones
Enrique Peñalosa	Alcalde	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.	1
Andrés Camargo A.	Director	Instituto Desarrollo Urbano - IDU	997
Adriana Mejía H.	Director	Instituto Distrital Cultura y Turismo - IDCT	1
Alejandro Rueda S.	Director	Fondo Educación y Seguridad Vial - STT.	2000
Andrés Escobar U.	Gerente	Metrovivienda	1
Ignacio de Guzmán M.	Gerente	Empresa TransMilenio	---

### 5.1 Objeto social y su alcance

La Escritura Pública No. 1528 de 1999, fijó el objeto social de la naciente empresa y dispuso allí mismo su alcance misional y operativo.<sup>122</sup> Este sería el siguiente:

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

En el cumplimiento de las actividades antes descritas, TransMilenio procurará contribuir al mejoramiento de la infraestructura física de la ciudad, mejorar su capacidad competitiva en materia turística, comercial y de servicios, e inducir una nueva cultura en los usuarios frente al servicio público de transporte. (...)"

<sup>122</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

En desarrollo de este objeto, la sociedad podrá ejecutar todos los actos o contratos y solicitar las autorizaciones legales que fuesen necesarias y/o convenientes para el cabal cumplimiento de éste. Adicionalmente podrá adquirir, usufructuar, gravar o limitar, dar o tomar en arrendamiento o a otro título toda clase de bienes muebles o inmuebles, y enajenarlos cuando por razones de necesidad o conveniencia fuere aconsejable; tomar dinero en mutuo, dar en garantía sus bienes muebles o inmuebles y celebrar todas las operaciones de crédito que le permitan obtener los fondos u otros activos necesarios para el desarrollo de la empresa; constituir sociedades y tener interés como partícipe, asociada o accionista, fundadora o no, en otras empresas de objeto análogo o complementario al suyo, hacer aportes en dinero, en especie o en servicios a esas empresas, enajenar sus cuotas, derechos o acciones en ellas, fusionarse con tales empresas o absorberlas; adquirir patentes, nombres comerciales, marcas y demás derechos de propiedad industrial o intelectual, y adquirir u otorgar concesiones para su explotación; y, en general, celebrar o ejecutar toda clase de contratos, actos u operaciones, sobre bienes muebles o inmuebles, que guarden relación de medio a fin con el objeto social expresado en el presente artículo, y todas aquellas que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones, legales o convencionales derivadas de la existencia y de las actividades desarrolladas por la sociedad."<sup>123</sup>

## **5.2 Estructura orgánica No. 1, octubre de 1999 - julio de 2000.**<sup>124</sup>

Vigencia: 13 de octubre de 1999 a 10 de julio de 2000.

### **ASAMBLEA GENERAL DE TRANSMILENIO**

1. FONDATT. 2000 acciones que son el 66.66% del total del capital suscrito, y representado por el funcionario Alejandro Rueda Serbousek.
2. IDU. 997 acciones que son el 33.23% del total del capital suscrito, y representado por el funcionario Andrés Camargo A.
3. IDCT. 1 acción que es el 0.033% del total del capital suscrito, y representado por la funcionaria Adriana Mejía H.
4. DISTRITO CAPITAL. 1 acción que es el 0.033% del total del capital suscrito, y representado por el funcionario Enrique Peñalosa Londoño, Alcalde de Bogotá, D.C.
5. METROVIVIENDA. 1 acción que es el 0.033% del total del capital suscrito, y representado por el funcionario Andrés Escobar Uribe.

<sup>123</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>124</sup> Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A., en adelante citada como TransMilenio, *Acuerdo* 2 de 1999, art. 1. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9361>

TOTAL: 3000 acciones, que representan \$ 3.000.000.000, es decir el 100% del total del capital suscrito.<sup>125</sup>

Por otra parte, en la misma escritura en mención, la Asamblea General nombró el grupo de administradores que compondría la Junta Directiva de TransMilenio.

## JUNTA DIRECTIVA DE TRANSMILENIO

PRINCIPALES: Enrique Peñalosa Londoño, Pablo Francisco Albir Sotomayor, Andrés Escobar Uribe, Carlos Alberto Torres Escallón y Alejandro Rueda Serbousek. SUPLENTE: Luz Zoraida Rozo Barragán, Luis Fernando Muñoz, Francisco Montaña Cadavid, Alfonso Gómez Palacio, Diana Gisela Parra Correa.<sup>126</sup>

El Acuerdo No. 2, promulgado por la Junta Directiva de TransMilenio en el año 1999, tuvo como base jurídica la disposición dada por los Estatutos de la Sociedad en su artículo 39 y numeral 11, que facultaba a la Junta Directiva para conformar la estructura interna de trabajo de la empresa con la incorporación de la respectiva planta de personal en calidad de servidores públicos, de acuerdo con el artículo 60 de los Estatutos de la Sociedad y con la nomenclatura y clasificación de los empleos según lo determinado por la Ley 443 de 1998.

Este mismo Acuerdo delegó en el gerente de TransMilenio, entre otras funciones, la de expedir y actualizar el Manual Específico de Funciones de acuerdo con lo establecido en la Ley 1569 de 1998. También le otorgó facultades para crear y organizar grupos internos de trabajo para obtener los logros institucionales propuestos.<sup>127</sup> Por otra parte, la Resolución No. 5 de 1999, estableció que el gerente general o el cargo a quien éste haya delegado la función podría cumplir con el otorgamiento de la prima técnica a través de la expedición de resolución motivada, observando el cumplimiento de los requisitos establecidos para la misma y revisando los documentos allegados por el solicitante.<sup>128</sup>

Así, la Junta Directiva de TransMilenio determinó que la primera estructura orgánica y funcional de la empresa, para desarrollar las actividades previstas, tuviera las siguientes dependencias:

- GERENCIA GENERAL
  - ✓ OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO
  - ✓ OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES
  - ✓ OFICINA ASESORA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
- SUBGERENCIA GENERAL
- DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE

<sup>125</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>126</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

<sup>127</sup> TransMilenio, *Acuerdo* J.D. 02 de 1999, arts. 6 y 7. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9361>

<sup>128</sup> TransMilenio, *Resolución* 5 de 1999. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9355>

- DIRECCIÓN DE OPERACIONES
- DIRECCIÓN FINANCIERA
- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA<sup>129</sup>

## **GERENCIA GENERAL - Funciones**

1. Ejecutar los acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva;
2. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la sociedad;
3. Someter a consideración de la Junta Directiva los balances de prueba y los demás estados financieros destinados a la administración, y suministrarle los informes que ella le solicite en relación con la sociedad y con sus actividades;
4. Efectuar los nombramientos y fijar la remuneración y funciones de los empleados de TransMilenio de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva.
5. Presentar a la Asamblea General de Accionistas, en su reunión ordinaria, el informe sobre la forma como haya llevado a cabo su gestión, y las medidas cuya adopción recomiende a la Asamblea, y como representante legal de la sociedad judicial o extrajudicial, el Gerente General tiene facultades para ejecutar o celebrar, sin otras limitaciones que las establecidas en estos Estatutos, todos los actos o contratos comprendidos dentro del objeto social o que tengan carácter simplemente preparatorio, accesorio o complementario para la realización de los fines que persigue la sociedad, y los que se relacionen directamente, con la existencia y el funcionamiento de la misma. El Gerente General queda investido de poderes especiales para recibir, transigir, arbitrar y comprometer los negocios sociales; promover o coadyuvar acciones judiciales administrativas o contenciosas-administrativas en que la sociedad tenga interés, interponer todos los recursos que sean procedentes conforme a la ley; desistir de las acciones o recursos que interponga; renovar obligaciones y créditos; dar o recibir bienes en pago; constituir apoderados judiciales, delegarles facultades, revocar mandatos y sustituciones.
6. Citar a la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del desempeño general de la empresa.
7. Manejar las relaciones interinstitucionales de la empresa con las compañías de transporte, los entes gubernamentales, la comunidad y los medios de comunicación.
8. Proponer, desarrollar y comunicar los planes y programas de desarrollo estratégico del sistema de transporte masivo a cargo de la empresa.
9. Proponer a la Junta Directiva el presupuesto de gastos y de inversión.
10. Hacer cumplir las decisiones de la Asamblea y la Junta Directiva.
11. Proponer ante las entidades competentes las tarifas para el servicio de transporte masivo en autobús, de acuerdo con las políticas fijadas para el efecto por la Junta Directiva.
12. Las demás que le sean delegadas por la Asamblea General, la Junta Directiva o le sean conferidas en estos Estatutos o la ley.<sup>130</sup>

<sup>129</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 1999, art. 1. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9361>

<sup>130</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

## **OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO - Funciones**

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno de la Sociedad.
2. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Sociedad y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la sociedad, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
4. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la sociedad, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente.
5. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la sociedad y recomendar los ajustes necesarios.
6. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la sociedad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
7. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
8. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la sociedad.
9. Vigilar que la atención de las quejas y reclamos se presten en debida forma, de acuerdo a las normas legales vigentes y rendir un informe semestral sobre el particular.
10. Mantener permanentemente informadas a las Direcciones acerca del estado del sistema de control interno dentro de la sociedad.
11. Verificar que se implanten las medidas recomendadas por esta oficina.
12. Ejercer los controles establecidos para las Empresas Comerciales e Industriales del Estado.
13. Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento del servicio y de la normatividad interna y distrital.
14. Generar reportes de cumplimiento de los estándares internos y externos cuyo cumplimiento sea una obligación de la empresa.
15. Sugerir correctivos o acciones para cumplir con estándares.
16. Evaluar y dar seguimiento a estas acciones.
17. Dar respuesta a las solicitudes de información que le soliciten las entidades distritales o nacionales relacionadas con el funcionamiento o monitoreo de la empresa.

18. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>131</sup>

## **OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES - Funciones**

1. Asesorar en materia jurídica y legal a la Dirección y a la Gerencia General de la empresa.
2. Coordinar los asuntos jurídicos y legales de la Sociedad.
3. Atender y participar en los procesos judiciales y extrajudiciales en los que esté comprometida la Sociedad.
4. Coordinar el desarrollo de los procesos legales de contratación y la interventoría legal de los contratos, y custodiar y mantener actualizados los archivos de contratación.
5. Apoyar los procesos de adjudicación de concesiones.
6. Garantizar la legalidad de todos los actos administrativos de la Sociedad, y velar por su publicación, comunicación o notificación según sea el caso.
7. Realizar las labores de Secretario general de la Sociedad.
8. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad con lo establecido en el artículo 48 de la Ley 200 de 1995.
9. Coordinar la respuesta en los términos que fija la ley a los derechos de petición e información que formulen los ciudadanos a la entidad.
10. Participar en el diseño de los pliegos de condiciones o términos de referencia de los procesos de contratación administrativa que requiera la entidad.
11. Cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentos internos de la sociedad.
12. Expedir certificaciones y constancias sobre la ejecución de los contratos que celebre la entidad.
13. Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>132</sup>

## **OFICINA ASESORA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN - Funciones**

1. Realizar la planeación de los sistemas computacionales y tecnológicos de la empresa.
2. Coordinar con la Oficina Asesora de Asuntos Legales y de los demás entes involucrados, las subcontrataciones de servicios en sistemas de información y tecnológicos, dando la asesoría técnica pertinente.
3. Dar asesoría en aspectos tecnológicos a la empresa cuando así lo requiera.

---

<sup>131</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 4. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

<sup>132</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 6. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

4. Formular y proponer alternativas para que la entidad y principalmente los centros de control y recaudo se adapten permanentemente a los cambios tecnológicos en materia de sistemas, equipos, sistemas de información programas, estructuras y estrategias de manejo, actualización y almacenamiento de la información y al crecimiento y los cambios estructurales del sistema.
5. Diseñar y poner en marcha los sistemas computacionales de recolección, procesamiento, almacenamiento y manejo de la información que requiera la sociedad para su operación y supervisar el mantenimiento de estos sistemas y la actualización de los mismos.
6. Coordinar la implementación de los sistemas de seguridad electrónica de los sistemas computacionales y equipos tecnológicos de la empresa.
7. Coordinar y llevar a cabo el mantenimiento técnico y la solución de problemas de los equipos de sistemas de control y recaudo.
8. Coordinar el proceso de mantenimiento de las computadoras personales y de la red local.
9. Diseñar y monitorear la capacitación y actualización técnica y de sistemas del personal técnico de la subgerencia.
10. Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de comunicación e información.
11. Diseñar y coordinar la metodología de capacitación técnica y de sistemas del personal de la empresa.
12. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>133</sup>

## **SUBGERENCIA GENERAL - Funciones**

1. Coordinar las labores de las Direcciones de la entidad y enfocarlas hacia el logro de las metas corporativas.
2. Coordinar y supervisar la ejecución de la estrategia corporativa fijada por la Gerencia general.
3. Analizar los indicadores de gestión cada área y los generales para detectar problemas corporativos.
4. Analizar, comunicar y coordinar las acciones de mejora preventivas y/o correctivas generales de la entidad en conjunto con las Direcciones de Área y las Oficinas Asesoras.
5. Apoyar a la Gerencia General y a las Direcciones en los procesos críticos de la entidad.
6. Recibir, tramitar y resolver las quejas y reclamos que los ciudadanos formulan, relacionadas con el cumplimiento de la misión de la entidad. en los términos que la Ley señale, así como de las solicitudes de información que presenten los ciudadanos y entidades.
7. Monitorear las relaciones de la entidad con los operadores del sistema de transporte de TransMilenio.

---

<sup>133</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 7. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

8. Establecer y coordinar mecanismos de comunicación interna.
9. Presentar a la Asamblea General de Accionistas en su reunión ordinaria informes de gestión y las propuestas de acción corporativa que recomienda a la Asamblea General.
10. Apoyar al Gerente General, para que la entidad cumpla con el presupuesto aprobado por la Junta Directiva.
11. Proponer y ejecutar, coordinadamente con la Gerencia General, las estrategias aprobadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.
12. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>134</sup>

## **DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE - Funciones**

1. Formular las estrategias de crecimiento del sistema y coordinar con los diferentes entes distritales su ejecución.
2. Desarrollar, comunicar y llevar a cabo la estrategia comercial y de mercadeo de la entidad.
3. Realizar estudios sobre la proyección de la demanda del sistema de transporte masivo.
4. Coordinar la elaboración de estudios sobre nuevas troncales/alimentadoras y estudios de expansión y adecuación del sistema.
5. Diseñar e implementar planes de implantación de nuevas troncales/alimentadoras.
6. Determinar los recursos necesarios para la expansión o adecuación del sistema y asesorar en la aprobación de estos proyectos.
7. Coordinar con entes distritales las interfaces del sistema con los otros sistemas de transporte y proponer nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del sistema.
8. Supervisar la construcción de proyectos urbanísticos y de infraestructura del sistema, y el control de gastos de dichos proyectos.
9. Diseñar y dirigir estudios que permitan identificar las necesidades y los factores de compra de los usuarios del Sistema.
10. Desarrollar los productos, servicios y paquetes adecuados según las necesidades y factores de compra de los usuarios del Sistema y teniendo en cuenta las condiciones operativas, financieras, legales y demás, de TransMilenio.
11. Desarrollar las estrategias de venta de estos productos o servicios y evaluar su efectividad.
12. Establecer y ejecutar planes de venta, visitas y cobros.
13. Dirigir y coordinar la ejecución de los demás proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.

---

<sup>134</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 5. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

14. Dirigir los procesos de formulación y seguimiento de los proyectos de inversión de la entidad.
15. Apoyar la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
16. Rendir los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control y canalizados a través de la oficina de Control Interno.
17. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>135</sup>

## **DIRECCIÓN DE OPERACIONES- Funciones**

1. Planear y supervisar las actividades del centro de control.
2. Evaluar el desempeño de los operadores en cada ruta/bus para realizar una mejor programación y apoyar a la dirección financiera en el proceso de adjudicación de contratos de operadores.
3. Realizar la programación de los operadores de forma ágil, oportuna utilizando eficientemente los recursos de todo el sistema y velando por un buen servicio al cliente.
4. Mantener una coordinación efectiva con los operadores desde el punto de vista operativo, brindándoles información acerca de rutas, programaciones, y problemas de forma oportuna y veraz y garantizando una evaluación justa del desempeño.
5. Coordinar y realizar el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios a este proceso para atender las situaciones anormales que se presenten o se puedan presentar.
6. Coordinar el proceso de inspección de infraestructura para gestionar su oportuna corrección.
7. Coordinar e implementar mecanismos que permitan un eficiente y oportuno servicio al cliente.
8. Atender las contingencias operativas del sistema causando los menores traumatismos posibles al interior y al exterior de la entidad.
9. Dirigir y coordinar la ejecución de los proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
10. Apoyar la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
11. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>136</sup>

## **DIRECCIÓN FINANCIERA - Funciones**

---

<sup>135</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 8. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

<sup>136</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 9. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

1. Estructurar el sistema de planeación tarifaria y presentarla ante los entes distritales o nacionales pertinentes.
2. Planear la contratación de los operadores, de los proveedores y de los concesionarios de servicio general.
3. Planear y realizar los estudios sobre competencia, condiciones económicas, costos, y demás, necesarios para realizar la planeación de la estructura tarifaria del sistema TransMilenio.
4. Evaluar el desempeño financiero y analizar la solidez de los operadores para realizar la planeación de la contratación de estos.
5. Supervisar el proceso de distribución de los sistemas de pago que utilizarán los usuarios de TransMilenio, para acceder al servicio de transporte público.
6. Diseñar los procedimientos y supervisar el proceso de conciliación de la venta de los medios de pago que utilizarán los usuarios de TransMilenio.
7. Diseñar y supervisar los sistemas de control de administración de ingresos y análisis de flujos de efectivo del encargo fiduciario asociado a la operación del sistema.
8. Adelantar el proceso de contratación de operadores conjuntamente con la Dirección de Operaciones, la Dirección de Planeación y la Gerencia General.
9. Administrar los ingresos y coordinar los pagos a los operadores.
10. Diseñar y supervisar los sistemas de control de operaciones de recaudo.
11. Ejercer las funciones de Tesorería de la entidad.
12. Dirigir y coordinar la ejecución de los proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
13. Apoyar la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
14. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>137</sup>

## **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - Funciones**

1. Planear el adecuado manejo del presupuesto de la Sociedad para que se ejecute de conformidad con los planes y programas establecidos, las leyes y demás disposiciones legales vigentes.
2. Organizar, coordinar y llevar a cabo el desarrollo de los procesos de administración y desarrollo de personal, suministros, presupuestal y contable.
3. Suministrar al Gerente General y al Subgerente General la información administrativa y presupuestal requerida para la toma de decisiones.
4. Asesorar a la Gerencia General y a la Subgerencia General en la formulación de políticas referidas a la administración de los recursos humanos, físicos y financiero de la entidad.

---

<sup>137</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 10. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A

5. Organizar la realización de los procesos de formación, adiestramiento, capacitación y perfeccionamiento del recurso humano de la entidad.
6. Expedir los certificados de disponibilidad y reserva presupuestal que requieran las dependencias de la entidad.
7. Llevar la contabilidad y elaborar el presupuesto de la entidad para someterlo en consideración de la Junta Directiva, gerente y organismos de control así supervisar la elaboración de balances y estados financieros que deban ser presentados ante las autoridades competentes.
8. Dirigir, coordinar y llevar a cabo el proceso para la adquisición de los bienes muebles e inmuebles que requiera la Sociedad y la compra de suministros.
9. Establecer mecanismos que permitan el cumplimiento de la normatividad vigente para la administración de los bienes de la entidad.
10. Rendir los informes que sean requeridos por los por los diferentes organismos de control canalizados a través de la Oficina Asesora de Control Interno.
11. Apoyar la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
12. Organizar y coordinar la prestación de los servicios de aseo, vigilancia y mantenimiento, conservación y reparación de los bienes muebles e inmuebles de la entidad mas no del sistema.
13. Presentar oportunamente a la Gerencia General y con la periodicidad requerida, los informes sobre la ejecución de sus funciones.
14. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>138</sup>

### **5.3 Estructura orgánica No. 2, julio de 2000 - agosto de 2001.<sup>139</sup>**

Vigencia: 11 de julio de 2000 a 27 de agosto de 2001.

El Acuerdo No. 6, promulgado por la Junta Directiva de TransMilenio en el año 2000, dispuso la modificación de la planta de cargos de la Sociedad, con el fin de incorporar un profesional que "(...) posea y mantenga estándares mínimos de capacidad técnica y de conocimientos necesarios para cumplir adecuadamente su tarea", consistente en el manejo de los activos de la entidad. Para ello se hizo necesaria la modificación de la planta de cargos de empleados públicos de la empresa TRANSMILENIO S.A.; acción para la cual la Junta Directiva recibió autorización del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para modificar su planta de cargos.

De esta forma creó en su planta, el cargo correspondiente a Tesorero general con su respectivo salario y gastos de representación y, en su artículo tercero, la Junta

---

<sup>138</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 11. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

<sup>139</sup> TransMilenio, *Acuerdo 6*, artículo 3.

Directiva facultó al gerente general para "(...) reglamentar el reconocimiento y pago de la prima técnica de los empleados públicos cuyos cargos pertenezcan al nivel ejecutivo, de conformidad con las disposiciones legales vigentes sobre la materia." Y también fue autorizado para efectuar la actualización correspondiente del Manual Específico de Funciones y Requisitos de la Sociedad.<sup>140</sup>

La estructura del segundo periodo presenta las mismas dependencias a saber:

- GERENCIA GENERAL
  - ✓ OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO
  - ✓ OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES
  - ✓ OFICINA ASESORA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
- SUBGERENCIA GENERAL
- DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE
- DIRECCIÓN DE OPERACIONES
- DIRECCIÓN FINANCIERA
- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA<sup>141</sup>

## **GERENCIA GENERAL - Funciones**

1. Ejecutar los acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva;
2. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la sociedad;
3. Someter a consideración de la Junta Directiva los balances de prueba y los demás estados financieros destinados a la administración, y suministrarle los informes que ella le solicite en relación con la sociedad y con sus actividades;
4. Efectuar los nombramientos y fijar la remuneración y funciones de los empleados de TransMilenio de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva.
5. Presentar a la Asamblea General de Accionistas, en su reunión ordinaria, el informe sobre la forma como haya llevado a cabo su gestión, y las medidas cuya adopción recomiende a la Asamblea, y como representante legal de la sociedad judicial o extrajudicial, el Gerente General tiene facultades para ejecutar o celebrar, sin otras limitaciones que las establecidas en estos Estatutos, todos los actos o contratos comprendidos dentro del objeto social o que tengan carácter simplemente preparatorio, accesorio o complementario para la realización de los fines que persigue la sociedad, y los que se relacionen directamente, con la existencia y el funcionamiento de la misma. El Gerente General queda investido de poderes especiales para recibir, transigir, arbitrar y comprometer los negocios sociales; promover o coadyuvar acciones judiciales administrativas o contenciosas-administrativas en que la sociedad tenga interés, interponer todos los recursos que sean procedentes conforme a la ley; desistir de las acciones o recursos que interponga; renovar obligaciones y créditos; dar o recibir bienes en pago; constituir apoderados judiciales, delegarles facultades, revocar mandatos y sustituciones.

---

<sup>140</sup> TransMilenio, *Acuerdo* 6, artículo 3.

<sup>141</sup> TransMilenio, *Acuerdo* 2 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9361>

6. Citar a la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del desempeño general de la empresa.
7. Manejar las relaciones interinstitucionales de la empresa con las compañías de transporte, los entes gubernamentales, la comunidad y los medios de comunicación.
8. Proponer, desarrollar y comunicar los planes y programas de desarrollo estratégico del sistema de transporte masivo a cargo de la empresa.
9. Proponer a la Junta Directiva el presupuesto de gastos y de inversión.
10. Hacer cumplir las decisiones de la Asamblea y la Junta Directiva.
11. Proponer ante las entidades competentes las tarifas para el servicio de transporte masivo en autobús, de acuerdo con las políticas fijadas para el efecto por la Junta Directiva.
12. Las demás que le sean delegadas por la Asamblea General, la Junta Directiva o le sean conferidas en estos Estatutos o la ley.<sup>142</sup>

## **OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO - Funciones**

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno de la Sociedad.
2. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Sociedad y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la sociedad, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
4. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la sociedad, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente.
5. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la sociedad y recomendar los ajustes necesarios.
6. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la sociedad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
7. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
8. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la sociedad.
9. Vigilar que la atención de las quejas y reclamos se presten en debida forma, de acuerdo a las normas legales vigentes y rendir un informe semestral sobre el particular.
10. Mantener permanentemente informadas a las Direcciones acerca del estado del sistema de control interno dentro de la sociedad.

---

<sup>142</sup> Notaría 27. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>

11. Verificar que se implanten las medidas recomendadas por esta oficina.
12. Ejercer los controles establecidos para las Empresas Comerciales e Industriales del Estado.
13. Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento del servicio y de la normatividad interna y distrital.
14. Generar reportes de cumplimiento de los estándares internos y externos cuyo cumplimiento sea una obligación de la empresa.
15. Sugerir correctivos o acciones para cumplir con estándares.
16. Evaluar y dar seguimiento a estas acciones.
17. Dar respuesta a las solicitudes de información que le soliciten las entidades distritales o nacionales relacionadas con el funcionamiento o monitoreo de la empresa.
18. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>143</sup>

## **OFICINA ASESORA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN - Funciones**

1. Realizar la planeación de los sistemas computacionales y tecnológicos de la empresa.
2. Coordinar con la Oficina Asesora de Asuntos Legales y de los demás entes involucrados, las subcontrataciones de servicios en sistemas de información y tecnológicos, dando la asesoría técnica pertinente.
3. Dar asesoría en aspectos tecnológicos a la empresa cuando así lo requiera.
4. Formular y proponer alternativas para que la entidad y principalmente los centros de control y recaudo se adapten permanentemente a los cambios tecnológicos en materia de sistemas, equipos, sistemas de información programas, estructuras y estrategias de manejo, actualización y almacenamiento de la información.
5. Diseñar y poner en marcha los sistemas computacionales de recolección, procesamiento, almacenamiento y manejo de la información que requiera la sociedad para su operación y supervisar el mantenimiento de estos sistemas y la actualización de los mismos.
6. Coordinar la implementación de los sistemas de seguridad electrónica de los sistemas computacionales y equipos tecnológicos de la empresa.
7. Coordinar y llevar a cabo el mantenimiento técnico y la solución de problemas de los equipos de sistemas de control y recaudo.
8. Coordinar el proceso de mantenimiento de las computadoras personales y de la red local.
9. Diseñar, coordinar y monitorear la capacitación técnica y de sistemas del personal de la sociedad.
10. Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de comunicación e información.

---

<sup>143</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 4. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

11. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>144</sup>

## **OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES - Funciones**

1. Asesorar en materia jurídica y legal a la Dirección y a la Gerencia General y a todas las dependencias de la Sociedad.
2. Coordinar los asuntos jurídicos y legales de la Sociedad.
3. Atender y participar en los procesos judiciales y extrajudiciales en los que esté comprometida la Sociedad.
4. Coordinar y apoyar a las diferentes dependencias en el desarrollo de los procesos legales de contratación.
5. Adelantar los procesos de contratación con formalidades plenas que celebre la sociedad.
6. Custodiar y mantener actualizados los archivos de la contratación que adelante la Sociedad.
7. Garantizar la legalidad de todos los actos administrativos de la Sociedad, y velar por su publicación, comunicación o notificación según sea el caso.
8. Participar en el diseño de los pliegos de condiciones o términos de referencia de los procesos de contratación administrativa que requiera la Sociedad.
9. Cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentos internos de la sociedad.
10. Expedir certificaciones y constancias sobre la ejecución de los contratos que celebre la Sociedad.
11. Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>145</sup>

## **SUBGERENCIA GENERAL - Funciones**

1. Coordinar las labores de las Direcciones de la Sociedad y enfocarlas hacia el logro de las metas corporativas.
2. Coordinar y supervisar la ejecución de la estrategia corporativa fijada por la Gerencia general.
3. Realizar las labores de la Secretaría General de la Sociedad.
4. Analizar los indicadores de gestión cada área y los generales para detectar problemas corporativos.

---

<sup>144</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 3. Modificación de las funciones de la Oficina Asesora de Sistemas de Información. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

<sup>145</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 2. Modificación de las funciones de la Oficina Asesora de Asuntos Legales. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

5. Analizar, comunicar y coordinar las acciones de mejoras preventivas y/o correctivas generales de la Sociedad, en conjunto con las Direcciones y las Oficinas Asesoras.
6. Apoyar a la Gerencia General y a las Direcciones en los procesos críticos de la Sociedad.
7. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad con lo establecido en el artículo 48 de la Ley 200 de 1995.
8. Recibir, tramitar y resolver las quejas y reclamos que los ciudadanos formulen, relacionadas con el cumplimiento de la misión de la Sociedad, en los términos que la Ley señale, así como de las solicitudes de información que presenten los ciudadanos y entidades.
9. Monitorear las relaciones de la Sociedad con los operadores del sistema de transporte de TransMilenio.
10. Implementar, desarrollar y llevar a cabo la estrategia comercial y de mercadeo de la Sociedad.
11. Establecer y coordinar mecanismos de comunicación interna.
12. Apoyar al Gerente General, para que la Sociedad cumpla con el presupuesto aprobado por la Junta Directiva.
13. Proponer y ejecutar, coordinadamente con la Gerencia General, las estrategias aprobadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.
14. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>146</sup>

## **DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE - Funciones**

1. Formular las estrategias de crecimiento del sistema y coordinar con los diferentes entes distritales su ejecución.
2. Realizar estudios sobre la proyección de la demanda del sistema de transporte masivo.
3. Coordinar la elaboración de estudios sobre nuevas troncales/alimentadoras y estudios de expansión y adecuación del sistema.
4. Diseñar e implementar planes de implantación de nuevas troncales/alimentadoras.
5. Determinar los recursos necesarios para la expansión o adecuación del sistema y asesorar en la aprobación de estos proyectos.
6. Coordinar con entes distritales las interfaces del sistema con los otros sistemas de transporte y proponer nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del sistema.
7. Supervisar la construcción de proyectos urbanísticos y de infraestructura del sistema, y el control de gastos de dichos proyectos.

---

<sup>146</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 1. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

8. Diseñar y dirigir estudios que permitan identificar las necesidades de los usuarios del Sistema para la mejora del servicio.
9. Dirigir y coordinar la ejecución de los demás proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
10. Apoyar la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
11. Rendir los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control y canalizados a través de la oficina de Control Interno.
12. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>147</sup>

## **DIRECCIÓN DE OPERACIONES - Funciones**

1. Planear y supervisar las actividades del centro de control.
2. Evaluar el desempeño de los operadores en cada ruta/bus para realizar una mejor programación y apoyar a la dirección financiera en el proceso de adjudicación de contratos de operadores.
3. Realizar la programación de los operadores de forma ágil, oportuna utilizando eficientemente los recursos de todo el sistema y velando por un buen servicio al cliente.
4. Mantener una coordinación efectiva con los operadores desde el punto de vista operativo, brindándoles información acerca de rutas, programaciones, y problemas de forma oportuna y veraz y garantizando una evaluación justa del desempeño.
5. Coordinar y realizar el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios a este proceso para atender las situaciones anormales que se presenten o se puedan presentar.
6. Coordinar el proceso de inspección de infraestructura para gestionar su oportuna corrección.
7. Coordinar e implementar mecanismos que permitan un eficiente y oportuno servicio al cliente.
8. Atender las contingencias operativas del sistema causando los menores traumatismos posibles al interior y al exterior de la entidad.
9. Dirigir y coordinar la ejecución de los proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
10. Apoyar la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
11. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>148</sup>

## **DIRECCIÓN FINANCIERA - Funciones**

<sup>147</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 8. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

<sup>148</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 9. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

1. Estructurar el sistema de planeación tarifaria y presentarla ante los entes distritales o nacionales pertinentes.
2. Planear y realizar los estudios sobre competencia, condiciones económicas, costos, y demás, necesarios para realizar la planeación de la estructura tarifaria del sistema TransMilenio.
3. Evaluar el desempeño financiero y analizar la solidez de los operadores para realizar la planeación de la contratación de estos.
4. Supervisar el proceso de distribución de los sistemas de pago que utilizarán los usuarios de TransMilenio, para acceder al servicio de transporte público.
5. Diseñar los procedimientos y supervisar el proceso de conciliación de la venta de los medios de pago que utilizarán los usuarios de TransMilenio.
6. Diseñar y supervisar los sistemas de control de administración de ingresos y análisis de flujos de efectivo del encargo fiduciario asociado a la operación del sistema.
7. Desarrollar los productos, servicios y paquetes adecuados según las necesidades y de los medios de pago por parte de los usuarios del sistema y teniendo en cuenta las condiciones operativas, financieras, legales y demás, de TransMilenio.
8. Desarrollar las estrategias de venta de estos productos o servicios y evaluar su efectividad.
9. Administrar los ingresos y coordinar los pagos a los operadores.
10. Diseñar y supervisar los sistemas de control de operaciones de recaudo.
11. Dirigir y coordinar la ejecución de los proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
12. Apoyar la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
13. Definir conjuntamente con la Dirección Administrativa la colocación de los recursos de la sociedad.
14. Realizar la planeación y seguimiento presupuestal de la Sociedad a partir de los informes mensuales presentados por la Dirección Administrativa.
15. Estructurar los negocios que sirvan para generar recursos adicionales para la Sociedad.
16. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>149</sup>

## **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - Funciones**

1. Planear el adecuado manejo del presupuesto de la Sociedad para que se ejecute de conformidad con los planes y programas establecidos, las leyes y demás disposiciones legales vigentes.

---

<sup>149</sup> TransMilenio, *Manual de funciones*, artículo 5. Modificar funciones de la Dirección Financiera establecidas en el artículo 10 del *Acuerdo* de TransMilenio No. 01 de 1999. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

2. Organizar los procesos de administración y desarrollo de personal, suministros, presupuestal y contable.
3. Suministrar al Gerente General y al Subgerente General la información administrativa y presupuestal requerida para la toma de decisiones.
4. Asesorar a la Gerencia General y a la Subgerencia General en la formulación de políticas referidas a la administración de los recursos humanos, físicos y financiero de la Sociedad.
5. Expedir los certificados de disponibilidad y reserva presupuestal que requieran las dependencias de la Sociedad.
6. Definir conjuntamente con la Dirección Financiera la colocación de los recursos de la Sociedad.
7. Presentar informes mensuales de ejecución presupuestal con destino a la Dirección Financiera.
8. Llevar la contabilidad y elaborar el presupuesto de la Sociedad para someterlo en consideración de la Gerencia General y la Junta Directiva.
9. Velar por la oportuna adquisición y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles que requiera la Sociedad y la compra de suministros.
10. Establecer mecanismos que permitan el cumplimiento de la normatividad vigente para la administración de los bienes de la Sociedad.
11. Rendir los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
12. Apoyar la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales
13. Ejercer las funciones de Tesorería de la Sociedad.
14. Coordinar la prestación de los servicios de aseo, vigilancia y mantenimiento de la Sociedad.
15. Adelantar los procesos de contratación sin formalidades plenas.
16. Dirigir los procesos de formulación y seguimiento de los proyectos de inversión de la Sociedad.
17. Organizar y mantener actualizado el Banco de Proyectos de la Sociedad.
18. Presentar oportunamente a la Gerencia General y con la periodicidad requerida, los informes sobre la ejecución de sus funciones.
19. Custodiar y mantener actualizado el archivo general de la Sociedad.
20. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>150</sup>

Estos dos periodos de la naciente empresa TransMilenio, es decir entre 1999 y 2001, pueden leerse como periodos de ajuste, caracterizados por el cambio, la

---

<sup>150</sup> TransMilenio, Manual de funciones, artículo 11. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.

reorganización y la asignación de nuevas de funciones institucionales a los cargos y dependencias recientemente constituidos. Esta dinámica de cambio es inherente, necesariamente, a toda organización joven y en proceso de formación. Y se hace evidente en el traslado de funciones que resultan más acordes a un cargo que a otro. uno de ellos, por ejemplo, tiene que ver con la capacitación técnica del personal la cual fue trasladada de dependencia, así como la definición de la metodología de la misma. También se redefinieron los intervinientes en la elaboración de los balances y de la información contable y financiera de la entidad, así como la responsabilidad por la adquisición de bienes muebles e inmuebles a nombre de la empresa y su conservación y reparación de los mismos.

Las importantes labores del Secretario General, y sus responsabilidades fueron reubicadas dentro de la organización, así como la obligación de presentar informes de gestión a la Asamblea General de Accionistas y la función de ejercer dentro de la estructura empresarial el Control Interno Disciplinario.

También entran en este paquete de cambios, las funciones relacionadas con la respuesta a los derechos de petición de la ciudadanía, la interventoría de los contratos, la custodia y actualización de los archivos de contratación, esenciales en su desarrollo, así como el seguimiento y apoyo a los procesos de adjudicación de las concesiones.

Por otra parte, se perciben los inicios de un cambio que años más adelante provocará una reestructuración de la empresa, se trata de el desarrollo de servicios, productos y paquetes adecuados según las necesidades y factores de compra de los usuarios de TransMilenio. Se trata del desarrollo de líneas de trabajo en al área principal de la empresa (el transporte) que pueden ser replicadas y vendido su conocimiento (know-how) representando ingresos adicionales para la empresa; en este sentido, la empresa desarrolla, comunica y lleva a cabo estrategias comerciales y de mercadeo de ese "saber hacer".

Finalmente, se asignan responsables de procesos de formulación y seguimiento de proyectos de inversión, establecimiento de Plan para contratación operadores, de proveedores y de concesionarios del servicio general, cuya responsabilidad comparten y corresponde las siguientes dependencias: Dirección de Operaciones, Dirección de Planeación y Gerencia general.

## 6. SEGUNDO OBJETO SOCIAL DE TRANSMILENIO S.A.

El análisis de los cambios en el objeto social de TransMilenio, como ya se ha dicho, representa la posibilidad de estudiar la evolución de una Empresa con una misionalidad estratégica en la ciudad que a través del desarrollo de sus procesos posiciona una marca, pero sobre todo, una manera de hacer que no solamente se ocupa de su objeto sino que el desarrollo del mismo implica un cambio poderoso para la ciudad.

Se verá que el desarrollo de TransMilenio, corre a la par con proyectos de ciudad que transforman sus espacios públicos, convirtiéndolos en vitales para la reactivación económica, social y cultural sin importar la zona en la que se desarrolle el proyecto.

Por ello, en este aparte nos ocuparemos del análisis del cambio en el objeto social de TransMilenio según lo registrado en la Escritura Pública No. 971 de 2001, suscrita el 18 de julio de 2001 en la Notaría 27 del Circuito de Bogotá, por medio de la cual se registró una "reforma de la Sociedad" denominada Empresa de Transportes del Tercer Milenio, TransMilenio S.A.

Así, ante ese despacho notarial comparecieron las siguientes personas, como responsables de sus cargos y poseedoras de las acciones constituyentes del Capital de TransMilenio:

Nombre	Cargo	Entidad	Acciones
Liliana Caballero Durán	Delegada	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.	1
María Isabel Patiño Osorio	Directora	Instituto Desarrollo Urbano - IDU	997
Rocío Londoño Botero	Directora	Instituto Distrital Cultura y Turismo - IDCT	1
Claudia Vásquez Merchán	Representante legal	Fondo Educación y Seguridad Vial - FONDATT.	2000
Andrés Escobar Uribe	Gerente	Metrovivienda	1
Edgar Enrique Sandoval Castro	Gerente general	Empresa TransMilenio	---

### 6.1 Objeto social y su alcance

La argumentación esgrimida por la Junta Directiva de la Empresa TransMilenio para efectuar los cambios en el objeto social de la sociedad, aborda los siguientes aspectos:

"Mediante Acuerdo No. 04 de 1999, el Concejo de Bogotá autorizó la constitución de la Empresa de Transporte - TRANSMILENIO S.A., bajo la modalidad de

sociedad por acciones del orden Distrital, estando sus estatutos sociales contenidos en la Escritura Pública No. 1528 del 13 de octubre de 1999.

De conformidad con lo señalado en el artículo segundo de dicho Acuerdo, corresponde a TRANSMILENIO S.A., "... la gestión, organización y planeación del servicio de transporte público masivo urbano de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor..."<sup>151</sup>

Por su parte, el artículo 3 del citado Acuerdo señala las funciones a desarrollar por la Empresa, especialmente el numeral 5 cuando establece que la entidad podrá "... Aportar o suscribir acciones en sociedades que tengan por objeto la prestación de los mismos servicios o la realización de actividades conexas o complementarias. Así mismo, podrá asociarse, conformar consorcios y formar uniones temporales con otras entidades públicas o privadas para desarrollar tales actividades..."

Del texto descrito queda claro que desde su creación TRANSMILENIO S.A. puede ejercer actividades comerciales en materia de servicios de transporte público masivo urbano de pasajeros bajo la modalidad de transporte terrestre automotor y sus actividades conexas o complementarias, orientadas a personas jurídicas de derecho público privado.

Ahora bien, el transcurso del tiempo y la maduración del proceso de implantación del Sistema TransMilenio han conllevado a un acumulación de conocimientos y experiencias, que se traducen en la gran acogida del Sistema en la ciudad y que sin lugar a dudas ha generado una gran expectativa en el sector tanto a nivel nacional como internacional.

En efecto, este conocimiento y posicionamiento empresarial en el mercado ha generado para TRANSMILENIO S.A. la necesidad de ejercer las actividades comerciales, desde su creación asignada, en aras de obtener una mayor sostenibilidad del Sistema, las que pueden ser desarrolladas a través, entre otras, consultorías o capacitación en materia de servicios urbanos de transporte masivo de pasajeros bajo la modalidad de transporte terrestre automotor dirigida personas jurídicas privadas o públicas, tanto nacionales como internacionales.

La explotación de este renglón, a más de constituirse en una fuerte fuente de ingresos para la Empresa en pro de su sostenibilidad, conlleva a que sus servidores públicos permanentemente adelanten un continuo estudio y análisis de las novedades de este tipo de sistemas, en aras de mantener competitiva la consultoría y prestar un mejor servicio a la comunidad capitalina.

De tal suerte que se somete a consideración de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas la siguiente reforma estatutaria del artículo 4, incorporando el siguiente texto: **ARTICULO 4º. OBJETO: "...Igualmente podrá ejercer actividades**

---

<sup>151</sup> Notaría 27. *Escritura pública* 1903 de 2006, Bogotá.

**comerciales en el área de la consultaría o capacitación en servicios de transporte público masivo urbano de pasajeros y actividades conexas o complementarias, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, orientado a personas jurídicas nacionales o extranjeras de derecho público o privado...".**

La Asamblea Extraordinaria de Accionistas, luego de una revisión pormenorizada, sugiere incluir dentro del citado sometido a su consideración, la labor de asesoría y las actividades conexas y complementarias. Así las cosas, la Asamblea, por unanimidad, aprueba la modificación al artículo 4° citado el cual quedará así:

ARTICULO 4°. OBJETO: Corresponde a TRANSMILENIO S.A., la gestión, organización y planeación del servicio de transporte público masivo de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, en las condiciones que señalen las normas vigentes, las autoridades competentes y estos Estatutos:

Así mismo, corresponde a TRANSMILENIO S.A. la administración de la infraestructura específica y exclusiva del Sistema, para lo cual determinará en coordinación con las autoridades competentes y dentro del marco legal, las explotaciones colaterales que conforme a las condiciones físicas, tecnológicas y de utilización del Sistema, pueda llevarse a cabo para promover y beneficiar la prestación del servicio público de transporte masivo.

Igualmente podrá ejercer actividades comerciales en el área de asesoría, consultaría y capacitación en servicios de transporte público masivo urbano de pasajeros y actividades conexas y complementarias, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, orientado a personas jurídicas nacionales o extranjeras de derecho público privado.

En cumplimiento de las actividades antes descritas TRANSMILENIO S.A., procurará contribuir al mejoramiento de la infraestructura física de la ciudad, mejorar su capacidad competitiva en materia turística, comercial y de servicios e inducir a una nueva cultura en los usuarios frente al servicio público de transporte.

PARAGRAFO: En desarrollo de este objeto la sociedad podrá ejecutar todos los actos o contratos y solicitar las autorizaciones legales que fuesen necesarias y/o convenientes para el cabal cumplimiento de éste. Adicionalmente podrá adquirir, usufructuar, gravar, limitar, dar o tomar en arrendamiento o a otro título toda clase de bienes muebles o inmuebles, y enajenarlos cuando por razones de necesidad o conveniencia fuere aconsejable; tomar dinero en mutuo, dar en garantía sus bienes muebles o inmuebles y celebrar todas las operaciones de crédito que le permitan obtener los fondos y activos necesarios para el desarrollo de la empresa; construir sociedades y tener intereses como partícipe, asociada o accionista, fundadora o no, en otras empresas de objeto análogo o complementario al suyo, hacer aportes en dinero, en especie o en servicios a esas empresas enajenar sus cuotas derechos o acciones e ellas, fusionarse con tales empresas o absolverlas:

adquirir (...) nombres comerciales, marcas y demás derechos de propiedad industrial o intelectual y adquirir u otorgar concesiones para su explotación; y, en general, celebrar o ejecutar toda clase de contratos, actos u operaciones sobre bienes muebles o inmuebles que guarden relación de medio a fin con el objeto social expresado en el presente artículo y, todas aquellas que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones, legales o convencionales derivadas de la existencia y de las actividades desarrolladas por la sociedad.<sup>152</sup>

## **6.2 Estructura orgánica No. 3, agosto de 2001 - julio de 2003**

Vigencia: Agosto 28 de 2001 a 7 de julio de 2003.

El marco normativo en el que está inscrita esta tercera estructura orgánica de TransMilenio comprende el Acta No. 3 de la reunión realizada por la Junta Directiva el día 28 de agosto de 2001. También comprende los Acuerdos No. 01 de 2001, expedidos por la Junta Directiva, por medio de los cuales se efectuaron modificaciones en la estructura organizacional de TransMilenio y se derogaron los Acuerdos 1 de 1999 y 2 del año 2000.

Por otra parte, en este marco normativo están incluidos los Acuerdos 2 de 2001, que modificó la planta de personal de la Sociedad y fijó las asignaciones básicas de los cargos, y el 04 del 2002, por el cual se modificaron los grados de asignación básica y se ajustó la planta de personal de TransMilenio S.A.

Así, con base en lo anterior y haciendo una enumeración particular de cada cambio, se puede observar que fue suprimida la Oficina Asesora de Sistemas cuyas funciones fueron asignadas a la Subgerencia General de TransMilenio, con la correspondiente asignación de profesionales para la ejecución de las labores pertinentes a las funciones recibidas.

La reorganización de funciones permite observar que hubo fortalecimiento de personal para el área de Asuntos Legales de la Sociedad, la cual conserva la responsabilidad de coordinar, apoyar y adelantar los procesos legales de contratación con y sin formalidades plenas de las diferentes dependencias; en tanto que los procesos de comunicación de la entidad y de quejas y reclamos y atención al usuario, son parte de las responsabilidades de la Subgerencia general.

En la Dirección de Operaciones permanece, como lo tenía desde el periodo anterior, la responsabilidad por los procesos de Calidad y Gestión Ambiental. A su vez, esta Dirección comparte con la Financiera la de la ejecución del proceso de contratación de Operadores.

La Dirección Financiera realiza la planeación y seguimiento presupuestal de la sociedad, y recibe las funciones de tesorería de la Dirección Administrativa, y ésta,

---

<sup>152</sup> Notaría 27. Escritura pública 1903 de 2006.

a su vez, tiene la responsabilidad de llevar la contabilidad de la Sociedad, presentar el presupuesto para someterlo a consideración de la Gerencia General y Junta Directiva, elaborar los informes de ejecución solicitados y responder por los tramites precontractuales relacionados con el proceso de contratación sin formalidades plenas. En consecuencia, la tercera estructura y sus funciones es la siguiente:

- JUNTA DIRECTIVA
- GERENCIA GENERAL
  - OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO
  - OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES
- SUBGERENCIA GENERAL
  - DIRECCIÓN FINANCIERA
  - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
  - DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE
  - DIRECCIÓN DE OPERACIONES<sup>153</sup>

**JUNTA DIRECTIVA - Funciones.** La Junta Directiva cumplirá funciones establecidas en los estatutos de la Sociedad.<sup>154</sup>

### **GERENCIA GENERAL - Funciones**

1. Ejecutar los acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva;
2. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la sociedad;
3. Someter a consideración de la Junta Directiva los balances de prueba y los demás estados financieros destinados a la administración, y suministrarle los informes que ella le solicite en relación con la sociedad y con sus actividades;
4. Efectuar los nombramientos y fijar la remuneración y funciones de los empleados de TransMilenio de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva.
5. Presentar a la Asamblea General de Accionistas, en su reunión ordinaria, el informe sobre la forma como haya llevado a cabo su gestión, y las medidas cuya adopción recomiende a la Asamblea,
6. Como representante legal de la sociedad judicial o extrajudicial, el Gerente General tiene facultades para ejecutar o celebrar, sin otras limitaciones que las establecidas en estos Estatutos, todos los actos o contratos comprendidos dentro del objeto social o que tengan carácter simplemente preparatorio, accesorio o complementario para la realización de los fines que persigue la sociedad, y los que se relacionen directamente, con la existencia y el funcionamiento de la misma. El Gerente General queda investido de poderes especiales para recibir, transigir, arbitrar y comprometer los negocios sociales; promover o coadyuvar acciones judiciales administrativas o contenciosos-administrativas en que la sociedad tenga interés, interponer todos los recursos que sean procedentes conforme a la ley; desistir de las

---

<sup>153</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2001, art. 1. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

<sup>154</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2001, art. 2. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

acciones o recursos que interponga; renovar obligaciones y créditos; dar o recibir bienes en pago; constituir apoderados judiciales, delegarles facultades, revocar mandatos y sustituciones.

7. Citar a la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del desempeño general de la empresa.

8. Manejar las relaciones interinstitucionales de la empresa con las compañías de transporte, los entes gubernamentales, la comunidad y los medios de comunicación.

9. Proponer, desarrollar y comunicar los planes y programas de desarrollo estratégico del sistema de transporte masivo a cargo de la empresa.

10. Proponer a la Junta Directiva el presupuesto de gastos y de inversión.

11. Hacer cumplir las decisiones de la Asamblea y la Junta Directiva.

12. Proponer ante las entidades competentes las tarifas para el servicio de transporte masivo en autobús, de acuerdo con las políticas fijadas para el efecto por la Junta Directiva.

13. Ejercer en segunda instancia las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.

14. Establecer las políticas para la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno.

15. Formular las políticas de personal y decidir sobre las situaciones administrativas del personal de la entidad, de acuerdo con la Ley y las normas estatutarias vigentes.

16. Dirigir la gestión de las dependencias para el cumplimiento de la misión de la entidad.

17. Establecer los mecanismos que permitan verificar y controlar la atención oportuna de las solicitudes formuladas por la ciudadanía y los funcionarios de la entidad.

18. Aplicar los sistemas de control de Gestión para los procesos que se requieran en la dependencia.

19. Las demás que le sean delegadas por la Asamblea General, la Junta Directiva o le sean conferidas en estos Estatutos o la ley.<sup>155</sup>

## **OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO - Funciones**

1. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Sociedad y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.

2. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la sociedad, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.

3. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la sociedad, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente.

---

<sup>155</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2001, art. 3. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

4. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la sociedad y recomendar los ajustes necesarios.
5. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la sociedad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
6. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
7. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la sociedad.
8. Vigilar que la atención de las quejas y reclamos se presten en debida forma, de acuerdo a las normas legales vigentes y rendir un informe semestral sobre el particular.
9. Mantener permanentemente informadas a las Direcciones acerca del estado del sistema de control interno dentro de la sociedad.
10. Verificar que se implanten las medidas recomendadas por esta oficina.
11. Ejercer los controles establecidos para las Empresas Comerciales e Industriales del Estado.
12. Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento del servicio y de la normatividad interna y distrital.
13. Generar reportes de cumplimiento de los estándares internos y externos cuyo cumplimiento sea una obligación de la empresa.
14. Sugerir correctivos o acciones para cumplir con estándares.
15. Evaluar y dar seguimiento a estas acciones.
16. Dar respuesta a las solicitudes de información que le soliciten las entidades distritales o nacionales relacionadas con el funcionamiento o monitoreo de la empresa.
17. Aplicar los sistemas de control de gestión para los procesos que se requieran de la dependencia.
18. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control interno de la sociedad.
19. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>156</sup>

## **OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES - Funciones**

1. Asesorar en materia jurídica y legal a la Dirección y a la Gerencia General y a todas las dependencias de la Sociedad.
2. Coordinar los asuntos jurídicos y legales de la Sociedad.

---

<sup>156</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2001, art. 4. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>.

3. Atender y participar en los procesos judiciales y extrajudiciales en los que esté comprometida la Sociedad.
4. Coordinar, apoyar y adelantar los procesos legales de contratación, con y sin formalidades plenas, de las diferentes dependencias.
5. Organizar, custodiar y mantener actualizados los archivos de toda la contratación que celebre la Sociedad.
6. Garantizar la legalidad de todos los actos administrativos de la Sociedad, y velar por su publicación, comunicación o notificación según sea el caso.
7. Participar en el diseño de los pliegos de condiciones o términos de referencia de los procesos de contratación administrativa que requiera la Sociedad.
8. Asesorar el proceso de expedición de normas y reglamentos internos de la Sociedad.
9. Expedir certificaciones y constancias sobre la ejecución de los contratos que celebre la Sociedad.
10. Aplicar los sistemas de Control de Gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
11. Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>157</sup>

## **SUBGERENCIA GENERAL - Funciones**

1. Dirigir las labores de las Direcciones de la Sociedad y enfocarlas hacia el logro de las metas corporativas.
2. Dirigir la ejecución de la estrategia corporativa fijada por la Gerencia general.
3. Realizar las labores de la Secretaría General de la Sociedad.
4. Analizar los indicadores de gestión cada área y los generales para detectar problemas corporativos.
5. Analizar, comunicar y coordinar las acciones de mejoras preventivas y/o correctivas generales de la Sociedad, en conjunto con las Direcciones y las Oficinas Asesoras.
6. Participar con la Gerencia General y las Direcciones en la solución de los procesos críticos de la Sociedad.
7. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad con las normas vigentes.
8. Responder por la aplicación del sistema de quejas y reclamos en los términos establecidos por la ley.
9. Responder por los derechos de petición, consulta, copia e información en los términos de ley, en los asuntos de su competencia, además de lo general como atención al usuario.

---

<sup>157</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2001, art. 5. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

10. Monitorear las relaciones de la Sociedad con los operadores del sistema de transporte de TransMilenio.
11. Implementar y desarrollar la estrategia comercial y de mercadeo de la Sociedad.
12. Establecer y coordinar mecanismos de comunicación interna.
13. Presentar estrategias al gerente General, para que la sociedad cumpla con el presupuesto aprobado por la Junta Directiva.
14. Realizar la planeación y asesoría en lo relacionado con los sistemas computacionales y tecnológicos de la empresa.
15. Formular y proponer alternativas para que la Sociedad y principalmente los centros de control y recaudo se adapten permanentemente a los cambios tecnológicos en materia de sistemas, equipos, sistemas de información, programas, estructuras y estrategias de manejo, actualización y almacenamiento de la información.
16. Responder por el mantenimiento técnico y la solución de problemas de los equipos de los sistemas de control, recaudo y de la red local.
17. Desarrollar coordinadamente con la gerencia general, las estrategias aprobadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.
18. Aplicar los sistemas de control de gestión para los procesos que se requieren
19. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>158</sup>

## **DIRECCIÓN FINANCIERA - Funciones**

1. Estructurar el sistema de planeación tarifaria y presentarla ante los entes distritales o nacionales pertinentes.
2. Responder por los estudios sobre competencia, condiciones económicas, costos, y demás, necesarios para realizar la planeación de la estructura tarifaria del sistema TransMilenio.
3. Evaluar el desempeño financiero y analizar la solidez de los operadores para realizar la planeación de la contratación de estos.
4. Dirigir el proceso de distribución de los sistemas de pago que utilizarán los usuarios de TransMilenio, para acceder al servicio de transporte público.
5. Responder por los procedimientos y por el proceso de conciliación de la venta de los medios de pago que utilizarán los usuarios de TransMilenio.
6. Formular y responder por los sistemas de control de administración de ingresos y análisis de flujos de efectivo del encargo fiduciario asociado a la operación del sistema.
7. Desarrollar los productos, servicios y paquetes adecuados según las necesidades y de los medios de pago por parte de los usuarios del sistema y teniendo en cuenta las condiciones operativas, financieras, legales y demás, de TransMilenio.

---

<sup>158</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 01 de 2001*, art. 6. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

8. Desarrollar las estrategias de venta de los productos o servicios y evaluar su efectividad.
9. Administrar los ingresos y coordinar los pagos a los operadores.
10. Responder por las funciones de Tesorería de la Sociedad.
11. Dirigir el proceso de diseño y supervisión de los sistemas de control de operaciones de recaudo.
12. Dirigir y coordinar la ejecución de los proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
13. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
14. Definir la colocación de los recursos de la Sociedad.
15. Realizar la planeación y seguimiento presupuestal de la Sociedad a partir de los informes mensuales presentados por la Dirección Administrativa.
16. Estructurar los negocios que sirvan para generar recursos adicionales para la Sociedad.
17. Aplicar los sistemas de control de gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
18. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>159</sup>

## **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - Funciones**

1. Planear el adecuado manejo del presupuesto de la Sociedad para que se ejecute de conformidad con los planes y programas establecidos, las leyes y demás disposiciones legales vigentes.
2. Responder por los procesos de administración y desarrollo de personal, suministros, presupuestal y contable.
3. Suministrar al Gerente General y al Subgerente General la información administrativa y presupuestal requerida para la toma de decisiones.
4. Asesorar a la Gerencia General y a la Subgerencia General en la formulación de políticas referidas a la administración de los recursos humanos y físicos de la Sociedad.
5. Presentar los informes de ejecución presupuestal que le sean solicitados.
6. Responder por la contabilidad y presentar el presupuesto de la Sociedad para someterlo en consideración de la Gerencia General y la Junta Directiva.
7. Responder por los diferentes procedimientos para la oportuna adquisición y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles que requiera la sociedad y la compra de suministros.

---

<sup>159</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2001, art. 9. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

8. Formular los mecanismos que permitan el cumplimiento de la normatividad vigente para la administración de los bienes de la Sociedad.
9. Rendir los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
10. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales
11. Coordinar la prestación de los servicios de aseo, vigilancia y mantenimiento de la Sociedad.
12. Responder por los trámite precontractuales relacionados con la contratación sin formalidades plenas.
13. Presentar oportunamente a la Gerencia General y con la periodicidad requerida, los informes sobre la ejecución de sus funciones.
14. Responder por la custodia y actualización del archivo general de la Sociedad.
15. Aplicar los sistemas de Control de Gestión para los procesos que se requieren en la dependencia
16. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>160</sup>

## **DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE - Funciones**

1. Formular las estrategias de crecimiento del sistema y coordinar con los diferentes entes distritales su ejecución.
2. Realizar estudios sobre la proyección de la demanda del sistema de transporte masivo.
3. Coordinar la elaboración de estudios sobre nuevas troncales/alimentadoras y estudios de expansión y adecuación del sistema, incluyendo otras tecnologías de transporte..
4. Responder por el diseño e implementación de nuevas troncales/alimentadoras.
5. Determinar los recursos necesarios para la expansión o adecuación del sistema y asesorar en la aprobación de estos proyectos.
6. Coordinar con entes distritales las interfaces del sistema con los otros sistemas de transporte y proponer nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del sistema.
7. Responder por la supervisión de la construcción de proyectos urbanísticos y de infraestructura del sistema, y el control de gastos de dichos proyectos.
8. Dirigir el diseño de estudios que permitan identificar las necesidades de los usuarios del Sistema para la mejora del servicio.
9. Dirigir los procesos de formulación y seguimiento de los proyectos de inversión de la Sociedad.
10. Responder por la organización y actualización del Banco de Proyectos de la Sociedad.

---

<sup>160</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2001, art. 10. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

11. Dirigir y coordinar la ejecución de los demás proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
12. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
13. Rendir los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control y canalizados a través de la oficina de Control Interno.
14. Aplicar los Sistemas de Control de Gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
15. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la Sociedad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>161</sup>

## **DIRECCIÓN DE OPERACIONES - Funciones**

1. Dirigir y supervisar las actividades del centro de control.
2. Evaluar el desempeño de los operadores en cada ruta/bus para realizar una mejor programación y coordinar con la Dirección Financiera el proceso de contratación de operadores.
3. Responder por la adecuada programación de los operadores y por el buen servicio al cliente.
4. Dirigir la coordinación efectiva con los operadores desde el punto de vista operativo y brindar una correcta información sobre el sistema para garantizar una evaluación justa de su desempeño.
5. Responder por el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios a este proceso para atender con las situaciones anormales que se presenten o se puedan presentar.
6. Dirigir el proceso de inspección de infraestructura para gestionar su oportuna corrección.
7. Formular e implementar mecanismos que permitan un eficiente y oportuno servicio al cliente.
8. Atender las contingencias operativas del sistema causando los menores traumatismos posibles al interior y al exterior de la entidad.
9. Dirigir y coordinar la ejecución de los proyectos de competencia de esta Dirección.
10. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
11. Aplicar los sistemas de Control de Gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
12. Las demás que le sean asignadas para el cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2001, art. 7. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>.

<sup>162</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2001, art. 8. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

### **6.3 Estructura orgánica No. 4, julio de 2003 - marzo de 2004**

Vigencia: 8 de julio de 2003 a 8 de marzo de 2004

El marco normativo en el cual se basa la cuarta estructura orgánica de TransMilenio entre junio de 2003 y marzo de 2004, tiene como base las actas Nos. 5 y 6 de las reuniones de Junta Directiva de los días 8 de julio y 6 de agosto de 2003, en el seno de las cuales fue presentado el estudio de cargas finalizado que dio sustento a la modificación de la planta de cargos de la entidad, aprobada en la última de las reuniones mencionada.

También formaron parte de la base normativa de esta reforma, los Acuerdos 1 de 2003 (Que derogó al Acuerdo 1 de 2001) y 2 de 2003. El primero modificando la estructura organizacional y funcional de la entidad y el segundo ampliando la planta de cargos con el objetivo de aumentar el apoyo humano y profesional a las áreas críticas y dependencias de la Entidad para el logro de los fines misionales.

Ya en el plano de los cambios específicos, lo primero destacable fue la creación de la Dirección Comercial, pues esta se conectó directamente con el cambio del objeto de la Sociedad, el cual afirmó, en su parte final, lo siguiente:

"(...) Igualmente podrá ejercer actividades comerciales en el área de asesoría, consultaría y capacitación en servicios de transporte público masivo urbano de pasajeros y actividades conexas y complementarias, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, orientado a personas jurídicas nacionales o extranjeras de derecho público privado."

Es justamente para la atención directa de estas actividades que fue creada, entre otros objetivos, la Dirección Comercial, como se verá en la enumeración de sus funciones específicas.

En el nivel de la ampliación de la planta de cargos fue manifiesto su reforzamiento a través de la vinculación de asesores para la Gerencia con el objeto de apoyar el Direccionamiento estratégico y la eficiente gestión corporativa. También se registró la creación de una plaza de Director Técnico con el propósito de prestar su valioso apoyo en la Dirección de planeación del transporte. Así mismo, la Subgerencia general creó la plaza para un profesional encargado de asuntos disciplinarios para todos los funcionarios de la Entidad, ejerciendo funciones de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.

Otros profesionales especializados fueron vinculados a la entidad con el propósito de apoyar su infraestructura computacional y tecnológica, y responder por el mantenimiento técnico y solución de problemas en los equipos de los Sistemas de control, recaudo y de la red local.

Desde otro punto de vista, la responsabilidad sobre la administración de los contratos de concesión para efectos de hacer el recaudo de pasajes en TransMilenio correspondió a la Dirección de financiera y para ello debió contar con la planeación y seguimiento presupuestal de la Sociedad.

Finalmente, la Dirección Administrativa asumió la responsabilidad de llevar la contabilidad de la Sociedad, presentar y controlar su presupuesto. Además, se hizo responsable de adelantar los tramites precontractuales, contractuales y post contractuales relacionados con la contratación de la cuantía mínima, sin formalidades plenas. Adicionalmente, deberá encargarse del manejo, actualización y custodia del archivo de contratación sin formalidades plenas de menor cuantía que haya celebrado la Sociedad, pues también debía expedir todos los certificados de ingresos y retenciones de los funcionarios de la entidad.

- JUNTA DIRECTIVA
- GERENCIA GENERAL
  - OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO
  - OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES
- SUBGERENCIA GENERAL
  - DIRECCIÓN FINANCIERA
  - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
  - DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE
  - DIRECCIÓN DE OPERACIONES
  - DIRECCIÓN COMERCIAL<sup>163</sup>

**JUNTA DIRECTIVA - Funciones.** Cumplirá las funciones establecidas en los estatutos de la Sociedad.<sup>164</sup>

### **GERENCIA GENERAL - Funciones**

1. Ejecutar los acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva;
2. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la sociedad;
3. Someter a consideración de la Junta Directiva los balances de prueba y los demás estados financieros destinados a la administración, y suministrarle los informes que ella le solicite en relación con la sociedad y con sus actividades;
4. Efectuar los nombramientos y fijar la remuneración y funciones de los empleados de TransMilenio de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva.
5. Presentar a la Asamblea General de Accionistas, en su reunión ordinaria, el informe sobre la forma como haya llevado a cabo su gestión, y las medidas cuya adopción recomiende a la Asamblea.

---

<sup>163</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 1. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

<sup>164</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 2. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

6. Cumplir con las facultades y responsabilidades que le han sido asignadas por los Estatutos de la Sociedad y demás normas legales vigentes.
7. Citar a la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del desempeño general de la empresa.
8. Manejar las relaciones interinstitucionales de la empresa con las compañías de transporte, los entes gubernamentales, la comunidad y los medios de comunicación.
9. Proponer, desarrollar y comunicar los planes y programas de desarrollo estratégico del sistema de transporte masivo a cargo de la empresa.
10. Proponer a la Junta Directiva el presupuesto de gastos y de inversión.
11. Hacer cumplir las decisiones de la Asamblea y la Junta Directiva.
12. Proponer ante las entidades competentes las tarifas para el servicio de transporte masivo en autobús, de acuerdo con las políticas fijadas para el efecto por la Junta Directiva.
13. Ejercer en segunda instancia las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
14. Establecer las políticas para la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno.
15. Formular las políticas de personal y decidir sobre las situaciones administrativas del personal de la entidad, de acuerdo con la Ley y las normas estatutarias vigentes.
16. Dirigir la gestión de las dependencias para el cumplimiento de la misión de la entidad.
17. Establecer los mecanismos que permitan verificar y controlar la atención oportuna de las solicitudes formuladas por la ciudadanía y los funcionarios de la entidad.
18. Aplicar los sistemas de control de Gestión para los procesos que se requieran en la dependencia.
19. Las demás que le sean delegadas por la Asamblea General, la Junta Directiva o le sean conferidas en estos Estatutos o la ley.<sup>165</sup>

## **OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO - Funciones**

1. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Sociedad y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
2. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la sociedad, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
3. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la sociedad, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente.

---

<sup>165</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 3. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>.

4. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la sociedad y recomendar los ajustes necesarios.
5. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la sociedad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
6. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
7. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la sociedad.
8. Vigilar que la atención de las quejas y reclamos se presten en debida forma, de acuerdo a las normas legales vigentes y rendir un informe semestral sobre el particular.
9. Mantener permanentemente informadas a las Directivas acerca del estado del sistema de control interno dentro de la sociedad.
10. Verificar que se implanten las medidas recomendadas por esta oficina.
11. Ejercer los controles establecidos para las Empresas Comerciales e Industriales del Estado.
12. Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento del servicio y de la normatividad interna y distrital.
13. Generar reportes de los estándares internos y externos cuyo cumplimiento sea una obligación de la empresa.
14. Sugerir correctivos o acciones para cumplir con estándares.
15. Evaluar y dar seguimiento a estas acciones.
16. Dar respuesta a las solicitudes de información que le soliciten las entidades distritales o nacionales relacionadas con el funcionamiento o monitoreo de la empresa.
17. Aplicar los sistemas de control de gestión para los procesos que se requieran en la dependencia
18. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>166</sup>

## **OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES - Funciones**

1. Asesorar en materia jurídica y legal a la Gerencia General y a todas las dependencias de la Sociedad.
2. Coordinar los asuntos jurídicos y legales de la Sociedad.
3. Responder por los procesos judiciales y extrajudiciales en los que esté comprometida la Sociedad.
4. Asesorar y coordinar los procesos legales de contratación que adelante la Sociedad.

---

<sup>166</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 4. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>.

5. Responder por la actualización de los archivos de toda la contratación con formalidades plenas que celebre la Sociedad.
6. Garantizar la legalidad de todos los actos administrativos de la Sociedad, y velar por su publicación, comunicación o notificación según sea el caso.
7. Asesorar en el diseño de los pliegos de condiciones o términos de referencia de los procesos de contratación administrativa que requiera la Sociedad.
8. Asesorar el proceso de expedición de normas y reglamentos internos de la Sociedad.
9. Expedir certificaciones y constancias sobre la ejecución de los contratos que celebre la Sociedad.
10. Aplicar los sistemas de Control de Gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
11. Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de la misión de la entidad de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>167</sup>

## **SUBGERENCIA GENERAL - Funciones**

1. Dirigir las labores de las Direcciones de la Sociedad y enfocarlas hacia el logro de las metas corporativas.
2. Dirigir la ejecución de la estrategia corporativa fijada por la Gerencia general.
3. Realizar las labores de Secretaría General de la Sociedad.
4. Analizar los indicadores de gestión cada área y los generales para detectar problemas corporativos.
5. Analizar, comunicar y dirigir las acciones de mejoras preventivas y/o correctivas generales de la Sociedad, en conjunto con las Direcciones y las Oficinas Asesoras.
6. Participar con la Gerencia General y las Direcciones en la solución de los procesos críticos de la Sociedad.
7. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad con las normas vigentes.
8. Responder por la aplicación del sistema de quejas y reclamos en los términos establecidos por la ley.
9. Responder por los derechos de petición, consulta, copia e información en los términos de ley, en los asuntos de su competencia, además de lo general como atención al usuario.
10. Monitorear las relaciones de la Sociedad con los operadores del sistema de transporte de TransMilenio.
11. Dirigir y coordinar la estrategia comercial y de mercadeo de la Sociedad.
12. Establecer y coordinar mecanismos de comunicación interna.

---

<sup>167</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 5. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

13. Presentar estrategias al gerente General, para que la Sociedad cumpla con el presupuesto aprobado por la Junta Directiva.
14. Responder por la planeación y asesoría en lo relacionado con los sistemas computacionales y tecnológicos de la empresa.
15. Formular y proponer alternativas para que la Sociedad y principalmente los centros de control y recaudo se adapten permanentemente a los cambios tecnológicos en materia de sistemas, equipos, sistemas de información, programas, estructuras y estrategias de manejo, actualización y almacenamiento de la información.
16. Responder por el mantenimiento técnico y la solución de problemas de los equipos de los sistemas de control, recaudo y de la red local.
17. Desarrollar coordinadamente con la gerencia general, las estrategias aprobadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.
18. Aplicar los sistemas de control de gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
19. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>168</sup>

## **DIRECCIÓN FINANCIERA - Funciones**

1. Coordinar los estudios sobre competencia, condiciones económicas, costos, y demás, necesarios para establecer la estructura y estrategia tarifaria del sistema TransMilenio.
2. Evaluar el desempeño financiero y analizar la solidez de los agentes del Sistema.
3. Responder y administrar los contratos de concesión de recaudo del Sistema TransMilenio.
4. Coordinar el proceso de conciliación de venta de los medios de pago utilizados por los usuarios del Sistema TransMilenio.
5. Formular y coordinar los sistemas de control de administración de ingresos y análisis de flujos de efectivo del encargo fiduciario asociado a la operación del Sistema TransMilenio.
6. Formular y coordinar los proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección, que generen nuevos recursos para la Entidad.
7. Coordinar la liquidación previa de los pagos a efectuar a los agentes del Sistema TransMilenio.
8. Coordinar las labores de Tesorería de la Sociedad.
9. Establecer las estrategias de control de los concesionarios de recaudo.
10. Dirigir y coordinar la ejecución de los proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
11. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.

---

<sup>168</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 6. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

12. Definir la colocación de los recursos de la Sociedad.
13. Ejercer la planeación y seguimiento presupuestal de la Sociedad a partir de los informes mensuales presentados por la Dirección Administrativa.
14. Estructurar los negocios que sirvan para generar recursos adicionales para la Sociedad.
15. . Aplicar los sistemas de control de gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
16. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>169</sup>

## **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - Funciones**

- 1.Coordinar con las dependencias de la sociedad, el proceso de evaluación, seguimiento y control de los resultados presupuestales y contables.
2. Presentar al gerente la propuesta sobre las políticas generales de funcionamiento de la Dirección Administrativa.
3. Dirigir los procesos de administración y desarrollo de personal, suministros, presupuesto y contabilidad.
4. Suministrar al Gerente General y al Subgerente General la información administrativa y presupuestal y contable requerida para la toma de decisiones y adelantar las acciones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de las mismas.
5. Presentar al Gerente General y al Subgerente General la formulación de políticas, planes y programas de tipo administrativo.
6. Proponer al gerente General y al Subgerente General la definición de mecanismos de control para el desarrollo y administración de todos los recursos asignados a su cargo.
7. Implementar las políticas, estrategias, planes y programas aprobados por la Gerencia General en materia de administración de recursos.
8. Vigilar la presentación oportuna de los estados contables y presupuestales para someterlos a consideración del gerente general y la Junta Directiva.
9. Proponer soluciones oportunamente a las quejas relacionadas con las funciones del cargo, cuando el área de quejas y reclamos lo requiera.
10. Dirigir y coordinar los procedimientos para la adecuada adquisición de los recursos físicos de la sociedad.
11. Formular políticas y mecanismos que permitan el cumplimiento de la normatividad vigente para la administración de los bienes de la sociedad.
12. Adelantar los trámites precontractuales, contractuales y postcontractuales relacionados con la contratación de la cuantía mínima sin formalidades plenas.
13. Dirigir el manejo, actualización y custodia del archivo de la contratación sin formalidades plenas de menor cuantía que celebre la Sociedad.

---

<sup>169</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2003, art. 9. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

14. Rendir los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control, vigilancia y entidades que lo requieran.
15. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
16. Coordinar, orientar y dirigir la oportuna prestación de los servicios de aseo, vigilancia y mantenimiento de las instalaciones donde funciona de la Sociedad.
17. Presentar al Gerente General y con la periodicidad requerida, los informes en el ámbito administrativo que se requieran para la toma de decisiones de la sociedad.
18. Dirigir y coordinar el manejo, actualización y custodia del archivo general de la sociedad.
19. Expedir los certificados de ingresos y retenciones de los funcionarios de la Entidad.
20. Ejercer la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.
21. Aplicar los sistemas de Control de Gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
22. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>170</sup>

## **DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE - Funciones**

1. Formular las estrategias de crecimiento del sistema y coordinar con los diferentes entes distritales su ejecución.
2. Proponer los estudios sobre la proyección de la demanda del sistema de transporte masivo.
3. Coordinar la elaboración de estudios sobre nuevas troncales/alimentadoras y estudios de expansión y adecuación del sistema, incluyendo otras tecnologías de transporte.
4. Responder por el diseño e implementación de nuevas troncales/alimentadoras.
5. Determinar los recursos necesarios para la expansión o adecuación del sistema y asesorar en la aprobación de estos proyectos.
6. Coordinar con entes distritales las interfaces del sistema con los otros sistemas de transporte y proponer nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del sistema.
7. Responder por la supervisión de la construcción de proyectos urbanísticos y de infraestructura del sistema, y el control de gastos de dichos proyectos.
8. Dirigir el diseño de estudios que permitan identificar las necesidades de los usuarios del Sistema para la mejora del servicio.
9. Dirigir los procesos de formulación y seguimiento de los proyectos de inversión de la Sociedad.
10. Responder por la organización y actualización del Banco de Proyectos de la Sociedad.

---

<sup>170</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2003, art. 11. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

11. Dirigir y coordinar la ejecución de los demás proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
12. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
13. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control y canalizarlos a través de la oficina de Control Interno.
14. Aplicar los Sistemas de Control de Gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
15. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>171</sup>

## **DIRECCIÓN DE OPERACIONES - Funciones**

1. Dirigir y supervisar las actividades del centro de control.
2. Evaluar el desempeño de los operadores en cada ruta/bus para realizar una mejor programación y coordinar con la Dirección Financiera el proceso de contratación de operadores.
3. Responder por la adecuada programación de los operadores y por el buen servicio al cliente.
4. Coordinar con los operadores el desempeño técnico, proporcionando una correcta información sobre el sistema, permitiendo así una evaluación objetiva de sus servicio.
5. Responder por el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios a este proceso para atender las situaciones anormales que se presenten o se puedan presentar.
6. Dirigir el proceso de inspección de infraestructura para gestionar su oportuna corrección.
7. Formular e implementar mecanismos que permitan un eficiente y oportuno servicio al cliente.
8. Proponer soluciones a las contingencias operativas del Sistema.
9. Dirigir y coordinar la ejecución de los proyectos de competencia de esta Dirección.
10. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
11. Aplicar los sistemas de Control de Gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
12. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>172</sup>

## **DIRECCIÓN DE COMERCIAL - Funciones**

---

<sup>171</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 7. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

<sup>172</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 8. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

1. Implementar y desarrollar la estrategia comercial y de mercadeo de la sociedad.
2. Formular, proponer y presentar estrategias al Gerente General para el desarrollo de proyectos de explotación colateral que aseguren recursos para el cumplimiento de los compromisos de la entidad.
3. Desarrollar coordinadamente con la Gerencia General, las estrategias aprobadas en temas comerciales por la Asamblea General y la Junta Directiva.
4. Formular las estrategias comerciales del Sistema.
5. Proponer los estudios de mercado con el fin de determinar clientes potenciales para la comercialización del Sistema y desarrollar productos acorde a los segmentos objetivos.
6. Coordinar con la subgerencia general la divulgación de la información al público, relaciones con medios de comunicación, entidades gubernamentales y otras entidades a nivel nacional e internacional, relacionados con los proyectos de la Dependencia.
7. Presentar ante la Gerencia General el portafolio de proyectos y productos que la sociedad puede ofrecer para negociaciones colaterales y comerciales a nivel nacional e internacional, para la toma de decisiones.
8. Dirigir y coordinar la ejecución de los demás proyectos relacionados con la competencia de esta Dirección.
9. Participar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
10. Aplicar los sistemas de control de gestión para los procesos que se requieren en la dependencia.
11. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>173</sup>

#### **6.4 Estructura orgánica No. 5, marzo de 2004 - marzo de 2005**

Vigencia: 9 de marzo de 2004 a 31 de marzo de 2005

El marco normativo y legal que justifica este nuevo periodo institucional de TransMilenio está sustentado en las actas 1, 5 y 7 correspondientes a las sesiones de la Junta Directiva de los días 9 de marzo, 9 de septiembre y 15 de diciembre del año 2004, en las cuales se gestó la expedición de un Acuerdo, el No. 001 de 2004, motivado en la modificación de funciones por dependencia de la estructura organizacional de TransMilenio S.A.

Desde el aspecto orgánico apenas sí se registra un cambio. La Junta Directiva aprobó, en su reunión del 15 de diciembre de 2004, la creación de la "oficina de comunicaciones y relaciones externas" como dependencia orgánica y funcional de la gerencia general de la Sociedad.

---

<sup>173</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2003, art. 11. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

Por el lado funcional sí hay cambios y, sobre todo, cualitativos, toda vez que si bien las funciones siguen existiendo en el Manual respectivo, también es cierto que fuera de éste se han venido implementando cambios que revelan la adopción de nuevas teorías administrativas en la organización y que han llevado a que la Sociedad se plantee la necesidad de juntar las funciones relacionadas, de tracto sucesivo y que apuntan a la creación de un producto, entendido como un artefacto documental o un producto.

A partir de identificar tales afinidades se proyecta la creación de procedimientos y la sumatoria de los mismos que es la creación de un proceso. Así, se pueden identificar varios cambios en el nivel funcional. Allí las novedades están encaminadas a determinar exactamente el nivel de responsabilidad con relación a ciertas funciones ya convertidas en procesos y procedimientos. Así, en la Gerencia General los procesos de planeación estratégica y el Sistema y Gestión corporativa, en lo sucesivo, serán responsabilidad de la Gerencia General, tal como se acordó en la reunión del mes de marzo de 2004.

Uno de los casos tiene que ver con las funciones relacionadas con el tema de la administración y el planeamiento contable y financiero de la Sociedad: así es como las responsabilidades sobre el presupuesto, tesorería y contabilidad pasaron de la Dirección Administrativa y se establecieron como responsabilidad de la Dirección financiera.

También en marzo de 2004, se aprobó que la Dirección Administrativa continuara con dos procesos muy importantes: el primero relacionado con la responsabilidad de dirigir y coordinar los trámites pertenecientes al proceso contractual de la cuantía mínima sin formalidades plenas. (precontractuales, contractuales y post contractuales); el segundo con la dirección, coordinación, manejo y custodia del archivo de la contratación mencionada.

Por otra parte, la Dirección de Planeación y Transporte quedó encargada por decisión de la Junta Directiva tomada en el mes de marzo de 2004, de elaborar la planeación corporativa a corto, mediano y largo plazo, al igual que gestionar el proceso de planeación tarifaria. Finalmente, la Dirección de Operaciones quedó encargada de llevar a cabo el proceso de recaudo. Así la estructura organizacional quedó así:

- JUNTA DIRECTIVA
- GERENCIA GENERAL
  - OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO
  - OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES
- SUBGERENCIA GENERAL
  - DIRECCIÓN COMERCIAL
  - DIRECCIÓN FINANCIERA
  - DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
  - DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y TRANSPORTE

- DIRECCIÓN DE OPERACIONES<sup>174</sup>

**JUNTA DIRECTIVA - Funciones.** Cumplirá las funciones establecidas por los estatutos de la Sociedad.<sup>175</sup>

## **GERENCIA GENERAL - Procedimientos y funciones.**

### **Procedimientos:**

1. Planeación estratégica de la organización y del sistema.
2. Gestión corporativa y del sistema

### **Funciones:**

1. Ejecutar los acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva y hacerlos cumplir.
2. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la sociedad;
3. Someter a consideración de la Junta Directiva los Estados Financieros destinados a la administración, y suministrarle los informes que ella le solicite en relación con la sociedad y con sus actividades;
4. Formular las políticas de personal y decidir sobre las situaciones administrativas del personal de la entidad, de acuerdo con la ley y las normas estatutarias vigentes.
5. Efectuar los nombramientos y fijar la remuneración y funciones de los empleados públicos de TransMilenio S.A. de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva y las normas vigentes sobre la materia.
6. Suscribir los contratos de los trabajadores oficiales de TransMilenio S.A. y fijar la remuneración y funciones de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva y las normas vigentes sobre la materia.
7. Presentar a la Asamblea General de Accionistas el informe sobre gestión y resultados de la empresa, y las recomendaciones correspondientes.
8. Representar legalmente a la Sociedad judicial o extrajudicialmente.
9. Citar a la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del desempeño general de la empresa.
10. Manejar las relaciones interinstitucionales de la empresa con las compañías de transporte, los entes gubernamentales, la comunidad y los medios de comunicación.
11. Proponer, desarrollar y comunicar los planes y programas de desarrollo estratégico del sistema de transporte masivo a cargo de la empresa.

---

<sup>174</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2004, art. 1. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>

<sup>175</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2004, art. 2 <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>

12. Proponer a la Junta Directiva el presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de la sociedad para cada vigencia.
13. Proponer ante las entidades competentes las tarifas para el servicio de transporte masivo en autobús, de acuerdo con las políticas fijadas por la Junta Directiva.
14. Ejercer en segunda instancia las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
15. Velar por el cumplimiento de las políticas de implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno.
16. Dirigir la gestión de las dependencias para el cumplimiento de la misión de la entidad.
17. Establecer los mecanismos que permitan verificar y controlar la atención oportuna de las solicitudes formuladas por la ciudadanía y los funcionarios de la entidad.
18. Aplicar sistemas de control de Gestión para los procesos que se requieran en el área.<sup>176</sup>

## **OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO - Procedimientos y funciones**

### **Procedimientos:**

1. Control de gestión.

### **Funciones:**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de control interno de la entidad a corto mediano y largo plazo.
2. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno de la Sociedad.
3. Diseñar los planes, programas, procedimientos, mecanismos de seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno de la Sociedad.
4. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Sociedad y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
5. Verificar que los controles definidos en los procesos y actividades de la sociedad, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
6. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la Sociedad, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente.
7. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la sociedad y recomendar los ajustes necesarios.

---

<sup>176</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2004, art. 3. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>.

8. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la sociedad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
9. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
10. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la Sociedad.
11. Vigilar que la atención de las quejas y reclamos se presten en debida forma, de acuerdo a las normas legales vigentes y rendir un informe semestral sobre el particular.
12. Mantener permanentemente informadas a las Direcciones acerca del estado del sistema de control interno dentro de la Sociedad.
13. Verificar que se implanten las medidas recomendadas por esta Oficina.
14. Responder las solicitudes de información que realicen las entidades distritales o nacionales relacionadas con el funcionamiento o monitoreo de la empresa.
15. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
16. Realizar la interventoría de los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
17. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
18. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.
19. Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza de la dependencia<sup>177</sup>

## **OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES - Procedimientos y funciones**

### **Procedimientos:**

1. Asesoría Jurídica
2. Procesos judiciales.

### **Funciones:**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General, en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas en materia jurídica y legal a corto, mediano y largo plazo.
2. Coordinar los asuntos jurídicos y legales de la Sociedad, que se presenten a revisión, estudio o análisis de la Oficina de Asuntos Legales.

---

<sup>177</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2004, art. 4. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182..>

3. Dirigir la recopilación de normas, jurisprudencia y doctrina relacionadas con los temas de competencia de la Sociedad, promover su difusión y velar por su actualización y cumplimiento.
4. Dirigir la elaboración de las herramientas necesarias, tales como proformas, formatos, manuales o instructivos relacionados con los temas de su competencia con el fin de garantizar la agilidad y legalidad de los actos administrativos que expida la Sociedad.
5. Atender y participar en los procesos judiciales y extrajudiciales en los que esté comprometida la Sociedad, que le sean asignados.
6. Asesorar, apoyar y coordinar los procesos legales de contratación, con formalidades plenas de las diferentes dependencias.
7. Dirigir y coordinar la custodia, organización, mantenimiento y actualización de los archivos de toda la contratación con formalidades plenas de conformidad con la información suministrada por los agentes que intervienen en la contratación.
8. Garantizar la legalidad de los actos administrativos de carácter general que expida la Sociedad, sometidos a consideración de la Oficina y velar por su publicación, comunicación o notificación según sea el caso.
9. Asesorar legalmente en el diseño de los pliegos de condiciones o términos de referencia de los procesos de contratación administrativa que requiera la Sociedad desde el punto de vista legal.
10. Expedir las constancias sobre la existencia de los contratos con formalidades plenas que celebre la entidad.
11. Coordinar la revisión de las respuestas relacionadas con la parte legal dadas a los organismos de control por parte de la Gerencia General.
12. Efectuar las interventorías a los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
13. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
14. Expedir los conceptos jurídicos solicitados a la Oficina Asesora de Asuntos Legales sobre los temas requeridos por el Gerente General, Subgerente General, Directores de área y Jefes de Oficina de TRANSMILENIO S.A.
15. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
16. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
17. Propiciar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.
18. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.
19. Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>178</sup>

---

<sup>178</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 01 de 2004*, art. 5. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182..>

## **SUBGERENCIA GENERAL - Procedimientos y funciones**

### **Procedimientos:**

1. Atención al ciudadano
2. Administración de las tecnologías de información.
3. Gestión y coordinación administrativa, financiera y operativa del Sistema.
4. Procesos de comunicación.

### **Funciones:**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de la Sociedad y del Sistema a corto mediano y largo plazo.
2. Orientar las labores de las Direcciones de la Sociedad y enfocarlas hacia el logro de las metas corporativas.
3. Dirigir la ejecución de la estrategia corporativa fijada por la Gerencia General.
4. Realizar las labores de Secretario General de la Sociedad.
5. Analizar y evaluar los indicadores de gestión y proponer estrategias de mejoramiento continuo de la Sociedad.
6. Analizar, evaluar, comunicar y dirigir las acciones de mejoras preventivas y/o correctivas generales de la Sociedad, en conjunto con los Directores y los Jefes de Oficina Asesora.
7. Coadyuvar con la Gerencia General y las Direcciones en la solución de los procesos críticos de la Sociedad.
8. Dirigir y coordinar la oportunidad en las respuestas del área de Servicio al Ciudadano en los términos establecidos por la Ley.
9. Dirigir y coordinar los procesos de los derechos de petición, consulta, copia e información en los términos de ley, en los asuntos de su competencia, además de lo general como atención al usuario.
10. Dirigir y coordinar la planeación, el diseño y desarrollo de los procesos y proyectos relacionados con el área de Sistemas e Informática de la sociedad.
11. Monitorear las relaciones de la Entidad con los Operadores del Sistema.
12. Dirigir y coordinar el desarrollo, planeación y diseño de estrategias de Comunicación y medios de divulgación y promoción de la Sociedad y del Sistema de Transporte.
13. Dirigir y coordinar con las dependencias el diseño de estrategias de comunicación interna y externa para difundir la misión, objetivos estratégicos, programas y proyectos de la entidad.

14. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad, con las normas vigentes.
15. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
16. Dirigir y coordinar con las Direcciones las estrategias que permitan que la Sociedad cumpla con la ejecución del presupuesto aprobado por la Junta Directiva.
17. Coordinar con la Oficina Asesora de Asuntos Legales el Diseño de Términos de Referencia y Pliegos de Condiciones de los procesos de contratación que requiera el área.
18. Efectuar las interventorías a los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
19. Gestionar, formular y proponer alternativas tecnológicas en informática y telecomunicaciones de acuerdo con los requerimientos y necesidades de la empresa y del Sistema de transporte.
20. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
21. Propiciar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.
22. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
23. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.
24. Las demás que le sean asignadas en cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>179</sup>

## **DIRECCIÓN COMERCIAL - Procedimientos y funciones**

### **Procedimientos:**

1. Explotación colateral.

### **Funciones:**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de la entidad y del Sistema a corto mediano y largo plazo.
2. Desarrollar e implementar la estrategia comercial de la Sociedad.
3. Formular, proponer y presentar estrategias al Gerente General en el desarrollo de proyectos de explotación colateral que aseguren recursos para el cumplimiento de los compromisos de la entidad.
4. Desarrollar coordinadamente con la Gerencia General, las estrategias aprobadas en temas comerciales por la Asamblea General y la Junta Directiva.

---

<sup>179</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 01 de 2004, art. 6. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>.

5. Formular estrategias comerciales relacionadas con la asociación de TRANSMILENIO S.A como marca notoria que determine la generación de ingresos.
6. Utilizar los estudios de demanda realizados por la Dirección de Planeación del Transporte con el fin de determinar clientes potenciales que permitan determinar la comercialización del Sistema y desarrollar productos acordes con los segmentos objetivos.
7. Diseñar, desarrollar, cuantificar y presentar ante la Gerencia General el portafolio de proyectos y productos que la sociedad puede ofrecer para negociaciones colaterales y comerciales a nivel nacional e internacional.
8. Estructurar en coordinación con la Dirección Financiera los negocios que generen recursos adicionales para la Sociedad.
9. Adelantar los trámites precontractuales relacionados con los requerimientos de contratación de los proyectos a cargo de la dependencia.
10. Coordinar con la Oficina Asesora de Asuntos Legales el Diseño de términos de referencia y Pliegos de condiciones de los procesos de contratación que requiera el área.
11. Efectuar las interventorías a los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
12. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
13. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
14. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
15. Propiciar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.
16. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.
17. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>180</sup>

## **DIRECCIÓN FINANCIERA - Procedimientos y funciones**

### **Procedimientos:**

1. Presupuesto.
2. Tesorería.
3. Contabilidad.
4. Pago a operadores del Sistema

### **Funciones:**

---

<sup>180</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 1 de 2004, art. 10. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>.S.A.

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas financieros de la entidad y del pago a los operadores del sistema a corto, mediano y largo plazo.
2. Dirigir y coordinar la liquidación previa de los pagos a efectuar a los agentes del Sistema TransMilenio.
3. Dirigir y coordinar las labores de Tesorería de la Sociedad.
4. Efectuar conjuntamente con el Tesorero los pagos de las obligaciones a cargo y contraídas por la Sociedad.
5. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
6. Definir conjuntamente con el Tesorero de la entidad la colocación de los recursos de la Sociedad conforme a los lineamientos de la Gerencia General.
7. Dirigir y coordinar la evaluación del análisis de desempeño financiero sobre la solidez de los agentes del Sistema y proponer las estrategias y alternativas del caso.
8. Formular y coordinar los sistemas de control de administración de ingresos y análisis de flujos de efectivo al fideicomiso asociado a la operación del Sistema Transmilenio, respecto a los pagos a los agentes del Sistema.
9. Coordinar y velar por el buen recaudo de los ingresos de la Sociedad.
10. Dirigir y coordinar la planeación y seguimiento presupuestal de la Sociedad a partir de los informes mensuales y anuales.
11. Dirigir y coordinar con las dependencias de la Sociedad, el proceso de evaluación, seguimiento y control de los resultados presupuestales y contables.
12. Suministrar al Gerente General y al Subgerente General la información presupuestal y contable requerida para la toma de decisiones y adelantar las acciones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de las mismas.
13. Dirigir y coordinar la presentación oportuna de los estados contables y presupuestales para someterlos a consideración del Gerente General y la Junta Directiva.
14. Dirigir y coordinar la expedición por parte de la Tesorería General de los certificados de ingresos y retenciones de los funcionarios de la Entidad.
15. Coordinar con la Oficina Asesora de Asuntos Legales el diseño de términos de referencia y pliegos de condiciones de los procesos de contratación que requiera el área.
16. Efectuar las interventorías a los contratos que celebre la entidad relacionados con la dependencia.
17. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
18. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
19. Propiciar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.

20. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.

21. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>181</sup>

## **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - Procedimientos y funciones**

### **Procedimientos:**

1. Gestión del Recurso Humano.
2. Gestión de apoyo logístico.
3. Contratación sin formalidades plenas.

### **Funciones:**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de la entidad a corto, mediano y largo plazo.
2. Presentar al Gerente propuestas sobre las políticas generales de funcionamiento de la Dirección Administrativa.
3. Dirigir y coordinar los procesos de administración, desarrollo de personal y suministros de la entidad.
4. Presentar al Gerente General y al Subgerente General la formulación de las políticas, planes y programas de tipo administrativo.
5. Proponer al Gerente General y al Subgerente General la definición de mecanismos de control para el desarrollo y administración de todos los recursos asignados a su cargo.
6. Implementar las políticas, estrategias, planes y programas aprobados por la Gerencia General en materia de administración de recursos.
7. Dirigir y Coordinar los procedimientos para la adecuada adquisición de los Recursos Físicos de la sociedad.
8. Dirigir y coordinar el diseño de políticas y mecanismos que permitan el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de administración de los bienes de la sociedad.
9. Dirigir y coordinar los trámites precontractuales, contractuales y postcontractuales relacionados con la contratación de la cuantía mínima sin formalidades plenas.
10. Dirigir y coordinar el manejo, actualización y custodia del archivo de la contratación sin formalidades plenas de menor cuantía que celebre la Sociedad.
11. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
12. Dirigir y coordinar la oportuna prestación de los servicios de aseo, vigilancia y mantenimiento de las instalaciones donde funciona la sociedad.

---

<sup>181</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2004, art. 9. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>.S.A.

13. Presentar al Gerente General y con la periodicidad requerida, los informes en el ámbito administrativo que se requieran para la toma de decisiones de la sociedad.
14. Dirigir y coordinar el manejo, actualización y custodia del archivo general de la sociedad.
15. Coordinar con la Oficina Asesora de Asuntos Legales el diseño de términos de referencia y Pliegos de condiciones de los procesos de contratación que requiera el área.
16. Efectuar las interventorías a los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
17. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
18. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
19. Propiciar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.
20. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.
21. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>182</sup>

## **DIRECCIÓN PLANEACIÓN DE TRANSPORTE - Procedimientos y funciones**

### **Procedimientos:**

1. Planeamiento del Sistema de Transporte a corto, mediano y largo plazo.
2. Planeación corporativa.
3. Planeación corporativa a corto, mediano y largo plazo.

### **Funciones:**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de la entidad y del Sistema a corto, mediano y largo plazo.
2. Dirigir y coordinar los estudios sobre la proyección de la demanda del Sistema de transporte masivo.
3. Formular las estrategias de crecimiento del Sistema y coordinar con los diferentes entes distritales su ejecución.
4. Dirigir y coordinar la elaboración de estudios sobre nuevas troncales/alimentadoras y estudios de expansión y adecuación del sistema, incluyendo otras tecnologías de transporte.
5. Determinar los recursos necesarios que permitan establecer la expansión o adecuación del Sistema y asesorar en la aprobación de estos proyectos.

---

<sup>182</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 1 de 2004, art. 11 <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>.S.A.

6. Coordinar con entes distritales las interfaces del Sistema con los otros sistemas de transporte y proponer nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del Sistema.
7. Supervisar y coordinar con las diferentes entidades del Distrito la construcción de proyectos urbanísticos y de infraestructura del Sistema al igual que el requerimiento y control de gastos de dichos proyectos.
8. Dirigir y coordinar el diseño de estudios que permitan identificar las necesidades de los usuarios del Sistema.
9. Dirigir y coordinar los procesos de formulación, organización, actualización y seguimiento del banco de proyectos de inversión de la Sociedad.
10. Dirigir y coordinar los estudios sobre competencia, condiciones económicas, costos y demás necesarios para establecer la estructura y estrategia tarifaria del Sistema TransMilenio.
11. Estructurar el sistema de planeación tarifaria y presentarla ante los entes Distritales o Nacionales pertinentes.
12. Formular y coordinar los sistemas de control de administración de ingresos y análisis de flujos de efectivo al fideicomiso asociado a la operación del Sistema Transmilenio, respecto al manejo del Fondo de Contingencias, establecido en los contratos de concesión del Sistema TransMilenio.
13. Coordinar con la Dirección Financiera la elaboración del anteproyecto y proyecto de presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de TRANSMILENIO S.A, así como en la modificación y seguimiento de la ejecución del presupuesto.
14. Fomentar la elaboración de estudios e investigaciones que permitan mejorar la formulación y orientación de los programas institucionales frente al Sistema TransMilenio.
15. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
16. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
17. Adelantar los trámites precontractuales relacionados con los requerimientos de contratación de los proyectos a cargo de la dependencia.
18. Coordinar con la Oficina Asesora de Asuntos Legales el diseño de términos de referencia y pliegos de condiciones de los procesos de contratación que requiera el área.
19. Efectuar las interventorías a los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
20. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
21. Propiciar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.
22. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.

23. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>183</sup>

## **DIRECCIÓN DE OPERACIONES - Funciones**

### **Procedimientos:**

1. Coordinación, gestión y control de la operación.
2. Gestión del recaudo.
3. Calidad.

### **Funciones:**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de la entidad y de la programación, operación y control del Sistema a corto, mediano y largo plazo.
2. Dirigir y coordinar las actividades del Centro de Control de operación del Sistema TransMilenio.
3. Dirigir y coordinar la evaluación de desempeño de los operadores en cada ruta/bus para realizar la programación y coordinar el proceso de contratación de operadores.
4. Dirigir y coordinar la adecuada programación de los operadores y velar por el buen servicio al cliente.
5. Dirigir y coordinar la operación efectiva del Sistema con los operadores y brindar una correcta información sobre el Sistema, que garantice una adecuada evaluación del desempeño operativo de los operadores.
6. Responder por el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios a este proceso para atender las situaciones anormales que se presenten o se puedan presentar.
7. Dirigir y coordinar el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios a este proceso.
8. Dirigir y evaluar los procesos de aseguramiento de la calidad de la operación del Sistema y de los procedimientos y procesos internos de la empresa.
9. Dirigir y coordinar el proceso de inspección de infraestructura, vehículos y concesionarios.
10. Dirigir y coordinar los procesos de mantenimiento y mejoramiento de la calidad en el servicio de la empresa y dentro del Sistema TransMilenio.
11. Formular e implementar mecanismos que permitan un eficiente y oportuno servicio al cliente dentro del Sistema.
12. Dirigir y coordinar las contingencias operativas del Sistema causando los menores traumatismos posibles al interior y al exterior de la entidad.

---

<sup>183</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2004, art. 7. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>

13. Dirigir y coordinar la administración de los contratos de concesión de recaudo del Sistema TransMilenio.
14. Dirigir y coordinar el proceso de conciliación de venta de los medios de pago utilizados por los usuarios del Sistema TransMilenio.
15. Dirigir y coordinar el desarrollo de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los usuarios del Sistema, teniendo en cuenta las condiciones operativas, financieras, legales y demás de la Sociedad.
16. Coordinar con la Dirección Financiera, Comercial y Planeación de Transporte el desarrollo de las estrategias de ventas de los productos o servicios asociados al sistema de recaudo y evaluar su aplicabilidad y efectividad.
17. Dirigir y coordinar el proceso de distribución de los sistemas de pago que utilizarán los usuarios del Sistema TransMilenio y que le permitan acceder al servicio de transporte público.
18. Establecer las estrategias de control de los concesionarios de recaudo.
19. Adelantar los trámites precontractuales relacionados con los requerimientos de contratación de los proyectos a cargo de la dependencia.
20. Coordinar con la Oficina Asesora de Asuntos Legales el Diseño de términos de referencia y Pliegos de condiciones de los procesos de contratación que requiera el área.
21. Efectuar las interventorías a los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
22. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
23. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
24. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
25. Propiciar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.
26. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.
27. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>184</sup>

## **DELEGACIONES DE FUNCIONES EN ESTE PERIODO**

La expedición de la Resolución No. 094 de 2004, más exactamente en Junio 25 de 2004, le permitió al gerente de TransMilenio, unificar en un documento una serie de delegaciones de funciones y la actualización de otras hechas con anterioridad. así con base en las facultades legales que le otorgó el artículo 44 de los estatutos

---

<sup>184</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 01 de 2004, art. 8. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>

de la sociedad, el gerente General de TransMilenio delegó en los funcionarios a mencionar, las siguientes funciones:

1. Delegó en el subgerente general:

- La posibilidad de celebrar todo tipo de convenios y contratos interadministrativos, que se hallaren en conformidad con la visión, misión y objetivos de la empresa en el marco y desarrollo de su objeto social.
- Reconocimiento y ordenación del gasto de las condenas y cumplimiento de las decisiones judiciales que se profieran en contra de la entidad.

2. También delegó en el Director Técnico de Planeación de la empresa:

- La suscripción a nombre de TRANSMILENIO S.A. de todos los actos o contratos que contengan obligaciones y responsabilidades que por delegación vengan firmados por los Directores Técnicos del IDU y que se encuentren en cabeza del Gerente General de TRANSMILENIO S.A. en virtud del convenio interadministrativo número 020 de 2001, que en la actualidad tiene firmado la empresa con el Instituto de Desarrollo Urbano IDU.

3. Delegó en el Director Administrativo:

- La competencia contractual y la ordenación del gasto hasta el monto correspondiente a la menor cuantía, quedando en cabeza de la Dirección Administrativa la realización de los trámites inherentes a la contratación y a la ordenación del gasto delegada en el numeral anterior, de acuerdo con el manual de funciones y los procedimientos vigentes de la entidad
- Reconocer y ordenar el gasto relacionado con situaciones administrativas de carácter laboral de la empresa como licencias, permisos remunerados, vacaciones y comisiones; y lo concerniente a nomina y prestaciones sociales de los servidores públicos de TRANSMILENIO S.A.

4. Delegó en el Director de Operaciones:

- La facultad para imponer las multas y sanciones contractuales a que hace referencia el artículo 11 del Decreto 831 expedido por el Alcalde Mayor de Bogotá, D.C. el 3 de diciembre de 1999 o el que lo remplace, modifique o adicione, derivadas del cumplimiento de las obligaciones de los contratos de concesión para la explotación económica del Sistema de Transmilenio, incluido operación troncal, alimentación y recaudo.

5. Delegó en el Director Financiero:

- La ordenación del pago de los compromisos asumidos por la empresa, con cargo a su presupuesto y en desarrollo de su función.
- La firma de las declaraciones tributarias que se deban rendir.

6. Delegó en el Jefe de Oficina Asesora de Asuntos Legales:

- La aprobación de las pólizas de los contratos estatales con formalidades plenas que adelante la entidad.
- La representación legal judicial para atender procesos judiciales, extrajudiciales y administrativos, en las acciones y actuaciones que se adelanten contra TRANSMILENIO S.A. o que esta promueva, en tal virtud tiene la facultad de recibir notificaciones y otorgar poderes a funcionarios de TRANSMILENIO S.A. o a particulares que tengan la calidad de abogados titulados y con tarjeta profesional para que en representación de la entidad adelanten dichos procesos.
- Adelantar los trámites a que haya lugar para la inscripción ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

Los funcionarios delegatorios rendirán informes bimestrales dentro de los primeros cinco (5) días calendario al vencimiento de cada bimestre al Gerente General sobre el ejercicio de la funciones delegadas y serán responsables de todos los actos que realicen en ejercicio de las mismas.<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup> TransMilenio, Resolución 094 de 2004. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14308>

## 7. TERCER OBJETO SOCIAL DE TRANSMILENIO S.A.

En este capítulo se analizará el impacto que tendrá en la estructura legal de la empresa, el nuevo cambio, autorizado por la Junta Directiva, en el objeto social de TransMilenio. Todo ello documentado con base en la Escritura Pública No. 1903 suscrita el 29 de agosto de 2006, en la Notaría 43 del Circuito de Bogotá, por medio de la cual se registró una "reforma de estatutos" de la Empresa de Transportes del Tercer Milenio, TransMilenio S.A. Al despacho notarial concurren los siguientes funcionarios en su calidad de responsables de las entidades poseedoras de las acciones constituyentes del Capital de TransMilenio:

Nombre	Cargo	Entidad	Acciones
Martha Janeth Veleño Quintero	Delegada	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.	7016
Helena Margarita Cardona Uribe	Directora	Instituto Desarrollo Urbano - IDU	997
Martha Senn Rodríguez	Directora	Instituto Distrital Cultura y Turismo - IDCT	1
Justo Germán Bermúdez	Representante legal	Fondo Educación y Seguridad Vial - FONDATT y Secretario de Tránsito y Transportes de Bogotá	2000
María Virginia Casas	Gerente	Metrovivienda	1
Rosa Angélica Castro Rodríguez	Gerente general	Empresa TransMilenio	---

Ante el notario 43 del circuito de Bogotá, Juan Enrique Niño Guarín, comparecieron los funcionarios mencionados en el cuadro de arriba, para manifestar que era su voluntad elevar a documento público el acta de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas que se reunió el día catorce (14) de agosto de dos mil seis (2006), de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 24 de los Estatutos de la Sociedad, y previa convocatoria de la Junta Directiva, tal como consta en el acta 005 correspondiente a la sesión del 13 de Julio de 2006, la cual fue convocada por la Gerente General a cada uno de los accionistas.

### 7.1 Objeto social y su alcance

El tema concerniente a este capítulo, se expresó en la "Solicitud de modificación de los Estatutos de la Sociedad" y estuvo relacionado con los puntos tres y cuatro del orden del día de dicha Asamblea: era indispensable adelantar una modificación de Estatutos de la Sociedad y su consecuente implementación por medio de las reformas estatutarias pertinentes. Así, en desarrollo de esos puntos, "la gerente general de la Empresa, Angélica Castro Rodríguez informó a los miembros de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, los antecedentes, la importancia y conveniencia de reformar los estatutos de la sociedad con el objeto de ampliar el contenido del artículo cuarto de los estatutos, en el sentido de incluir

en el objeto Social de TransMilenio S.A., la prestación de servicios de telecomunicaciones.<sup>186</sup>

Entre las argumentaciones presentadas y expresadas como bases del cambio propuesto se encuentra que de acuerdo con la normatividad vigente, "las actividades de telecomunicaciones que utilicen sistemas de acceso troncalizado se deben someter a lo previsto en el Decreto 930 de 1992 que regula la materia específica de redes privadas."<sup>187</sup> Además de esta norma, "la prestación de servicios de trunking se rige por los principios consagrados en el Decreto 1900 de 1990 y en especial el Decreto 2343 de 1996, lo cual implica que la empresa que preste estos servicios debe tener el respectivo título habilitante, cuyo requisito de otorgamiento, requiere que el objeto de la persona jurídica sea la prestación de servicios de telecomunicaciones."<sup>188</sup>

Expuesto lo anterior, los accionistas de la empresa aprobaron la reforma estatutaria siguiente: "En el artículo 4 se agrega el siguiente texto: De igual forma, TransMilenio S.A. podrá organizar, operar, prestar, explotar, administrar, gestionar y soportar servicios de telecomunicaciones dentro del territorio nacional y en conexión con el exterior en las modalidades permitidas por la ley, en relación con el servicio de transporte y sus actividades conexas y complementarias para prestar de manera integrada uno o alguno de los servicios de telecomunicaciones a que se refiere el objeto social "<sup>189</sup>

De suerte que el cambio deja los estatutos de la siguiente forma: "**Objeto Social:** Corresponde a TransMilenio S.A., la gestión, organización, planeación y control del servicio de transporte público masivo de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, en las condiciones que señalen las normas vigentes, las autoridades competentes y estos estatutos. De igual forma, TransMilenio S.A., podrá organizar, operar, prestar, explotar, administrar, gestionar y soportar servicios de telecomunicaciones dentro del territorio nacional y en conexión con el exterior en las modalidades permitidas por la ley, en relación con el servicio de transporte y sus actividades conexas y complementarias. Así mismo, corresponde a TransMilenio S.A., la administración exclusiva del Sistema, para lo cual determinará en coordinación con las autoridades competentes y dentro del marco legal, las explotaciones colaterales que conforme a las condiciones físicas, tecnológicas y de utilización del Sistema pueda llevarse a cabo para promover y beneficiar la prestación del servicio público de transporte masivo. Igualmente podrá ejercer actividades comerciales en el área de la asesoría, consultoría y capacitación en servicios de transporte público masivo urbano de pasajeros y actividades conexas y complementarias, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, orientado a

<sup>186</sup> Notaría 47 de Bogotá. Escritura pública No. 1903 de 2006. Visto en Régimen Legal, enero 8 de 2019: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33951>

<sup>187</sup> Notaría 47 de Bogotá. Escritura pública No. 1903 de 2006. Visto en Régimen Legal, enero 8 de 2019: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33951>

<sup>188</sup> Notaría 47 de Bogotá. Escritura pública No. 1903 de 2006. Visto en Régimen Legal, enero 8 de 2019: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33951>

<sup>189</sup> Notaría 47 de Bogotá. Escritura pública No. 1903 de 2006. Visto en Régimen Legal, enero 8 de 2019: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33951>

personas jurídicas nacionales o extranjeras de derecho público o privado. En cumplimiento de las actividades antes descritas, TransMilenio S.A. procurará contribuir al mejoramiento de la infraestructura física de la ciudad, mejorar la capacidad competitiva en materia turística, comercial y de servicios e inducir a una nueva cultura en los usuarios y transportadores frente al servicio público de transporte."<sup>190</sup>

Y como párrafo adicional se desarrollo el alcance del Objetos social de la empresa: "En desarrollo de este objeto la sociedad podrá ejecutar todos los actos o contratos y solicitar las autorizaciones legales que fuesen necesarias y/o convenientes para el cabal cumplimiento de este. Adicionalmente podrá adquirir, usufructuar, gravar, limitar, dar o tomar en arrendamiento o a otro título toda clase de bienes muebles o inmuebles, y enajenarlos cuando por razones de necesidad o conveniencia fuere aconsejable; tomar dinero en mutuo, dar en garantía bienes muebles o inmuebles, celebrar todas las operaciones de crédito que le permitan obtener fondos y activos necesarios para el desarrollo de la empresa; adelantar los trámites necesarios para obtener las autorizaciones y los contratos para prestar de manera integrada uno o alguno de los servicios de telecomunicaciones a que se refiere el objeto social, constituir sociedades y tener interés como participe, asociada o accionista, fundadora o no, en otras empresas de objeto análogo o complementario al suyo, hacer aportes en dinero, en especie o en servicios a esas empresas, enajenar sus cuotas, derechos o acciones en ellas, fusionarse con tales empresas o absorberlas; adquirir patentes, nombres comerciales, marcas, licencias, permisos, concesiones y demás derechos de propiedad industrial o intelectual, y adquirir u otorgar concesiones para su explotación, y, en general, celebrar o ejecutar toda clase de contratos, actos u operaciones, sobre bienes muebles o inmuebles, tangibles o intangibles, que guarden relación de medio a fin con el objeto social expresado en el presente artículo y, todas aquellas que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones legales o convencionales derivadas de la existencia y de las actividades desarrolladas por la sociedad."<sup>191</sup>

## **7.2 Estructura orgánica No. 6, abril de 2005 - junio de 2011**

Vigencia: 1 de abril de 2005 a 08 de junio de 2011

Este sexto periodo institucional presenta cambios originados en dos fuentes importantes, por un lado los cambios establecidos para el periodo que inició en abril 1 de 2005 y por el otro, un cambio que si bien no resultó significativo en términos de estructura orgánica, si lo fue como consecuencia de cambios en las funcionalidades de las dependencias y, como factor exógeno, los cambios y funciones generales dadas a los empleos de que trata la Ley 785 del año 2005

---

<sup>190</sup> Notaría 47 de Bogotá. Escritura pública No. 1903 de 2006. Visto en Régimen Legal, enero 8 de 2019: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33951>

<sup>191</sup> Notaría 47 de Bogotá. Escritura pública No. 1903 de 2006. Visto en Régimen Legal, enero 8 de 2019: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33951>

que estableció el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

En efecto, con la entrada en vigencia de la Ley mencionada, el día 17 de marzo de 2005, fueron establecidas algunas disposiciones generales con relación al empleo en Colombia, relacionadas con el ámbito de aplicación de dicha ley, la noción de empleo, las competencias laborales, los niveles jerárquicos, la naturaleza general de las funciones, los requisitos de acceso y el establecimiento de la nomenclatura, la clasificación y la codificación de los empleos por parte del Estado, sus equivalencias, requisitos, estudios, experiencia y la necesidad de contar con plantas de personal, construir y optar por manuales específicos de funciones y requisitos.<sup>192</sup> Todo lo cual fue adoptado por TransMilenio en el Acuerdo 001 del 17 de marzo de 2006, por su Junta Directiva.

A partir de estas causas, hubo cambios que se registraron en la estructura y en los grupos de trabajo en general. Fue creada la jefatura de la oficina asesora de comunicaciones y relaciones exteriores, en dependencia directa de la Gerencia General. Por último, el tema relacionado con los procesos de contratación con formalidades plenas y sin formalidades plenas; este fue dividido entre dos dependencias de la empresa: el primero continuó en manos de la Oficina asesora de asuntos legales (cuyo nombre cambió para esta estructura, convirtiéndose en Oficina Asesora Jurídica); y el segundo proceso quedó a cargo de la Dirección Administrativa.

Finalmente, es necesario aclarar que con motivo de los hechos anteriormente enumerados, se produjeron los siguientes cambios de nombre para tres dependencias, que dependen directamente de la Gerencia General, así:

1. La Oficina Asesora de Control Interno se llamará Oficina de Control Interno.
2. La Oficina Asesora de Asuntos Legales se llamará Oficina Asesora Jurídica.
3. La Oficina Asesora de Comunicaciones y Relaciones Externas se llamará Oficina Asesora de Comunicaciones.

En consecuencia, la estructura organizacional de TransMilenio para este periodo quedó de la siguiente forma:

1. JUNTA DIRECTIVA
2. GERENCIA GENERAL
  - 2.1. OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO
  - 2.2. OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES
  - 2.3. OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES Y RELACIONES EXTERNAS
3. SUBGERENCIA GENERAL
  - 3.1. DIRECCIÓN DE PLANEACION DE TRANSPORTE
  - 3.2. DIRECCIÓN DE OPERACIONES

---

<sup>192</sup> <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>

- 3.3. DIRECCIÓN FINANCIERA
- 3.4. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
- 3.5. DIRECCIÓN COMERCIAL<sup>193</sup>

## **FUNCIONES GENERALES DE TODAS LAS DEPENDENCIAS**

1. Asesorar y apoyar a las demás dependencias de la entidad en los asuntos de su competencia.
2. Formular en coordinación con la Dirección de Planeación y Transporte el plan de gestión y los planes de acción y contratación propios y de las dependencias.
3. Dirigir y coordinar los trámites precontractuales relacionados con los requisitos de contratación de los proyectos a cargo de la dependencia.
4. Elaborar y presentar oportunamente los informes de gestión que requieran las demás dependencias o los entes de control;
5. Las demás que les corresponda por la naturaleza de la dependencia o que le sean asignadas o delegadas.<sup>194</sup>

**JUNTA DIRECTIVA - Funciones.** cumplirá las funciones establecidas en los estatutos de la Sociedad.<sup>195</sup>

## **GERENCIA GENERAL - Funciones.**

1. Ejecutar los acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva y hacerlos cumplir.
2. Citar a la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del desempeño general de la empresa.
3. Someter a consideración de la Junta Directiva los balances de prueba y los demás estados financieros destinados a la administración, proponerle el presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de la sociedad para cada vigencia y suministrarle los informes que ella le solicite en relación con la Sociedad y con sus actividades.
4. Presentar a la Asamblea General de Accionistas el informe sobre gestión y resultados de la empresa y las recomendaciones correspondientes.
5. Formular las políticas de personal y decidir sobre las situaciones administrativas del personal de la entidad, efectuar los nombramientos y fijar la remuneración y funciones de los empleados públicos de TRANSMILENIO S.A. de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva y las normas vigentes sobre la materia.
6. Suscribir los contratos de los Trabajadores Oficiales de **TRANSMILENIO S.A.** y fijar la remuneración y funciones de acuerdo a las autorizaciones de la Junta Directiva y las normas vigentes sobre la materia.

<sup>193</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 1. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

<sup>194</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 13. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

<sup>195</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 2. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

7. Representar a la Sociedad legal, judicial o extrajudicialmente.
8. Proponer, desarrollar y comunicar los planes y programas de desarrollo estratégico del sistema de transporte masivo a cargo de la empresa.
9. Proponer ante las entidades competentes las tarifas del servicio de transporte masivo en autobús, de acuerdo con las políticas fijadas por la Junta Directiva.
10. Las demás que le sean delegadas por la Asamblea General, la Junta Directiva o le sean conferidas en los estatutos o la ley.<sup>196</sup>

## **OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO - Funciones**

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.
2. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la sociedad y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
4. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad.
5. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la sociedad y recomendar los ajustes necesarios.
6. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados.
7. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la sociedad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
8. Fomentar en toda la sociedad la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
9. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente.
10. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
11. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.<sup>197</sup>

## **OFICINA ASESORA DE ASUNTOS LEGALES - Funciones**

---

<sup>196</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 3. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

<sup>197</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 4. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas en materia jurídica y legal a corto, mediano y largo plazo.
2. Expedir conceptos y documentos jurídicos, y coordinar los asuntos jurídicos y legales de la Sociedad, que se presenten a revisión, estudio o análisis de la Oficina de Asuntos Legales, fijando la posición jurídica de la Sociedad.
3. Dirigir la recopilación de normas, jurisprudencia y doctrina relacionadas con los temas de competencia de la Sociedad, promover su difusión y velar por su actualización y cumplimiento.
4. Dirigir la elaboración de las herramientas necesarias, tales como proformas, formatos, manuales o instructivos relacionados con los temas de su competencia y garantizar la agilidad y legalidad de los actos administrativos de su competencia que expida la Sociedad.
5. Atender y participar en los procesos judiciales, extrajudiciales, administrativos, acciones y actuaciones en los esté comprometida la Sociedad, que le sean asignados.
6. Asesorar y conceptualizar en el diseño de los pliegos de condiciones o términos de referencia de los procesos de contratación administrativa que requiera la Sociedad y habilitar jurídicamente las propuestas que sean puestas a su consideración.<sup>198</sup>

## **OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES Y RELACIONES EXTERNAS - Funciones**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas en materia de comunicaciones, relaciones con la comunidad y servicio al ciudadano a corto, mediano y largo plazo.
2. Dirigir y coordinar la oportunidad en las respuestas del área de Servicio al Ciudadano en los términos establecidos por la Ley.
3. Dirigir y coordinar los procesos de los derechos de petición, consulta, copia e información en los términos de ley, en los asuntos de su competencia, además de lo general como atención al usuario.
4. Dirigir y coordinar con las dependencias el diseño, desarrollo y planeación de estrategias de Comunicación interna y externa así como de medios y programas de divulgación y promoción para difundir la misión, objetos, estrategias, programas y proyectos de la Sociedad y del Sistema.
5. Diseñar e implementar estrategias de acompañamiento y capacitación a los usuarios actuales y potenciales del Sistema con la implementación de cada fase.
6. Dirigir y coordinar los estudios técnicos y económicos necesarios para llevar a cabo las políticas y estrategias de comunicación de la entidad y del Sistema.<sup>199</sup>

## **SUBGERENCIA GENERAL - Funciones**

---

<sup>198</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 5. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

<sup>199</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 6. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de la Sociedad y del Sistema a corto mediano y largo plazo.
2. Orientar las labores de las Direcciones de la Sociedad y enfocarlas hacia el logro de las metas corporativas.
3. Dirigir y coordinar con las dependencias de la sociedad el diseño y ejecución de las estrategias y planes de mejoramiento preventivo y correctivo de la empresa y del Sistema de acuerdo con los lineamientos fijados por la Gerencia General y la Junta Directiva.
4. Realizar las labores de Secretario General de la Sociedad.
5. Coadyuvar con la Gerencia General y las Direcciones en la solución de los procesos críticos de la Sociedad.
6. Dirigir, Gestionar, analizar y coordinar la planeación, el diseño, mejoramiento y desarrollo de los procesos, proyectos y alternativas relacionados con el área de Sistemas, Informática y Telecomunicaciones de la Sociedad.
7. Monitorear las relaciones de la Entidad con los Operadores del Sistema.
8. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario de conformidad, con las normas vigentes.<sup>200</sup>

## **DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN DE TRANSPORTE**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de la entidad y del Sistema a corto, mediano y largo plazo.
2. Formular las estrategias de crecimiento del Sistema y coordinar con los diferentes entes distritales su ejecución.
3. Dirigir y coordinar la elaboración de estudios sobre nuevas troncales/alimentadoras y estudios de expansión y adecuación del sistema, incluyendo otras tecnologías de transporte.
4. Dirigir, coordinar y acompañar a las diferentes áreas de la entidad en el diseño de la planeación estratégica corporativa a corto, mediano y largo plazo.
5. Coordinar con entes distritales las interfaces del Sistema con los otros sistemas de transporte y proponer nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del Sistema.
6. Monitorear y coordinar con las diferentes entidades del Distrito la construcción de proyectos urbanísticos y de infraestructura del sistema al igual que el requerimiento y control de gastos de dichos proyectos.
7. Dirigir y coordinar los procesos de formulación, organización, actualización y seguimiento del Banco de Proyectos de Inversión de la sociedad.

---

<sup>200</sup> TransMilenio, Acuerdo de J.D. 02 de 2005, art. 7. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

8. Dirigir y coordinar los estudios sobre competencia, condiciones económicas, costos y demás necesarios para establecer la estructura y estrategia tarifaria del Sistema TransMilenio.

9. Formular y coordinar con la Dirección Financiera los sistemas de control de administración de ingresos y análisis de flujos de efectivo al fideicomiso asociado a la operación del Sistema TransMilenio, respecto al manejo del Fondo de Contingencias, establecido en los contratos de concesión del Sistema TransMilenio.

10. Coordinar con la Dirección Financiera la elaboración del anteproyecto y proyecto de presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de TRANSMILENIO S.A, así como en la modificación y seguimiento de la ejecución del presupuesto.<sup>201</sup>

## **DIRECCIÓN DE OPERACIONES - Funciones**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de la entidad y de la programación, operación y control del Sistema a corto, mediano y largo plazo.

2. Dirigir y coordinar la evaluación de desempeño de los operadores del sistema al igual que la programación del sistema.

3. Dirigir y coordinar el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios a este proceso para atender las situaciones y contingencias que se presenten o se puedan presentar.

4. Dirigir y evaluar los procesos de aseguramiento de la calidad de la operación del Sistema y de los procedimientos y procesos internos de la empresa.

5. Dirigir y coordinar los procesos de programación de operación, control de vehículos e infraestructura, distribución y control de recaudo, control de operaciones, seguridad y gestión ambiental.

6. Dirigir, coordinar y establecer estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión que le sean delegados.

7. Dirigir y coordinar el desarrollo de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los usuarios del Sistema, teniendo en cuenta las condiciones operativas, financieras, legales y demás de la Sociedad.

8. Dirigir y coordinar el diseño, mecanismos y estrategias tendientes a la formulación de políticas de seguridad en el sistema.<sup>202</sup>

## **DIRECCIÓN FINANCIERA - Funciones**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas financieros de la entidad y del pago a los operadores del Sistema a corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>201</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 8. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

<sup>202</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 9. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

2. Dirigir y coordinar la liquidación previa de los pagos a efectuar a los agentes del Sistema TransMilenio.
3. Dirigir y coordinar las labores de Tesorería de la Sociedad.
4. Definir conjuntamente con el Tesorero de la entidad la colocación de los recursos de la Sociedad conforme a los lineamientos de la Gerencia General.
5. Dirigir y coordinar la evaluación del análisis de desempeño financiero sobre la solidez de los agentes del Sistema y proponer las estrategias y alternativas del caso.
6. Formular y coordinar con la Dirección de Planeación los sistemas de control de administración de ingresos y análisis de flujos de efectivo al fideicomiso asociado a la operación del Sistema TransMilenio, respecto a los pagos a los agentes del Sistema.
7. Coordinar y velar por el buen recaudo de los ingresos de la Sociedad.
8. Dirigir y coordinar la planeación y seguimiento presupuestal de la Sociedad a partir de los informes mensuales y anuales.
9. Dirigir y coordinar con las dependencias la planeación, evaluación, ejecución, seguimiento y control de la administración presupuestal, contable y de tesorería.
10. Dirigir y coordinar la presentación oportuna de los estados contables y presupuestales para someterlos a consideración del Gerente General y la Junta Directiva.
11. Dirigir y coordinar la expedición por parte de la Tesorería General de los certificados de ingresos y retenciones de los funcionarios de la Entidad.<sup>203</sup>

## **DIRECCIÓN COMERCIAL - Funciones**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas comerciales de la Sociedad y del Sistema a corto mediano y largo plazo.
2. Formular, proponer y presentar estrategias al Gerente General en el desarrollo de proyectos de explotación colateral que aseguren recursos para el cumplimiento de los compromisos de la entidad.
3. Utilizar los estudios de demanda realizados por la Dirección de Planeación del Transporte con el fin de determinar clientes potenciales que permitan determinar la comercialización del Sistema y desarrollar productos acordes con los segmentos objetivos.
4. Diseñar, desarrollar, cuantificar y presentar ante la Gerencia General el portafolio de proyectos y productos que la Sociedad puede ofrecer para negociaciones colaterales y comerciales a nivel nacional e internacional.
5. Estructurar en coordinación con la Dirección Financiera los negocios que generen recursos adicionales para la Sociedad.

---

<sup>203</sup> TransMilenio, Acuerdo de J.D. 02 de 2005, art. 10. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

6. Coordinar con las Direcciones Financiera, de Operaciones y Planeación de Transporte el desarrollo de las estrategias de ventas de los productos o servicios asociados al sistema de recaudo y evaluar su aplicabilidad y efectividad.<sup>204</sup>

## **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - Funciones**

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas de funcionamiento de la entidad a corto, mediano y largo plazo y proponer los mecanismos de control para su desarrollo y administración.
2. Dirigir y coordinar los procesos de Gestión de Recurso Humano, Gestión de Apoyo Logístico y contratación sin formalidades plenas, conforme las políticas, estrategias, planes y programas aprobados por la Gerencia General.
3. Dirigir y coordinar el manejo, actualización y custodia del archivo de la contratación de la cuantía mínima sin formalidades plenas.
4. Dirigir y coordinar el manejo, actualización y custodia del archivo general, correspondencia y centro de documentación de la sociedad.<sup>205</sup>

### **7.3 Estructura orgánica No. 7, junio de 2011 - febrero de 2015**

Vigencia: 16 junio de 2011 a 18 febrero de 2015

Una de las causas de esta reorganización de la estructura orgánica de TransMilenio S.A. está relacionada de manera importante con el establecimiento del Plan Maestro de Movilidad para Bogotá, dispuesto en el Decreto distrital 319 del año 2006. Una de las obligaciones establecidas en dicha norma tuvo que ver con la necesidad de que la institucionalidad oficial desarrollara acciones de articulación, de vinculación y de operación con las demás modalidades de transporte existentes en la ciudad pero siempre dentro de la idea de ciudad que promueve TransMilenio desde su creación.<sup>206</sup>

Así las cosas, el Decreto distrital No. 309 de 2009, a través del cual se adoptó el Sistema Integrado de Transporte Público- SITP- como el principal y único sistema de movilización en Bogotá, desarrolló las acciones de articulación, ya mencionadas, vinculando y operando de manera integrada los diferentes modos de transporte público, estableciendo para su logro los espacios de coordinación con instituciones responsables de la planeación, organización, control de tráfico y el transporte público; así como la infraestructura requerida para la accesibilidad, circulación y el recaudo, control e información y servicio al usuario del sistema.<sup>207</sup>

De esta manera, se establecieron etapas que contemplaron la integración del transporte público colectivo, hasta entonces existente en la ciudad, para integrarlo

<sup>204</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 11. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

<sup>205</sup> TransMilenio, *Acuerdo de J.D.* 02 de 2005, art. 12. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

<sup>206</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

<sup>207</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

al proyecto de TransMilenio, en su calidad de Ente Gestor del Sistema Integrado de Transporte Público - SITP y, posteriormente, se abordarían otras modalidades de transporte como el de vías férreas y otras modalidades.

Con base en la anterior argumentación, y para dar cumplimiento al mandato legal que implicó la realización de un estudio técnico de la planta de personal de TransMilenio a efectos de que estas nuevas responsabilidades no incidieran sobre los ya reconocidos niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad en la gestión de la Empresa. tal producto arrojó la necesidad de adoptar una nueva estructura interna y funcional de la Empresa, con las dependencias que para el efecto se requirieran, de acuerdo a su nuevo rol, con las funciones propias de cada una.

Así, en sesión llevada a cabo el 06 de enero de 2011, la Junta Directiva recibió el informe del estudio técnico y una vez presentadas sus conclusiones sobre el tema, por unanimidad, autorizó al Gerente de TransMilenio para solicitar al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital y a la Secretaría Distrital de Hacienda, los conceptos técnico y financiero favorables en relación con la modificación de la estructura organizacional y de la planta de personal. Realizadas las consultas y presentadas las propuestas requeridas, se recibió concepto favorable del DASCD para llevar a cabo las modificaciones necesarias, las cuales fueron presentadas ante la Secretaría Distrital de Hacienda y obtenida su autorización se estudió en Junta Directiva la nueva estructura y la modificación de la planta de personal de la Empresa.<sup>208</sup>

De manera que la nueva estructura y las funciones asignadas a TransMilenio parten de la base de que en el artículo primero del Acta No. 02 de 2011, se retoma la misionalidad de la Empresa de Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A., como "la misión de satisfacer la necesidad de transporte público de los usuarios del Distrito Capital y su área de influencia, con estándares de calidad, eficiencia y sostenibilidad, mediante la planeación, gestión, implantación y control de la operación de un sistema integrado de transporte público urbano de pasajeros, que opere bajo un esquema público-privado, que contribuya a una mayor competitividad de la ciudad y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes."<sup>209</sup>

Con base en ello, La Junta Directiva definió que la Empresa, por su carácter de sociedad por Acciones entre Entidades Públicas del Orden Distrital, estaría en adelante estructurada en tres ámbitos de gestión así:

## **1. Alta Gerencia.**

La Empresa de Transportes del Tercer Milenio - TransMilenio configuró un sector de su estructura organizacional bajo la denominación de Alta Gerencia, el cual

---

<sup>208</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

<sup>209</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 1. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

quedó compuesto por las siguientes dependencias: Junta Directiva, Gerencia General, Oficina de Control Interno, Oficina Asesora de Planeación, Subgerencia General, Dirección Administrativa y Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones. Estas siete dependencias, que conservaron los rasgos jerárquicos de la organización de ese momento, tuvieron entonces las siguientes responsabilidades: "El ámbito de la Alta Gerencia de la Empresa 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."

## **2. Gerencia de la Integración.**

Un segundo sector configurado por la Junta Directiva para el funcionamiento de TransMilenio, fue el de Gerencia de Integración, al cual vinculó la Subgerencia económica, la Subgerencia técnica de y de servicios, La Subgerencia jurídica, la Subgerencia de desarrollo de negocios y la Subgerencia de comunicaciones y atención al usuario. A estas dependencias les asignó la tarea estratégica de responder por "...el monitoreo integral y sistemático de la vigilancia y control de la prestación del servicio de manera transversal en todos los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, contemplando los factores económico, técnico, jurídico, de negocios y comunicacional, que garanticen el mejoramiento continuo del servicio en forma integral."

## **3. Dirección y Control de la Operación.**

Una tercera configuración de dependencias es la conformada por la Dirección Técnica de Buses, la Dirección Técnica de BRT y la Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario, a quienes les fue asignada la responsabilidad de la ejecución de acciones de vigilancia y control de los niveles de servicio de cada uno de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, en coordinación directa con la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Servicio Público de Transporte.<sup>210</sup>

En consecuencia, de acuerdo con esta nueva visión y objetivos de TransMilenio, la empresa se organizó de acuerdo con sus ámbitos de gestión, estructura orgánica y funcional; por lo que a partir de la fecha -Junio 16 de 2011-, su forma fue de la siguiente manera:

### **ALTA GERENCIA**

#### **1. Junta Directiva**

---

<sup>210</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, arts. 2 a 5. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

- 2. Gerencia General
  - 2.1. Oficina de Control Interno
  - 2.2. Oficina Asesora de Planeación
- 3. Subgerencia General
  - 3.1. Dirección Administrativa
  - 3.2. Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones

## **GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN**

- 3.3. Subgerencia Económica
- 3.4. Subgerencia Técnica y de Servicios
- 3.5. Subgerencia Jurídica
- 3.6. Subgerencia de Desarrollo de Negocios
- 3.7. Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario

## **DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OPERACIÓN**

- 3.8. Dirección Técnica de Buses
- 3.9. Dirección Técnica de BRT
- 3.10. Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario<sup>211</sup>

## **FUNCIONES GENERALES DE LAS DEPENDENCIAS**

1. Gestionar la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como en las modificaciones que se realicen.
2. Formular en coordinación con la Subgerencia General y la Oficina Asesora de Planeación el plan de gestión y los planes de acción propios de las dependencias.
3. Formular en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación el plan de contratación y sus modificaciones.
4. Dirigir los trámites precontractuales relacionados con los requisitos de contratación de los proyectos a cargo de la dependencia.
5. Conceptuar en el ámbito de su competencia en los procedimientos sancionatorios por incumplimiento de los contratos de concesión y demás contratos de la Empresa, cuando la Subgerencia Jurídica lo solicite.
6. Dirigir y gestionar la planeación, ejecución y mejoramiento de los procesos y proyectos relacionados con la dependencia.
7. Ejercer el control interno sobre cada uno de los procesos y procedimientos a cargo de la dependencia.
8. Elaborar y presentar oportunamente los informes que requieran las demás dependencias de la Empresa, las entidades distritales y los entes de control.

---

<sup>211</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 6. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

9. Suministrar la información que se requiera, destinada a la elaboración de los estudios e investigaciones que, en desarrollo de su objeto, deba efectuar la Empresa.

10. Adelantar las actividades tendientes al mantenimiento y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa.<sup>212</sup>

## I. ÁMBITO DE LA ALTA GERENCIA

**JUNTA DIRECTIVA - Funciones.** Cumplirá las funciones dadas en los estatutos de la Sociedad.<sup>213</sup>

**GERENCIA GENERAL - Funciones.** Su objeto es dirigir la gestión estratégica, administrativa, financiera y técnica de la Empresa mediante la definición de políticas, planes y programas, en cumplimiento de su misión como responsable de la integración, evaluación y seguimiento de la operación del Sistema Integrado de Transporte Público del Distrito Capital, para alcanzar su eficiencia y sostenibilidad.

1. Dirigir y coordinar la formulación, implementación y ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos a cargo de la Empresa.

2. Dirigir y coordinar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control de la Empresa, orientados a garantizar el cumplimiento de la misión.

3. Dirigir los procesos de integración operativa, física, virtual, de integración del medio de pago y tarifaria de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.

4. Gestionar los lineamientos que en desarrollo de su labor de coordinación como cabeza del sector, emita la Secretaría Distrital de Movilidad.

5. Aplicar las políticas y adoptar las medidas preventivas y correctivas necesarias para asegurar la buena prestación de los servicios a cargo de la Empresa.

6. Proponer ante las entidades competentes las tarifas del servicio integrado de transporte público de pasajeros, de acuerdo con las políticas fijadas por la Alcaldía Mayor, la Secretaría Distrital de Movilidad, la Junta Directiva de la Empresa y los estudios técnicos correspondientes.

7. Resolver en segunda instancia las investigaciones de carácter disciplinario.

8. Dirigir la implementación y desarrollo de los sistemas de control interno y de gestión de calidad de la Empresa.

9. Nombrar y remover los servidores públicos y vincular los trabajadores oficiales.

10. Expedir los actos administrativos y celebrar los contratos que se requieran para el normal funcionamiento de la Empresa.<sup>214</sup>

<sup>212</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 22. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

<sup>213</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 7. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

<sup>214</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 8. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

**OFICINA DE CONTROL INTERNO - Funciones.** Su objeto es dirigir la aplicación del sistema de control interno y su constante evaluación en la Empresa.

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.
2. Liderar la aplicación de los procesos de evaluación y mejora definidos para la Empresa.
3. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Empresa y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
4. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que la dependencia encargada de la aplicación del régimen disciplinario ejerza adecuadamente esta función.
5. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Empresa.
6. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la Empresa y recomendar los ajustes necesarios.
7. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la Empresa, recomendar los correctivos que sean necesarios y hacer seguimiento a las medidas recomendadas.
8. Fomentar en toda la Empresa la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
9. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, implemente la Empresa.
10. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados.
11. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
12. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.<sup>215</sup>

**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN - Funciones.** Su objeto es asesorar la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, en la planeación estratégica, táctica y operativa; orientar la aplicación de herramientas para la gestión, evaluación y control organizacional y realizar seguimiento a los resultados de los procesos de la Empresa.

1. Asesorar a la Alta Gerencia de la Empresa en la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de políticas institucionales, estudios y proyectos necesarios para el logro de los objetivos y metas de la Empresa.
2. Asesorar y organizar la preparación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la Empresa.

---

<sup>215</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2011, art. 9. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

3. Asesorar y elaborar los procesos de formulación, organización, actualización y seguimiento de los Proyectos de Inversión de la Empresa y conceptuar sobre la viabilidad de éstos en coordinación con la Subgerencia Económica.
4. Asesorar en la estructuración técnica de proyectos de inversión que puedan ser financiados con créditos de la Banca Multilateral.
5. Realizar la actualización de la información correspondiente a la base de datos del Banco de Proyectos del Distrito Capital.
6. Dirigir y organizar la elaboración de los Planes de Acción y de los planes operativos de la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación y realizar su seguimiento y evaluación y consolidar la información de resultados.
7. Coordinar con la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación la interacción de los procesos y los procedimientos.
8. Asesorar y dirigir el diseño, implementación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión.
9. Articular con la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, la conformación y análisis de estadísticas de gestión y la formulación y aplicación de indicadores de gestión para mejorar la eficacia y eficiencia de la Empresa.
10. Efectuar la implementación y seguimiento de los planes, programas y proyectos de gestión ambiental y de los sistemas de transporte público a cargo de Empresa.
11. Revisar y evaluar el Plan de Contratación de la Empresa y sus modificaciones en coordinación con la Subgerencia Jurídica y la Subgerencia Económica.
12. Articular con la Subgerencia General, la Dirección Administrativa y la Subgerencia Económica, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa, así como las modificaciones que se realicen.<sup>216</sup>

**SUBGERENCIA GENERAL - Funciones.** Su objeto es dirigir el diseño de políticas, planes y programas de gestión administrativa y tecnológica de la Empresa y de los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación, con criterios de eficiencia, eficacia y oportunidad, en cumplimiento de la misión institucional.

1. Coordinar y articular la gestión de los ámbitos de la Gerencia de Integración, y de la Dirección y Control de la Operación y enfocarla hacia el logro de las metas corporativas en cumplimiento de su misión.
2. Articular la ejecución de los procesos misionales y administrativos entre los diferentes ámbitos de gestión de la Empresa.
3. Gestionar y coordinar el conocimiento organizacional e individual para anticipar, proyectar y depurar la información base para el proceso de toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia.
4. Promover el desarrollo de fortalezas y competencias del talento humano de la Empresa.

<sup>216</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2011, art. 10. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

5. Formular con el Gerente General las políticas, normas y procedimientos para la gestión ambiental, la administración del talento humano y de los recursos físicos y tecnológicos de la Empresa.
6. Definir con la Oficina Asesora de Planeación, la Dirección Administrativa y la Subgerencia Económica la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como sus modificaciones, y realizar el seguimiento del presupuesto.
7. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario en primera instancia de conformidad con las normas vigentes.<sup>217</sup>

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - Funciones.** Tendrá como objeto liderar procesos de talento humano, ejecutar gestión de apoyo logístico, administración de bienes y suministros de la Empresa y asesorar a la Alta Gerencia en definición de políticas, planes y programas en la materia.

1. Definir con la Subgerencia General, la Oficina Asesora de Planeación y la Subgerencia Económica la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como las modificaciones que se realicen.
2. Dirigir los procesos de Gestión de Talento Humano y Gestión de Apoyo Logístico que requiera la Empresa para su normal funcionamiento, conforme a las políticas, estrategias, planes y programas aprobados por la Gerencia General.
3. Dirigir y administrar el manejo, actualización y custodia del archivo general, correspondencia y centro de documentación de la Empresa, de conformidad con las normas legales vigentes y las directrices emitidas por la Subgerencia General.
4. Administrar los recursos físicos de la Empresa y velar por su conservación, mantenimiento e inventario.<sup>218</sup>

**DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES - Funciones.** Tendrá como objeto la gestión, planeación, mantenimiento y soporte de TIC's para la Empresa y la interlocución técnica con los diferentes agentes del sistema en los temas de materia tecnológica y de comunicaciones.

1. Dirigir en coordinación con los ámbitos de la Alta Gerencia, de la Gerencia de Integración, y de la Dirección y Control de la Operación, la planeación, desarrollo e implementación de tecnologías de la información y comunicaciones.
2. Liderar los procesos de desarrollo, mantenimiento y soporte de la plataforma de TIC's de la Empresa, velando por la funcionalidad, confiabilidad, oportunidad y seguridad de la operación del software, hardware y comunicaciones.
3. Gestionar y orientar la planeación, el diseño, mejoramiento y desarrollo de los procesos y proyectos relacionados con el área de sistemas e informática de la Empresa.
4. Soportar técnicamente a la Empresa en la toma de decisiones relacionadas con la funcionalidad, confiabilidad, oportunidad y seguridad de la operación del software, hardware y comunicaciones de los sistemas de transporte público a cargo de la empresa.

---

<sup>217</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 11. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

<sup>218</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 12. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

5. Establecer y revisar las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente a las plataformas de hardware y software.
6. Gestionar con las entidades del Distrito la ejecución de las diferentes interfaces de las plataformas tecnológicas que incidan en la planeación, avances tecnológicos, gestión, operación y control de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
7. Dirigir el desarrollo e implementación de las políticas relacionadas con el sistema de gestión de la seguridad informática, en concordancia con los lineamientos de la Alta Gerencia y la normatividad vigente.<sup>219</sup>

## II. GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN

**SUBGERENCIA ECONÓMICA - Funciones.** Su objeto es dirigir la gestión financiera de la Empresa y realizar objeto realizar el monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la Empresa desde la perspectiva económica y financiera; efectuar la dirección, coordinación y ejecución de la evaluación económica y financiera de las concesiones con todos sus elementos, y realizarla planeación, seguimiento y control de la tarifa del sistema, del recaudo y de las remuneraciones de los agentes.

1. Definir los modelos que se requieran para el análisis, seguimiento y control de los riesgos económicos y financieros y del equilibrio económico de los contratos de concesión de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
2. Realizar el seguimiento a los estados financieros de los concesionarios de la Empresa.
3. Establecer las acciones de planeación y gestión para la correcta financiación e inversión de los recursos que se destinen a la sostenibilidad del sistema.
4. Dirigir las acciones para el adecuado manejo y la financiación del Fondo de Estabilización Tarifaria y los demás Fondos que hagan parte del Sistema.
5. Orientar las estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión, en lo concerniente a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.
6. Dirigir y organizar los estudios para la planeación tarifaria del Sistema, y los estudios que midan el impacto económico y tarifario de mejoras en los servicios actuales, nuevos servicios, de reclamaciones de los operadores y de otros mecanismos que sean necesarios para establecer políticas públicas en esta materia.
7. Dirigir los procesos de planeación, seguimiento y control financiero al sistema de recaudo, y la realización de los estudios que permitan optimizar el recaudo y participar en el diseño de políticas públicas antievasión.
8. Dirigir los procesos de liquidación general de la remuneración a los distintos agentes del Sistema, y ejercer control sobre la aplicación de los pagos que realiza la Fiducia del Sistema.

---

<sup>219</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 13. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

9. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.

10. Dirigir y organizar con los ámbitos de la Gerencia de la Integración, y de la Dirección y Control de la Operación, la planeación, evaluación, ejecución, seguimiento y control de la administración presupuestal, de tesorería, contable y tributaria de la Empresa.

11. Definir con la Subgerencia General, la Oficina Asesora de Planeación y la Dirección Administrativa, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa así como las modificaciones que deban realizarse, y efectuar el seguimiento de la ejecución presupuestal.

12. Dirigir y organizar la elaboración y presentación a la Gerencia General, Junta Directiva y Asamblea General de los estados financieros de la Empresa.<sup>220</sup>

**SUBGERENCIA TÉCNICA Y DE SERVICIOS - Funciones.** Su objeto es realizar el monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la Empresa desde la perspectiva técnica y del diseño y planeación del Sistema Integrado de Transporte Público, así como la dirección integrada de la operación y el ajuste de su capacidad técnica.

1. Dirigir los estudios sobre integración física y operativa de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, así como sobre su expansión y adecuación, incluyendo nuevos modos y tecnologías de transporte que cumplan con las expectativas de necesidades y demanda.

2. Dirigir los estudios de oferta y demanda del corto, mediano y largo plazo para la operación de los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y proponer acciones de mejora y ajuste.

3. Liderar la ejecución de las proyecciones de demanda y los análisis estadísticos del sistema.

4. Establecer los parámetros de programación de servicios a entregar a los concesionarios de los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.

5. Definir las estrategias de integración y crecimiento de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y coordinar con las diferentes entidades distritales su definición, planeación, viabilidad y ejecución.

6. Definir las rutas y servicios de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa en concordancia con los lineamientos de política establecidos por la Secretaría Distrital de Movilidad.

7. Efectuar el seguimiento y la evaluación del modelo operacional de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y realizar los ajustes y/o actualizaciones a que haya lugar.

8. Dirigir y orientar con las Direcciones Técnicas, los procesos de mejoramiento continuo y optimización de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.

---

<sup>220</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2011, art. 14. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

9. Orientar a la Subgerencia de Desarrollo de Negocios en el desarrollo e implementación de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los clientes y/o usuarios.
10. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- de acuerdo con las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.
11. Gestionar con las entidades competentes del orden distrital, nacional y de la región capital las interfaces del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP y definir nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del Sistema.
12. Gestionar, planificar y organizar con las diferentes entidades, la construcción y mantenimiento de proyectos urbanísticos y de infraestructura inherentes al desarrollo del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP.
13. Orientar las estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión, conforme a las funciones propias de su dependencia.
14. Orientar las acciones para la ejecución, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, con otras autoridades públicas.
15. Ejecutar las acciones para el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura que del Sistema Integrado de Transporte Público, esté a cargo de la Empresa.
16. Definir los mecanismos y estrategias tendientes a la formulación de políticas de seguridad operacional en el Sistema.
17. Entregar a la Subgerencia Económica la información necesaria para el cálculo de la tarifa del Sistema.<sup>221</sup>

**SUBGERENCIA JURÍDICA - Funciones.** Su objeto es establecer, ejecutar y coordinar los criterios para la selección, el seguimiento y control de la contratación de la Empresa, realizar el monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la misma desde la perspectiva jurídica, generar políticas asociadas al riesgo jurídico, unificar los criterios legales, y ejercer la defensa judicial de la Empresa.

1. Dirigir y garantizar la aplicación de normas y políticas en materia de representación judicial, extrajudicial y de prevención del daño antijurídico de la Empresa, teniendo en cuenta los lineamientos de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor.
2. Atender los procesos judiciales y extrajudiciales en los que sea parte interesada la Empresa.
3. Estructurar y orientar el seguimiento de los procesos de contratación de las concesiones otorgadas por la Empresa.
4. Definir las estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión, en lo que corresponde a las funciones propias de su dependencia y en los términos estipulados en los mismos.
5. Instruir los procedimientos sancionatorios por el incumplimiento de los contratos celebrados por la Empresa.

---

<sup>221</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 15. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

6. Orientar la definición y atención de los asuntos jurídicos y legales de la Empresa y expedir conceptos en concordancia con la normatividad vigente.
7. Coordinar los procesos de contratación para la adquisición de bienes y servicios que requiera la Empresa para su normal funcionamiento.
8. Liderar el seguimiento Jurídico y la elaboración del Plan de Contratación de la Empresa y sus modificaciones en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación y la Subgerencia Económica.
9. Desempeñar la Secretaría Técnica del Comité de Contratación de la Empresa y preparar para su conocimiento los documentos e informes de los procesos de evaluación adelantados por la misma.
10. Preparar los informes frente a las solicitudes de conciliación y demás mecanismos alternativos de solución de conflictos para el Comité de Conciliación y desempeñar la secretaría técnica de éste.
11. Preparar y sustanciar los actos administrativos que expidan el gerente general y el subgerente general, así como las actuaciones inherentes a su notificación y ejecutoria.
12. Compilar, seleccionar, sistematizar, actualizar y difundir la información normativa, jurisprudencial y doctrinal relacionada con los temas de la Empresa.<sup>222</sup>

**SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS - Funciones.** Su objeto es liderar una gestión integrada entre talento humano, procesos y socios o aliados en proyectos para promover modelos estratégicos de asociación con miras a explotación de negocios colaterales que incentiven la complementación, cooperación y la innovación frente a mecanismos o alternativas de mercadeo, posicionamiento y consolidación de la Empresa y su marca, considerando la integralidad de todos los sistemas de transporte público a su cargo.

1. Formular y orientar estrategias y proyectos para el desarrollo de modelos de explotación comercial del Sistema y negocios colaterales en coordinación con los ámbitos de la Gerencia de Integración, y de la Dirección y Control de la Operación.
2. Dirigir y organizar el desarrollo de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los clientes y/o usuarios, teniendo en cuenta, entre otras, las condiciones operativas, financieras y legales de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
3. Formular y orientar estrategias comerciales, de mercadeo y posicionamiento de las marcas de la Empresa.
4. Diseñar, promocionar y comercializar el portafolio de productos y servicios de la Empresa.
5. Organizar con los ámbitos de la Gerencia de Integración, y de la Dirección y Control de la Operación, el desarrollo de las estrategias de ventas de los productos y/o servicios de la Empresa y evaluar su aplicabilidad y efectividad.
6. Diseñar y proponer esquemas y/o alianzas estratégicas para el desarrollo de nuevos negocios.

---

<sup>222</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2011, art. 16. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

7. Diseñar estrategias para el reconocimiento y favorabilidad nacional e internacional de la Empresa y sus marcas.
8. Aprovechar la importancia de las tendencias en el mercadeo directo, el mercadeo relacional y el mercado social, utilizando e integrando las herramientas que incrementen la efectividad de la comunicación y el marketing.
9. Administrar la retroalimentación de los usuarios frente a los servicios que presta la Empresa y de los que se implementarán en forma gradual.<sup>223</sup>

## **SUBGERENCIA DE COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL USUARIO -**

**Funciones.** Su objeto es realizar el monitoreo integral y sistemático de la vigilancia y control del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en cuanto se refiere a la atención e información al usuario; diseñar y adelantar estrategias para gestionar las relaciones con los clientes, usuarios y socios estratégicos de la Empresa, y para la interacción y comunicación con los diferentes grupos de interés; diligenciar la consecución de espacios y eventos de participación ciudadana y constituirse en una fuente de información y análisis permanente para dar soporte al desarrollo de la comunicación interna y externa que requiere la Empresa para la ejecución de sus funciones considerando la integralidad de todos los sistemas de transporte público a cargo de la misma.

1. Dirigir la formulación de la política de comunicaciones y orientar la estrategia para su ejecución.
2. Orientar las estrategias de atención al usuario y comunicación en lo referente al Sistema en concordancia con las políticas distritales y con los lineamientos de la Secretaría Distrital de Movilidad.
3. Dirigir y diseñar la planeación y el desarrollo de estrategias de comunicación interna y externa así como de medios y programas de divulgación y promoción para difundir la misión, objeto, estrategias, programas y proyectos de la Empresa y del Sistema.
4. Divulgar las modificaciones que se realicen sobre la operación en el Sistema Integrado de Transporte Público.
5. Diseñar las estrategias para la gestión de grupos de interés que inciden en el funcionamiento de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y de la Empresa en particular.
6. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente al subsistema de información y servicio al usuario, implementando estrategias de acompañamiento y capacitación a los usuarios actuales y potenciales del Sistema.
7. Gerenciar el sistema de quejas y reclamos de la Empresa en lo relativo a la prestación del servicio en los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y al subsistema de información y servicio al usuario del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI-.
8. Dirigir las acciones necesarias para dar respuesta oportuna a los derechos de petición, consultas y solicitudes de información de los ciudadanos en los términos de ley.

---

<sup>223</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2011, art. 17. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

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

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

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

12. Gestionar y responder los requerimientos de la ciudadanía en lo pertinente a los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa en las zonas de operación.<sup>224</sup>

### III. ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OPERACIÓN

**DIRECCIÓN TÉCNICA DE BRT - Funciones.** La Dirección Técnica de BRT (Buses de Tránsito Rápido) tendrá como objeto ejecutar acciones de vigilancia y control en los niveles de servicio de la operación troncal, en coordinación directa con el ámbito de la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

1. Definir los objetivos estratégicos, planes y programas de la Empresa, en relación con la programación, operación y control de la operación troncal.
2. Responder por la evaluación de los niveles de servicio de los operadores del Sistema BRT.
3. Organizar el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios para atender las situaciones y contingencias.
4. Dirigir, organizar y evaluar los procesos de aseguramiento de la calidad de la operación troncal para la prestación del servicio.
5. Dirigir y coordinar los procesos de programación de la operación troncal a corto plazo.
6. Organizar los procesos de control de vehículos, seguridad y de control ambiental.
7. Entregar a la Subgerencia Económica la información necesaria para la administración de pagos de la operación troncal.
8. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio la operación troncal y gestionar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.
9. Supervisar el estado de los equipos de los BRT y reportar a la Subgerencia Técnica y de Servicios los hallazgos identificados.
10. Adoptar estrategias de control y seguimiento de los contratos de concesión de la operación troncal de acuerdo con las directrices impartidas por la Subgerencia Jurídica, la Subgerencia Económica y la Subgerencia Técnica y de Servicios.

---

<sup>224</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2011, art. 18. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

11. Supervisar la ejecución del mantenimiento de la infraestructura de la operación troncal a cargo de la Empresa.
12. Reportar a la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario las modificaciones operativas inherentes al servicio de la operación troncal.
13. Revisar y avalar los Planes de Manejo de Tráfico que afectan la operación troncal.
14. Organizar con la Secretaría Distrital de Movilidad y/o Policía de Tránsito acciones para la pronta atención de novedades que afecten la operación troncal.
15. Administrar las contingencias que se presenten dentro de la operación troncal en el marco del Sistema Distrital de Prevención y Atención de Emergencias.<sup>225</sup>

**DIRECCIÓN TÉCNICA DE BUSES - Funciones.** La Dirección Técnica de Buses tendrá como objeto ejecutar las acciones de vigilancia y control en los niveles de servicio de la operación zonal, diferente de la troncal, en coordinación directa con el ámbito de la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

1. Definir los objetivos estratégicos, planes y programas de la Empresa, en relación con la programación, operación y control de las concesiones para la prestación del servicio de la operación zonal.
2. Responder por la evaluación de los niveles de servicios de los concesionarios de la operación zonal de conformidad con lo establecido en los contratos de concesión.
3. Supervisar el proceso de control de la operación zonal, para solicitar modificaciones y ajustes a los operadores cuando sean necesarios.
4. Dirigir, organizar y evaluar los procesos de aseguramiento de la calidad de la operación zonal para la prestación del servicio.
5. Dirigir y coordinar los procesos de programación de operación zonal, control de vehículos e infraestructura, control de operaciones, seguridad y control ambiental.
6. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio de la operación zonal e implementar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.
7. Entregar a la Subgerencia Económica la información necesaria para la administración de pagos de la operación zonal.
8. Supervisar el estado de los equipos de los buses y reportar a la Subgerencia Técnica de Servicios los hallazgos identificados.
9. Adoptar estrategias de control y seguimiento de los contratos de concesión de acuerdo con las directrices impartidas por las Subgerencias Jurídica, Económica y Técnica y de Servicios.
10. Supervisar la ejecución del mantenimiento de la infraestructura de la operación zonal a cargo de la Empresa.
11. Reportar a la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario las modificaciones operativas inherentes al servicio de la operación zonal.

---

<sup>225</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2011, art. 19. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

12. Revisar y avalar los Planes de Manejo de Tráfico que afectan la operación zonal.
13. Organizar con la Secretaría Distrital de Movilidad y/o Policía de Tránsito acciones para la pronta atención de novedades que afecten la operación zonal.
14. Administrar las contingencias que se presenten dentro de la operación zonal en el marco del Sistema Distrital de Prevención y Atención de Emergencias.
15. Establecer, en lo que corresponde a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión, la atención de incidencias en la plataforma del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- con los concesionarios.<sup>226</sup>

**DIRECCIÓN TÉCNICA DE MODOS ALTERNATIVOS Y EQUIPAMIENTO COMPLEMENTARIO - Funciones.** Su objeto es ejecutar las acciones de promoción del uso, integración operativa, seguridad, mejoramiento, vigilancia y control del servicio de los modos alternativos de movilidad, en coordinación directa con la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

1. Ejecutar las políticas, planes y programas encaminados a integrar los modos alternativos de movilidad y su equipamiento.
2. Desarrollar los planes para la integración de los modos alternativos y equipamientos complementarios inherentes a los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
3. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio de los modos alternativos, y gestionar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.
4. Proponer los proyectos de infraestructura de los modos alternativos y coordinar con el IDU las respectivas obras civiles.
5. Gestionar las políticas que garanticen el uso eficiente, por parte de los usuarios, de los modos alternativos en cuanto a la inter modalidad, conectividad, seguridad e información.
6. Adoptar los sistemas de seguridad, señalización e información dentro de los modos alternativos.
7. Promover el uso intensivo y adecuado de los modos alternativos de movilidad para aumentar la demanda de los sistemas de transporte masivo, impulsando la inter modalidad.
8. Dirigir el monitoreo permanente de la utilización de los modos alternativos para determinar demandas, necesidades y percepciones de los usuarios.
9. Desarrollar las gestiones específicas para la conexión de las ciclo rutas y el parqueo de bicicletas a los intercambiadores modales del Sistema.
10. Dirigir las gestiones específicas para que los corredores peatonales cuenten con estaciones que garanticen su acceso al sistema de transporte.

---

<sup>226</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2011, art. 20. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

11. Soportar a la Subgerencia de Comunicaciones y de Atención al Usuario en el desarrollo e implementación de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los usuarios.<sup>227</sup>

---

<sup>227</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 02 de 2011*, art. 21. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

## **8. CUARTO OBJETO SOCIAL DE TRANSMILENIO S.A.**

En la ciudad de Bogotá, el día 21 de diciembre de 2012, se reunió la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de la Empresa TransMilenio S.A., con el objeto de reformar los estatutos de la sociedad, específicamente en lo relacionado con su objeto social. El Acta de esta reunión registrada como la 001 de 2012, se elevó a escritura pública en la Notaría 47 de Bogotá y se registró bajo el número 1472 el día 24 de abril de 2013 con la presencia del Notario Ricardo Cubides Terreros.<sup>228</sup>

Los participantes en esta Asamblea extraordinaria fueron los siguientes funcionarios con sus respectivas representaciones: presidió Gustavo Petro Urrego como Alcalde de la Ciudad, presidente de la Junta Directiva y de la Asamblea General de Accionistas. Actuó como Secretaria de la Asamblea General, Sandra Liliana Ángel Almario. A la asamblea asistieron María Eugenia Martínez Delgado en representación del Instituto Distrital de Patrimonio Cultural - IDPC; Natalia de la Vega Sinisterra en representación del Fondo de Vigilancia y Seguridad - FVS; Javier Pava por el Fondo de Atención de Emergencias- FOPAE; María Fernanda Rojas en representación del Instituto de Desarrollo Urbano - IDU; María Gilma Gómez por la Unidad de Mantenimiento Vial; Nicolás Corso Salamanca en representación de Metrovivienda y Luis Fernando Rojas por el Instituto Distrital de Turismo - IDT.

Se verificó el quórum con ocho participantes determinándose que existía número suficiente de accionistas para deliberar y representaban una mayoría absoluta de accionistas. Por la entidad participaron dos funcionarios de la Subgerencia económica, el Director Administrativo, el Subgerente jurídico y un contratista de la Subgerencia General.

En la agenda del día se incluyeron dos puntos de vital importancia para ser tratados dado que por ellos se le dio carácter de extraordinaria a esta asamblea: el punto de decisión respecto de la modificación del objeto social de TransMilenio y el de la autorización para emitir acciones de TransMilenio.

### **8.1 Objeto social y su alcance**

El gerente general de TransMilenio S.A., doctor Fernando Augusto Sanclemente Alzate, señala que el artículo 34 establece como funciones de la Asamblea de Accionistas dentro del marco legal que autoriza la constitución de esta sociedad a acordar la fusión, escisión, conversión o transformación de la sociedad, la enajenación o el arrendamiento de la empresa social, la disolución anticipada o la prórroga y cualquier modificación al contrato social; funciones éstas que se ejercerán conforme a lo previsto en la ley y dentro del marco de lo establecido en el Acuerdo No. 4 de 1999, del Concejo de Santafé de Bogotá, D.C.

---

<sup>228</sup> Notaría 47, *Escritura Pública* 1472 / 2013. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=59897>

Así mismo, el gerente manifiesta que el artículo 4 establece como objeto de la sociedad el siguiente:

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

De igual forma, TransMilenio S.A. podrá organizar, operar, prestar, explotar, administrar, gestionar y soportar servicios de telecomunicaciones dentro del territorio nacional y en conexión con el exterior en las modalidades permitidas por la ley, en relación con el servicio de transporte y sus actividades conexas y complementarias.

Así mismo, corresponde a TransMilenio S.A., la administración de la infraestructura específica y exclusiva del sistema para lo cual determinará en coordinación con las autoridades competentes y dentro del marco legal, las explotaciones colaterales que conforme a las condiciones físicas, tecnológicas y de utilización del sistema, puedan llevarse a cabo para promover y beneficiar la prestación del servicio público de transporte masivo.

Igualmente podrá ejercer actividades comerciales en el área de la asesoría, consultoría y capacitación en servicios de transporte público masivo urbano de pasajeros y actividades conexas y complementarias, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor, orientado a personas jurídicas nacionales o extranjeras de derecho público o privado.

En el cumplimiento de las actividades antes descritas, TransMilenio S.A., procurará contribuir al mejoramiento de la infraestructura física de la ciudad, mejorar su capacidad competitiva en materia turística, comercial y de servicios, e inducir una nueva cultura en los usuarios frente al servicio público de transporte"

El gerente general propone modificar el objeto de la entidad de manera que el párrafo pertinente quede de la siguiente forma:

"Corresponde a TransMilenio S.A. la gestión, organización y planeación del servicio integrado de transporte público urbano de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia bajo las modalidades de transporte terrestre automotor, **transporte terrestre férreo y sistemas alternativos de movilidad como el cable aéreo** en las condiciones que señalen las normas vigentes, las autoridades competentes y sus propios estatutos"

El representante de Metrovivienda propone que debe agregarse la expresión "entre otros". El Alcalde Mayor considera que es válida dicha observación y sugiere incorporar la misma a la propuesta de modificación del objeto quedando, en tal sentido, el mismo así:

"Corresponde a TransMilenio S.A. la gestión, organización y planeación del servicio integrado de transporte público urbano de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia bajo las modalidades de transporte terrestre automotor, transporte terrestre férreo y sistemas alternativos de movilidad como el cable aéreo, **entre otros**, en las condiciones que señalen las normas vigentes, las autoridades competentes y sus propios estatutos"<sup>229</sup>

---

<sup>229</sup> Notaría 47, *Escritura Pública* 1472 / 2013. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=59897>

## 8.2 Modificación de funciones generales de TransMilenio

En consecuencia con los cambios llevados a cabo en el objeto social de la empresa, el gerente general de TransMilenio manifiesta que adicionalmente deben modificarse las siguientes funciones de la Entidad:

La función existente dice:

"4. Celebrar los contratos necesarios para la prestación del servicio de transporte masivo, ponderando entre otros factores la experiencia local en la prestación del servicio de transporte público colectivo."

Y se propone que diga:

"4. Celebrar los contratos necesarios para la prestación del servicio de transporte **en sus diferentes modos y garantizar su correcta ejecución, terminación y liquidación.**"

Con relación a la función sexta general, ésta dice:

"6. Participar en la formulación de políticas para el desarrollo del transporte masivo en el Distrito Capital y su área de influencia"

Y se propone que diga:

"6. Participar en la formulación de políticas para el desarrollo del transporte **en sus diferentes modos** en el Distrito Capital y su área de influencia"

El Alcalde aclara que se debe definir la expresión "zona de influencia" a fin de prevenir una posible limitación de la actuación de la entidad, señalando que se debe entender por área de influencia la ciudad o territorio, en Colombia o en el mundo, en donde se pueda tener experiencia entorno al transporte masivo de pasajeros. La propuesta fue aprobada por los asambleístas, quedando la función redactada de la siguiente forma:

"6. Participar en la formulación de políticas para el desarrollo del transporte en sus diferentes modos en el Distrito Capital y su área de influencia. **Entiéndase como área de influencia la ciudad o territorio en Colombia o en el mundo en donde se pueda tener experiencia entorno al transporte masivo de pasajeros.**"

Para la séptima pregunta, que dice:

"7. Colaborar con la Secretaría de Tránsito y Transporte y demás autoridades competentes para garantizar la prestación del servicio."

Se propone que diga:

"7. Colaborar con la Secretaría Distrital de Movilidad y demás autoridades competentes para garantizar la prestación del servicio."

Los asambleístas procedieron a votar con papeleta secreta y aprobaron por unanimidad los cambios registrados en el objeto social y en las funciones generales propias de la entidad. No se discutió, ni mencionó siquiera, el tema de la autorización para la emisión de acciones.<sup>230</sup>

### **8.3 Estructura orgánica No. 8, febrero de 2015 - junio de 2016.**

Vigencia: 18 febrero de 2015 a 7 junio de 2016

La expedición del Acuerdo de Junta Directiva No. 1 de 2015, implicó un cambio importante de la estructura organizacional de la entidad, pues con base en los artículos 2 y 3 de la Ley 336 de 1996, se estableció como prioridad esencial del Estado, la seguridad de los usuarios y la obligación por parte de las autoridades competentes de establecer una regulación de transporte público que exija y verifique las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas, dándole prioridad a la utilización de medios de transporte masivo.<sup>231</sup>

En acatamiento a la norma nacional, el Decreto Distrital No. 319 de 2006 ordenó la acción de integración de los sistemas de transporte público con el objeto de garantizar los derechos de los ciudadanos al ambiente sano, al trabajo, a la dignidad humana y a la libre circulación por el territorio a través de un sistema de transporte público de pasajeros, servicio que debe ser organizado, eficiente y sostenible para la ciudad. Y designó a TransMilenio S.A., Sociedad por Acciones entre Entidades Públicas del Orden Distrital, cuyo objeto es la gestión, organización y planeación del servicio de transporte público urbano de pasajeros en sus diferentes modalidades en el Distrito Capital y su área de influencia, para que en su calidad de Ente Gestor del transporte masivo, asumiera la responsabilidad de la integración, evaluación y seguimiento de la operación del Sistema Integrado de Transporte Público, en las condiciones que señalan las normas, las autoridades competentes y sus Estatutos.<sup>232</sup>

Por otra parte, TransMilenio, en desarrollo de esta norma incluyó en su Plan Estratégico de la empresa, en su segundo objetivo corporativo: "Mejorar la calidad en la prestación del servicio del Sistema Integrado de Transporte Público", y dentro del ítem relacionado con el mejoramiento de la seguridad de los usuarios, la necesidad de establecer y desarrollar programas con el fin de mejorar la seguridad física de los usuarios del sistema, y analizar, oportunamente, los eventos presentados y tomar las acciones de mejora necesarias".<sup>233</sup>

De esta manera, TransMilenio decidió modificar la estructura organizacional que había aprobado mediante el Acuerdo de Junta Directiva No. 002 de junio de 2011. Así es que en reunión y efectuada el 12 de septiembre de 2014, la Junta Directiva,

---

<sup>230</sup> Notaría 47, *Escritura Pública* 1472 / 2013. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=59897>

<sup>231</sup> TransMilenio, *Acuerdo J. D.* No. 1 de 2015. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60896>

<sup>232</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá, *Decreto* 319 de 2006. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21066>

<sup>233</sup> TransMilenio, *Acuerdo* 04 de 2007. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30929>

deliberó sobre la creación de la Dirección de Seguridad Física del Sistema de Transporte Masivo, y por unanimidad aprobó el inicio del trámite tendiente a modificar la Estructura Organizacional y la planta de personal, a raíz de la creación de dicha Dependencia y los cargos asociados a la misma, ante los organismos competentes en el Distrito Capital.

Obtenidos los conceptos técnicos favorables y las autorizaciones pertinentes, tanto del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital como de la Secretaría Distrital de Hacienda, se dio vía libre a la creación de la Dirección de Seguridad Física del SITP. De esta manera, el Acuerdo de la Junta Directiva No. 002 de 2011 fue modificado por el Acuerdo No. 001 de 2015, en el sentido de adicionar la Dirección de Seguridad Física a la estructura organizacional, específicamente a la rama encargada de la Dirección y Control de la Operación, quedando la entidad organizada de la siguiente manera:

### **ALTA GERENCIA**

1. Junta Directiva
2. Gerencia General
  - 2.1. Oficina de Control Interno
  - 2.2. Oficina Asesora de Planeación
3. Subgerencia General
  - 3.1. Dirección Administrativa
  - 3.2. Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones

### **GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN**

- 3.3. Subgerencia Económica
- 3.4. Subgerencia Técnica y de Servicios
- 3.5. Subgerencia Jurídica
- 3.6. Subgerencia de Desarrollo de Negocios
- 3.7. Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario

### **DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OPERACIÓN**

- 3.8. Dirección Técnica de Buses
- 3.9. Dirección Técnica de BRT
- 3.10 Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario
- 3.11 Dirección de Seguridad Física

**DIRECCIÓN DE SEGURIDAD FÍSICA - Funciones.** Coordinar y gestionar las acciones de seguridad Física del Sistema Integrado de Transporte Público - SITP de la Ciudad, así como la de los modos Alternativos y Equipamiento Complementario, en coordinación con los Entes Estatales competentes en materia de seguridad, con el fin de garantizar el uso y goce pacífico de los servicios que brinda el sistema de transporte.

1. Coordinar el manejo de la vigilancia privada del Sistema Integrado de Transporte y de la sede Administrativa de TRANSMILENIO S.A., con el propósito de conservar los bienes y procurar seguridad, fomentando con ello la utilización del Sistema Integrado de Transporte Público – SITP.
2. Coordinar las acciones de seguridad física de manera articulada con la Policía y demás Organismos de seguridad del Estado competentes en la materia, con el fin de fomentar y promocionar las relaciones de cooperación e intercambio de información y experiencia en seguridad física del Sistema Integrado de Transporte Público – SITP.
3. Diseñar y proponer las políticas, mecanismos y estrategias para la formulación e implementación de los planes y programas de seguridad física del Sistema Integrado de Transporte Público –SITP, con el fin de ejercer el control y seguimiento de la seguridad Física del Sistema.
4. Liderar, proponer y gestionar los temas de tecnología en materia de seguridad física en el Sistema Integrado de Transporte Público - SITP, que faciliten las acciones de seguridad.
5. Definir las instrucciones y lineamientos para el monitoreo y seguimiento a los circuitos cerrados de televisión dispuestos en el Sistema Integrado de Transporte - SITP, como elementos facilitadores de los Planes y Programas de la Seguridad Física del Sistema.
6. Realizar permanentemente el diagnóstico de seguridad del Sistema y brindar propuestas de solución a los factores que afectan la seguridad, como insumo para definir las medidas y acciones específicas para contrarrestar dichos factores.
7. Liderar y proponer las campañas de seguridad Física en el Sistema Integrado de Transporte- SITP, con el fin de sensibilizar a la ciudadanía en comportamientos y conocimiento enfocados a mejorar la convivencia y el sentido de apropiación por la ciudad y por el Sistema de transporte.
8. Dirigir la elaboración de los programas, planes, proyectos y estrategias de seguridad Física y las capacitaciones requeridas del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP, con el fin de fortalecer las competencias y contar con personal idóneo en materia de seguridad.
9. Dirigir las políticas y estrategias de control y seguimiento a los niveles de seguridad física en el Sistema Integrado de Transporte Público –SITP, con el fin de implementar las acciones de mejora continua.

#### **8.4 Estructura orgánica No. 9, junio de 2016 - noviembre de 2017.**

Vigencia: 8 junio de 2016 a 9 de noviembre de 2017

Transcurrido más de un año del último cambio organizacional de TransMilenio, el cual creó la Dirección de Seguridad Física y planteó el conjunto de funciones ya enumeradas en la estructura orgánica No. 9, establecida a través del Acuerdo de Junta Directiva No. 01 de 2015, se vio la necesidad de unificar la organización, ejecución y control de los procesos atinentes a brindar seguridad a los usuarios del Sistema y, también, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles para la gestión de la Entidad, entre los cuales se encuentra la planta de personal que

apoyaba la ejecución de estos procesos, por lo que se acordó que una sola dependencia del ámbito de Dirección y Control de la Operación, sea la responsable por la Seguridad del Sistema, evitando la dispersión y posible duplicación de funciones.<sup>234</sup>

En esta perspectiva, y teniendo en cuenta la dinámica de los procesos asociados al ámbito de la Dirección y Control de la Operación, se hizo necesario reasignar y efectuar ajustes a las funciones de las dependencias de este ámbito, en lo relacionado con el control ambiental y el mantenimiento de la infraestructura, razones por las cuales, y con base en las atribuciones legales y estatutarias, y acorde con la autonomía propia de las entidades descentralizadas de que goza la Empresa de Transporte del Tercer Milenio, su Junta Directiva, de manera unánime, aprobó la modificación de la estructura y funciones de las Direcciones Técnicas de BRT, Buses, Seguridad Física y Modos Alternativos y Equipamiento Complementario en la sesión del 20 de mayo de 2016.

Dado lo anterior, es necesario consolidar en un solo acto administrativo la estructura organizacional y funciones de las diferentes dependencias de la Entidad, a fin de alinear dichas funciones con la orientación estratégica y necesidades actuales de la Entidad y del sistema de transporte que tiene a cargo, por lo cual se compila en un solo acto administrativo dicha estructura organizacional. De esta manera se justificó la expedición del Acuerdo de Junta Directiva No. 02 de 2016, con el cual se derogaron los Acuerdos No. 002 de 2011, 01 de 2015 y las demás normas que le resultaren contrarias.<sup>235</sup>

**MISIÓN.** Gestionar el desarrollo e integración de los sistemas de transporte público masivo intermodal de pasajeros de la ciudad de Bogotá D.C. y de la región, con estándares de calidad, dignidad y comodidad, sustentable financiera y ambientalmente y orientado al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.<sup>236</sup>

**ORGANIZACIÓN.** La Empresa de Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A. es una sociedad por acciones entre entidades públicas del Orden Distrital, y estará estructurada en tres ámbitos de gestión, así: (i) Alta Gerencia, (ii) Gerencia de la Integración y (iii) Dirección y Control de la Operación.

**ALTA GERENCIA:** la Empresa de Transportes del Tercer Milenio - TransMilenio configuró un sector de su estructura organizacional bajo la denominación de Alta Gerencia, el cual quedó compuesto por las siguientes dependencias: Junta Directiva, Gerencia General, Oficina de Control Interno, Oficina Asesora de Planeación, Subgerencia General, Dirección Administrativa y Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones.

---

<sup>234</sup> TransMilenio, *Acuerdo J. D. 02 de 2016*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66301>

<sup>235</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 02 de 2016*, art. 24. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

<sup>236</sup> TransMilenio, *Acuerdo J. D. 02 de 2016*, art. 1. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66301>

Estas siete dependencias tuvieron entonces las siguientes responsabilidades: "El ámbito de la Alta Gerencia de la Empresa 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."

**GERENCIA DE INTEGRACIÓN:** formada por Subgerencia económica, Subgerencia técnica y de servicios, Subgerencia jurídica, Subgerencia de desarrollo de negocios y Subgerencia de comunicaciones y atención al usuario. A estas dependencias les asignó la tarea estratégica de responder por "...el monitoreo integral y sistemático de la vigilancia y control de la prestación del servicio de manera transversal en todos los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, contemplando los factores económico, técnico, jurídico, de negocios y comunicacional, que garanticen el mejoramiento continuo del servicio en forma integral."<sup>237</sup>

**DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OPERACIÓN:** una tercera configuración de dependencias es la conformada por la Dirección Técnica de Buses, la Dirección Técnica de BRT y la Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario, a quienes les fue asignada la responsabilidad de la ejecución de acciones de vigilancia y control de los niveles de servicio de cada uno de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, en coordinación directa con la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Servicio Público de Transporte.<sup>238</sup>

En consecuencia, de acuerdo con esta visión y objetivos de TransMilenio, la empresa se organizó de acuerdo con ámbitos de gestión, estructura orgánica y funcional; por lo que a partir de la fecha -Junio 8 de 2011-, su forma fue de la siguiente manera:

## **JUNTA DIRECTIVA**

### **ALTA GERENCIA**

1. Junta Directiva
2. Gerencia General
  - 2.1. Oficina de Control Interno
  - 2.2. Oficina Asesora de Planeación
3. Subgerencia General
  - 3.1. Dirección Administrativa
  - 3.2. Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones

<sup>237</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 4. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66301>

<sup>238</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 5. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

## **GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN**

- 3.3. Subgerencia Económica
- 3.4. Subgerencia Técnica y de Servicios
- 3.5. Subgerencia Jurídica
- 3.6. Subgerencia de Desarrollo de Negocios
- 3.7. Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario

## **DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OPERACIÓN**

- 3.8. Dirección Técnica de Buses
- 3.9. Dirección Técnica de BRT
- 3.10. Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario
- 3.11. Dirección Técnica de Seguridad<sup>239</sup>

## **FUNCIONES GENERALES DE LAS DEPENDENCIAS**

1. Gestionar la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como en las modificaciones que se realicen.
2. Formular en coordinación con la Subgerencia General y la Oficina Asesora de Planeación el plan de gestión y los planes de acción propios de las dependencias.
3. Formular en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación el plan de contratación y sus modificaciones.
4. Dirigir los trámites precontractuales relacionados con los requisitos de contratación de los proyectos a cargo de la dependencia.
5. Conceptuar en el ámbito de su competencia en los procedimientos sancionatorios por incumplimiento de los contratos de concesión y demás contratos de la Empresa, cuando la Subgerencia Jurídica lo solicite.
6. Dirigir y gestionar la planeación, ejecución y mejoramiento de los procesos y proyectos relacionados con la dependencia.
7. Ejercer el control interno sobre cada uno de los procesos y procedimientos a cargo de la dependencia.
8. Elaborar y presentar oportunamente los informes que requieran las demás dependencias de la Empresa, las entidades distritales y los entes de control.
9. Suministrar la información que se requiera, destinada a la elaboración de los estudios e investigaciones que, en desarrollo de su objeto, deba efectuar la Empresa.
10. Adelantar las actividades tendientes al mantenimiento y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa.<sup>240</sup>

## **1. ALTA GERENCIA**

<sup>239</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 6. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

<sup>240</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 22. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

**JUNTA DIRECTIVA.** Cumplirá las funciones establecidas en estatutos de la Sociedad.

**GERENCIA GENERAL - Funciones.** Su objeto será dirigir gestión estratégica, administrativa, financiera y técnica de la Empresa, mediante la definición de políticas, planes y programas, en cumplimiento de su misión como responsable de la integración, evaluación y seguimiento de la operación del Sistema Integrado de Transporte Público del Distrito Capital, para alcanzar su eficiencia y sostenibilidad.

1. Dirigir y coordinar la formulación, implementación y ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos a cargo de la Empresa.
2. Dirigir y coordinar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control de la Empresa, orientados a garantizar el cumplimiento de la misión.
3. Dirigir los procesos de integración operativa, física, virtual, de integración del medio de pago y tarifaria de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
4. Gestionar los lineamientos que en desarrollo de su labor de coordinación como cabeza del sector, emita la Secretaría Distrital de Movilidad.
5. Aplicar las políticas y adoptar las medidas preventivas y correctivas necesarias para asegurar la buena prestación de los servicios a cargo de la Empresa.
6. Proponer ante las entidades competentes las tarifas del sistema de transporte público a cargo de la Empresa, de acuerdo con las políticas fijadas por la Alcaldía Mayor, la Secretaría Distrital de Movilidad, la Junta Directiva de la Empresa y los estudios técnicos correspondientes.
7. Resolver en segunda instancia las investigaciones de carácter disciplinario.
8. Dirigir la implementación y desarrollo del sistema de control interno y del sistema integrado de gestión de la Empresa.
9. Nombrar y remover los servidores públicos y vincular los trabajadores oficiales.
10. Expedir los actos administrativos y celebrar los contratos que se requieran para el normal funcionamiento de la Empresa.

**OFICINA DE CONTROL INTERNO - funciones.** Dirigir la aplicación del Sistema de Control Interno y su constante evaluación en la Empresa.

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.
2. Liderar la aplicación de los procesos de evaluación y mejora definidos para la Empresa.
3. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Empresa y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.

4. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que la dependencia encargada de la aplicación del régimen disciplinario ejerza adecuadamente esa función.
5. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la Organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Empresa.
6. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la Empresa y recomendar los ajustes necesarios.
7. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la Empresa, recomendar los correctivos que sean necesarios y hacer seguimiento a las medidas recomendadas.
8. Fomentar en toda la Empresa la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
9. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, implemente la Empresa.
10. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.
11. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la Entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
12. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.

**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN - Funciones.** Asesorar la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, en la planeación estratégica, táctica y operativa; orientar aplicación de herramientas para gestión, evaluación y control organizacional y realizar seguimiento a los resultados de los procesos de la Empresa.

1. Asesorar a la Alta Gerencia de la Empresa en la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de políticas institucionales, estudios y proyectos necesarios para el logro de los objetivos y metas de la Empresa.
2. Asesorar y organizar la preparación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la Empresa.
3. Asesorar y elaborar los procesos de formulación, organización, actualización y seguimiento de los Proyectos de Inversión de la Empresa y conceptuar sobre la viabilidad de éstos en coordinación con la Subgerencia Económica.
4. Asesorar en la estructuración técnica de proyectos de inversión que puedan ser financiados con créditos de la Banca Multilateral.
5. Realizar la actualización de la información correspondiente a la base de datos del Banco de Proyectos del Distrito Capital.

6. Dirigir y organizar la elaboración de los Planes de Acción y de los planes operativos de la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, realizar su seguimiento y evaluación y consolidar la información de resultados.
7. Coordinar con la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, la interacción de los procesos y los procedimientos.
8. Asesorar y dirigir el diseño, implementación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión.
9. Articular con la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, la conformación y análisis de estadísticas de gestión y la formulación y aplicación de indicadores de gestión para mejorar la eficacia y eficiencia de la Empresa.
10. Efectuar la implementación y seguimiento de los planes, programas y proyectos de gestión ambiental y de los sistemas de transporte público a cargo de Empresa.
11. Revisar y evaluar el Plan de Contratación de la Empresa y sus modificaciones en coordinación con la Subgerencia Jurídica y la Subgerencia Económica.
12. Articular con la Subgerencia General, la Dirección Administrativa y la Subgerencia Económica, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa, así como las modificaciones que se realicen.<sup>241</sup>

**SUBGERENCIA GENERAL - Funciones.** Dirigir diseño de políticas, planes y programas de gestión administrativa y tecnológica de la Empresa y de los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación, con criterios de eficiencia, eficacia y oportunidad, en cumplimiento de la misión institucional.

1. Coordinar y articular la gestión de los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación, así como enfocarla hacia el logro de las metas corporativas en cumplimiento de su misión.
2. Articular la ejecución de los procesos misionales y administrativos entre los diferentes ámbitos de gestión de la Empresa.
3. Gestionar y coordinar el conocimiento organizacional e individual para anticipar, proyectar y depurar la información base para el proceso de toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia.
4. Promover el desarrollo de fortalezas y competencias del talento humano de la Empresa.
5. Formular con el Gerente General las políticas, normas y procedimientos para la gestión ambiental, la administración del talento humano y de los recursos físicos y tecnológicos de la Empresa.
6. Definir con la Oficina Asesora de Planeación, la Dirección Administrativa y la Subgerencia Económica, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como sus modificaciones y realizar el seguimiento del presupuesto.

---

<sup>241</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2016, art. 10. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

7. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario en primera instancia de conformidad con las normas vigentes.<sup>242</sup>

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - Funciones.** La Dirección Administrativa tendrá como objeto liderar los procesos de talento humano, ejecutar la gestión de apoyo logístico, la administración de bienes y suministros de la Empresa y asesorar a la Alta Gerencia en la definición de políticas, planes y programas en la materia.

1. Definir con la Subgerencia General, la Oficina Asesora de Planeación y la Subgerencia Económica, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como las modificaciones que se realicen.
2. Dirigir los procesos de Gestión de Talento Humano y Gestión de Apoyo Logístico que requiera la Empresa para su normal funcionamiento, conforme a las políticas, estrategias, planes y programas aprobados por la Gerencia General.
3. Dirigir y administrar el manejo, actualización y custodia del archivo general, correspondencia y centro de documentación de la Empresa, de conformidad con las normas legales vigentes y las directrices emitidas por la Subgerencia General.
4. Administrar los recursos físicos de la Empresa y velar por su conservación, mantenimiento e inventario.<sup>243</sup>

**DIRECCIÓN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES - Funciones.** Su objeto será la gestión, planeación, mantenimiento y soporte de TIC's para la Empresa y la interlocución técnica con los diferentes agentes del sistema en los temas de materia tecnológica y de comunicaciones.

1. Dirigir, en coordinación con los ámbitos de la Alta Gerencia, Gerencia de Integración y Dirección y Control de la Operación, la planeación, desarrollo e implementación de tecnologías de la información y comunicaciones.
2. Liderar los procesos de desarrollo, mantenimiento y soporte de la plataforma de TIC's de la Empresa, velando por la funcionalidad, confiabilidad, oportunidad y seguridad de la operación del software, hardware y comunicaciones.
3. Gestionar y orientar la planeación, el diseño, mejoramiento y desarrollo de los procesos y proyectos relacionados con el área de sistemas e informática de la Empresa.
4. Soportar técnicamente a la Empresa en la toma de decisiones relacionadas con la funcionalidad, confiabilidad, oportunidad y seguridad de la operación del software, hardware y comunicaciones de los sistemas de transporte público a cargo de la empresa.
5. Establecer y revisar las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente a las plataformas de hardware y software.

---

<sup>242</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 11. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>.

<sup>243</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 12. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

6. Gestionar con las entidades del Distrito la ejecución de las diferentes interfaces de las plataformas tecnológicas que incidan en la planeación, avances tecnológicos, gestión, operación y control de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.

7. Dirigir el desarrollo e implementación de las políticas relacionadas con el sistema de gestión de la seguridad informática, en concordancia con los lineamientos de la Alta Gerencia y la normatividad vigente.<sup>244</sup>

## 2. GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN

**SUBGERENCIA ECONÓMICA - Funciones.** Dirigir la gestión financiera de la Empresa y realizar el monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la Empresa, desde la perspectiva económica y financiera; efectuar la dirección, coordinación y ejecución de la evaluación económica y financiera de las concesiones con todos sus elementos y realizar la planeación, seguimiento y control de la tarifa del Sistema, del recaudo y de las remuneraciones de los agentes.

1. Definir los modelos que se requieran para el análisis, seguimiento y control de los riesgos económicos y financieros y del equilibrio económico de los contratos de concesión de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
2. Realizar el seguimiento a los estados financieros de los concesionarios de la Empresa.
3. Establecer las acciones de planeación y gestión para la correcta financiación e inversión de los recursos que se destinen a la sostenibilidad del sistema.
4. Dirigir las acciones para el adecuado manejo y la financiación del Fondo de Estabilización Tarifaria y los demás Fondos que hagan parte del Sistema.
5. Orientar las estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión, en lo concerniente a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.
6. Dirigir y organizar los estudios para la planeación tarifaria del Sistema y los estudios que midan el impacto económico y tarifario de mejoras en los servicios actuales, nuevos servicios, de reclamaciones de los operadores y de otros mecanismos que sean necesarios para establecer políticas públicas en esta materia.
7. Dirigir los procesos de planeación, seguimiento y control financiero al sistema de recaudo y la realización de los estudios que permitan optimizar el recaudo y participar en el diseño de políticas públicas antievasión.
8. Dirigir los procesos de liquidación general de la remuneración a los distintos agentes del Sistema y ejercer control sobre la aplicación de los pagos que realiza la Fiducia del mismo.
9. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.

---

<sup>244</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 13. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

10. Dirigir y organizar con los ámbitos de la Gerencia de la Integración y de la Dirección y Control de la Operación, la planeación, evaluación, ejecución, seguimiento y control de la administración presupuestal, de tesorería, contable y tributaria de la Empresa.

11. Definir con la Subgerencia General, la Oficina Asesora de Planeación y la Dirección Administrativa, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como las modificaciones que deban realizarse y efectuar el seguimiento de la ejecución presupuestal.

12. Dirigir y organizar la elaboración y presentación a la Gerencia General, Junta Directiva y Asamblea General, de los estados financieros de la Empresa.<sup>245</sup>

**SUBGERENCIA TÉCNICA Y DE SERVICIOS - Funciones.** Realizar el monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la Empresa, desde la perspectiva técnica y del diseño y planeación del Sistema Integrado de Transporte Público, así como la dirección integrada de la operación y el ajuste de su capacidad técnica.

1. Dirigir los estudios sobre integración física y operativa de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, así como sobre su expansión y adecuación, incluyendo nuevos modos y tecnologías de transporte que cumplan con las expectativas de necesidades y demanda.

2. Dirigir los estudios de oferta y demanda del corto, mediano y largo plazo para la operación de los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y proponer acciones de mejora y ajuste.

3. Liderar la ejecución de las proyecciones de demanda y los análisis estadísticos del sistema.

4. Establecer los parámetros de programación de servicios a entregar a los concesionarios de los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.

5. Definir las estrategias de integración y crecimiento de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y coordinar con las diferentes entidades distritales su definición, planeación, viabilidad y ejecución.

6. Definir las rutas y servicios de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa en concordancia con los lineamientos de política establecidos por la Secretaría Distrital de Movilidad.

7. Efectuar el seguimiento y la evaluación del modelo operacional de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y realizar los ajustes y/o actualizaciones a que haya lugar.

8. Dirigir y orientar con las Direcciones Técnicas, los procesos de mejoramiento continuo y optimización de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.

9. Orientar a la Subgerencia de Desarrollo de Negocios en el desarrollo e implementación de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los clientes y/o usuarios.

---

<sup>245</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2016, art. 14. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

10. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- de acuerdo con las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.
11. Gestionar con las entidades competentes del orden distrital, nacional y de la región capital las interfaces del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP y definir nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del Sistema.
12. Gestionar, planificar y organizar con las diferentes entidades, la construcción y mantenimiento de proyectos urbanísticos y de infraestructura inherentes al desarrollo del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP.
13. Orientar las estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión, conforme a las funciones propias de su dependencia.
14. Orientar las acciones para la ejecución, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, con otras autoridades públicas.
15. Ejecutar las acciones para el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura del Sistema Integrado de Transporte Público a cargo de la Empresa.
16. Definir los mecanismos y estrategias tendientes a la formulación de políticas de seguridad operacional en el Sistema.
17. Entregar a la Subgerencia Económica la información necesaria para el cálculo de la tarifa del Sistema.<sup>246</sup>

**SUBGERENCIA JURÍDICA - Funciones.** Establecer, ejecutar y coordinar los criterios para la selección, el seguimiento y control de la contratación de la Empresa, realizar el monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la misma desde la perspectiva jurídica, generar políticas asociadas al riesgo jurídico, unificar los criterios legales y ejercer la defensa judicial de la Empresa.

1. Dirigir y garantizar la aplicación de normas y políticas en materia de representación judicial, extrajudicial y de prevención del daño antijurídico de la Empresa, teniendo en cuenta los lineamientos de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor.
2. Atender los procesos judiciales y extrajudiciales en los que sea parte interesada la Empresa.
3. Estructurar y orientar el seguimiento de los procesos de contratación de las concesiones otorgadas por la Empresa.
4. Definir las estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión, en lo que corresponde a las funciones propias de su dependencia y en los términos estipulados en los mismos.
5. Instruir los procedimientos sancionatorios por el incumplimiento de los contratos celebrados por la Empresa.

---

<sup>246</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 15. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

6. Orientar la definición y atención de los asuntos jurídicos y legales de la Empresa y expedir conceptos en concordancia con la normatividad vigente.
7. Coordinar los procesos de contratación para la adquisición de bienes y servicios que requiera la Empresa para su normal funcionamiento.
8. Liderar el seguimiento jurídico y la elaboración del Plan de Contratación de la Empresa y sus modificaciones, en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación y la Subgerencia Económica.
9. Desempeñar la Secretaría Técnica del Comité de Contratación de la Empresa y preparar para su conocimiento los documentos e informes de los procesos de evaluación adelantados por la misma.
10. Preparar los informes frente a las solicitudes de conciliación y demás mecanismos alternativos de solución de conflictos para el Comité de Conciliación y desempeñar la secretaría técnica de éste.
11. Preparar y sustanciar los actos administrativos que expidan el Gerente General y el Subgerente General, así como las actuaciones inherentes a su notificación y ejecutoria.
12. Compilar, seleccionar, sistematizar, actualizar y difundir la información normativa, jurisprudencial y doctrinal relacionada con los temas de la Empresa.<sup>247</sup>

**SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS -Funciones.** Liderar una gestión integrada entre el talento humano, los procesos y los socios o aliados en proyectos, para promover modelos estratégicos de asociación con miras a la explotación de negocios colaterales que incentiven la complementación, cooperación y la innovación frente a mecanismos o alternativas de mercadeo, posicionamiento y consolidación de la Empresa y su marca, considerando la integralidad de todos los sistemas de transporte público a su cargo.

1. Formular y orientar estrategias y proyectos para el desarrollo de modelos de explotación comercial del Sistema y negocios colaterales, en coordinación con los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación.
2. Dirigir y organizar el desarrollo de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los clientes y/o usuarios, teniendo en cuenta, entre otras, las condiciones operativas, financieras y legales de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
3. Formular y orientar estrategias comerciales, de mercadeo y posicionamiento de las marcas de la Empresa.
4. Diseñar, promocionar y comercializar el portafolio de productos y servicios de la Empresa.
5. Organizar con los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación, el desarrollo de las estrategias de venta de los productos y/o servicios de la Empresa y evaluar su aplicabilidad y efectividad.

---

<sup>247</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2016, art. 16. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

6. Diseñar y proponer esquemas y/o alianzas estratégicas para el desarrollo de nuevos negocios.
7. Diseñar estrategias para el reconocimiento y favorabilidad nacional e internacional de la Empresa y sus marcas.
8. Aprovechar la importancia de las tendencias en el mercadeo directo, el mercadeo relacional y el mercado social, utilizando e integrando las herramientas que incrementen la efectividad de la comunicación y el marketing.
9. Administrar la retroalimentación de los usuarios frente a los servicios que presta la Empresa y los que se implementen en el futuro.<sup>248</sup>

### **SUBGERENCIA COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL USUARIO - Funciones.**

Realizar el monitoreo integral y sistemático de la vigilancia y control del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en cuanto se refiere a la atención e información al usuario; diseñar y adelantar estrategias para gestionar las relaciones con los clientes, usuarios y socios estratégicos de la Empresa y para la interacción y comunicación con los diferentes grupos de interés; gestionar la consecución de espacios y eventos de participación ciudadana y constituirse en una fuente de información y análisis permanente para dar soporte al desarrollo de la comunicación interna y externa que requiere la Empresa para la ejecución de sus funciones, considerando la integralidad de todos los sistemas de transporte público a cargo de la misma.

1. Dirigir la formulación de la política de comunicaciones y orientar la estrategia para su ejecución.
2. Orientar las estrategias de atención al usuario y comunicación en lo referente al Sistema, en concordancia con las políticas distritales y con los lineamientos de la Secretaría Distrital de Movilidad.
3. Dirigir y diseñar la planeación y el desarrollo de estrategias de comunicación interna y externa, así como de medios y programas de divulgación y promoción para difundir la misión, objeto, estrategias, programas y proyectos de la Empresa y del Sistema.
4. Divulgar las modificaciones que se realicen sobre la operación en los sistemas de transporte a cargo de la Empresa.
5. Diseñar las estrategias para la gestión de grupos de interés que inciden en el funcionamiento de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y de la Empresa en particular.
6. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente al Subsistema de Información y Servicio al Usuario, implementando estrategias de acompañamiento y capacitación a los usuarios actuales y potenciales del Sistema.
7. Gerenciar el Sistema de Quejas y Reclamos de la Empresa en lo relativo a la prestación del servicio en los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y al Subsistema de

---

<sup>248</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2016, art. 17. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

Información y Servicio al Usuario del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI-.

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

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

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

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

12. Gestionar y responder los requerimientos de la ciudadanía en lo pertinente a los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa en las zonas de operación.<sup>249</sup>

### **3. DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OPERACIÓN**

**DIRECCIÓN TÉCNICA DE BRT (Buses de Tránsito Rápido) - Funciones.** Ejecutar las acciones de vigilancia y control en los niveles de servicio de la operación troncal y alimentadora, en coordinación directa con el ámbito de la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

1. Definir los objetivos estratégicos, planes y programas de la Empresa, en relación con la programación, operación y control de la operación troncal y de alimentación al Sistema.

2. Responder por la evaluación de los niveles de servicio de los operadores del Sistema BRT.

3. Organizar el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios para atender las situaciones y contingencias.

4. Dirigir, organizar y evaluar los procesos de aseguramiento de la calidad de la operación troncal para la prestación del servicio.

5. Dirigir y coordinar los procesos de programación de la operación troncal a corto plazo.

6. Organizar los procesos de control de vehículos.

7. Entregar a la Subgerencia Económica la información para la administración de pagos de la operación troncal.

8. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio de la operación troncal y gestionar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.

---

<sup>249</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2016, art. 18. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

9. Supervisar el estado de los equipos de los BRT y reportar a la Subgerencia Técnica y de Servicios los hallazgos identificados.
10. Adoptar estrategias de control y seguimiento de los contratos de concesión de la operación troncal, de acuerdo con las directrices impartidas por la Subgerencia Jurídica, la Subgerencia Económica y la Subgerencia Técnica y de Servicios.
11. Reportar a la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario las modificaciones operativas inherentes al servicio de la operación troncal.
12. Revisar y avalar los Planes de Manejo de Tráfico que afectan la operación troncal.
13. Organizar con la Secretaría Distrital de Movilidad y/o Policía de Tránsito, acciones para la pronta atención de novedades que afecten la operación troncal.<sup>250</sup>

**DIRECCIÓN TÉCNICA DE BUSES - Funciones.** Ejecutar las acciones de vigilancia y control en los niveles de servicio de la operación zonal, diferente de la troncal, en coordinación directa con el ámbito de la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

1. Definir los objetivos estratégicos, planes y programas de la Empresa, en relación con la programación, operación y control de las concesiones para la prestación del servicio de la operación zonal.
2. Responder por la evaluación de los niveles de servicios de los concesionarios de la operación zonal, de conformidad con lo establecido en los contratos de concesión.
3. Supervisar el proceso de control de la operación zonal, para solicitar modificaciones y ajustes a los operadores cuando sean necesarios.
4. Dirigir, organizar y evaluar los procesos de aseguramiento de la calidad de la operación zonal para la prestación del servicio.
5. Dirigir y coordinar los procesos de programación de operación zonal, control de vehículos y control de operaciones del componente zonal del Sistema.
6. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio de la operación zonal e implementar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.
7. Entregar a la Subgerencia Económica la información para la administración de pagos de la operación zonal.
8. Reportar a la Dirección de TIC´S las novedades evidenciadas en los equipos a bordo de la flota zonal.
9. Adoptar estrategias de control y seguimiento de los contratos de concesión de la operación zonal, de acuerdo con las directrices impartidas por las Subgerencias Jurídica, Económica y Técnica y de Servicios.
10. Reportar a la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario las modificaciones operativas inherentes al servicio de la operación zonal.

---

<sup>250</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 19. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

11. Comunicar a los agentes del Sistema, los Planes de Manejo de Tráfico aprobados por la Secretaría de Movilidad, que afectan la operación zonal.

12. Organizar con la Secretaría Distrital de Movilidad y/o Policía de Tránsito, acciones para la pronta atención de novedades que afecten la operación zonal.

13. Establecer, en lo que corresponde a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión, la atención de incidencias en la plataforma del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario –SIRCI- con los concesionarios.<sup>251</sup>

**DIRECCIÓN TÉCNICA DE MODOS ALTERNATIVOS Y EQUIPAMIENTO COMPLEMENTARIO - Funciones.** Ejecutar las acciones de promoción del uso, integración operativa, mejoramiento y control del servicio de modos alternativos de movilidad, en coordinación directa con el ámbito de la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

1. Ejecutar las políticas, planes y programas encaminados a integrar los modos alternativos de movilidad y su equipamiento.

2. Desarrollar los planes para la integración de los modos alternativos y equipamientos complementarios inherentes a los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.

3. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio de los modos alternativos, y gestionar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.

4. Proponer los proyectos de infraestructura de los modos alternativos y coordinar con el IDU las respectivas obras civiles.

5. Gestionar las políticas que garanticen el uso eficiente, por parte de los usuarios, de los modos alternativos en cuanto a la inter modalidad, conectividad, seguridad e información.

6. Adoptar los sistemas de seguridad, señalización e información dentro de los modos alternativos.

7. Promover el uso intensivo y adecuado de los modos alternativos de movilidad para aumentar la demanda de los sistemas de transporte masivo, impulsando la inter modalidad.

8. Dirigir el monitoreo permanente de la utilización de los modos alternativos para determinar demandas, necesidades y percepciones de los usuarios.

9. Desarrollar las gestiones específicas para la conexión de las ciclorrutas y el parqueo de bicicletas a los intercambiadores modales del Sistema.

10. Dirigir las gestiones específicas para que los corredores peatonales cuenten con estaciones que garanticen su acceso al sistema de transporte.

11. Brindar soporte a la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario en el desarrollo e implementación de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los usuarios.

---

<sup>251</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2016, art. 20. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

12. Organizar los procesos de control ambiental de la operación troncal y zonal a cargo de la Empresa.

13. Supervisar la ejecución del mantenimiento de la infraestructura de la operación troncal y zonal a cargo de la Empresa.<sup>252</sup>

**DIRECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD - Funciones.** Promover y coordinar las acciones de seguridad en la operación del sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A, que permitan la implementación de programas preventivos y correctivos en temas de seguridad vial y física, en coordinación con los Entes Estatales competentes, con el fin de mejorar la seguridad de los usuarios y fomentar cambios de comportamiento a través de la educación, comunicación, información y control.

1. Diseñar y proponer las políticas y estrategias para la formulación y aplicación de planes y programas de seguridad vial y física del sistema en sus componentes troncal y zonal, de acuerdo con los parámetros establecidos.

2. Coordinar, difundir, promover y participar en la aplicación de políticas de seguridad vial y física y en las iniciativas de atención de emergencias en el sistema de seguridad y salud en el trabajo, y participar en los comités interinstitucionales existentes para la prevención y atención de los mismos, de acuerdo con los planes, programas y proyectos vigentes.

3. Coordinar la consolidación y análisis de estadísticas de seguridad vial y física, y proponer las acciones de mejora necesarias para el fortalecimiento del sistema, de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la Entidad.

4. Gestionar la implementación de auditorías e inspecciones de seguridad vial y física para identificar riesgos existentes en la infraestructura y vehículos del sistema y realizar propuestas de solución a los factores que afecten la seguridad.

5. Aprobar los criterios para la supervisión y seguimiento al cumplimiento contractual de los concesionarios de la operación del sistema, con el fin de promover la seguridad vial, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, atención de emergencias y contingencias en la operación del sistema.

6. Coordinar el manejo de los sistemas tecnológicos y esquemas de vigilancia disponibles para realizar el monitoreo de la seguridad vial y física en el sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A., con el propósito de conservar la infraestructura del sistema y procurar la seguridad de los usuarios y actores que participan en su operación.

7. Coordinar la implementación de acciones de seguridad vial y física de manera articulada con los organismos competentes en la materia, con el fin de fomentar y promocionar las relaciones de cooperación e intercambio de información y experiencia en seguridad del sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A.

8. Promover y participar en programas de capacitación y campañas de seguridad vial y física del sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A, con el fin de generar cambios de comportamiento a través de la educación, comunicación, información y control,

---

<sup>252</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 02 de 2016, art. 21. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

que conduzcan al aumento del grado de satisfacción y seguridad de los usuarios en el sistema.

9. Diseñar y proponer las estrategias y planes para la administración de las contingencias que se presenten dentro de la operación del sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A., en el marco del Sistema Distrital de Prevención y Atención de Emergencias.<sup>253</sup>

## **8.5 Estructura orgánica No. 10, noviembre de 2017**

Vigencia: 9 de noviembre de 2017 al presente (enero de 2019)

El 9 de noviembre de 2017, la Junta Directiva de la Empresa de Transportes del Tercer Milenio - TransMilenio, expidió el Acuerdo 07 de ese año con el cual se modifican la estructura organizacional y las funciones de algunas dependencias. Estos cambios se justifican en que TransMilenio, siendo una empresa que actúa como ente gestor del Sistema de Transporte Público Masivo Intermodal de pasajeros de Bogotá, con funciones esenciales de coordinación, planeación, gestión y control de los actores del sistema de transporte, requiere un importante soporte de la cadena de valor de las adquisiciones, que abarca desde la determinación de varios aspectos como la necesidad, el presupuesto y demás recursos requeridos, la selección del contratista, la supervisión, terminando con el pago de obligaciones y el registro de las operaciones contables.

Por otra parte, la Junta Directiva considera que la labor de TransMilenio se optimizará mejorando los subprocesos preponderantes de la cadena de valor de adquisiciones, ejercicio que se verá reflejado en el cambio de denominación de la Dirección Administrativa de la Subgerencia General y la consecuente reasignación y ajuste de funciones de las dependencias asociadas.

Con este mismo racionamiento se ha considerado que el proceso de Comunicaciones sirve de apoyo al proceso de Atención al Usuario y demás procesos de la entidad, poniendo a disposición las herramientas y medios necesarios para lograr un acercamiento efectivo con todas las audiencias y por tanto, se ajusta la denominación de la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario por de Atención al Usuario y Comunicaciones.

Con estas razones y de conformidad con las atribuciones legales, estatutarias y acorde con la autonomía propia de las entidades descentralizadas, categoría de que goza la Empresa, su Junta Directiva de manera unánime, aprobó la modificación de la estructura y funciones, principalmente de la actual Dirección Administrativa así como de las Subgerencias Económica y Jurídica y el cambio de denominación de la Subgerencia de Comunicaciones y Atención al Usuario, en la sesión llevada a cabo el 17 de octubre de 2017.

---

<sup>253</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D.* 02 de 2016, art. 22. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>

Obtenidos los conceptos favorables del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, y dado que no hubo modificación de la planta de cargos no se requirió el concepto de la Secretaría de Hacienda Distrital, se procedió a consolidar en un solo acto administrativo la estructura organizacional y funciones de las diferentes dependencias de la entidad, a fin de alinear dichas funciones con la orientación estratégica y necesidades actuales de la Entidad y del sistema de transporte que tiene a cargo. Así, finalmente, se promulgó el Acuerdo 07 de 2017 que en su artículo 24 derogó el Acuerdo 02 de 2016 y todas las normas que en este nivel le fueren contrarias.<sup>254</sup>

## **MISIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Empresa de Transporte del Tercer Milenio TRANSMILENIO S.A., tiene como misión gestionar el desarrollo e integración de los sistemas de transporte público masivo intermodal de pasajeros de la ciudad de Bogotá D.C. y de la región, con estándares de calidad, dignidad y comodidad, sustentable financiera y ambientalmente y orientado al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios. Su estructura organizacional es la de una sociedad por acciones entre entidades públicas del Orden Distrital, y está conformada por tres ámbitos de gestión:

- (i) Alta Gerencia
- (ii) Gerencia de la Integración
- (iii) Dirección y Control de la Operación<sup>255</sup>

Cada uno de los ámbitos de gestión estará conformado de la siguiente manera:

### ALTA GERENCIA

- 1. Junta Directiva
- 2. Gerencia General
  - 2.1. Oficina de Control Interno
  - 2.2. Oficina Asesora de Planeación
- 3. Subgerencia General
  - 3.1. Dirección Corporativa
  - 3.2. Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones

### GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN

- 3.3. Subgerencia Económica
- 3.4. Subgerencia Técnica y de Servicios
- 3.5. Subgerencia Jurídica
- 3.6. Subgerencia de Desarrollo de Negocios
- 3.7. Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones

<sup>254</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 24. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

<sup>255</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, arts. 1 y 2. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

## DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OPERACIÓN

3.8. Dirección Técnica de Buses

3.9. Dirección Técnica de BRT

3.10 Dirección Técnica de Modos Alternativos y Equipamiento Complementario

3.11 Dirección Técnica de Seguridad.<sup>256</sup>

### **FUNCIONES GENERALES PARA TODAS LAS DEPENDENCIAS**

Todas las dependencias de TransMilenio S.A., además de las funciones específicas, definidas en el Acuerdo No. 07 de 2017, tendrán las siguientes funciones generales aplicables en lo pertinente:

1. Gestionar la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como las modificaciones que se realicen.
2. Formular, en coordinación con la Subgerencia General y la Oficina Asesora de Planeación, el plan de gestión y los planes de acción propios de las dependencias.
3. Participar en la formulación del Plan Anual de Adquisiciones y sus modificaciones, en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación.
4. Adelantar los trámites precontractuales de los procesos a cargo de la dependencia.
5. Evaluar técnicamente las propuestas en procesos de contratación misional de la Empresa y remitir el informe correspondiente a la Dirección Corporativa.
6. Analizar y proyectar respuesta a las observaciones técnicas interpuestas por los proponentes, en los procesos de contratación misional o administrativa de la empresa y remitirlas a la Dirección Corporativa.
7. Preparar las actas de liquidación de la contratación misional y administrativa, bajo los lineamientos establecidos en el contrato correspondiente y en la normativa que lo regule y remitirlas a la Subgerencia Jurídica.
8. Conceptuar, en el ámbito de su competencia, en los procedimientos sancionatorios y conminatorios respecto de los contratos misionales y administrativos, cuando la Subgerencia Jurídica lo solicite.
9. Dirigir y gestionar la planeación, ejecución y mejoramiento de los procesos y proyectos relacionados con la dependencia.
10. Ejercer el control interno sobre cada uno de los procesos y procedimientos a cargo de la dependencia.
11. Elaborar y presentar oportunamente los informes que requieran las demás dependencias de la Empresa, las entidades distritales y los entes de control.
12. Suministrar la información que se requiera, destinada a la elaboración de los estudios e investigaciones que, en desarrollo de su objeto, deba efectuar la Empresa.

---

<sup>256</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 6. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

13. Adelantar las actividades tendientes al mantenimiento y fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión de la Empresa.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS POR DEPENDENCIA**

**ÁMBITO DE LA ALTA GERENCIA.** Será responsable de la dirección general y estratégica de la misma, del desarrollo empresarial, de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y del emprendimiento de las acciones tendientes a la sostenibilidad del sistema, que garanticen el cumplimiento de su responsabilidad social. Dirigirá y articulará la ejecución de los procesos de la Empresa orientados todos al cumplimiento de su misión.<sup>257</sup>

**1. JUNTA DIRECTIVA. - Funciones.** La Junta Directiva cumplirá las funciones establecidas en los estatutos de la Sociedad.<sup>258</sup>

**2. GERENCIA GENERAL - Funciones.** Dirigir la gestión estratégica, administrativa, financiera y técnica de la Empresa, mediante la definición de políticas, planes y programas, en cumplimiento de su misión como responsable de la integración, evaluación y seguimiento de la operación del Sistema Integrado de Transporte Público del Distrito Capital, para alcanzar eficiencia y sostenibilidad.<sup>259</sup>

1. Dirigir y coordinar la formulación, implementación y ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos a cargo de la Empresa.
2. Dirigir y coordinar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control de la Empresa, orientados a garantizar el cumplimiento de la misión.
3. Dirigir los procesos de integración operativa, física, virtual, de integración del medio de pago y tarifaria de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
4. Gestionar los lineamientos que en desarrollo de su labor de coordinación como cabeza del sector, emita la Secretaría Distrital de Movilidad.
5. Aplicar las políticas y adoptar las medidas preventivas y correctivas necesarias para asegurar la buena prestación de los servicios a cargo de la Empresa.
6. Proponer ante las entidades competentes las tarifas del sistema de transporte público a cargo de la Empresa, de acuerdo con las políticas fijadas por la Alcaldía Mayor, la Secretaría Distrital de Movilidad, la Junta Directiva de la Empresa y los estudios técnicos correspondientes.
7. Resolver en segunda instancia las investigaciones de carácter disciplinario.

<sup>257</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 3. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

<sup>258</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 7. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

<sup>259</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 8. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

8. Dirigir la implementación y desarrollo del sistema de control interno y del sistema integrado de gestión de la Empresa.

9. Nombrar y remover los empleados públicos y vincular los trabajadores oficiales.

10. Expedir los actos administrativos y celebrar los contratos que se requieran para el normal funcionamiento de la Empresa.

## **2.1. OFICINA DE CONTROL INTERNO - Funciones.** Dirigir la aplicación del Sistema de Control Interno y su constante evaluación en la Empresa.

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.

2. Liderar la aplicación de los procesos de evaluación y mejora definidos para la Empresa.

3. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la Empresa y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.

4. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que la dependencia encargada de la aplicación del régimen disciplinario ejerza adecuadamente esa función.

5. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la Organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Empresa.

6. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la Empresa y recomendar los ajustes necesarios.

7. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la Empresa, recomendar los correctivos que sean necesarios y hacer seguimiento a las medidas recomendadas.

8. Fomentar en toda la Empresa la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

9. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que, en desarrollo del mandato constitucional y legal, implemente la Empresa.

10. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.

11. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la Entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.

12. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.<sup>260</sup>

## **2.2. OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN - Funciones.** Asesorar a la Alta Gerencia, a la Gerencia de Integración y a la Dirección y Control de la Operación,

---

<sup>260</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 9. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

en la planeación estratégica, táctica y operativa; orientar la aplicación de herramientas para la gestión, evaluación y control organizacional y realizar seguimiento a los resultados de los procesos de la Empresa.

1. Asesorar a la Alta Gerencia de la Empresa en la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de políticas institucionales, estudios y proyectos necesarios para el logro de los objetivos y metas de la Empresa.
2. Asesorar y organizar la preparación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la Empresa.
3. Asesorar y elaborar los procesos de formulación, organización, actualización y seguimiento de los Proyectos de Inversión de la Empresa y conceptuar sobre la viabilidad de éstos en coordinación con la Subgerencia Económica.
4. Asesorar en la estructuración técnica de proyectos de inversión que puedan ser financiados con créditos de la Banca Multilateral.
5. Realizar la actualización de la información correspondiente a la base de datos del Banco de Proyectos del Distrito Capital.
6. Dirigir y organizar la elaboración de los Planes de Acción y de los planes operativos de la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, realizar su seguimiento y evaluación y consolidar la información de resultados.
7. Coordinar con la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, la interacción de los procesos y los procedimientos.
8. Asesorar y dirigir el diseño, implementación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión.
9. Articular con la Alta Gerencia, la Gerencia de Integración y la Dirección y Control de la Operación, la conformación y análisis de estadísticas de gestión y la formulación y aplicación de indicadores de gestión para mejorar la eficacia y eficiencia de la Empresa.
10. Efectuar la implementación y seguimiento de los planes, programas y proyectos de gestión ambiental y de los sistemas de transporte público a cargo de Empresa.
11. Liderar la formulación y elaboración del Plan Anual de Adquisiciones de la Empresa y sus modificaciones en coordinación con la Dirección Corporativa y la Subgerencia Jurídica.
12. Articular con la Subgerencia General y la Dirección Corporativa, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa, así como las modificaciones que se realicen.<sup>261</sup>

**3. SUBGERENCIA GENERAL - Funciones.** Dirigir el diseño de políticas, planes y programas de gestión corporativa y tecnológica de la Empresa y de los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación, con criterios de eficiencia, eficacia y oportunidad, en cumplimiento de la misión institucional.

---

<sup>261</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 10. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

1. Coordinar y articular la gestión de los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación, así como enfocarla hacia el logro de las metas corporativas en cumplimiento de su misión.
2. Articular la ejecución de los procesos misionales y de apoyo entre los diferentes ámbitos de gestión de la Empresa.
3. Gestionar y coordinar el conocimiento organizacional e individual para anticipar, proyectar y depurar la información base para el proceso de toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia.
4. Promover el desarrollo de fortalezas y competencias del talento humano de la Empresa.
5. Formular con el Gerente General las políticas, normas y procedimientos para la gestión ambiental, la adquisición de bienes y servicios, la administración del talento humano y de los recursos físicos y tecnológicos de la Empresa.
6. Definir con la Oficina Asesora de Planeación y la Dirección Corporativa, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como sus modificaciones y realizar el seguimiento del presupuesto.
7. Ejercer las funciones de Control Interno Disciplinario en primera instancia de conformidad con las normas vigentes.<sup>262</sup>

**3.1. DIRECCIÓN CORPORATIVA - Funciones.** Liderar los procesos de adquisición de bienes y servicios misionales y administrativos; de información financiera, contable y tributaria; de talento humano; de gestión y ejecución de apoyo logístico; de administración de bienes y suministros de la Empresa y asesoría a la Alta Gerencia en la definición de políticas, planes y programas en la materia.

1. Dirigir y organizar con los ámbitos de la Gerencia de la Integración y de la Dirección y Control de la Operación, la planeación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de la administración presupuestal, de tesorería, contable y tributaria de la Empresa.
2. Definir con la Subgerencia General y la Oficina Asesora de Planeación, la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y de gastos de la Empresa, así como las modificaciones que se deban realizar y efectuar el seguimiento de la ejecución presupuestal.
3. Dirigir y organizar la elaboración y presentación a la Gerencia General y Junta Directiva de los estados financieros de la Empresa.
4. Planificar, dirigir, coordinar y adelantar los procesos de contratación administrativa de la Empresa en todas sus etapas, incluida la adjudicación.
5. Planificar, dirigir, coordinar y adelantar los procesos de contratación misional de la Empresa en todas sus etapas, incluida la adjudicación, en coordinación con la Subgerencia Jurídica.

---

<sup>262</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 11. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

6. Consolidar y preparar los documentos e informes de los procesos de evaluación adelantados respecto de la contratación misional de la Empresa, para conocimiento del Comité de Contratación.
7. Acompañar y orientar a las dependencias de la Empresa en los asuntos relacionados con lo precontractual, la supervisión y la interventoría contractual, salvo aquello que corresponda a la Subgerencia Jurídica.
8. Custodiar y administrar los expedientes contractuales misionales y administrativos de la Empresa, de conformidad con las políticas de gestión documental y la normatividad vigente.
9. Publicar en los medios electrónicos que corresponda la información relativa a los procesos de contratación que adelante la Empresa, de conformidad con la normatividad vigente.
10. Apoyar a la Oficina Asesora de Planeación en la elaboración y seguimiento del Plan Anual de Adquisiciones y sus modificaciones.
11. Desempeñar la Secretaría Técnica del Comité de Contratación.
12. Dirigir los procesos de Gestión de Talento Humano y Gestión de Apoyo Logístico que requiera la Empresa para su normal funcionamiento, conforme a las políticas, estrategias, planes y programas aprobados por la Gerencia General.
13. Dirigir y administrar el manejo, actualización y custodia del archivo general, correspondencia y centro de documentación de la Empresa, de conformidad con las normas legales vigentes y las directrices emitidas por la Subgerencia General.
14. Administrar los recursos físicos de la Empresa y velar por su conservación, mantenimiento e inventario.<sup>263</sup>

### **3.2. DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES - Funciones.** Gestión, planeación, mantenimiento y soporte de TIC's para la Empresa y la interlocución técnica con los diferentes agentes del sistema en los temas de materia tecnológica y de comunicaciones.

1. Dirigir, en coordinación con los ámbitos de la Alta Gerencia, Gerencia de Integración y Dirección y Control de la Operación, la planeación, desarrollo e implementación de tecnologías de la información y comunicaciones.
2. Liderar los procesos de desarrollo, mantenimiento y soporte de la plataforma de TIC's de la Empresa, velando por la funcionalidad, confiabilidad, oportunidad y seguridad de la operación del software, hardware y comunicaciones.
3. Gestionar y orientar la planeación, el diseño, mejoramiento y desarrollo de los procesos y proyectos relacionados con el área de sistemas e informática de la Empresa.
4. Soportar técnicamente a la Empresa en la toma de decisiones relacionadas con la funcionalidad, confiabilidad, oportunidad y seguridad de la operación del software, hardware y comunicaciones de los sistemas de transporte público a cargo de la empresa.

---

<sup>263</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 12. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

5. Establecer y revisar las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente a las plataformas de hardware y software.
6. Gestionar con las entidades del Distrito la ejecución de las diferentes interfaces de las plataformas tecnológicas que incidan en la planeación, avances tecnológicos, gestión, operación y control de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
7. Dirigir el desarrollo e implementación de las políticas relacionadas con el sistema de gestión de la seguridad informática, en concordancia con los lineamientos de la Alta Gerencia y la normatividad vigente.<sup>264</sup>

**ÁMBITO DE LA GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN.** Monitoreo integral y sistemático de la vigilancia y control de la prestación del servicio de manera transversal en todos los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, contemplando los factores económico, técnico, jurídico, de negocios y comunicacional, que garanticen el mejoramiento continuo del servicio en forma integral.<sup>265</sup>

**3.3. SUBGERENCIA ECONÓMICA - Funciones.** Monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la Empresa, desde la perspectiva económica y financiera; efectuar la dirección, coordinación y ejecución de la evaluación económica y financiera de las concesiones con todos sus elementos y realizar la planeación, seguimiento y control de la tarifa del Sistema, del recaudo y de las remuneraciones de los agentes.

1. Emitir la evaluación financiera de las propuestas en procesos de contratación misional de la Empresa y los demás procesos asignados y remitir el informe correspondiente para su consolidación a la Dirección Corporativa.
2. Analizar y proyectar respuesta a las observaciones de carácter financiero interpuestas por los proponentes, en la fase precontractual de los procesos de contratación misional de la empresa y demás procesos contractuales asignados y remitirla a la Dirección Corporativa.
3. Revisar desde el punto de vista financiero las actas de liquidación de la contratación misional, bajo los lineamientos establecidos en el contrato correspondiente y en la normativa que lo regule y en general, de cualquier proceso que le sea designado.
4. Definir los modelos que se requieran para el análisis, seguimiento y control de los riesgos económicos y financieros y del equilibrio económico de los contratos de concesión de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
5. Realizar el seguimiento a los estados financieros de los concesionarios de la Empresa.
6. Establecer las acciones de planeación y gestión para la correcta financiación e inversión de los recursos que se destinen a la sostenibilidad del sistema.

---

<sup>264</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 13. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

<sup>265</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 4. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

7. Dirigir las acciones para el adecuado manejo y la financiación del Fondo de Estabilización Tarifaria y los demás Fondos que hagan parte del Sistema.
8. Orientar las estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión, en lo concerniente a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.
9. Dirigir y organizar los estudios para la planeación tarifaria del Sistema y los estudios que midan el impacto económico y tarifario de mejoras en los servicios actuales, nuevos servicios, de reclamaciones de los operadores y de otros mecanismos que sean necesarios para establecer políticas públicas en esta materia.
10. Dirigir los procesos de planeación, seguimiento y control financiero al sistema de recaudo y la realización de los estudios que permitan optimizar el recaudo y participar en el diseño de políticas públicas anti evasión.
11. Dirigir los procesos de liquidación general de la remuneración a los distintos agentes del Sistema y ejercer control sobre la aplicación de los pagos que realiza la Fiducia del mismo.
12. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.<sup>266</sup>

**3.4. SUBGERENCIA TÉCNICA Y DE SERVICIOS.** Monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la Empresa, desde la perspectiva técnica y del diseño y planeación del Sistema Integrado de Transporte Público, así como la dirección integrada de la operación y el ajuste de su capacidad técnica.

1. Dirigir los estudios sobre integración física y operativa de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, así como sobre su expansión y adecuación, incluyendo nuevos modos y tecnologías de transporte que cumplan con las expectativas de necesidades y demanda.
2. Dirigir los estudios de oferta y demanda del corto, mediano y largo plazo para la operación de los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y proponer acciones de mejora y ajuste.
3. Liderar la ejecución de las proyecciones de demanda y los análisis estadísticos del sistema.
4. Establecer los parámetros de programación de servicios a entregar a los concesionarios de los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
5. Definir las estrategias de integración y crecimiento de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y coordinar con las diferentes entidades distritales su definición, planeación, viabilidad y ejecución.
6. Definir las rutas y servicios de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa en concordancia con los lineamientos de política establecidos por la Secretaría Distrital de Movilidad.

---

<sup>266</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 14. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

7. Efectuar el seguimiento y la evaluación del modelo operacional de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y realizar los ajustes y/o actualizaciones a que haya lugar.
8. Dirigir y orientar con las Direcciones Técnicas, los procesos de mejoramiento continuo y optimización de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
9. Orientar a la Subgerencia de Desarrollo de Negocios en el desarrollo e implementación de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los clientes y/o usuarios.
10. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- de acuerdo con las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión.
11. Gestionar con las entidades competentes del orden distrital, nacional y de la región capital las interfaces del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP y definir nuevas alternativas acordes con las condiciones y la estructura del Sistema.
12. Gestionar, planificar y organizar con las diferentes entidades, la construcción y mantenimiento de proyectos urbanísticos y de infraestructura inherentes al desarrollo del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP.
13. Orientar las estrategias de administración, control y seguimiento de los contratos de concesión, conforme a las funciones propias de su dependencia.
14. Orientar las acciones para la ejecución, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, con otras autoridades públicas.
15. Ejecutar las acciones para el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura del Sistema Integrado de Transporte Público a cargo de la Empresa.
16. Definir los mecanismos y estrategias tendientes a la formulación de políticas de seguridad operacional en el Sistema.
17. Entregar a la Subgerencia Económica la información necesaria para el cálculo de la tarifa del Sistema.<sup>267</sup>

**3.5. SUBGERENCIA JURÍDICA - Funciones.** Establecer y coordinar los lineamientos jurídicos para la selección de contratistas por parte de la Dirección Corporativa, efectuar el seguimiento y control de la contratación misional de la Empresa, realizar el monitoreo integral y sistemático de la prestación de los servicios de transporte público a cargo de la misma desde la perspectiva jurídica, generar políticas asociadas al riesgo jurídico, unificar los criterios legales y ejercer la defensa judicial de la Empresa.

1. Dirigir y garantizar la aplicación de normas y políticas en materia de representación judicial, extrajudicial y de prevención del daño antijurídico de la Empresa, teniendo en cuenta los lineamientos de la Secretaría Jurídica Distrital.

---

<sup>267</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 15. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

2. Atender los procesos judiciales y extrajudiciales en los que sea parte interesada la Empresa.
3. Estructurar los procesos de contratación misional de la Empresa, esto es, de las concesiones otorgadas por la Empresa así como los proyectos de asociación público – privada – APP, entre otros.
4. Definir las estrategias de administración, control y seguimiento de la contratación misional de la Empresa, en lo que corresponde a las funciones propias de su dependencia y en los términos estipulados en los mismos.
5. Emitir la evaluación jurídica de las propuestas en procesos de contratación misional de la Empresa y demás procesos asignados y remitir el informe correspondiente a la Dirección Corporativa.
6. Dar respuesta a las observaciones de carácter jurídico interpuestas por los proponentes, en la fase precontractual de los procesos de contratación misional de la empresa y demás procesos contractuales asignados.
7. Asesorar y acompañar a la Dirección Corporativa en el desarrollo de audiencias de aclaración de pliegos de condiciones, de riesgos y de adjudicación de la contratación misional, cuando sea requerido por el ordenador del gasto.
8. Revisar desde el punto de vista jurídico las actas de liquidación de la contratación misional, bajo los lineamientos establecidos en el contrato correspondiente y en la normativa que lo regule y liderar los aspectos administrativos para formalización y en general, de cualquier proceso que les sea designado.
9. Instruir los procedimientos sancionatorios y conminatorios por el incumplimiento de los contratos tanto misionales como administrativos celebrados por la Empresa.
10. Orientar la definición y atención de los asuntos jurídicos y legales de la Empresa y expedir conceptos en concordancia con la normatividad vigente.
11. Preparar los informes frente a las solicitudes de conciliación y demás mecanismos alternativos de solución de conflictos para el Comité de Conciliación y desempeñar la secretaría técnica de éste.
12. Preparar y sustanciar los actos administrativos que expidan el Gerente General y el Subgerente General, así como las actuaciones inherentes a su notificación y ejecutoria.
13. Compilar, seleccionar, sistematizar, actualizar y difundir la información normativa, jurisprudencial y doctrinal relacionada con los temas de la Empresa.<sup>268</sup>

**3.6. SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS - Funciones.** Liderar una gestión integrada entre el talento humano, los procesos y los socios o aliados en proyectos, para promover modelos estratégicos de asociación con miras a la explotación de negocios colaterales que incentiven la complementación, cooperación y la innovación frente a mecanismos o alternativas de mercadeo, posicionamiento y consolidación de la Empresa y su marca, considerando la integralidad de todos los sistemas de transporte público a su cargo.

---

<sup>268</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 16. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

1. Formular y orientar estrategias y proyectos para el desarrollo de modelos de explotación comercial del Sistema y negocios colaterales, en coordinación con los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación.
2. Dirigir y organizar el desarrollo de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los clientes y/o usuarios, teniendo en cuenta, entre otras, las condiciones operativas, financieras y legales de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.
3. Formular y orientar estrategias comerciales, de mercadeo y posicionamiento de las marcas de la Empresa.
4. Diseñar, promocionar y comercializar el portafolio de productos y servicios de la Empresa.
5. Organizar con los ámbitos de la Gerencia de Integración y de la Dirección y Control de la Operación, el desarrollo de las estrategias de venta de los productos y/o servicios de la Empresa y evaluar su aplicabilidad y efectividad.
6. Diseñar y proponer esquemas y/o alianzas estratégicas para el desarrollo de nuevos negocios.
7. Diseñar estrategias para el reconocimiento y favorabilidad nacional e internacional de la Empresa y sus marcas.
8. Aprovechar la importancia de las tendencias en el mercadeo directo, el mercadeo relacional y el mercado social, utilizando e integrando las herramientas que incrementen la efectividad de la comunicación y el marketing.
9. Administrar la retroalimentación de los usuarios frente a los servicios que presta la Empresa y los que se implementen en el futuro.<sup>269</sup>

### **3.7. SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL USUARIO Y COMUNICACIONES -**

**Funciones.** Realizar el monitoreo integral y sistemático de la vigilancia y control del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en cuanto se refiere a la atención e información al usuario; diseñar y adelantar estrategias para gestionar las relaciones con los clientes, usuarios y socios estratégicos de la Empresa y para la interacción y comunicación con los diferentes grupos de interés; gestionar la consecución de espacios y eventos de participación ciudadana y constituirse en una fuente de información y análisis permanente para dar soporte al desarrollo de la comunicación interna y externa que requiere la Empresa para la ejecución de sus funciones, considerando la integralidad de todos los sistemas de transporte público a cargo de la misma.

1. Orientar las estrategias de atención al usuario y comunicación en lo referente al Sistema, en concordancia con las políticas distritales y con los lineamientos de la Secretaría Distrital de Movilidad.
2. Revisar y establecer las acciones de mejora del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI- en lo concerniente al Subsistema de Información y

<sup>269</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 17. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

Servicio al Usuario, implementando estrategias de acompañamiento y capacitación a los usuarios actuales y potenciales del Sistema.

3. Diseñar estrategias y dirigir las acciones de divulgación, cultura ciudadana, educación y capacitación, para armonizar los comportamientos de los usuarios con los objetivos y principios de integración del Sistema.

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

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

6. Dirigir la formulación de la política de comunicaciones y orientar la estrategia para su ejecución.

7. Dirigir y diseñar la planeación y el desarrollo de estrategias de comunicación interna y externa, así como de medios y programas de divulgación y promoción para difundir la misión, objeto, estrategias, programas y proyectos de la Empresa y del Sistema.

8. Divulgar las modificaciones que se realicen sobre la operación en los sistemas de transporte a cargo de la Empresa.

9. Diseñar las estrategias para la gestión de grupos de interés que inciden en el funcionamiento de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y de la Empresa en particular.

10. Gerenciar el Sistema de Quejas y Reclamos de la Empresa en lo relativo a la prestación del servicio en los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa y al Subsistema de Información y Servicio al Usuario del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario -SIRCI-.

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

12. Gestionar y responder los requerimientos de la ciudadanía en lo pertinente a los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa en las zonas de operación.<sup>270</sup>

### **ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OPERACIÓN - Funciones.**

Será responsable de ejecutar las acciones de vigilancia y control de los niveles de servicio en cada uno de los sistemas de transporte público a cargo de la Empresa, en coordinación directa con la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Servicio Público de Transporte.<sup>271</sup>

**3.8. DIRECCIÓN TÉCNICA DE BUSES - Funciones.** Ejecutar las acciones de vigilancia y control en los niveles de servicio de la operación zonal, diferente de la

<sup>270</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 18. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

<sup>271</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 5. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

troncal, en coordinación directa con el ámbito de la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

1. Definir los objetivos estratégicos, planes y programas de la Empresa, en relación con la programación, operación y control de las concesiones para la prestación del servicio de la operación zonal.
2. Responder por la evaluación de los niveles de servicios de los concesionarios de la operación zonal, de conformidad con lo establecido en los contratos de concesión.
3. Supervisar el proceso de control de la operación zonal, para solicitar modificaciones y ajustes a los operadores cuando sean necesarios.
4. Dirigir, organizar y evaluar los procesos de aseguramiento de la calidad de la operación zonal para la prestación del servicio.
5. Dirigir y coordinar los procesos de programación de operación zonal, control de vehículos y control de operaciones del componente zonal del Sistema.
6. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio de la operación zonal e implementar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.
7. Entregar a la Subgerencia Económica la información para la administración de pagos de la operación zonal.
8. Reportar a la Dirección de TIC´S las novedades evidenciadas en los equipos a bordo de la flota zonal.
9. Adoptar estrategias de control y seguimiento de los contratos de concesión de la operación zonal, de acuerdo con las directrices impartidas por las Subgerencias Jurídica, Económica y Técnica y de Servicios.
10. Reportar a la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones las modificaciones operativas inherentes al servicio de la operación zonal.
11. Comunicar a los agentes del Sistema, los Planes de Manejo de Tráfico aprobados por la Secretaría de Movilidad, que afectan la operación zonal.
12. Organizar con la Secretaría Distrital de Movilidad y/o Policía de Tránsito, acciones para la pronta atención de novedades que afecten la operación zonal.
13. Establecer, en lo que corresponde a las funciones propias de su dependencia, en los términos de los contratos de concesión, la atención de incidencias en la plataforma del Sistema Integrado de Recaudo, Control e Información y Servicio al Usuario –SIRCI- con los concesionarios.<sup>272</sup>

**3.9. DIRECCIÓN TÉCNICA DE BRT - Funciones.** Ejecutar las acciones de vigilancia y control en los niveles de servicio de la operación troncal y alimentadora, en coordinación directa con el ámbito de la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

---

<sup>272</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 20. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

1. Definir los objetivos estratégicos, planes y programas de la Empresa, en relación con la programación, operación y control de la operación troncal y de alimentación al Sistema.
2. Responder por la evaluación de los niveles de servicio de los operadores del Sistema BRT.
3. Organizar el proceso de control de la operación, efectuando las modificaciones y ajustes necesarios para atender las situaciones y contingencias.
4. Dirigir, organizar y evaluar los procesos de aseguramiento de la calidad de la operación troncal para la prestación del servicio.
5. Dirigir y coordinar los procesos de programación de la operación troncal a corto plazo.
6. Organizar los procesos de control de vehículos.
7. Entregar a la Subgerencia Económica la información para la administración de pagos de la operación troncal.
8. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio de la operación troncal y gestionar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.
9. Supervisar el estado de los equipos de los BRT y reportar a la Subgerencia Técnica y de Servicios los hallazgos identificados.
10. Adoptar estrategias de control y seguimiento de los contratos de concesión de la operación troncal, de acuerdo con las directrices impartidas por la Subgerencia Jurídica, la Subgerencia Económica y la Subgerencia Técnica y de Servicios.
11. Reportar a la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones las modificaciones operativas inherentes al servicio de la operación troncal.
12. Revisar y avalar los Planes de Manejo de Tráfico que afectan la operación troncal.
13. Organizar con la Secretaría Distrital de Movilidad y/o Policía de Tránsito, acciones para la pronta atención de novedades que afecten la operación troncal.<sup>273</sup>

**3.10 DIRECCIÓN TÉCNICA DE MODOS ALTERNATIVOS Y EQUIPAMIENTO COMPLEMENTARIO - Funciones.** Ejecutar las acciones de promoción del uso, integración operativa, mejoramiento y control del servicio de los modos alternativos de movilidad, en coordinación directa con el ámbito de la Gerencia de la Integración, para garantizar la calidad, cobertura, continuidad, eficiencia y acceso del Sistema.

1. Ejecutar las políticas, planes y programas encaminados a integrar los modos alternativos de movilidad y su equipamiento.
2. Desarrollar los planes para la integración de los modos alternativos y equipamientos complementarios inherentes a los diferentes sistemas de transporte público a cargo de la Empresa.

---

<sup>273</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 19. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

3. Proponer los procesos de mejoramiento progresivo y optimización del servicio de los modos alternativos, y gestionar los que diseñe la Subgerencia Técnica y de Servicios.
4. Proponer los proyectos de infraestructura de los modos alternativos y coordinar con el IDU las respectivas obras civiles.
5. Gestionar las políticas que garanticen el uso eficiente, por parte de los usuarios, de los modos alternativos en cuanto a la inter modalidad, conectividad, seguridad e información.
6. Adoptar los sistemas de seguridad, señalización e información dentro de los modos alternativos.
7. Promover el uso intensivo y adecuado de los modos alternativos de movilidad para aumentar la demanda de los sistemas de transporte masivo, impulsando la inter modalidad.
8. Dirigir el monitoreo permanente de la utilización de los modos alternativos para determinar demandas, necesidades y percepciones de los usuarios.
9. Desarrollar las gestiones específicas para la conexión de las ciclorrutas y el parqueo de bicicletas a los intercambiadores modales del Sistema.
10. Dirigir las gestiones específicas para que los corredores peatonales cuenten con estaciones que garanticen su acceso al sistema de transporte.
11. Brindar soporte a la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones en el desarrollo e implementación de productos, servicios y paquetes adecuados a las necesidades de los usuarios.
12. Organizar los procesos de control ambiental de la operación troncal y zonal a cargo de la Empresa.
13. Supervisar la ejecución del mantenimiento de la infraestructura de la operación troncal y zonal a cargo de la Empresa.<sup>274</sup>

**3.11 DIRECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD - Funciones.** Promover y coordinar las acciones de seguridad en la operación del sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A, que permitan la implementación de programas preventivos y correctivos en temas de seguridad vial y física, en coordinación con los Entes Estatales competentes, con el fin de mejorar la seguridad de los usuarios y fomentar cambios de comportamiento a través de la educación, comunicación, información y control.

1. Diseñar y proponer las políticas y estrategias para la formulación y aplicación de planes y programas de seguridad vial y física del sistema en sus componentes troncal y zonal, de acuerdo con los parámetros establecidos.

---

<sup>274</sup> TransMilenio, Acuerdo J.D. 07 de 2017, art. 21. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

2. Coordinar, difundir, promover y participar en la aplicación de políticas de seguridad vial y física y en las iniciativas de atención de emergencias en el sistema de seguridad y salud en el trabajo, y participar en los comités interinstitucionales existentes para la prevención y atención de los mismos, de acuerdo con los planes, programas y proyectos vigentes.
3. Coordinar la consolidación y análisis de estadísticas de seguridad vial y física, y proponer las acciones de mejora necesarias para el fortalecimiento del sistema, de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la Entidad.
4. Gestionar la implementación de auditorías e inspecciones de seguridad vial y física para identificar riesgos existentes en la infraestructura y vehículos del sistema y realizar propuestas de solución a los factores que afecten la seguridad.
5. Aprobar los criterios para la supervisión y seguimiento al cumplimiento contractual de los concesionarios de la operación del sistema, con el fin de promover la seguridad vial, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, atención de emergencias y contingencias en la operación del sistema.
6. Coordinar el manejo de los sistemas tecnológicos y esquemas de vigilancia disponibles para realizar el monitoreo de la seguridad vial y física en el sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A., con el propósito de conservar la infraestructura del sistema y procurar la seguridad de los usuarios y actores que participan en su operación.
7. Coordinar la implementación de acciones de seguridad vial y física de manera articulada con los organismos competentes en la materia, con el fin de fomentar y promocionar las relaciones de cooperación e intercambio de información y experiencia en seguridad del sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A.
8. Promover y participar en programas de capacitación y campañas de seguridad vial y física del sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A, con el fin de generar cambios de comportamiento a través de la educación, comunicación, información y control, que conduzcan al aumento del grado de satisfacción y seguridad de los usuarios en el sistema.
9. Diseñar y proponer las estrategias y planes para la administración de las contingencias que se presenten dentro de la operación del sistema de transporte público gestionado por TRANSMILENIO S.A., en el marco del Sistema Distrital de Prevención y Atención de Emergencias.<sup>275</sup>

---

<sup>275</sup> TransMilenio, *Acuerdo J.D. 07 de 2017*, art. 22. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>

## 9. DELEGACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN DE FUNCIONES

### 9.1 Delegación y desconcentración de funciones en 2005.

La expedición de la Resolución No. 155 de 2005, más exactamente en Julio 22 de 2005, le permitió a la gerente de TransMilenio, unificar en un documento una serie de delegaciones de funciones y la actualización de otras hechas con anterioridad.<sup>276</sup> así con base en las facultades legales que le otorgó el artículo 43 de los estatutos de la sociedad, delegó en los funcionarios a mencionar, las siguientes funciones:

Delegó en el Subgerente general:

- Celebrar contratos interadministrativos y de todo tipo de convenios, sean interadministrativos o no, conforme a la visión, misión y objetivos de la empresa en el marco y desarrollo de su objeto social.
- Reconocer y ordenar el gasto de las condenas y cumplimiento de las decisiones judiciales que se profieran en contra de la entidad.

Delegó en el Director Técnico de Planeación de Transporte:

- Suscribir a nombre de TransMilenio S.A. todos los actos o contratos con obligaciones y responsabilidades que por delegación vengan firmados por los Directores Técnicos del IDU y que se encuentren en cabeza del Gerente General de TransMilenio S.A. en virtud del convenio interadministrativo número 020 de 2001, que en la actualidad tiene firmado la empresa con el Instituto de Desarrollo Urbano.

Delegó en el Director Administrativo:

- La competencia contractual y la ordenación del gasto hasta el monto correspondiente a la menor cuantía. Así, queda en cabeza de la Dirección Administrativa la realización de trámites inherentes a la contratación y a la ordenación del gasto delegada en el numeral anterior, de acuerdo con el manual de funciones y los procedimientos vigentes de la entidad.
- Efectuar reconocimiento y ordenar el gasto relacionado con situaciones administrativas de carácter laboral de la empresa como licencias, permisos remunerados, vacaciones y comisiones; así como lo concerniente a la nómina y prestaciones sociales de los servidores públicos de TransMilenio S.A.

Delegó en el Director de Operaciones:

---

<sup>276</sup> TransMilenio, Resolución No. 155 de 2005. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17307>

- Facultad para imponer multas y sanciones contractuales referidas al artículo 11 del Decreto 831 expedido por el Alcalde Mayor de Bogotá, D.C., el 3 de diciembre de 1999 o el que lo remplace, modifique o adicione, derivadas del cumplimiento de las obligaciones de los contratos de concesión para la explotación económica del Sistema de TransMilenio, incluido operación troncal, alimentación y recaudo.
- Facultad para actualizar el Manual de Procedimientos de la Entidad.

Delegó en el Director de Financiero:

- Ordenar el pago de compromisos asumidos por la empresa, con cargo a su presupuesto y en desarrollo de su función.
- Firmar las declaraciones tributarias que se deban rendir.

Delegó en el Director Comercial:

- Suscribir contratos que no impliquen ordenación del gasto por parte de TransMilenio S.A. y que se deban celebrar para realizar actividades correspondientes a la explotación colateral de la Empresa, siempre que su valor no supere el 100% de la menor cuantía prevista en el literal a) numeral 1 del artículo 24 de la Ley 80 de 1993.
- Suscribir contratos para realizar explotación colateral en los que la Empresa se comprometa a realizar aportes hasta una suma equivalente al 100% de la menor cuantía prevista en el literal a) numeral 1 del artículo 24 de la Ley 80 de 1993.
- Facultad para imponer multas y sanciones contractuales en aquellos contratos a través de los cuales TransMilenio S.A. desarrolla sus negocios colaterales.

Delegó en el Jefe de Oficina Asesora de Asuntos Legales:

- Aprobar las pólizas de los contratos estatales con formalidades plenas que adelante la entidad.
- La representación legal judicial para atender procesos judiciales, extrajudiciales y administrativos, en las acciones y actuaciones que se adelanten contra TransMilenio S.A. o que esta promueva, en tal virtud tiene la facultad de recibir notificaciones y otorgar poderes a funcionarios de TransMilenio S.A. o a particulares que tengan la calidad de abogados titulados y con tarjeta profesional para que en representación de la entidad adelanten dichos procesos.

- Adelantar los trámites a que haya lugar para la inscripción ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

"Los funcionarios delegatarios rendirán informes bimestrales dentro de los primeros cinco (5) días calendario al vencimiento de cada bimestre al Gerente General sobre el ejercicio de la funciones delegadas y serán responsables de todos los actos que realicen en ejercicio de las mismas."<sup>277</sup>

## 9.2 Delegación y desconcentración de funciones en 2007

La gerencia de TransMilenio, con autorización de la Junta Directiva, firmó la Resolución 296 de 2007 a efectos de expedir el manual de contratación y, en especial, realizar la delegación y desconcentración de funciones en materia contractual, estableciendo reglas para el seguimiento, control en la selección, ejecución y liquidación de contratos y convenios cuyo alcance fue fijado en los procesos de licitación o concurso público y contratación directa en sus etapas precontractual, contractual y poscontractual, así como los trámites para la celebración y ejecución de contratos que permitan la explotación colateral del objeto social como contratante o como contratista.<sup>278</sup>

En consecuencia, la resolución plantea las siguientes obligaciones a los delegatarios de las funciones:

- Dar cumplimiento a los procedimientos establecidos en la Constitución Política, la ley, los decretos reglamentarios y las disposiciones y procedimientos establecidos en materia de contratación estatal;
- Expedir actos de apertura;
- Suscribir y realizar invitaciones;
- Dirigir audiencias públicas;
- Acoger o desestimar las recomendaciones del grupo o comité evaluador;
- Seleccionar contratistas;
- Declarar desierto los procesos de selección;
- Suscribir los contratos o convenios una vez adjudicados; aclarar, modificar o complementar los términos, cláusulas y demás disposiciones contenidas en los mismos;
- Suscribir la liquidación de los contratos y convenios, incluida la expedición del acto administrativo de liquidación unilateral, cuando fuere pertinente;
- Hacer uso de los medios que pueden utilizar las entidades estatales para asegurar el cumplimiento del objeto contractual, de conformidad con las normas de contratación estatal y las cláusulas contractuales.
- Imponer las sanciones durante la vigencia del contrato;

<sup>277</sup> TransMilenio, Resolución No. 155 de 2005, art. 9. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17307>

<sup>278</sup> TransMilenio, Resolución No. 296 de 2007, art. 2. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27569>

- Realizar los reconocimientos o re establecimientos económicos a que haya lugar en la ejecución de los contratos, de conformidad con la ley; y
- Las demás inherentes al ejercicio de la competencia delegada.<sup>279</sup>

Junto a estas autorizaciones estaban explícitas las siguientes prohibiciones. Ningún delegatario del ejercicio de la función contractual, que por esta resolución se regula, podrá celebrar contratos o convenios u ordenar gastos diferentes a los aquí previstos. En especial no podrán:

- Celebrar contratos de empréstito.
- Celebrar contratos de comodato
- Celebrar contratos de concesión.
- Celebrar contratos o convenios para la ejecución de recursos provenientes de organismos multilaterales de crédito o de personas extranjeras de derecho público u organismos de cooperación, asistencia o ayuda internacional;
- Declarar la urgencia manifiesta y celebrar los contratos que se derivan de ella.
- Expedir reglamentos de carácter general, salvo en los casos expresamente autorizados por la ley.
- Trasladar las funciones, atribuciones y potestades recibidas en virtud de delegación.
- Asumir funciones que por su naturaleza o por mandato constitucional o legal no son susceptibles de delegación.<sup>280</sup>

Luego, en sentido específico, el gerente general de TransMilenio hizo las siguientes delegaciones de acuerdo con los cargos:

Delegó en el Subgerente general:

- La celebración de contratos interadministrativos y de todo tipo de convenios, sean interadministrativos o no, conforme a la visión, misión y objetivos de la empresa en el marco y desarrollo de su objeto social.
- El reconocimiento y ordenación del gasto de las condenas y cumplimiento de las decisiones judiciales que se profieran en contra de la entidad.

Delegó en el Director Técnico de Planeación del Transporte:

- La suscripción a nombre de TransMilenio S.A. de todos los actos o contratos que contengan obligaciones y responsabilidades que por delegación vengán firmados por los Directores Técnicos del IDU y que se encuentren en cabeza del Gerente General de TransMilenio S.A. en virtud del convenio interadministrativo número 020 de 2001, que en la actualidad tiene firmado la empresa con el Instituto de Desarrollo Urbano.

<sup>279</sup> TransMilenio, Resolución No. 296 de 2007, art. 3. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27569>

<sup>280</sup> TransMilenio, Resolución No. 296 de 2007, art. 4. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27569>

Delegó en el Director Administrativo:

- La competencia contractual y la ordenación del gasto hasta el monto correspondiente a la menor cuantía. Como consecuencia de lo anterior, quedó radicada en cabeza de la Dirección Administrativa la realización de los trámites inherentes a la contratación y a la ordenación del gasto delegada en el numeral anterior, de acuerdo con el manual de funciones y los procedimientos vigentes de la entidad.

Delegó en el Director de Operaciones:

- La facultad para imponer las multas y sanciones contractuales a que hace referencia el artículo 11 del Decreto 831 expedido por el Alcalde Mayor de Bogotá, D.C., el 3 de diciembre de 1999 o el que lo remplace, modifique o adicione, derivadas del cumplimiento de las obligaciones de los contratos de concesión para la explotación económica del Sistema de TransMilenio, incluido operación troncal, alimentación y recaudo.
- La facultad para adoptar las actualizaciones necesarias al Manual de Procedimientos de la Entidad.

Delegó en el Director Financiero:

- La ordenación del pago de los compromisos asumidos por la empresa, con cargo a su presupuesto y en desarrollo de su función.

Delegó en el Director Comercial:

- La suscripción de contratos que no impliquen ordenación del gasto por parte de TransMilenio S.A. y que se deban celebrar para realizar actividades correspondientes a la explotación colateral de la Empresa, siempre que su valor no supere el 100% de la menor cuantía prevista en el literal a) numeral 1 del artículo 24 de la Ley 80 de 1993.
- La suscripción de contratos para realizar explotación colateral en los que la Empresa se comprometa a realizar aportes hasta una suma equivalente al 100% de la menor cuantía prevista en el literal a) numeral 1 del artículo 24 de la Ley 80 de 1993.
- La facultad para imponer multas y sanciones contractuales en aquellos contratos a través de los cuales TransMilenio S.A. desarrolla sus negocios colaterales.

Delegó en el Jefe de la Oficina Jurídica:

- La aprobación de las pólizas en los contratos estatales que superen el diez por ciento (10%) de la menor cuantía.

A todos ellos les corresponde rendir informes bimestrales dentro de los primeros cinco (5) días calendario al vencimiento de cada bimestre al Gerente General sobre el ejercicio de las funciones delegadas y serán responsables de todos los actos que realicen en ejercicio de las mismas.<sup>281</sup>

### **9.3 Delegación y desconcentración de funciones en 2016.**

La Resolución 143 de 2016, expedida por la gerente general de TransMilenio, con autorización de la Junta Directiva, "por medio de la cual se delegó la ordenación del gasto, del pago y el ejercicio de las funciones y facultades propias de la actividad precontractual, contractual y post contractual de los negocios, pactos y acuerdos (...) que se celebran por parte de la entidad", contenidos en los artículos 43 y 44 de los Estatutos Sociales.<sup>282</sup> En ejercicio de lo cual, la gerente:

Delegó en el Subgerente general:

- La ordenación del gasto correspondiente a la mayor cuantía conforme a lo establecido en la circular de tabla de cuantías de la entidad y hasta 7.500 SMMLV. Exceptuando las actividades de explotación colateral de la Empresa, que estarán a cargo del Subgerente de Desarrollo de Negocios.
- Suscripción de todos los actos administrativos (previos, contractuales, liquidatarios, post liquidatarios, en periodo de postventa, etc.) que se desprendan de contratos, convenios, pactos o acuerdos correspondientes a la cuantía referenciada, salvo actos administrativos que hagan parte de los procesos sancionatorios y conminatorios los cuales serán asumidos expresamente por el Subgerente Jurídico.
- Suscripción de negocios que no impliquen ordenación del gasto salvo lo relacionado con actividades correspondientes a explotación colateral de la Empresa, que estarán a cargo del Subgerente de Desarrollo de Negocios.
- Reconocer y ordenar del gasto de las condenas y cumplimientos de las decisiones judiciales y extrajudiciales en las que sea parte la empresa.<sup>283</sup>

Delegó en el Subgerente de Desarrollo de Negocios

- Suscribir contratos, convenios, pactos o acuerdos, sin importar cuantía, en los cuales TransMilenio deba a realizar actividades correspondientes a la explotación colateral de la Empresa.

<sup>281</sup> TransMilenio, Resolución No. 296 de 2007, art. 5. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27569>

<sup>282</sup> TransMilenio, Resolución No. 143 de 2016. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65621>

<sup>283</sup> TransMilenio, Resolución No. 143 de 2016. art 1 <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65621>

- La suscripción de todo negocio que no implique ordenación del gasto por parte de TransMilenio S.A. y que se deba celebrar para realizar actividades correspondientes a la explotación colateral de la Empresa.
- La suscripción de todos los actos administrativos que se desprendan de las etapas precontractual, contractual y post contractual derivados de contrato, convenio y pacto celebrados para realizar actividades correspondientes a la explotación colateral de la Empresa.<sup>284</sup>

Delegar en el Director Administrativo:

- La competencia contractual y la ordenación del gasto de menor cuantía, salvo lo relacionado con actividades correspondientes a la explotación colateral de la Empresa los cuales estarán a cargo del Subgerente de Desarrollo de Negocios.
- Suscripción de actos administrativos (previos, contractuales, liquidatorios, post liquidatorios, en periodo de post venta, etc.) que se desprendan de la suscripción de los contratos, convenios, pactos o acuerdos devenidos de la mínima y menor cuantía de la Entidad, salvo los actos administrativos que tengan relación con actividades correspondientes a la explotación colateral de la Empresa, los cuales estarán a cargo del Subgerente de Desarrollo de Negocios y de aquellos actos administrativos que hagan parte de los procesos sancionatorios y conminatorios los cuales serán asumidos expresamente por el Subgerente Jurídico.
- Efectuar reconocimiento y ordenar gasto relacionado con las situaciones administrativas de carácter laboral de la empresa tales como licencias, permisos remunerados, vacaciones y comisiones; así como lo concerniente a la nómina y prestaciones sociales de los servidores públicos de TransMilenio S.A.<sup>285</sup>

Delegó en el Subgerente Técnico y de Servicios:

- La suscripción a nombre de TransMilenio S. A. de los actos o contratos que contengan obligaciones y responsabilidades provenientes del Instituto de Desarrollo Urbano – IDU, que deba ser suscrito por el Gerente General de TransMilenio S. A. como pagador, según convenio interadministrativo No. 020 de 2001, vigente y suscrito entre TransMilenio S. A. y dicha entidad.

Delegó en el Subgerente Económico:

- La firma de las declaraciones tributarias que se deban rendir y de ejecuciones presupuestales.

<sup>284</sup> TransMilenio, Resolución No. 143 de 2016. art 2 <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65621>

<sup>285</sup> TransMilenio, Resolución No. 143 de 2016. art 3 <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65621>

Delegó en el Subgerente Jurídico:

- La aprobación de las garantías de los contratos, convenios acuerdos y pactos que suscriba TransMilenio S.A.
- La representación judicial para atender procesos judiciales, extrajudiciales y administrativos, en acciones y actuaciones que adelante TransMilenio o que esta promueva, en tal virtud tiene la facultad de recibir notificaciones y otorgar poderes a funcionarios de TransMilenio S.A., o a particulares que tengan la calidad de abogados titulados y con tarjeta profesional para que en representación de la entidad adelanten dichos procesos.
- Los procesos administrativos de índole sancionatorios y conminatorios de los contratos suscritos por la Entidad, lo cual contiene la instrucción, dirección de la audiencia, notificaciones, resolución de recursos y en general todos los actos que se requieran por TransMilenio S.A. en desarrollo de los mismos.<sup>286</sup>

Delegó en el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación:

- Facultad para actuar como Representante de la Alta Gerencia (Alta Dirección) para el Sistema Integrado de Gestión (incluyendo cada uno de los subsistemas componentes) y el Modelo Estándar de Control Interno.
- Facultad para adoptar las actualizaciones necesarias al Manual de Procedimientos de la entidad.
- Ejercer las funciones como Gestor Ambiental de la entidad.<sup>287</sup>

Y finalmente, una obligación para todos los delegatarios:

- Los funcionarios delegatarios de ordenación del gasto, rendirán informes trimestrales en los primeros cinco (5) días calendario a su vencimiento al Gerente General, sobre el ejercicio de la funciones delegadas y serán responsables de todos los actos que realicen su ejercicio.<sup>288</sup>

---

<sup>286</sup> TransMilenio, Resolución No. 143 de 2016. art 6. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65621>

<sup>287</sup> TransMilenio, Resolución No. 143 de 2016. art 7. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65621>

<sup>288</sup> TransMilenio, Resolución No. 143 de 2016. art 8. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65621>

## FUENTES DOCUMENTALES Y BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C. *Decreto* 319 de 2006.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21066>

Concejo de Bogotá, *Acuerdo* 4 de 1999.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

Concejo de Bogotá, *Acuerdo* 5 de 1999.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=892>

Concejo de Bogotá, *Proyecto de acuerdo No. 005 de 1999*. Fotocopia, 163 folios.

Correa, J. S., Jimeno L. y M. Villamizar B. "El tranvía de Bogotá, 1882 - 1951", tomado de *Revista de Economía Institucional* 19, 36, 2017, pp. 203 - 229. Tomado de: DOI: <https://doi.org/10.18601/01245996.v19n36.08>.

Departamento Administrativo de Planeación Distrital - DAPD, "Lineamientos para el diseño de un nuevo sistema de rutas en Santa Fe de Bogotá" Diciembre de 1977.

Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo* 02 de 1999.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9361>

Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo* 04 de 2007.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30929>

Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. - *Acuerdo J. D.* 02 de 2005.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16362>

Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo J. D.* 02 de 2016.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66301>

Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo J. D.* No. 01 de 2015.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60896>

Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo J. D.* 01 de 2001.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6948>

Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo J. D.* 01 de 2003.  
<https://www.alcaldiabogot.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9861>

Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo J. D.* 01 de 2004.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13182>

- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo J. D.* 02 de 1999.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9361>
- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo J. D.* 02 de 2011.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43143>
- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Acuerdo J. D.* 07 de 2017.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=73045>
- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Manual de funciones*. Tomado de la Tabla de Valoración Documental de TransMilenio S.A.
- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Resolución* 094 de 2004.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14308>
- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Resolución* 05 de 1999.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9355>
- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Resolución* No. 143 de 2016.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65621>
- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Resolución* No. 155 de 2005.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17307>
- Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. *Resolución* No. 296 de 2007.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27569>
- Fundación Misión Colombia, *Historia de Bogotá*, tomo III. Villegas editores, 2004.
- Jacques Aprile, *El impacto del 9 de abril sobre el centro de Bogotá*, Bogotá, Centro Jorge Eliécer Gaitán, 1983.
- Notaría 27 de Bogotá. *Escritura Pública* No. 1528 de 1999.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6377>
- Notaría 47 de Bogotá. *Escritura Pública* No. 1903 de 2006.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33951>
- Notaría 47 de Bogotá. *Escritura Pública* No. 1472 de 2013.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=59897>
- Ricardo Montezuma (editor), *Presente y futuro de la movilidad urbana en Bogotá: retos y realidades*, Bogotá, Veeduría Distrital, 2000.
- Rodríguez B., Luis Enrique, *Empresas Públicas de Transporte en Bogotá, Siglo XX*, Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2003.