



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# Propuesta del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia

Jeisson Leonardo Rincón Novoa  
(Jeisson Rincon–Novoa)

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Bogotá D.C., Colombia  
2022

# Propuesta del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia

Jeisson Leonardo Rincón Novoa  
(Jeisson Rincon–Novoa)

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:  
Magister en Administración

Directora:  
Ph.D. Sandra Patricia Rojas Berrio

Línea de Investigación:  
Gestión Funcional (Mercadeo)  
Grupo de Investigación:  
Management and Marketing (m&m)

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Bogotá D.C., Colombia

2022

A Dios, porque siempre ha sido un aliado espiritual ante las adversidades; a mi familia, porque siempre han tenido una voz de ánimo y un abrazo cada vez que lo necesité; a mi mentora y amiga, quien desde el pregrado siempre ha creído en mí y me ha dado consejos personales, académicos y profesionales en múltiples momentos de mi vida; a Lu, porque desde el primer día que empezamos este recorrido profesional ha sido la hermana que siempre quise y nunca tuve; a mis amigos, por los momentos vividos y los que falta vivir; a todo el equipo del Programa de Educación Continua y Permanente de la Facultad, porque he crecido integralmente gracias a su calidez humana y talento que lo conforma y ha conformado durante varias generaciones que he podido conocer; a mi amor, porque me ha dado el apoyo en momentos difíciles y es quien me ha permitido conocer las sonrisas y felicidad que no pensé encontrar o sentir algún día; a la Universidad Nacional de Colombia y sus profesores, por recibirme a los 16 años y formarme como Administrador y Contador; al Colegio Abeja Maya, al Liceo Samario y sus profesores, porque desde pequeño me han dado las herramientas para alcanzar las metas que me he propuesto; pero en especial, a ese niño que un día aprendió a soñar en grande y nunca se ha dejado derrumbar, esto es por ti Jeisson.

Jeison

# Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.



---

Jeisson Leonardo Rincón Novoa

22/07/2022

## Agradecimientos

En el marco de esta investigación, agradezco en primer lugar a la profesora Sandra Patricia Rojas Berrio, a mis colegas María Fernanda Sánchez Monroy y Paola Andrea Espejo Pérez, y a todos los docentes de la Maestría en Administración, ya que sin su orientación y apoyo incondicional no hubiese podido ser factible ni viable finalizar esta aventura que inicio justo antes de entrar a un acontecimiento histórico, como lo fue la pandemia producto de la COVID19.

De igual manera, agradezco profundamente a todos los contactos en cada una de las principales ciudades colombianas que nos abrieron sus puertas y nos dieron la mano para desarrollar el trabajo de campo, pues sin su total compromiso y colaboración no hubiese sido posible escuchar a la ciudadanía y su experiencia; así mismo, a quienes voluntariamente participaron y compartieron de su cotidianidad dentro del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros.

Del mismo modo, agradezco la paciencia de mi familia, el amor, mis amigos y los jefes que tuve durante estos dos años, ya que gracias a su voz de fortaleza y ánimo, logré alcanzar un sueño que un niño de 15 años un día no creyó realizar.

Finalmente, agradezco a la Universidad Nacional de Colombia, al programa de Becas de Grado de Honor, a la Facultad de Ciencias Económicas que mediante la “Convocatoria para el apoyo al desarrollo de tesis de posgrado” facilitó el trabajo de campo; puesto que sin su apoyo económico no hubiese sido posible que hoy culmine esta etapa de formación.

A todos ustedes mi elogio, mi admiración y mis más sinceros agradecimientos.

## Resumen

Propuesta del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia

El servicio de transporte público es uno de los ámbitos con mayor relevancia en el cumplimiento de los fines esenciales de la gestión pública y más aún con el cambio de los hábitos de consumo en la movilidad a raíz de la pandemia de la COVID-19. Esta cartera ministerial, bajo la mirada de la teoría del valor público, pretende satisfacer las aspiraciones colectivas a través de la prestación centrada en el ciudadano y sus expectativas. En este sentido, el marketing ha planteado comprender la experiencia del cliente y su formación a través del mapa de viaje del proceso de compra con el fin de establecer la interacción con los servicios.

La presente investigación centra su objetivo en proponer el mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia. Con el fin de aproximarse al mapa de viaje en Colombia se tomó como caso a seis ciudades principales, Bogotá D.C., Medellín, Barranquilla, Cartagena, Manizales y Pereira, debido a que concentran el mayor porcentaje de servicios de transporte masivo de pasajeros en el país. Así bien, para el desarrollo de esta investigación; primero, se identificaron los procesos y los elementos de los componentes del mapa de viaje alrededor de la experiencia del ciudadano en el transporte público, a partir de una revisión sistemática de literatura.

En segundo, se realizaron 25 talleres virtuales de co-creación que permitieran la saturación de las categorías propias del transporte público en Colombia, a partir del comportamiento de la agregación del propio en las ciudades principales; tercero, se realizó la validación con expertos del mapa de viaje del servicio público urbano de transporte masivo en la ciudad de Bogotá D.C., por ser la que concentra en mayor proporción el parque automotor y el total de pasajeros transportados; para finalmente, integrar la información recolectada y presentar el mapa de viaje a nivel Colombia.

Respecto al objetivo general, los resultados muestran que al interior de cada una de las ciudades principales se identifican elementos que pueden variar entre ubicación geográfica; así como, sensaciones particulares relacionadas con la inseguridad en la totalidad del recorrido, versus una emoción de logro o satisfacción al terminarlo. De igual manera, el ciudadano por lo general tiende a realizar una planeación previa de la ruta, estar alerta con sus pertenencias y puntos de finalización, amenizar el viaje con aplicaciones de entretenimiento, para finalmente terminar su viaje y continuar con la rutina normal.

Es de anotar que el presente estudio permitió aportar metodológicamente en la comprensión de la experiencia del ciudadano a través de la construcción de mapas de viaje, la consolidación teórica de la experiencia del ciudadano, los aportes gerenciales a partir del levantamiento de los diferentes componentes (acciones, pensamientos, puntos de dolor, momentos de verdad, emociones, conexiones secuenciales y oportunidades de mejora) que conforman el mapa de viaje en cada uno de sus procesos (pre-core, core, y post-core) y a la respuesta de los hacedores de política pública frente a la creación de valor público.

**Palabras clave:** experiencia del ciudadano; mapa de viaje del ciudadano; transporte público; transporte masivo; transporte urbano.

## Abstract

Citizen's Experience Journey Mapping in Urban Public Mass Passenger Transport Service in Colombia

Public transportation service is one of the most relevant areas in the fulfillment of the essential purposes of public management. Even more so with the change in consumption habits in mobility because of the COVID-19 pandemic. This ministerial portfolio, under the gaze of the public value theory, aims to satisfy collective aspirations through citizen-centered delivery and their expectations. In this sense, marketing has proposed to understand the customer experience and its formation through the journey map of the purchasing process to establish the interaction with the services.

The present research focuses its objective on proposing the journey map of the citizen's experience in the urban public service of mass passenger transportation in Colombia. To approach the journey map in Colombia, six main cities, Bogotá D.C., Medellín, Barranquilla, Cartagena, Manizales, and Pereira, were taken as a case study. This is because they concentrate the highest percentage of mass passenger transportation services in the country. Thus, for the development of this research, first, the processes and elements of the components of the journey map around the citizen's experience in public transport were identified, based on a systematic literature review.

Second, 25 virtual co-creation workshops were conducted to allow the saturation of the categories of public transport in Colombia. This based on the behavior of the aggregation of public transport in the main cities. Third, validation was carried out with experts of the journey map of the urban public mass transit service in the city of Bogotá D.C. The city that concentrates the largest proportion of the vehicle fleet and the total number of passengers transported. Finally, to integrate the information collected and present the journey map at the Colombian level.

Regarding the general objective, the results show that within each of the main cities, elements that may vary between geographic locations are identified. Likewise, sensations related to

insecurity are identified in the totality of the trip, versus an emotion of achievement or satisfaction at the end of the trip. Similarly, the citizen generally tends to make a previous planning of the route, to be alert with their belongings and end points, to liven up the trip with entertainment applications, to finally finish their trip and continue with the normal routine.

It should be noted that the present study made it possible to contribute methodologically to the understanding of the citizen experience through the construction of journey maps, the theoretical consolidation of the citizen experience, the managerial contributions from the survey of the different components (actions, thoughts, pain points, moments of truth, emotions, sequential connections and opportunities for improvement) that make up the travel map in each of its processes (pre-core, core, and post-core) and to the response of public policy makers to the creation of public value.

**Keywords:** citizen experience; citizen journey mapping; public transport; mass transport; urban transport.

# Contenido

	Pág.
<b>1. Marco contextual</b> .....	<b>5</b>
1.1. Transporte público en Colombia.....	10
1.1.1 Caracterización del transporte público en Bogotá D.C.....	10
1.1.2 Caracterización del transporte público en Barranquilla.....	13
1.1.3 Caracterización del transporte público en Medellín.....	14
1.1.4 Caracterización del transporte público en Cartagena.....	15
1.1.5 Caracterización del transporte público en Manizales.....	16
1.1.6 Caracterización del transporte público en Pereira.....	17
1.2. Servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros.....	18
<b>2. Marco conceptual</b> .....	<b>21</b>
2.1. Marketing de experiencias .....	21
2.2. Lógica dominante del servicio.....	22
2.3. “Experiencia del cliente” a “Experiencia del ciudadano”.....	23
2.4. Evaluación de la experiencia del servicio.....	25
2.5. Servicescape, plan del servicio (Service blueprint) y mapa de viaje del consumidor (customer journey mapping).....	28
<b>3. Marco teórico</b> .....	<b>31</b>
3.1. Experiencia del ciudadano en el transporte público .....	31
3.2. Factores y dimensiones de la experiencia en la gestión pública .....	37
<b>4. Problema concreto</b> .....	<b>44</b>
<b>5. Pregunta de investigación</b> .....	<b>45</b>
<b>6. Objetivos</b> .....	<b>46</b>
6.1. Objetivo general.....	46
6.2. Objetivos específicos .....	46
<b>7. Metodología</b> .....	<b>47</b>

7.1.	Revisión sistemática de literatura y antecedentes .....	48
7.2.	Talleres virtuales de co-creación del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros.....	48
7.3.	Validación con expertos del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C. ...	52
7.4.	Consideraciones éticas.....	57
<b>8.</b>	<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>58</b>
8.1.	Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros .....	58
8.1.1.	Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C.....	59
8.1.1.1.	Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Bogotá D.C. ....	59
8.1.1.2.	Descripción de los mapas de viaje de los ciudadanos.....	60
8.1.2.	Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Barranquilla .....	83
8.1.2.1.	Caracterización de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Barranquilla .....	83
8.1.2.2.	Descripción de los mapas de viaje de los ciudadanos.....	84
8.1.3.	Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Medellín.....	105
8.1.3.1.	Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Medellín.....	105
8.1.3.2.	Descripción de los mapas de viaje del ciudadano.....	106
8.1.4.	Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Cartagena.....	124
8.1.4.1.	Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Cartagena.....	124
8.1.4.2.	Descripción de los mapas de los ciudadanos.....	125
8.1.5.	Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Manizales.....	134

12 Propuesta del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia

---

8.1.5.1.	Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Manizales .....	134
8.1.5.2.	Descripción de los mapas de viaje de los ciudadanos.....	135
8.1.6.	Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Pereira .....	146
8.1.6.1.	Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Pereira .....	146
8.1.6.2.	Descripción de los mapas de viaje de los ciudadanos.....	147
8.2.	Validación con expertos del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C.	157
8.2.1.	Resultados de la primera ronda del panel de expertos .....	157
8.2.2.	Resultados de la segunda ronda del panel de expertos .....	158
8.2.3.	Versión final de los mapas de viaje de la experiencia del ciudadano en la ciudad de Bogotá	166
8.3.	Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el transporte público en Colombia	170
<b>9.</b>	<b>Discusión .....</b>	<b>178</b>
<b>10.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>186</b>
<b>11.</b>	<b>Limitaciones y recomendaciones .....</b>	<b>191</b>
<b>12.</b>	<b>Aportes de la investigación .....</b>	<b>194</b>
12.1.	Implicaciones gerenciales .....	194
12.2.	Implicaciones de política pública.....	195
12.3.	Implicaciones teóricas.....	196
12.4.	Productos académicos.....	197
<b>13.</b>	<b>Anexo 1: Protocolo de Revisión Sistemática de Literatura – “Citizen experience” ....</b>	<b>199</b>
<b>14.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>206</b>

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Satisfacción ciudadana con los servicios del gobierno federal de los Estados Unidos .....	7
Figura 2. Países en los cuales se ha investigado acerca de la experiencia del ciudadano en el transporte público.....	32
Figura 3. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.....	60
Figura 4. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.....	64
Figura 5. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.....	68
Figura 6. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.....	72
Figura 7. Customer Journey Map de las emociones del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.....	75
Figura 8. Customer Journey Map de las Oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.....	79
Figura 9. Customer Journey Map de las Acciones del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla .....	84
Figura 10. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla .....	88
Figura 11. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla .....	91

Figura 12. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla .....	95
Figura 13. Customer Journey Map de las emociones o sentimientos del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla .....	98
Figura 14. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla .....	101
Figura 15. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Medellín.....	106
Figura 16. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Medellín.....	109
Figura 17. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Medellín.....	112
Figura 18. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Medellín.....	114
Figura 19. Customer Journey Map de las emociones o sentimientos del ciudadano en el Transporte Público en Medellín.....	117
Figura 20. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Medellín.....	121
Figura 21. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena.....	125
Figura 22. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena.....	127
Figura 23. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena.....	128

---

Figura 24. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena.....	130
Figura 25. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena.....	132
Figura 26. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Manizales.....	135
Figura 27. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Manizales.....	137
Figura 28. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Manizales.....	138
Figura 29. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Manizales.....	140
Figura 30. Customer Journey Map de las emociones del ciudadano en el Transporte Público en Manizales.....	142
Figura 31. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Manizales.....	144
Figura 32. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Pereira.....	147
Figura 33. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Pereira.....	148
Figura 34. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Pereira.....	150
Figura 35. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Pereira.....	152

Figura 36. Customer Journey Map de las emociones del ciudadano en el Transporte Público en Pereira.....	154
Figura 37. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Pereira.....	155
Figura 38. Customer Journey Map de acciones del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda.....	159
Figura 39. Customer Journey Map de momentos de verdad del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda.....	160
Figura 40. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda.....	161
Figura 41. Customer Journey Map de pensamientos del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda.....	162
Figura 42. Customer Journey Map de emociones y sentimientos del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda.....	164
Figura 43. Customer Journey Map de oportunidades del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda.....	165
Figura 44. Versión final del Customer Journey Map de acciones del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C.....	167
Figura 45. Versión final del Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C.....	168
Figura 46. Versión final del Customer Journey Map de emociones o sentimientos del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C.....	169
Figura 47. Versión final del Customer Journey Map de Oportunidades del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C.....	170

---

Figura 48. Mapa de viaje de las acciones del ciudadano en el transporte público en Colombia .....	171
Figura 49. Mapa de viaje de los momentos de verdad del ciudadano en el transporte público en Colombia.....	172
Figura 50. Mapa de viaje de los puntos de dolor del ciudadano en el transporte público en Colombia .....	173
Figura 51. Mapa de viaje de los pensamientos del ciudadano en el transporte público en Colombia .....	174
Figura 52. Mapa de viaje de las emociones y sentimientos del ciudadano en el transporte público en Colombia.....	175
Figura 53. Mapa de viaje de las oportunidades del ciudadano en el transporte público en Colombia .....	176

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Infraestructura del Sistema Transmilenio.....	11
Tabla 2. Flota vinculada al SITP .....	12
Tabla 3. Investigaciones relacionadas con el diseño de experiencias en el sector público.....	26
Tabla 4. Contribuciones a las etapas del proceso de decisión del usuario del transporte público.....	33
Tabla 5. Contribuciones a las áreas de las interacciones o respuestas del ciudadano en el transporte público.....	34
Tabla 6. Temas de investigación relacionadas con la experiencia del ciudadano en el transporte público.....	35
Tabla 7. Total de pasajeros transportados por ciudad 2020-2021.....	49
Tabla 8. Número de talleres realizados por área metropolitana o ciudad .....	52
Tabla 9. Verificación de requisitos y perfil de los expertos invitados .....	55
Tabla 10. Expertos que confirmaron su participación y apoyo con el ejercicio de validación	56
Tabla 11. Resultados de la primera ronda del panel de expertos .....	158
Tabla 12. Resultados de la segunda ronda del panel de expertos .....	166

# Introducción

El servicio de transporte público es uno de los ámbitos con mayor relevancia en el cumplimiento de los fines esenciales de la gestión pública. Este servicio, bajo la mirada de la teoría del valor público, pretende satisfacer las aspiraciones colectivas a través de la prestación de un servicio centrado en el ciudadano y sus expectativas. En ese sentido, Moore (1997) como precursor del nuevo paradigma, aborda la carente gestión en el sector público a partir de la mirada de la creación de valor para los grupos de interés (stakeholders), en especial el del accionista en el ámbito privado (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010), denominándola así, como la “creación del valor público”.

Este paradigma analiza al ciudadano como un cliente institucional que busca la satisfacción de una necesidad colectiva, basada en causas o aspiraciones comunes; mirada que permite evaluar a su vez el servicio prestado por el Estado, a partir de la forma en que el ciudadano lo siente, percibe y experimenta. No obstante, en la esfera pública esta evaluación diverge profundamente entre la experiencia y el objetivo específico al que se dirige la gestión de cada cartera, en donde se encuentran los ciudadanos como usuarios (Bryson et al., 2014; Moore, 1997; O’Flynn, 2007; Turkel & Turkel, 2016).

Ahora bien, el transporte público en Colombia, cuya responsabilidad recae en el Estado según el Artículo 365 de la Constitución Política de Colombia, ha sido delegado por este mismo en varias empresas privada a lo largo de los años. No obstante, como lo dicta el mencionado Artículo, y el Artículo 2 de la Ley 105 de 1993, continúa siendo deber del Estado el control, regulación y vigilancia del servicio, a fin de garantizar los requerimientos de desplazamiento y movilidad de los ciudadanos, bajo condiciones de seguridad, accesibilidad y comodidad (Ministerio de Transporte, 2005).

El sistema actual de transporte masivo se ha construido con base en el proceso de descentralización administrativa, es decir que se ha otorgado a los departamentos y municipios la autonomía en el manejo de los sectores de la salud, educación, agricultura y transporte urbano y municipal. Frente a este último, la Ley 105 de 1993 estableció como deber

de estos entes territoriales, velar por la construcción y conservación de la infraestructura vial. Así mismo, autorizó que, para el cumplimiento de estos fines, se haga uso de recursos del Presupuesto Nacional y se recurra al cobro sobre la utilización de estas infraestructuras de transporte a través de tarifas, peajes y tasas asumidas por los usuarios (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Así bien, en Colombia, el servicio de transporte público es ofrecido por distintos actores, tanto públicos como privados, los cuales intentan suplir las necesidades de la demanda creciente, a través del uso de buses colectivos, de transporte masivo y el metro. En ese sentido, para 2018, en Colombia existen 538 empresas autorizadas por el Ministerio de Transporte para prestar el servicio de transporte terrestre de pasajeros por carretera (ANDI, s/f).

A partir de lo anteriormente mencionado, Moore (1997) plantea que el Estado, en todos sus niveles, debe gestionar las interacciones y los encuentros de este servicio con el cliente institucional, buscando así la primera preocupación por entender la experiencia del cliente y su analogía con los puntos de contacto (Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2009) en el mapa de viaje del ciudadano, en relación con la prestación de los servicios públicos.

De este modo, desde la perspectiva del marketing de experiencias, la experiencia del cliente (ciudadano) es definida como las respuestas y reacciones no deliberadas y espontáneas a determinados estímulos, la cual va de lo ordinario a lo extraordinario a partir de la intensidad de las respuestas del cliente (ciudadano) a estos, se contextualiza en tres procesos (pre-core, core y post-core) y están facilitados por aspectos cognitivos, emocionales, sensoriales, sociales y físicos (Becker & Jaakkola, 2020; Jain et al., 2017; Vasconcelos et al., 2015); experiencias que diariamente evalúa el ciudadano y establece el grado de satisfacción de este con el servicio público de transporte masivo de pasajeros.

Ahora bien, esta experiencia se puede diseñar o rediseñar desde la prestación del servicio, actividades que conllevan a la transformación de las ofertas de valor e incluso cambios en los modelos de interacción (Foglieni et al., 2018, p. 96). En relación con esto, Becker & Jaakkola (2020), Jain et al. (2017) y Eikland Bækkeli (2016), proponen la necesidad de entender que el customer journey map (que para este análisis se denominará citizen journey map) sirve como

metodología propia del design thinking, la cual permite describir, analizar y evaluar las interacciones del cliente (ciudadano) en los distintos momentos de verdad; antes, durante y después de la prestación del servicio; metodologías de co-creación que permiten levantar información sobre la experiencia del ciudadano en el transporte público, con el fin de facilitar la gestión de la misma por parte de los operadores del servicio.

A razón de lo expuesto anteriormente, esta investigación tiene por objetivo proponer el mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia. Así bien, para el logro de este objetivo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Contribuir teóricamente a la consolidación de la experiencia del ciudadano en el servicio de transporte público.
2. Identificar los procesos (Pre-core, Core y Post-Core) del mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.
3. Categorizar los componentes (acciones, experiencia emocional, conexión secuencial, puntos de contacto, puntos de dolor, momentos de verdad y oportunidades) del mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.
4. Validar con expertos el mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.

De esta forma, el desarrollo del presente documento se realizará de la siguiente manera:

- I. El primer capítulo contiene el marco contextual, el cual presenta el transporte público en Colombia y las principales ciudades que fueron parte de la investigación; así como, la definición normativa de lo que se entenderá como servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros.
- II. El segundo capítulo detalla el marco conceptual, el cual aborda los antecedentes y evolución de las definiciones que rigen las bases sobre las que se plantea el acercamiento conceptual a la experiencia del cliente, aplicada a la gestión pública.

- III. El tercer capítulo presenta el estado del arte de lo que académicamente se ha planteado como experiencia del ciudadano, y en particular, su aplicación dentro del sector de transporte público. En este apartado se busca dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación.
- IV. El cuarto, quinto y sexto capítulo resumen la justificación, perspectiva y objetivos de la presente investigación, con el fin de establecer el alcance de esta.
- V. El séptimo capítulo plantea la metodología a desarrollar, la cual recoge el diseño de la investigación, la aproximación mediante talleres virtuales de co-creación y los elementos requeridos para la validación de expertos.
- VI. El octavo capítulo concentra los resultados del levantamiento de los procesos y elementos que conforman los componentes del mapa de viaje, y la validación con expertos del mapa de viaje de la ciudad de Bogotá D.C., para así integrar el nivel Colombia. En este apartado se busca dar respuesta al segundo, tercer y cuarto objetivo específico de la investigación.
- VII. En el noveno capítulo se contrastan las investigaciones previas con los resultados obtenidos en la presente investigación.
- VIII. En el décimo y undécimo capítulo se relatan las conclusiones del planteamiento de la investigación, las limitaciones y recomendaciones para futuros investigadores que deseen replicar o ahondar en el estudio de la experiencia del ciudadano en el servicio de transporte público en Colombia.
- IX. En el doceavo capítulo se entregan los principales aportes gerenciales, de política pública y teóricos, a raíz de los resultados de la investigación realizada.
- X. Finalmente, en el treceavo y catorceavo capítulo se enlistan los anexos y la bibliografía.

## 1. Marco contextual

El Estado moderno colombiano desde la Constitución Política de Colombia de 1991 se fundamenta en la prestación de servicios con el fin de mejorar el bienestar social y la calidad de vida (Espinal Castrillón, 1992). Así bien, dentro de las múltiples apuestas hacia el Siglo XXI, se establece el servicio al ciudadano como parte de los fines esenciales del Estado Social de Derecho, de modo que la política pública colombiana ha incentivado su desarrollo a partir de la formulación de iniciativas gubernamentales.

En relación a lo anterior, mediante el CONPES 3649 de 2010 y el CONPES 3785 de 2013, se dan lineamientos sobre el compromiso en la búsqueda por “...mejorar la efectividad, la colaboración y la eficiencia de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos...” (p. 2), a través del Modelo de Gestión Eficiente al Servicio del Ciudadano como política gubernamental de servicio al ciudadano; el cual se compone de tres pilares, el Centro de Servicios Integrados, Simplificación de Trámites y Transparencia en la Contratación Pública (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

Lo anteriormente mencionado es producto de un paradigma competitivo de la gestión pública eficiente y enfocado a resultados, planteado por la Nueva Teoría de la Gestión Pública; sin embargo, en los últimos años se ha planteado la necesidad de pasar a un paradigma post-competitivo de la gestión pública que se centra en la creación del valor público y relacionamiento con el ciudadano; ruptura que se origina en la percepción de improductividad del sector gubernamental (Moore, 1997; O’Flynn, 2007).

En ese sentido, Moore (1997) como precursor del nuevo paradigma, aborda la carente definición de creación de valor en el sector gobierno a partir de la mirada de los grupos de interés, en especial el del accionista en el ámbito privado (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010), denominándola, así como la “creación del valor público”. De esta forma, si bien su categorización como Teoría no ha sido completamente delimitada (Bryson et al., 2014), los académicos y gestores del sector público ampliamente se han referido a este paradigma como

la “Teoría del Valor Público” (PVT) que releva a la Nueva Gestión Pública (NPM) (Turkel & Turkel, 2016).

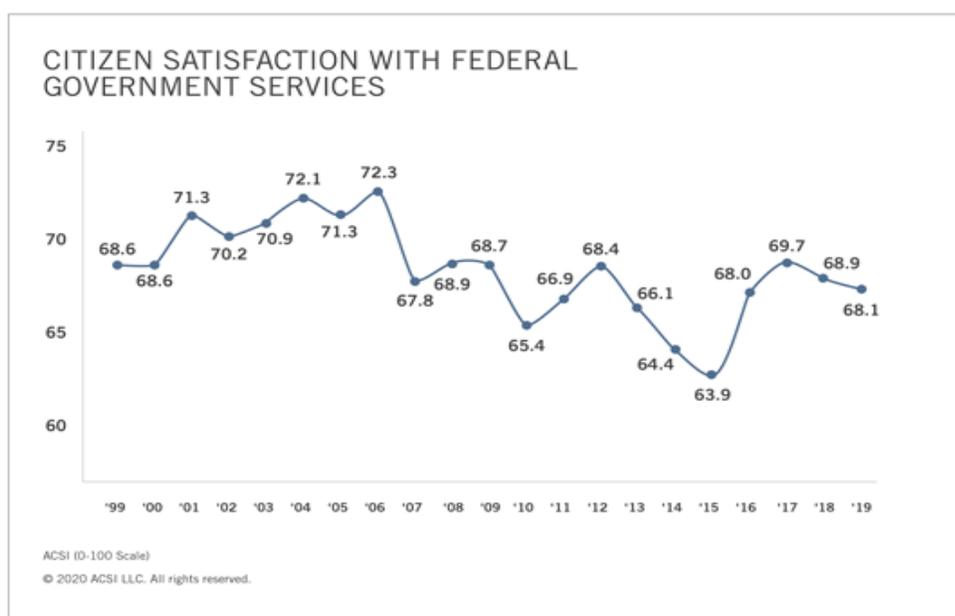
En este sentido, la creación de valor público analiza al ciudadano como un cliente institucional que busca la satisfacción de una necesidad colectiva, la cual es producto de un proceso democrático representativo en el que los individuos voluntariamente acuerdan los deseos como comunidad mediante la elección de causas comunes o aspiraciones colectivas, sin sacrificar los particulares, de modo que los gestores de la prestación del servicio busquen mejorar “...la calidad de las interacciones que los organismos gubernamentales tienen con el ciudadano en los encuentros como cliente, y como hacerlos más satisfactorios...” (p. 36), tanto en ámbitos obligatorios (impuestos, fuerza pública u otros) como en la prestación de servicios voluntarios (educación, migración u otros) (Moore, 1997).

Este enfoque plantea el reconocimiento de un ciudadano que evalúa el servicio prestado por el Estado como una propuesta de valor en una organización privada, en relación con la forma en que el ciudadano siente y experimenta la prestación del servicio. No obstante, en la esfera pública cabe anotar que esta evaluación diverge profundamente entre la experiencia y el objetivo específico al que se dirige la gestión de cada cartera pública o ámbito de interés (justicia, impuestos, transporte u otros), en donde se encuentran los ciudadanos como usuarios y como fundadores del Estado (Bryson et al., 2014; Moore, 1997; O’Flynn, 2007; Turkel & Turkel, 2016).

Lo anterior valida que aun cuando las estrategias centradas en el cliente son el día a día del entorno empresarial, esta tendencia también puede revolucionar las entidades gubernamentales de las cuales su gestión pública hace parte del poder monopólico del Estado. Así pues, involucrar la experiencia del ciudadano en el ámbito gubernamental permitiría “...mejorar la capacidad de una agencia para lograr su misión declarada, superar los esfuerzos para cumplir con los objetivos presupuestarios e involucrar a los empleados en una cultura superior de servicio al ciudadano...” (p. 2); aspectos que trascienden la estrategia de atención al público, hasta impactar en el clima laboral de las organizaciones centradas en el cliente, reducir la complejidad del proceso y mejorar la satisfacción percibida (D’Emidio et al., 2017).

Actualmente se pueden identificar algunas iniciativas relacionadas con la evaluación de la experiencia del ciudadano, entre ellas, el American Customer Satisfaction Index (ACSI) manifiesta un interés por evaluar el nivel de satisfacción con los servicios del gobierno federal de los Estados Unidos; así, en el informe de 2019 se muestra que la evaluación recibida ha disminuido continuamente en los últimos años, fenómeno que se puede observar en la Figura 1, llegando a una puntuación de 68.1 de 100 puntos posibles cerrando así un segundo periodo consecutivo de reducción de la satisfacción, cayendo nuevamente para 2020 y 2021, a 65.1 y 63.4, respectivamente. Para estos periodos, los aspectos transversales de puntualidad y facilidad de los procesos gubernamentales (reducido en un -3%), profesionalismo y cortesía del servicio al cliente (reducido en un -3%) y percepciones de la calidad del sitio web del gobierno (reducido en un -1%) han sido los más relevantes en dicho resultado; en dónde, para 2019 el Servicio de Impuestos (Treasury) evaluado con 60 puntos de 100 y el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano (Housing and Urban Development) con 56 de 100 puntos, son los ministerios con la menor calificación satisfactoria obtenida. (American Customer Satisfaction Index, 2022; 2020, pp. 1,3-4)

Figura 1. Satisfacción ciudadana con los servicios del gobierno federal de los Estados Unidos



Fuente: American Customer Satisfaction Index (2020)

Ahora bien, con la adhesión de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), la implementación del Modelo de Gestión Eficiente al Servicio del Ciudadano y el nuevo paradigma de la Teoría del Valor Público; uno de los retos más relevantes para el país, está relacionado con el diseño de la experiencia del servicio de atención al ciudadano, partiendo de los componentes presentados en el CONPES, mencionados anteriormente, asuntos que la literatura académica ha analizado parcialmente mediante casos contextuales de la experiencia de consumo en sectores sociales específicos (salud, transporte público y otros), pero que evidencia una carencia frente a los factores relevantes a la hora de diseñar los encuentros con las entidades gubernamentales.

En este sentido, desde la OECD anualmente se vienen publicando los informes de “*Government at a Glance*”, los cuales en su versión de 2019 plantean claramente la necesidad de hacer un análisis sobre el avance de centralizar su mirada a la atención de los ciudadanos en la prestación de servicios; sin embargo, este se centra principalmente en los sectores tradicionales de educación, salud y justicia; de los que cabe destacar un nivel de satisfacción del 66% y 70%, para los dos primeros, y de 56% de confianza en el sistema judicial, en promedio para los países que pertenecen a la OECD; es de anotar que entre los países miembros, Chile y Colombia no presentan los mejores resultados, en dónde este último alcanza tan solo un 51%, 41% y 28%, en los ámbitos analizados respectivamente (Organisation for Economic & Co-operation and Development, 2019, p. 172,176,177).

Frente a ello, es relevante destacar la mirada de la OECD frente a la satisfacción con los servicios gubernamentales, así;

*“La satisfacción con los servicios se considera un resultado de la actividad gubernamental y es supervisada por la mayoría de los países de la OECD que tratan de mejorar la prestación de servicios. Sin embargo, hasta la fecha no existe un método normalizado internacionalmente para realizar encuestas sobre el tema.”* (Organisation for Economic & Co-operation and Development, 2019, p. 176)

De este modo, se identifica una preocupación relevante por la satisfacción de la experiencia del ciudadano, la cual es difícil de medir pues actualmente no se cuenta con un método que

---

sea ampliamente aceptado y constantemente se percibe como un índice que compara la gestión de los países pertenecientes. En concordancia con lo expuesto anteriormente, el Observatorio de la Innovación del Sector Público de la OECD, plantea que el

*“...diseño del servicio se basa en el pensamiento de diseño y, a menudo, implica métodos de colaboración que involucran tanto a los usuarios del servicio como a los equipos de prestación de servicios para obtener una comprensión integral del servicio, así como la forma de realizar mejoras holísticas y efectivas...”* (Observatory of Public Sector Innovation, s/f)

Por otro lado, desde la perspectiva de los estudios de contexto, la firma McKinsey & Company afirma que el logro de un

*“...programa exitoso de experiencia del cliente es centrarse en identificar, comprender y dominar el viaje del cliente: la experiencia completa de extremo a extremo que los clientes tienen con una organización desde su perspectiva ...y...al igual que las empresas centradas en el cliente, la mayoría de las agencias centradas en servir a los ciudadanos generalmente piensan en puntos de contacto...”* (D’Emidio et al., 2017, p. 2)

En congruencia con lo mencionado anteriormente y siguiendo a Espinal Castrillón (1992), *“...todos los ciudadanos compramos del Estado las vías para movilizarnos, la atención a la salud, la educación, la seguridad física, el orden para relacionarnos unos con otros y en fin, una lista interminable que constituye la razón de ser...”* (p. 37). Es así, que se hace relevante abordar la experiencia del ciudadano desde las metodologías del pensamiento basado en el diseño (design thinking) a través de la caracterización de los puntos de contacto que componen dicha experiencia, con el fin de aportar a los hacedores de política pública, en relación con los aspectos diferenciales en el momento de diseñar y gestionar el mapa de viaje del ciudadano a partir de la aplicación teórica del modelo de experiencia del consumidor (tendencia de marketing organizacional) en el ámbito gubernamental colombiano.

## **1.1. Transporte público en Colombia**

Desde el año 2000, en Colombia se inició el proceso de implementación de Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM) en ciudades que cuentan con más de 600.000 habitantes, logrando así que, para la actualidad, existan 7 Sistemas Integrados de Transporte Masivo ubicados en las ciudades de: Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín y Pereira (Concha & Camós, 2019). Por otro lado, para aquellas ciudades con un rango poblacional de entre 250.000 y 600.00 habitantes (Santa Marta, Pasto, Popayán, Armenia) se implementaron los Servicios Estratégicos de Transporte (SETP); frente a estos últimos, es importante mencionar que, son sistemas que están siendo financiados por organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y la Corporación Andina de Fomento (CAF), además de los entes territoriales correspondientes (Gobierno Nacional, 2015; Portafolio, 2020). Es por esto por lo que la implementación de dichos sistemas tiene como principal objetivo, mejorar la prestación del servicio de transporte, garantizando que la movilidad de los pasajeros se realice bajo la eficiencia, equidad y protección medio ambiental. (Concha & Camós, 2019)

A continuación, se presenta la caracterización de los sistemas de transporte público de las 6 ciudades analizadas en el presente trabajo (Bogotá D.C., Medellín, Barranquilla, Cartagena, Pereira y Manizales), a fin de identificar su organización y funcionamiento actual.

### **1.1.1 Caracterización del transporte público en Bogotá D.C.**

En el año 2000, durante el primer gobierno de Enrique Peñalosa, como Alcalde de la capital, se creó la empresa de transporte Transmilenio S.A., de carácter público-privado, la cual comprende y opera una infraestructura vial que es exclusiva para el transporte masivo, la cual incluye un sistema que se compone de los siguientes servicios (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021):

- Servicios troncales: Circulan por corredores exclusivos, iniciando los recorridos en los portales o estaciones de cabecera y finalizándolos, de igual forma, en estos lugares.

- Servicios expresos: Se detienen en estaciones designadas según la matriz origen-destino, a fin de hacer recorridos de menor tiempo.
- Servicios súper-expresos: Hacen paradas en algunas estaciones, satisfaciendo aquellas con mayor demanda de viajes y favorecen a los usuarios que realizan viajes largos pues procuran hacer una menor cantidad de paradas.
- Servicios ruta fácil: Durante estos viajes, los vehículos se detienen en todas las estaciones, ofreciendo a los usuarios un desplazamiento más rápido con menores tiempos de espera para el servicio troncal, pues tienen una mayor frecuencia.
- Servicios alimentadores: Circulan principalmente en barrios periféricos, en los cuales, debido al tamaño de los buses, no es posible que operen servicios troncales. De esta forma, los usuarios que viven en estos barrios pueden tomar este servicio para llegar a las estaciones o estaciones más cercanas sin tener que pagar doble pasaje.
- TransMicable: Ofrece el servicio de transporte en Ciudad Bolívar.

De este modo, desde el año 2010, se inició una transición progresiva del modelo de Transporte Público Colectivo (TPC) al Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), a través de la eliminación de los antiguos buses y busetas que prestaban el servicio de transporte público; posteriormente, en el año 2015, a través del Decreto 190 de 2015 se creó la figura de “SITP Provisional” a fin de permitir provisionalmente la prestación del servicio de transporte por parte de algunos propietarios y conductores del antiguo modelo mientras se completaba la transición al modelo SITP. Así mismo, se tiene que entre el 2020 y 2021 se han introducido al sistema 2.200 nuevos vehículos eléctricos que son, entre otras características, más amigables con el medio ambiente, con los cuales se busca suplir la demanda de transporte (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021).

Para febrero 2021, se tiene que la infraestructura del sistema está conformada de la siguiente forma:

Tabla 1. Infraestructura del Sistema Transmilenio

<i>Infraestructura</i>	<i>Cantidad</i>
Portales	9

12 Propuesta del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia

<b>Infraestructura</b>	<b>Cantidad</b>
Patio-Garajes	11
Estaciones regulares	143
Corredores en servicio	12
Patios avalados	28
Paraderos	7.516
Zonas de operación	13
Puntos de recarga	5.287
Operador de recaudo	1

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Transmilenio (2021)

En la prestación del servicio, los concesionarios vinculados al sistema son; BOGOTÁ MOVIL, CONNEXION MOVIL, CONSORCIO, EXPRESS, GMOVIL, SI18, SOMOS BOGOTA, USME, CAPITAL BUS, ETIB, SUMA, GRAN AMÉRICA FONTIBÓN, ESTE ES MI BUS, FONTIBON ZN II 2019 y USME ZN II 2019 (Transmilenio, 2021). Estas empresas, en conjunto, han vinculado cierta cantidad de vehículos a la fecha, clasificados en categorías según su tamaño y función como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Flota vinculada al SITP

<b>Tipo de vehículo</b>	<b>Servicio</b>	<b>Cantidad</b>
Articulado (160 pasajeros)	Troncal	761
Biarticulado (250 pasajeros)	Troncal	1323
Padrón Dual (80 pasajeros)	Troncal	273
Alimentador (50 pasajeros)	Alimentación	109
Alimentador (80 pasajeros)	Alimentación	822
Bus (19 pasajeros)	Urbano, Complementario, Especial	257
Bus (40 pasajeros)	Urbano, Complementario, Especial	909
Bus (50 pasajeros)	Urbano, Complementario, Especial	2699
Bus (80 pasajeros)	Urbano, Complementario, Especial	2309

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Transmilenio (2021)

---

Ahora bien, en cuanto a la demanda en Bogotá, Transmilenio (2021), realizó una comparación de la misma analizando el mes de febrero de 2019, 2020 y 2021, donde se obtuvo que la demanda mensual para dicho mes en el primer año fue de 58,53 millones de personas, en el año siguiente la demanda fue de 60,04 millones de usuarios; no obstante, se observó una drástica disminución de los usuarios de transporte masivo para el 2021, con una demanda mensual para el mes de febrero de 27,50 millones de usuarios. Dicho decrecimiento de la demanda se debió principalmente a la pandemia COVID-19, la cual provocó el establecimiento de la cuarentena general en todo el país, medida que se implementó durante el mes de marzo mediante el Decreto 457 del 22 de marzo de 2020 en todo el país. A partir de este decreto, se limitó la libre circulación de personas y vehículos en el país, estableciendo un aforo máximo del 50% de la capacidad de los buses que prestan el servicio de transporte masivo.

### **1.1.2 Caracterización del transporte público en Barranquilla**

Como se mencionó anteriormente, en la ciudad de Barranquilla se ha implementado el Sistema Integrado de Transporte Masivo, el cual se llama Transmetro, y está conformado por dos troncales, las cuales se ubican en aquellos corredores de la ciudad donde hay mayor demanda. La primera troncal es llamada Murillo y tiene una longitud de 9,5 km, conectando la ciudad de sur a norte y con el municipio de Soledad; mientras que la segunda troncal se llama Olaya Herrera, la cual cuenta con 4,9 Km de longitud, y conecta a la ciudad de oriente a occidente. (Fedesarrollo, 2013)

Transmetro, es el sistema de autobuses de tránsito rápido que opera en esta ciudad desde el 2010, el cual funciona con buses padrones y articulados que circulan por la ciudad, además de transitar por las rutas alimentadoras. Adicionalmente, actualmente para su operación cuenta con 284 buses, de los cuales 92 son articulados, 85 son padrones y 107 son busetones; 3 rutas troncales; 24 rutas alimentadoras; 4 rutas de refuerzo; 15 estaciones intermedias en troncales; 1 estación retorno y dos patios talleres que están localizados en Barranquilla y Soledad. (Transmetro, s/f)

Si bien el Transmetro ha traído consigo mejoras en la movilidad del Área Metropolitana de Barranquilla, según Arellana et al. (2019), este sistema tan solo cubre el 34,2% de los barrios, utilizando 12 rutas troncales y 25 rutas alimentadoras. Por otro lado, existe otro sistema que presta el servicio de transporte público en la ciudad de Barranquilla, este es el sistema de Transporte Público Colectivo (TPC), el cual cubre el 75,6% de los barrios a través de 106 rutas de transporte, de las cuales solo 83 tienen la resolución que las autoriza para la operación. Así mismo, se debe mencionar que estas rutas son operadas por 26 empresas, de las cuales 25 tienen el aval de operación por parte del Área Metropolitana de Barranquilla (AMBQ). Ahora bien, al juntar los anteriores sistemas, el TPC y Transmetro actualmente están cubriendo solo el 76,2% del área, dejando sin cobertura las localidades Metropolitana, Suroriente y Suroccidente.

En cuanto a la cantidad de pasajeros movilizados en los últimos años, se tiene que, para el 2019, Transmetro registró 20.840.541 validaciones entre enero y junio, siendo mayo el mes en cual se movilizaron más personas (3.889.422 entradas al sistema) (Transmetro, 2019). Para el año 2020, en el mes de enero se movilizaron 3.090.320 pasajeros, en febrero se movilizaron 3.451.920 y para marzo, debido a la pandemia COVID-19, se desplazaron solamente 2.535.444 pasajeros. Así entonces, bajo este nuevo contexto provocado por la contingencia mencionada, se movilizaron 689.387, 689.783 y 844.935 pasajeros en abril, mayo y junio respectivamente. No obstante, para diciembre del 2020, logró aumentar el número de pasajeros a 1.767.830, gracias a la disminución de las medidas sanitarias (Alcaldía de Barranquilla, 2021). Durante el año 2021, el sistema registró que se movilizaron 18.189.416 en todo el año (Carrillo, 2022).

### **1.1.3 Caracterización del transporte público en Medellín**

En la ciudad de Medellín se encuentra establecido el Sistema Integrado de Transporte del Valle de Aburrá (SITVA), el cual está compuesto por el Metro, Metrocable, Tranvía, Metroplús y Encicla. Adicionalmente, también existe el sistema de Transporte Público Colectivo (TPC) el cual apoya al SITVA en las funciones de prestación del servicio de transporte.

---

En primer lugar, el Metro cuenta con una extensión de 31.3 kilómetros de cobertura, 2 líneas, 27 paradas y 80 unidades de tren. Por su parte, el Metrocable, compuesto por líneas de cable que se extienden por las laderas de Medellín, cuenta con 12.6km de cables comerciales, 5 líneas y 326 telecabinas. Ahora bien, el Tranvía tiene una línea de 4.3km, 9 paradas y 12 tranvías. En cuanto al Metroplús, está compuesto por 3 líneas que suman 27 km de recorrido, 31 buses articulados y 57 padrones. Adicionalmente, el SITVA también incluye alimentadores y rutas integradas, operando así 33 servicios por una flota de 370 vehículos (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, s/f).

En segundo lugar, el Transporte Público Colectivo de Medellín, cuenta actualmente con 3.484 vehículos (buses, microbuses y busetas) que operan bajo permisos previamente otorgados. Este sistema está integrado por 40 empresas que recorren 170 rutas, a las cuales se le adicionan 70 rutas integradas al metro. Algunas de estas empresas son Taxicol, Hatoviejo, Coonatra, Expreso Girardota, Coometropol, Cootrasana, Estrella Medellín, Cootrans, Las Arrieritas, por mencionar algunas (Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín, 2019). Es de anotar que estas 170 rutas conforman los “20 Sistemas de rutas” en los cuales está dividida la ciudad; así mismo, todas estas rutas tocan de manera tangencial el Centro de Medellín, donde se concentra principalmente la actividad económica de la ciudad (Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín, 2019).

Ahora bien, en cuanto a la demanda del transporte público, para el SITVA, en 2018 se movilizaron 929.491 pasajeros en promedio para un día típico laboral; en el 2019, se movilizaron cerca de 963.856 en promedio. No obstante, para 2020, debido a la pandemia, la afluencia disminuyó en un 53%, movilizándose así para este año cerca de 512.382 pasajeros.

#### **1.1.4 Caracterización del transporte público en Cartagena**

Para la ciudad de Cartagena el Sistema Integrado de Transporte Masivo de Cartagena es una de las principales herramientas de movilidad, puesto que la estructura de este se basa en un

conjunto de corredores viales, terminales de transferencia, estaciones de parada y el mobiliario urbano del Transporte Público Colectivo (CIDEU, 2021). Adicionalmente, cuenta con una extensión de 13,4 km desde Amparo hasta Bocagrande, así mismo, cuenta con 4 rutas: pre-troncales, troncales, alimentadoras y complementarias, por las cuales transitan 54 autobuses tipo articulado (160 pasajeros), 173 padrones (105 pasajeros) y 344 buses (60 pasajeros) (Colcard Cartagena, s/f).

Por otra parte, se pretendía eliminar los buses que funcionaban antes de Transcaribe, pero esto no ha sido posible pues la flota de esta última no alcanza a suplir completamente la demanda del servicio de transporte público e incluso, no abarca algunas zonas de la ciudad de Cartagena donde los habitantes también requieren el servicio (Cartagena Explorer, s/f). En cuanto a la demanda del servicio de transporte público masivo, para el 2019, Transcaribe movilizó una cifra global de 38.433.750 usuarios, manteniendo un promedio mensual de 3,2 millones de usuarios (Mejia, 2020).

### **1.1.5 Caracterización del transporte público en Manizales**

En la ciudad de Manizales, dada su densidad poblacional que oscila entre 250.000 y 600.000 habitantes, se ha venido implementando el Sistema Estratégico de Transporte Público (SETP). Adicionalmente, en el año 2012, cuando el Departamento Nacional de Planeación (DNP) realizó el diseño conceptual del SETP de Manizales, se incluyó al municipio de Villamaría como zona de conurbación. Ahora bien, el servicio de transporte público masivo es prestado, por un lado, por la empresa del Cable Aéreo y por otro, está a cargo de 7 empresas privadas independientes: Autolegal (128 vehículos), Gran Caldas (121 vehículos), Metropolitana (21 vehículos), Serviturismo (45 vehículos), Expreso Sideral (95 vehículos), Socobuses S.A. (374 vehículos) y COOP. Unitrans (184 vehículos) (Posada, 2016). Así mismo, se debe mencionar que el servicio de transporte público también es prestado por el cable aéreo.

Ahora bien, en cuanto a la demanda de este servicio, es importante mencionar que la misma ha disminuido un 18% entre el 2017 y 2019; en ese sentido, para el 2017 se realizaban un

---

promedio de 215 mil viajes diarios en el transporte público, mientras que para el 2019, se realizaron en promedio 175,48 mil viajes diarios; respecto a este año, del total de viajes, el 60% fueron realizados en buseta, el 19% en buses, un 17% en colectivos y 4% de pasajeros utilizaron el cable aéreo (Manizales cómo vamos, 2020). En relación con las cifras de la demanda del transporte público para los años 2020 y 2021, actualmente no hay disponibilidad de información oficial al respecto.

### **1.1.6 Caracterización del transporte público en Pereira**

En la ciudad de Pereira, la empresa Megabus S.A. y Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) son los dos sistemas que proveen el servicio de transporte público. En cuanto el primero, inició su funcionamiento en 2006, permitiendo no solo la movilidad de los usuarios en la ciudad, sino conectándose con otros sistemas interurbanos de la ciudad. Así mismo, este sistema está compuesto por 3 rutas troncales que abarcan 27 km, 49 buses articulados, 33 rutas alimentadoras, 108 alimentadores, 38 estaciones y 2 intercambiadores (Megabus S.A., 2016).

De igual forma, el sistema de la ciudad se compone de carriles tipo BRT, los cuales se desarrollan mediante corredores troncales de una longitud de 16,15 kilómetros, operados por 3 rutas troncales, 40 rutas alimentadoras y asociadas, 38 estaciones y 2 intercambiadores, los cuales están ubicados en Cuba y Dosquebradas; así mismo, este sistema se opera a través de dos concesionarios privados de operación, es decir, alianzas publico privadas, como lo son Integra y Operadora de Transporte del Otún; así como, una alianza de recaudo, Recaudos Integrados, y finalmente, los operadores de Transporte Colectivo en rutas asociadas (SISSETU, s.f.)

## **1.2. Servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros**

En relación con el ámbito de la gestión de la experiencia de los usuarios en el sector público, se ha encontrado en la literatura un interés creciente por el estudio de la experiencia de los ciudadanos en los sistemas de transporte público, incluyendo los medios tradicionales tales como buses, metro, tren de cercanías y más recientemente, sistemas inteligentes e incluso medios compartidos de transporte (Habermann et al., 2016; Ni et al., 2019; Ross et al., 2020; Vos et al., 2019).

Académicamente se ha identificado que dentro de los componentes de los sistemas de transporte público que tienen un impacto en la experiencia de los ciudadanos se encuentran la disponibilidad de alternativas (estaciones de metro, de alquiler de bicicletas); la asequibilidad, medida en términos del costo mensual promedio invertido en transporte público como porcentaje del ingreso; la eficiencia, concebida como la rapidez con la cual los usuarios llegan a sus destinos; y por último, la conveniencia, entendida como la facilidad de llevar a cabo las actividades clave del proceso de transporte (tiquetes móviles, pago online, apps móviles) (McKinsey & Company, 2018).

En este sentido, la gestión del transporte público resulta relevante por su diversidad en el nivel de desarrollo de los sistemas en las grandes ciudades del mundo; así como los niveles de congestión a los que se exponen los ciudadanos (Oliver Wyman Forum, 2019). Así, según el Global Traffic Scorecard publicado por el INRIX Research desde el 2016, la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia) es la ciudad más congestionada del mundo y en la que el ciudadano pierde cerca de 191 horas de vida al año por el tráfico, ciudad en la que para 2019 se realizaban cerca de 14 mil viajes al día mediante los sistemas de transporte público (SITP Zonal, SITP Provisional, Transmilenio y Taxi); medios que soportan la operación de Soacha (Cundinamarca), Cali (Valle) y Medellín (Antioquia), donde estas últimas se encuentran en el puesto 38 y 73 de mayor congestión, con una pérdida de 94 y 69 horas, respectivamente (Departamento Nacional de Planeación, 2010; Secretaria de Movilidad de Bogotá, 2019; Trevor Reed & Joshua Kidd, 2019).

---

En concordancia con lo anteriormente mencionado, el transporte público suele ser una opción de movilidad importante para la productividad de las economías debido a la solución que ofrecen mediante el desplazamiento rápido y efectivo de la población a la que se dirige (Departamento Nacional de Planeación, 2010). No obstante, con la emergencia sanitaria planteada por la COVID-19, los ciudadanos han cambiado sus hábitos de consumo en la movilidad ya que muchos de ellos han migrado a modelos de trabajo en casa y otros buscan alejarse del transporte público por problemas de salud o el riesgo de contagio; evidenciándose principalmente en que el 52% de los usuarios viajan menos que antes y el reporte de caídas de ocupación entre un 70% y un 90% en las principales ciudades del mundo; conllevando así una sensación de incertidumbre, preocupación por la limpieza, necesidad de implementar protocolos de higiene y limitación en la ocupación de pasajeros en el transporte público para mantener el distanciamiento (Furber et al., 2020; Hatstrup-Silberberg et al., 2020; Hausler et al., 2020).

En esta perspectiva, la crisis desencadenada por la pandemia en todas las esferas de lo público está generando cambios actuales y futuros en la forma en que el ciudadano se relaciona con los otros y con los artefactos; de hecho, el consumidor ha adoptado nuevos hábitos y ha aprendido a manejar la delgada línea entre el trabajo, el ocio y la educación (Sheth, 2020). Es por ello que el transporte público como servicio esencial tuvo los primeros ajustes en protocolos de seguridad y planeación de actividades, es decir, en relación con los encuentros con el ciudadano y la experiencia de este en la prestación del servicio, pues los sistemas deben ser un agente responsable y aliado de la política pública en temas de salud frente al riesgo de cierres colectivos y cuarentenas prolongadas (Budd & Ison, 2020).

De este modo, el marco normativo colombiano define el transporte público como,

*“...una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas, por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, sujeto a una contraprestación económica...”* (Ministerio de Transporte, 2015)

que distritalmente también se concibe como,

*“...el traslado de personas, animales o cosas de un punto a otro a través de un medio físico...”*  
(Congreso de la República de Colombia, 2002)

No obstante, dentro de este se encuentra el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo Metropolitano, Distrital y Municipal de Pasajeros, el cual se materializa en la prestación del servicio,

*“...bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en ésta modalidad, a través de un contrato celebrado entre la empresa y cada una de las personas que han de utilizar el vehículo de servicio público a esta vinculado, para recorrer total o parcialmente una o más rutas legalmente autorizadas...”* (Ministerio de Transporte, 2015)

cuya prestación metropolitano distrital y/o municipal estará regulada directamente por la autoridad competente de la jurisdicción analizada.

---

## 2. Marco conceptual

El marco conceptual se compone de cinco secciones; en la primera, se presenta el marketing de experiencias como la evolución de enfoque académico en el que se origina la mirada de la experiencia del cliente por encima de la lógica funcional del producto; en la segunda, se analiza la lógica dominante del servicio y el papel co-creador del cliente en el desarrollo de su experiencia de consumo o de compra; en la tercera, se da paso al concepto de experiencia del cliente y como se transpone al ámbito de la gestión pública, bajo la mirada de la experiencia del ciudadano; en la cuarta, se plantean las aproximaciones conceptuales que permiten evaluar la experiencia del servicio dentro de la gestión pública; para finalmente, detallar el recorrido conceptual desde el serviescape, pasando por el service blueprint y hasta lo que actualmente se conoce como mapa de viaje del consumidor, en la búsqueda por comprender las múltiples interacciones de consumidor/cliente/usuario durante el proceso de compra o de consumo (antes, durante y después).

### 2.1. Marketing de experiencias

Desde finales del Siglo XX e inicio del Siglo XXI, el marketing tradicional ha ido evolucionando al marketing de experiencias con el fin de mejorar la experiencia de consumo de los clientes, la calidad de la oferta de valor y la relación con los mismos a partir de una gama de estímulos que influyen en las respuestas experienciales (cognitiva, afectiva, sensorial, social y física) en relación con las necesidades del cliente (Becker & Jaakkola, 2020; Lemon & Verhoef, 2016; Russi & Rojas-Berrio, 2019; Schmitt, 1999; Verhoef et al., 2009).

En este sentido, hay una ruptura entre el valor desde la lógica funcional de los productos hacia una búsqueda por involucrar un juicio racional y emocional al interior de la situación de consumo, de modo que se pretenda mejorar la experiencia del consumidor mediante la co-creación de valor y la identificación de los encuentros de este con la organización que provee el servicio (Lusch & Vargo, 2006; Pang, 2013; Russi & Rojas-Berrio, 2019; Vargo & Lusch, 2008).

De este modo, Pine y Gilmore (1998) establecieron que la economía de la experiencia es bien aproximada a la cuarta etapa en la progresión de los modelos económicos de generación de la riqueza (valor económico) después de la agraria, industrial y de servicios. Esta es distinta a la lógica normal de los productos o servicios, ya que la experiencia debe ser entendida como una oferta económica personalizada resultado de una interacción individual que utiliza los bienes como accesorios y los servicios como escenarios; al relacionarse con el oficio del teatro (Grove & Fisk, 1992).

## 2.2. Lógica dominante del servicio

En el ámbito del marketing, el servicio puede ser entendido como “...la aplicación de competencias especializadas (conocimientos y habilidades) a través de actos, procesos y actuaciones en beneficio de otra entidad o de la propia entidad...” (p. 2); así, en los últimos años se ha propiciado una discusión en relación con el futuro del marketing de servicios, identificando así que este es el resultado del desplazamiento de “...una gran parte de su lógica dominante del intercambio de bienes tangibles hacia el intercambio de intangibles, habilidades, conocimientos especializados y procesos...” (p. 1), planteando así una mirada más amplia e integradora que se base en la co-creación de ofertas de valor a partir de la interacción con el consumidor y sus necesidades (Lusch & Vargo, 2006; Vargo & Lusch, 2004).

Esta nueva mirada establece que el cliente cumple un papel preponderante como co-creador de valor a partir de su experiencia en el proceso de consumo (antes, durante y después); información que proporciona una serie de elementos clave que permiten mejorar el servicio (Lusch & Vargo, 2006). Así bien, cada administración pública busca cumplir la promesa de servicio que el Estado firma a través del pacto social, en donde la satisfacción de las necesidades y la búsqueda por el bienestar general de la población son el principal objetivo como organización. De este modo, la co-creación de valor fortalece el cambio del paradigma competitivo centrado en el modelo de servicio tradicional, hacia el post-competitivo enfocado en la escucha y adecuación de su oferta, resultado del trabajo conjunto con el ciudadano y sus aspiraciones colectivas (Moore, 1997; Vargo & Lusch, 2008).

### **2.3. “Experiencia del cliente” a “Experiencia del ciudadano”**

La literatura académica plantea que la experiencia del cliente responde a dos perspectivas, la primera se centra en la respuesta a los procesos de consumo que detalla la investigación del consumidor y la lógica dominante del servicio, mientras que la segunda se enfoca en la respuesta a estímulos de la gerencia que interactúa a partir del diseño de las estrategias de marketing experiencial, online y de servicios; las cuales al ser vistas como un continuo en el campo de la investigación, identifican en su interacción el diseño del servicio (Becker & Jaakkola, 2020).

Desde este punto de vista, Becker & Jaakkola (2020) han identificado algunas revisiones de literatura previas a tener en cuenta en el contexto de la investigación. En primer lugar, Helkkula (2011) aborda la caracterización del concepto de experiencia del servicio desde tres perspectivas (fenomenológica, basada en el proceso y basada en los resultados); en segundo lugar, Lemon & Verhoef (2016), ahondan en las raíces y orígenes de la investigación de la experiencia del cliente (enfocado en el customer journey) partiendo de tres enfoques de acercamiento (aspectos organizacionales, resultados del proceso y valor obtenido del proceso); y finalmente, Kranzbühler et al. (2018) presentan este fenómeno desde la perspectiva organizacional y del consumidor, identificado dos niveles (puntos de contacto en un momento en el tiempo y en su evolución dinámica entre consumidor y organización).

De este modo, en la continua redefinición de este constructo diversos autores han caracterizado algunos aspectos clave; así, es relevante mencionar que según Jain et al. (2017), el término fue acuñado por Pine y Gilmore (1998), quienes como precursores del término, establecieron que la economía de la experiencia es bien aproximada a la cuarta etapa en la progresión de los modelos económicos de generación de la riqueza (valor económico) después de la agraria, industrial y de servicios; la cual es distinta a productos o servicios, ya que la experiencia debe ser entendida como una oferta económica personalizada resultado de una interacción individual que utiliza los bienes como accesorios y los servicios como escenarios.

Así bien, Jain et al. (2017) plantean que el concepto de experiencia del cliente se diferencia de la experiencia de servicio, ya que el primero involucra las interacciones del sujeto con la organización mientras que el segundo implica a cualquier actor (que interactúe o no) en el proceso de co-creación; de modo que la experiencia del cliente se considera un proceso interactivo holístico que representa la suma total de sentimientos, percepciones y actitudes creados como resultado de las sucesivas etapas del proceso de consumo.

Por otro lado, el término “experiencia del cliente” (ambientes físicos) y “experiencia del usuario” (ambientes virtuales) ha sido rápidamente aceptado en el ámbito empresarial y de los negocios, pues su enfoque se centra principalmente en uno de los grupos de interés de la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010); sin embargo, su definición o delimitación en el ámbito gubernamental aún no se establecido claramente puesto que la “experiencia de atención al ciudadano” (ambientes físicos) y la “experiencia del gobierno electrónico” (ambientes virtuales) no se centra en una estrategia de generación de riqueza sino que, de acuerdo con Peters & Pierre (2018), son los elementos del Estado con los que el ciudadano interactúa casi a diario y, por lo tanto, las decisiones que toman los funcionarios que componen los distintos niveles (burocracia) son las que importan a los ciudadanos y por ende, es en el cumplimiento de las expectativas el fin último de este constructo.

Así bien, en diferentes investigaciones se ha determinado que el diseño del servicio tiene un efecto positivo en las dimensiones de calidad percibida y establece una relación directa en los aspectos de legitimidad gubernamental, que cuenta con una variable moderadora de “control social” (Lv & Wang, 2010); además, las aproximaciones teóricas manifiestan que los estímulos y sus interconexiones afectan dinámicamente la experiencia del ciudadano (Becker & Jaakkola, 2020), por lo que medir las respuestas y reacciones no deliberadas y espontáneas permite realizar una adecuada gestión integral (ambientes físicos y virtuales, antes-durante-después de la prestación del servicio) de la experiencia.

## 2.4. Evaluación de la experiencia del servicio

La satisfacción del cliente se ha considerado como uno de los conceptos más importantes en las publicaciones sobre marketing, conllevando así a que los estudios que buscan evaluar la experiencia del cliente desde el ámbito empresarial y de los negocios, busquen a su vez mejorar la satisfacción de este e incentivar la lealtad del cliente con la marca, misma preocupación que se ha analizado en algunos contextos públicos (Choi et al., 2013; Shanka & Taylor, 2005; Verhoef et al., 2009).

Así bien, para Madyatmadja et al. (2018), la satisfacción está estrechamente relacionada con la calidad, mientras que para Choi et al. (2013) y Shanka & Taylor (2005), la satisfacción es similar a la actitud y se define como la respuesta del cliente a la evaluación general de la variación entre la elección, la comparación y el rendimiento percibido del producto o servicio; de modo que los clientes estarán satisfechos siempre que el producto o servicio supere sus expectativas (Choi et al., 2013, p. 350).

No obstante, de conformidad con Becker & Jaakkola (2020), en las investigaciones realizadas, *“...la experiencia del cliente se superpone con variables de resultado como la satisfacción o el valor, mientras que en otros es una variable independiente que conduce a la satisfacción...”* (p. 8); por lo tanto, no existe una hipótesis generalmente aceptada sobre su análisis como variable independiente o de resultado.

En este orden de ideas, según lo presentado por Lv & Wang (2010), Jain et al. (2017), Bueno et al. (2019) y Becker & Jaakkola (2020), se evidencian vacíos en los impulsores o factores de la calidad del servicio y actualmente se percibe una gran heterogeneidad en las escalas aplicadas en el diseño de servicios, debido principalmente a la diversificación de los tipos de servicios en el ámbito empresarial y de los negocios; lo que conlleva a que en este ámbito no exista un consenso entre los autores, las zonas y los países, pues las investigaciones académicas aún carecen de una medición sólida de la calidad de la experiencia del ciudadano, las respuestas (cognitivas, afectivas, físicas, sensoriales y sociales) del cliente a las prácticas de la experiencia de la prestación del servicio y la memoria de la experiencia.

Aunado a lo anterior, la evaluación de la calidad en el sector público se ha investigado poco en el ámbito académico, y su aproximación se ha centrado principalmente en el sector de salud y educación (Madyatmadja et al., 2018); no obstante, con la revolución que traen consigo los nativos digitales, Kumar et al. (2007) y Noor et al. (2017) plantean que la utilización de los portales web del gobierno no es igual al de un e-commerce puesto que las organizaciones gubernamentales se consideran establecimientos burocráticos complejos y gigantescos con un conjunto de silos de información que desarrollan barreras al acceso y hace que su prestación sea compleja y frustrante para los ciudadanos que buscan el servicio del gobierno.

Es así como la Tabla 3 presenta las diversas investigaciones relacionadas con el diseño de experiencias en el sector público presentan las siguientes necesidades, así;

Tabla 3. Investigaciones relacionadas con el diseño de experiencias en el sector público

<b>Autor</b>	<b>Necesidades de investigación futura</b>
<i>Lu &amp; Wang</i> (2010)	Se manifiesta una carencia en los impulsores (factores) de la calidad, una de las áreas de investigación más importantes en el campo de la gestión de los servicios. En el ámbito público se refiere al desempeño real de los servicios administrativos percibidos por el público, los cuales se relacionan con la conveniencia, capacidad de respuesta, transparencia, legitimidad, eficacia y competencia.
<i>Gasparini &amp; Kautonen</i> (2016)	Los servicios del sector público son inadecuados en relación con su capacidad para brindar una buena experiencia de usuario; así bien, se requiere analizar los factores que mejoran la evaluación realizada por el ciudadano.
<i>Eikland Bækkeli</i> (2016)	El campo del diseño de servicios está creciendo rápidamente, específicamente en los sectores privado, público y voluntario; así, los diseñadores de servicios trabajan continuamente para mejorar los servicios a partir de los factores evaluados como importantes en la experiencia percibida.  Se evidencia una reciente necesidad e interés por diseñar los servicios que se prestan en el sector público, pues de conformidad con Albury (2005), se evidencia una presión por mejorar la eficiencia, el rendimiento y la respuesta a un grupo de necesidades individuales; tarea compleja pues se enmarca en un mundo de rápida evolución, y para innovar se encuentra con el limitante de la planificación y la presupuestación a corto plazo.

<b>Autor</b>	<b>Necesidades de investigación futura</b>
Foglieni et al. (2018b)	<p>Se requiere proporcionar mayor evidencia académica, investigativa y de formación, que permita comprender la complejidad de los servicios; en dónde la evaluación se usa como instrumento para ser usado junto a métodos tradicionales de investigación de diseño de servicios.</p> <p>La disciplina de diseño de servicios debe responder a futuro al reto de diferenciar el “diseño” de la “evaluación” de los servicios públicos y privados, debido a que actualmente las organizaciones y agencias de diseño no cuentan con una oferta dedicada a la evaluación de este, valiéndose de la evaluación del servicio, requiriendo así a extender la práctica a otras áreas de especialización para fortalecer la reflexión conceptual dentro de la comunidad académica del tema de la evaluación.</p> <p>El sector público aborda explícitamente un sistema de valores distinto a los del sector privado; pues en el ámbito gubernamental se busca satisfacer las necesidades fundamentales de bienestar, las soluciones se evalúan desde una perspectiva política más amplia y sus intervenciones afectan un sistema más amplio de acciones. Por ende, se evidencia una mayor conciencia de la evaluación del servicio para medir el valor que justifica las inversiones presupuestales a realizar.</p>
Becker & Jaakkola (2020)	<p>La literatura actual manifiesta diferencias en la fuente de los estímulos considerados y el nivel de análisis en la experiencia, pues la mayoría de los académicos se centran en un conjunto particular de puntos de contacto firmemente controlados que no son integralmente analizados respecto a la realidad de viajes más complejos e individualizados, en dónde un conjunto seleccionado (parcialmente) de estímulos y puntos de contacto no lograrán captar lo que el cliente realmente experimenta.</p> <p>A futuro se debe integrar las perspectivas que considere los estímulos en los múltiples niveles de agregación; la unidad de estímulo más pequeña, los momentos de interacción directa con la oferta, las etapas antes, durante y después de la prestación del servicio y los condicionamientos de la vida cotidiana para lograr su objetivo; que en otras palabras se traduce en un enfoque más amplio que el del viaje del consumidor y da cabida a la interacción múltiples organizaciones que condicionan la experiencia integral.</p>

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de la revisión sistemática de literatura

## **2.5. Servicescape, plan del servicio (Service blueprint) y mapa de viaje del consumidor (customer journey mapping)**

El transporte público es un servicio gubernamental que se presta interpersonalmente alrededor de un entorno físico; así bien, de conformidad con lo planteado por el servicescape, la naturaleza de la experiencia de consumo de este servicio, donde interactúan clientes y empleados, revela la importancia de entender la configuración de los encuentros físicos con el mismo (Bitner, 1992). En este sentido, los “encuentros del servicio” pueden ser percibidos como la interacción del cliente con la organización, la cual puede resultar en incidentes satisfactorios o insatisfactorios a partir de la respuesta que la firma diseña para hacer frente a las fallas del servicio, las necesidades y exigencias del cliente, e imprevistos en la atención (Bitner et al., 1990).

Frente a ello, Grove & Fisk (1992) enfatizan en la analogía de la experiencia del servicio con el oficio del teatro, en el que interactúan actores y se escenifica el comportamiento a múltiples estímulos diseñados (interna y externamente) en un ambiente de servicio. Así bien, Shostack (1984) propone el uso de un plano de servicio (service blueprint) que, estos pueden colaborar en el desarrollo del servicio, no solo mediante la anticipación de los inconvenientes del mismo sino desde las oportunidades de mercado que este presenta; de modo que el responsable de este anticipa un mal servicio, identifica oportunidades de mejora internas e implementa innovaciones a partir de entender la experiencia sentida por el consumidor al interactuar con el servicio.

En concordancia con lo anterior, la iniciativa del plano de servicio (service blueprint) nace en la necesidad de explorar los problemas relacionados con la prestación de un servicio a partir de la delimitación de los procesos de consumo, los momentos de falla y de verdad; así como, el marco temporal y físico en el que se desarrollan; no obstante, si bien involucra al cliente en su desarrollo, la mirada de esta metodología se centra en la innovación de servicios desde la lógica dominante de su prestación, es decir, analiza tanto el proceso interno como externo en la interacción con el cliente y su cadena de valor (Bitner et al., 2008; Lemon & Verhoef, 2016; Shostack, 1984).

---

A partir de ello, el mapa de viaje del cliente (customer journey mapping) surge como una evolución del plano de servicio (service blueprint), el cual se centra específicamente en comprender la experiencia de este al interactuar directamente con el servicio; que, en otras palabras, se centra en conectar todos los puntos de contacto que se relacionan con el cliente en la entrega de la propuesta de valor (Lemon & Verhoef, 2016; Patrício et al., 2008; Shostack, 1984).

De este modo, al entender holísticamente las múltiples interacciones como proceso de consumo en el que el cliente (ciudadano) se encuentra con la firma (Estado), el mapa de viaje del consumidor busca comprender los llamados momentos de la verdad o incidentes críticos, inicialmente planteados por el plano de servicio (service blueprint) y que ampliamente han sido denominados en la literatura académica como puntos de contacto (Becker & Jaakkola, 2020; De Keyser et al., 2020; Lemon & Verhoef, 2016; Pang, 2013; Patrício et al., 2008).

Así bien, la metáfora propuesta del viaje permite la descripción de la vida de consumo, duración, giros, eventualidades y otros elementos relacionados; reconociendo la generalidad de la interacción y las particularidades del cliente al momento de “...seleccionar, crear, integrar, usar, adaptar y descartar productos y servicios para satisfacer las necesidades y lograr las metas...” (Hamilton & Price, 2019). Así pues, el mapa de viaje del cliente se define “...como el proceso por el que pasa el cliente, en todas las etapas y puntos de contacto con una organización, que comprende la experiencia del cliente...”, para así anticipar los movimientos y posicionar la experiencia desde una iniciativa de la firma (De Keyser et al., 2020; Edelman & Singer, 2015; Hamilton & Price, 2019; Lemon & Verhoef, 2016).

Estos encuentros desde el punto de vista gerencial han sido gestionados con el fin de identificar y anticipar el viaje (Edelman & Singer, 2015) en diferentes componentes (acciones, experiencias emocionales, conexiones secuenciales, puntos de contacto, puntos de dolor, momentos de verdad y oportunidades de mejora); los cuales definen los aspectos que intervienen en la formación de la experiencia del cliente en todos los procesos de interacción

(Pre-core, Core y Post-Core) del servicio dentro de un contexto específico y cualidades (De Keyser et al., 2020; Rojas-Berrio et al., 2020; Voorhees et al., 2017).

No obstante, las investigaciones recientes se han centrado en identificar puntos de contacto parciales e individualmente analizados, aun cuando Lemon & Verhoef (2016), Hamilton & Price (2019), Becker & Jaakkola (2020), y De Keyser et al. (2020) plantean que esta aproximación es problemática debido a que actualmente la experiencia se forma en mercados multitáctiles y multicanales, de modo que surgen nuevas categorías de estímulos y por ende una amplia gama de puntos de contacto, dentro o fuera de la firma, limitando la capacidad de gestión de las organizaciones.

De conformidad con lo anterior, una de las principales críticas académicas al análisis de la experiencia del cliente se centra en buscar una medición dinámica a partir de diferentes puntos de contacto y procesos en el viaje del cliente (Becker & Jaakkola, 2020; Jain et al., 2017). Esto enfatiza la necesidad de entender cada uno de los componentes del mapa de viaje del cliente para así poder establecer mediciones dinámicas acordes a los módulos experienciales en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.

### **3. Marco teórico**

El marco teórico se compone de dos secciones; en la primera, se presenta el estado del arte y contribuciones académicas alrededor de la experiencia del ciudadano en el transporte público, como resultado de la revisión sistemática de literatura realizada y con el fin de establecer un marco guía sobre el cual se desarrolla la investigación; y en la segunda, se identifican los factores y dimensiones que intervienen en el desarrollo de la experiencia del ciudadano en la gestión pública.

#### **3.1. Experiencia del ciudadano en el transporte público**

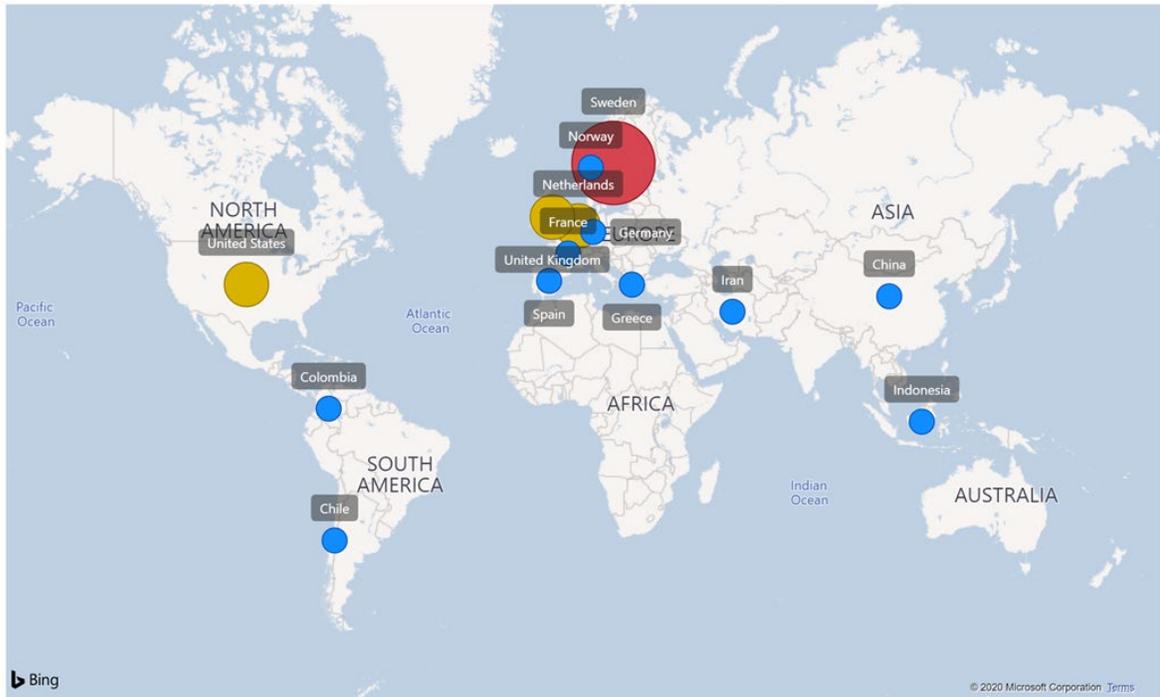
La experiencia del ciudadano en el sector público ha sido un tema de creciente interés abordado por la literatura desde la perspectiva del valor público. No obstante, como lo mencionan Rincon-Novoa et al. (2022), aún existen vacíos de información en relación al estudio de la experiencia del ciudadano en el transporte público. Así entonces, los autores, a partir de una revisión de literatura, identifican en primer lugar aquellos países en los cuales se ha investigado o realizado alguna aproximación académica acerca de este tema. Adicionalmente, resaltan algunas de las perspectivas, variables y enfoques conceptuales relacionados con la experiencia del ciudadano en el transporte público, encontrados en la literatura.

Por un lado, como se evidencia en la Figura 2, entre 1997 y 2020, aquellos países en los cuales se han realizado investigaciones acerca de la experiencia del ciudadano en el transporte público, son Suecia, Reino Unido, Francia, Estados Unidos, Colombia, Chile, Indonesia y España (Rincon-Novoa et al., 2022). Así mismo, a partir de la literatura encontrada, es de anotar que el proceso de creación de la experiencia se basa en tres etapas importantes para el usuario en su interacción con el transporte público urbano (pre-core, core y post-core). En ese sentido, Rincon-Novoa et al. (2022) identifican que, la planeación del viaje y el acceso al sistema (pre-core); la interacción entre el usuario y los diferentes elementos del servicio (core); y finalmente el abandono del sistema tras culminar el viaje (post-core), son tres momentos a analizar,

cuando se habla de la experiencia en el transporte público. No obstante, la literatura también propone la comprensión del proceso de rediseño de los viajes de los usuarios y la prestación del servicio de transporte.

Ahora bien, la Tabla 4, presenta algunas de las contribuciones hechas por los autores encontrados por Rincon-Novoa et al. (2022), a cada una de las etapas del viaje mencionadas y al concepto de rediseño del viaje y de la experiencia, identificando así los aportes hechos a la literatura de la experiencia del ciudadano en el transporte público.

Figura 2. Países en los cuales se ha investigado acerca de la experiencia del ciudadano en el transporte público



**Fuente:** Tomado de Rincon-Novoa et al. (2022)

Tabla 4. Contribuciones a las etapas del proceso de decisión del usuario del transporte público

<b>Etapa</b>	<b>Autor</b>	<b>Contribución</b>
Pre-core	Ardakani et al. (2018)	Incidencia de la asistencia recibida por el usuario en su proceso de planeación de la ruta.
	Ni et al. (2019) y Tiznado-Aitken et al. (2020)	Sistemas de pago sin contacto e inteligentes en el transporte público.
	Pareigis et al. (2012)	Diseño intuitivo.
Core	Ardakani et al. (2018) y Tiznado-Aitken et al. (2020)	Tiempo/duración del viaje.
	Tiznado-Aitken et al. (2020)	Hacinamiento en los vehículos, estaciones o paradas.
	Ardakani et al. (2018), Delgado Jalón et al. (2019) y Vos et al. (2019).	El trato del personal a los usuarios.
	Ardakani et al. (2018), Delgado Jalón et al. (2019), Tiznado-Aitken et al. (2020) y Vos et al. (2019).	Limpieza y contaminación percibida por el usuario.
Post-core	Crosier y Handford (2012), Culen et al. (2014) y Pareigis et al. (2011).	Los autores tienden a fusionar esta etapa con las anteriores.
Rediseño	Soto et al. (2017) y Wirtz & Jakobs (2013).	Racionalización de elementos que están involucrados en la prestación del servicio
	Soto et al. (2017)	Replantear la experiencia del ciudadano teniendo en cuenta las limitaciones que tienen los adultos mayores.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Rincon-Novoa et al. (2022)

En la literatura académica se han encontrado algunos esfuerzos por estudiar la elaboración de mapas de viaje donde se identifican las etapas del proceso (Crosier & Handford, 2012; Culen et al., 2014; Pareigis et al., 2011), aproximándose mediante la implementación de las metodologías del design thinking en el sector público (Culen et al., 2014). Así bien, a partir de métodos como los mapas de viaje, es posible plasmar las respuestas y reacciones que tienen los usuarios del sistema de transporte público, ante estímulos que se presentan en su viaje (Becker & Jaakkola, 2020; Jain et al., 2017; Vasconcelos et al., 2015). Estas interacciones y sus respuestas, como lo menciona Schmitt (1999), están conformadas por cinco áreas: cognitiva,

afectiva, física, sensorial y social; a partir de estas se presenta la Tabla 5, donde se evidencian las contribuciones hechas por distintas investigaciones.

Tabla 5. Contribuciones a las áreas de las interacciones o respuestas del ciudadano en el transporte público

<i>Área</i>	<i>Autores</i>	<i>Contribución</i>
<i>Cognitiva</i>	Habermann et al. (2016), Kamilakis et al. (2016) y Wirtz & Jakobs (2013)	Pensamiento creativo, que, para el caso del transporte público, se manifiestan a través de elementos gráficos y de realidad aumentada en aplicadas tecnológicas
	Delgado Jalón et al. (2019)	Señalización en el sistema
<i>Afectiva</i>	Culen et al. (2014), Suzianti y Chairunnisa (2018) y Tiznado-Aitken et al. (2020)	Sentimientos y emociones que experimentan los ciudadanos cuando están en el transporte público
	Culen et al. (2014) y Olsson et al. (2012)	Activación positiva (alegría, entusiasmo o relajación).
	Culen et al. (2014) y Olsson et al. (2012)	Activación negativa (aburrimiento o estrés).
<i>Sensorial</i>	Habermann et al. (2016), Suzianti & Chairunnisa (2018) y Tiznado-Aitken et al. (2020)	Percepciones de los ciudadanos a través de sus sentidos, específicamente en la ergonomía visual.
<i>Física y social</i>	Tiznado-Aitken et al. (2020)	No hay estudios en profundidad a cerca de estas áreas, no obstante, se han realizado esfuerzos por comprender las respuestas de los usuarios antes disparidades socioespaciales.
	Ni et al. (2019)	Geolocalización móvil.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Rincon-Novoa et al. (2022)

Por otra parte, a partir de la revisión sistemática de literatura, también se han identificado 4 temas de investigación relevantes para el desarrollo del presente trabajo, los cuales se resumen en la Tabla 6, identificando el propósito de cada tema y autores que han realizado aportes al respecto.

Tabla 6. Temas de investigación relacionadas con la experiencia del ciudadano en el transporte público

<i>Tema de investigación</i>	<i>Autores</i>	<i>Objetivo</i>
<i>Dimensiones fragmentadas</i>	Pareigis et al. (2011), Ross et al. (2020) y Tiznado-Aitken et al. (2020)	Identificar, describir y analizar las dimensiones, factores y patrones del proceso de servicio que pueden afectar las respuestas a estímulos por parte de los ciudadanos.
<i>Diseño del servicio de transporte público</i>	Ardakani et al. (2018), Ni et al. (2019), Soto et al. (2017), Kamilakis et al. (2016) y Glascock (1997)	Acercarse al diseño de puntos de contacto, etapas, paradas y tráfico en la experiencia de los ciudadanos cuando usan el sistema de transporte público, desde una perspectiva de interacción a través de aplicaciones digitales.
<i>Proceso de toma de decisiones en la selección del transporte público</i>	Delgado Jalón et al. (2019), Suzianti y Chairunnisa (2018) y Habermann et al. (2016)	Validar preferencias, requerimientos, variables y atributos que son relevantes para los ciudadanos a la hora de escoger una modalidad de transporte público.
<i>Evaluación de la experiencia del ciudadano en el transporte público.</i>	Dotterud y Skollerud (2016), Culen et al. (2014) y Olsson et al. (2012)	Evaluar las respuestas de los ciudadanos e interacciones con estímulos mediados por aspectos cognitivos y emociones.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Rincon-Novoa et al. (2022)

Con base en los hallazgos en la literatura, previamente mencionados, es posible comprender los factores relevantes para el análisis de la experiencia del ciudadano en las distintas etapas del proceso, lo cual a su vez supone un reto para los gobiernos con relación a la creación de valor. Adicionalmente, se puede evidenciar que el estudio de las respuestas cognitivas y afectivas ha sido ampliamente desarrollado, debido a su implicación en la planificación del viaje, el comportamiento de los usuarios en el viaje, niveles de limpieza en el servicio, entre otros elementos relacionados con el diseño del servicio. Por otra parte, en cuanto aspectos metodológicos, se ha evidenciado la necesidad de aplicación de métodos mixtos que permitan comprender de mejor manera la experiencia de los ciudadanos en los sistemas actuales (Rincon-Novoa et al., 2022).

De esta forma, se han podido identificar algunas líneas de investigación futura, las cuales son propuestas por Rincon-Novoa et al. (2022), que serían pertinentes de profundizar a fin de ampliar la investigación en el tema de experiencia del ciudadano en el transporte público. Estas podrían estar relacionadas con teorías, características, contexto o metodologías aplicadas a la experiencia del ciudadano en el transporte público. En cuanto a la mirada teórica en las que se debería realizar mayor investigación, están las iniciativas relacionadas con la diferencia entre el enfoque hacia la experiencia del ciudadano; los estímulos generales y servicios adicionales que pueden afectar el proceso de toma de decisión respecto al tipo de transporte público; el rol mediador que debería tener el Estado o las organizaciones gubernamentales en la administración de la experiencia del ciudadano en el sistema de transporte público; las respuestas físicas, sensoriales o sociales a la experiencia del ciudadano; identificar y evaluar la experiencia del ciudadano en el ecosistema de transporte público; entre otras temáticas.

Continuando con las características, algunas líneas de investigación a profundizar estarían relacionadas con los puntos de contacto en el sistema de transporte público controlados y no controlados por el Estado; diferencias entre las etapas del servicio teniendo en cuenta las motivaciones de los ciudadanos; influencia de las contingencias en la experiencia del ciudadano; entre otras. En cuanto al contexto, sería relevante investigar acerca de los elementos que influyen en la evaluación de la experiencia del ciudadano en contextos emergentes o en vía de desarrollo; elementos que coinciden con la experiencia del ciudadano en el ecosistema del transporte público; y experiencia en el contexto pandémico frente al contexto post-pandemia (Rincon-Novoa et al., 2022).

Finalmente, las líneas de investigación futuras en relación a las metodologías podrían estar relacionadas con el efecto de aplicar metodologías longitudinales para agregar múltiples experiencias de ciudadanos en el transporte público; identificar la experiencia del ciudadanos a partir del mapa de viaje como metodología de análisis; determinar una metodología para abordar la etapa del post-core y del rediseño de la experiencia del ciudadano en el transporte público a partir de las retroalimentaciones de los usuarios; determinar qué métodos de investigación mixtos permitirían arrojar un mejor análisis de los elementos que influyen en la experiencia del ciudadano en el transporte público y determinar la manera en la cual se puede

---

volver una investigación lo suficientemente rigurosa para determinar el muestro o las limitaciones de las muestras (Rincon-Novoa et al., 2022).

### **3.2. Factores y dimensiones de la experiencia en la gestión pública**

En el ámbito académico las reflexiones sobre los factores que influyen la relación entre las marcas y sus clientes desde el ámbito empresarial y de los negocios son diversas; sin embargo, el ámbito gubernamental al ser un servicio monopólico del Estado, que no se rige bajo los principios de la competencia, se fundamenta en pilares diferenciados a los del sector privado y por ende es necesario entender las dimensiones que se evalúan en relación con la experiencia del ciudadano.

En este sentido, los ámbitos propuestos por la OECD en la evaluación de calidad y satisfacción del servicio público; así como la perspectiva de la gestión pública propuesta por Espinal Castrillón (1992, pp. 37-38), aproximan algunas dimensiones relevantes en la prestación del servicio al ciudadano; a saber, personas (personalización del servicio), conocimientos (normativos o procedimentales que dependen del tipo de servicio prestado), tecnologías (modernización y adopción de TIC), instalaciones físicas (espacio en el que se presta el servicio) y procesos (generación de valor agregado y diseño del servicio).

No obstante, según Jain et al. (2017) y Becker & Jaakkola (2020), en las investigaciones académicas aún se evidencia una carencia en la medición sólida de la calidad de la experiencia del cliente (ciudadano), las respuestas del cliente (ciudadano) a las prácticas de la experiencia del cliente (prestación del servicio) y la memoria de la experiencia. Del mismo modo, desde la gestión pública del gobierno electrónico, descrita como la capacidad de este para prestar servicios e información a los ciudadanos de forma rápida y precisa a través del uso de las TIC como un servicio electrónico (Sukmasetya et al., 2018, p. 159), los esfuerzos académicos son insipientes en relación con las dimensiones a gestionar, centrándose en aspectos específicos (análisis parciales) de experiencia de usuario (Noor et al., 2017).

Así bien, en las investigaciones que ponen en el centro la experiencia del ciudadano en ambientes físicos y virtuales, se han identificado algunas dimensiones, particionadamente analizadas, que intervienen en la percepción de la ciudadanía, así:

A. Dimensión burocrática del servicio público: la interacción del ciudadano con el Estado se encuentra mediada por los niveles inferiores de la administración pública, en donde se encuentran los colaboradores de cuello blanco (oficinistas, técnicos de datos, etc...) y de cuello azul (conductores de autobús, trabajadores sanitarios, etc...) que prestan servicios esenciales de interacción diaria y son los principales responsables de los puntos de contacto. Así bien, esta dimensión se encuentra computas por los aspectos de igualdad, atención en el servicio, tratamiento personalizado (casos específicos) y seguridad jurídica en el marco legal. (Peters & Pierre, 2018)

B. Dimensión de confianza ciudadana: con la revolución de las tecnologías de la información y la capacidad de acceder a más información, las exigencias del ciudadano cada vez se centran más en la responsabilidad y transparencia en el gobierno puesto que, según la literatura, en los países menos prósperos, los puestos (vínculos económicos) del sector público suelen considerarse muy buenos económicamente y por sus condiciones; sin embargo, también pueden brindar la oportunidad de obtener sobornos y otras recompensas informales; de modo que se identifican tres aspectos relevantes en la perspectiva del usuario, heterogeneidad ciudadana, contratación pública y diseño universal, no sin antes mencionar que para medir el constructo de confianza se requiere un análisis de mayor profundidad sobre los aspectos sociales, de género, educativos, acceso a internet y disposición del ciudadano. (Gasparini & Kautonen, 2016; Madyatmadja et al., 2018; Peters & Pierre, 2018)

C. Dimensión del diseño emocional en ambientes virtuales: el gobierno electrónico se refiere al uso de las TIC para la prestación de los servicios gubernamentales a sus ciudadanos, la cual se acuñó en los inicios de 1990 y desde entonces ha sido parte de los móviles que han llevado a las reformas gubernamentales; así, los análisis de usabilidad relacionados con la experiencia del ciudadano se centran en confirmar hipótesis a partir de modelos (TAM, UTAUT y otros), especialmente frente a las características de diseño emocional positivo de la experiencia de los sitios web del gobierno, en dónde la emoción positiva influye en la decisión

---

humana de seleccionar el sitio web de gobierno electrónico preferido mediante análisis de regresiones logísticas. (Eikland Bækkelie, 2016; Gasparini & Kautonen, 2016; Noor et al., 2017)

D. Dimensión de legitimidad ciudadana: las investigaciones que abordan el diseño de servicios desde el campo del diseño de procesos han planteado la necesidad de analizar la relación de la vigilancia social (control social) con la calidad percibida y su efecto moderador entre esta última y el diseño del servicio, específicamente en los factores de transparencia y capacidad de respuesta, puesto que el Estado puede sentir presión por la rendición de cuentas y al diseñar esconde información, limita las actividades de divulgación y toma con cautela la celeridad en el accionar público; de modo que pueden disminuir los tiempos de respuesta por buscar ser cautelosos con su acción. (Lv & Wang, 2010; Peters & Pierre, 2018)

Así, la experiencia del ciudadano en ambientes físicos y virtuales, será definida como las respuestas y reacciones no deliberadas y espontáneas a determinados estímulos, la cual va de lo ordinario a lo extraordinario a partir de la intensidad de las respuestas del ciudadano a estos y se contextualiza en tres dimensiones (predisposición, interacción, y reacción); interacciones que están facilitadas por aspectos cognitivos y emocionales, moderadas por las características del ciudadano, las contingencias y el contexto (situación y sociocultura), y que da lugar a recuerdos únicos y placenteros/no placenteros. (Becker & Jaakkola, 2020; Jain et al., 2017; Vasconcelos et al., 2015)

Por otra parte, Trischler & Westman (2021) también proponen dos visiones desde las cuales se puede analizar este concepto de experiencia del ciudadano, con base en revisiones sistemáticas de la literatura: la visión diádica y la visión sistémica. Por una parte, bajo la visión diádica, se ha considerado que la experiencia del usuario en los servicios públicos, era un elemento diseñado por los proveedores de estos últimos (Haeckel et al., 2003). Bajo esta mirada, era el proveedor quien tenía el control sobre la experiencia, y en ese sentido, el diseño del servicio se refiere a la interfaz y al intercambio diádico entre los usuarios.

No obstante, otra forma de diseño de los servicios público se relaciona con la técnica de los incidentes críticos (Grönroos, 1990), la cual tiene como objetivo identificar las interacciones o “momentos de verdad” del usuario con el servicio. En consecuencia, bajo la visión diádica, se puede definir la experiencia del usuario como la respuesta del mismo a elementos del diseño de la experiencia, tales como dimensiones emocionales, cognitivas, sensoriales y comportamentales, respuestas que se ubican en rangos entre positivo, negativo e indiferente (De Keyser et al., 2020).

Por otra parte, el concepto de la experiencia del usuario, recientemente, se ha dirigido hacia una postura fenomenológica y sistémica. La misma se fundamenta en la lógica dominante del servicio, según la cual el valor ya no es predefinido por el proveedor del servicio, sino que es el usuario o beneficiario del mismo el que realiza esta función con base en su contexto (Trischler & Westman, 2021); en consecuencia, el usuario del servicio decide qué recursos integrará en su proceso de creación de valor. Lo anterior implica que los proveedores de servicios no pueden diseñar experiencias como tal, diseñan propuestas de valor orientadas a apoyar a los usuarios en sus actividades de creación de valor.

Con base en lo anterior, Trischler & Westman (2021) proponen el concepto de “ecosistema de servicios”, el cual contribuye en el diseño de los servicios públicos, pues reconoce que en el proceso de creación de valor de un usuario de estos servicios, interactúan múltiples actores y a su vez, es un proceso gobernado por instituciones. Es así como, bajo este enfoque, los autores proponen 3 premisas importantes para el diseño de los servicios públicos:

(i) la adopción de las tecnologías digitales es un recurso que interviene en el proceso de creación de valor de los servicios públicos, así como en las interacciones y conexiones entre los actores del ecosistema. A su vez, este elemento tecnológico supone cambios necesarios en las capacidades, recursos y cultura de las instituciones encargadas de proveer los servicios públicos;

(ii) y (iii) la experiencia del usuario de los servicios públicos no puede ser diseñada por lo proveedores, y tampoco esta es un resultado de las actividades de los usuarios. El diseño de los servicios públicos debe adoptar un enfoque multi actor y multi nivel. Respecto a este,

---

Trischler & Westman (2021) sugieren que se adopten 3 niveles: micro-nivel, en el cual la atención debe centrarse en la vida de los usuarios, utilizando el diseño por empatía (Koupric & Visser, 2009) o el co-diseño (Trischler & Charles, 2018); continuando con el meso-nivel, en el cual se debe mapear el sistema de actores, identificando roles, interacciones e interdependencias que sustentan la realización de la propuesta de valor; y finalmente, en cuanto al macro-nivel, el foco de atención debe ser el trabajo institucional necesario para que surjan nuevas formas de creación de valor.

Una vez está definida la experiencia del ciudadano, cabe mencionar que esta difiere de los estímulos y puntos de contacto ya que equivalen a un análisis micro, en el que la medición se basa en las respuestas cognitivas, afectivas, físicas, sensoriales y sociales de las interacciones (puntos de contacto) del Estado con la ciudadanía; estos estímulos residen dentro y fuera de los puntos de contacto identificados por las organizaciones y pueden verse desde múltiples niveles de agregación, multitáctil y multicanal, controlables y no controlables, online (gobierno electrónico) y offline (atención al ciudadano). (Becker & Jaakkola, 2020; Schmitt, 1999)

En este sentido, la gestión de la experiencia del ciudadano se ha enfocado en el análisis, diseño, implementación y control de los problemas relacionados con la misma, en la que se identifican los puntos clave en la prestación del servicio (proceso de compra) y se responde con un conjunto de medidas que crean valor para el mismo (Berry et al., 2002, 2006; Jain et al., 2017); en dónde las prácticas académicas concluyen que la satisfacción está estrechamente relacionada con la calidad, pero que manifiestan dificultades al momento de evaluarse en organizaciones con múltiples servicios, requiriendo así avanzar en la integración de los mismos. Frente a ello, los académicos han estudiado mayoritariamente las iniciativas de gobierno electrónico, como estrategia para mejorar la calidad en términos de confianza y satisfacción. (Madyatmadja et al., 2018; Sukmasetya et al., 2018)

De este modo, diseñar o rediseñar servicios implica diferentes actividades que pueden conllevar la transformación de las administraciones públicas por nuevas ofertas de servicios o implicar cambios en los modelos de interacción (Foglieni et al., 2018b, p. 96, 2018a); para

ello, según Becker & Jaakkola (2020), Jain et al. (2017) y Eikland Bækkelie (2016), es relevante entender que el customer journey (que para este análisis se denominará citizen journey) como metodología propia del design thinking, describe, analiza y evalúa las interacciones del ciudadano en los distintos momentos de verdad, antes, durante y después de la prestación del servicio.

No obstante, la perspectiva del diseño de servicios y la gestión del sector público no son campos compatibles directamente, de modo que para este último su acepción se centraliza en la innovación de los servicios, que generalmente se lleva a cabo mediante la implementación de proyectos de design thinking o laboratorios de innovación; así pues, aun cuando la aproximación es relativamente joven en el ámbito gubernamental, es prevista como un reto para el Estado ya que requiere de la comprensión del enfoque de diseño, actitud hacia el cambio, valor del proceso y valor del resultado, y la compatibilidad de la cultura del diseño con la organizacional. (Eikland Bækkelie, 2016; Minder, 2014)

Si bien, desde la literatura académica se evidencia que las empresas no pueden crear la experiencia del cliente, estas cuentan con la capacidad de monitorear, diseñar y manejar una gama de estímulos que afectan a dichas experiencias (Becker & Jaakkola, 2020), fenómeno que como se ha mencionado anteriormente, es aplicable en el ámbito gubernamental al gestionar la experiencia del ciudadano, quien según Peters & Pierre (2018), el sujeto siente que en general los servicios prestados por el sector público no son tan buenos como los prestados por el sector privado.

Es así que, al no encontrar un consenso entre los diferentes aportes académicos en el campo del customer experience para el ámbito empresarial y de los negocios, y la investigación en la gestión pública aún es insipiente, es válido inferir los estímulos y puntos de contacto evaluados como ordinarios y extraordinarios por su importancia en la experiencia del ciudadano al interactuar con el Estado; de modo que la investigación aportaría a la integración de múltiples puntos de contacto identificados separadamente, el establecimiento de un marco de estímulos diferenciales a incluir en el momento de diseñar y gestionar una experiencia satisfactoria para el ciudadano que puede ser validado en otros contextos, y avanzar en el

desarrollo del citizen experience como un t3pico relevante para la investigaci3n internacional relacionada con la gesti3n p3blica.

---

## 4. Problema concreto

El Estado moderno colombiano considera el servicio al ciudadano como principal fin esencial del Estado Social de Derecho (Espinal Castrillón, 1992); el cual se circunscribe en un cambio de paradigma hacia la Teoría del Valor Público que busca gestionar la relación con el ciudadano mediante la creación del valor público (Moore, 1997; O’Flynn, 2007; Turkel & Turkel, 2016), en el que el ciudadano se concibe como un cliente institucional y un accionista del Estado, situación que para Moore (1997) exige la gestión de las interacciones y los encuentros de este con la organización gubernamental, planteando así la primera preocupación por entender la analogía de los puntos de contacto (Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2009) en el mapa de viaje del ciudadano en la prestación de los servicios públicos.

Así mismo, con la inmersión de Colombia en la OCDE, continuamente está siendo comparada por la satisfacción del ciudadano colombiano con el servicio prestado; de modo que a través del OPSI se plantea la necesidad de comprender integralmente la experiencia del servicio a partir de la comprensión de los puntos de contacto en las diversas etapas del mapa de viaje (Observatory of Public Sector Innovation, s/f; Organisation for Economic & Co-operation and Development, 2019).

De este modo, académicamente el marketing plantea que la experiencia del cliente se gestiona mediante los estímulos que la afectan. En el ámbito de los negocios existe una falta de consenso en los tipos de respuestas y los estímulos que afectan la experiencia del consumidor, situación que es aún más evidente en el ámbito del sector público, especialmente en relación con la congestión de movilidad como uno de los principales aspectos a intervenir, más aún con los efectos de la COVID-19. Es así como se evidencia que no hay una claridad en los estímulos, puntos de contacto y respuestas que componen el mapa de viaje del ciudadano en el servicio de transporte público urbano de pasajeros, conllevando así a que no se pueda gestionar la relación y experiencia del ciudadano en términos de la creación del valor público.

## **5. Pregunta de investigación**

¿Cómo debería ser el mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia?

## **6. Objetivos**

### **6.1. Objetivo general**

- I. Proponer el mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.

### **6.2. Objetivos específicos**

- I. Contribuir teóricamente a la consolidación de la experiencia del ciudadano en el servicio de transporte público.
- II. Identificar los procesos (Pre-core, Core y Post-Core) del mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.
- III. Categorizar los componentes (acciones, experiencia emocional, conexión secuencial, puntos de contacto, puntos de dolor, momentos de verdad y oportunidades) del mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.
- IV. Validar con expertos el mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.

---

## 7. Metodología

En este capítulo se presenta la perspectiva metodológica de la investigación con la que se abordó el fenómeno a estudiar, se inicia planteando el paradigma filosófico, enfoque, opción metodológica, estrategia y horizonte de tiempo. Asimismo, se detallan las fases del trabajo de campo, los procedimientos para cumplir con los diferentes objetivos de investigación y finalmente, se presentan las consideraciones éticas que se tuvieron en cuenta en el desarrollo de la investigación.

La literatura relacionada con la experiencia del cliente, que en el marco de esta investigación se aplicará en el abordaje al ciudadano, plantea diversos métodos de investigación que hacen parte de la aplicación de enfoques tanto de corte cualitativo como cuantitativo. Lo anterior se evidencia en la aplicación de técnicas de documentación gráfica para la evocación de emociones positivas (Noor et al., 2017), construcción de planos del servicio o “journey maps” como visión general de los procesos (antes, durante y después) de la prestación del servicio (Eikland Bækkelie, 2016), paneles de expertos (Lv & Wang, 2010), validación de escalas de diferencial semántico (Noor et al., 2017) y cuestionarios sobre dimensiones del servicio (Choi et al., 2013; Lv & Wang, 2010); manifestando así que el fenómeno de estudio muestre una tendencia hacia los análisis mixtos (Lv & Wang, 2010; Noor et al., 2017).

La estrategia metodológica que se utilizó en el desarrollo de la presente investigación se fundamentó en el paradigma filosófico del interpretativismo normativo (Burrell & Morgan, 1979), a través de un abordaje inductivo (De Gortari, 1968) y de opción metodológica mixta secuencial exploratoria (Russi & Rojas-Berrio, 2019), de corte transversal con una ventana de observación en la aplicación de las técnicas cualitativas y basado en las metodologías de innovación en el servicio público planteadas por el design thinking (Brown, 2009; Eikland Bækkelie, 2016; Kornbluh, 2015; Macías Rodríguez, 2017). De este modo, la investigación se desarrolló en tres grandes fases; (i) la revisión sistemática de literatura relacionada con la experiencia del ciudadano en el transporte público que permitiese reconocer los elementos base que se han detallado académicamente y en la gestión de la política pública, (ii) la ejecución de los talleres virtuales de co-creación alrededor de la experiencia que vive la

ciudadanía al usar los sistemas integrados de transporte masivo de pasajeros en las principales ciudades de Colombia y (iii) la aplicación de técnicas proyectivas de consenso para validar la percepción del ciudadano con la visión de la creación de valor público, a partir de la aplicación del Método Delphi; no obstante, en el desarrollo de cada una de estas, existen subfases que se requirieron para el logro de los objetivos de investigación.

## **7.1. Revisión sistemática de literatura y antecedentes**

La primer fase se realizó siguiendo los protocolos establecidos en la metodología Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement (Moher et al., 2009), la cual permitió presentar y delimitar el marco teórico y los vacíos de la literatura académica en relación con los componentes (estímulos, acciones, experiencia emocional, conexión secuencial, puntos de contacto, puntos de dolor, momentos de verdad, oportunidades, respuestas y dimensiones) que hayan sido abordados académicamente en el ámbito de la experiencia del ciudadano en la prestación del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros; resultados que fueron contrastados en la construcción del mapa de viaje del ciudadano (citizen journey map).

Es de anotar que parte de los resultados obtenidos producto de la revisión sistemática de literatura se encuentran publicados en un artículo original de investigación en el International Journal of Consumer Studies, *Citizen experience in public transport: A systematic review and future research agenda* (Rincon-Novoa et al., 2022), revista indexada en Scopus y Web of Sciences, con calificación Q2 en Scimago.

## **7.2. Talleres virtuales de co-creación del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros**

El desarrollo de los talleres virtuales de co-creación alrededor de la experiencia sentida por el ciudadano al interior de los sistemas integrados de transporte masivo de pasajeros en

Colombia (Eikland Bækkelie, 2016; Jain et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Lusch & Vargo, 2006; Lv & Wang, 2010; Noor et al., 2017; Vargo & Lusch, 2008; Verhoef et al., 2009), se planteó abordando las principales ciudades que estadísticamente concentraran el mayor porcentaje de movilidad de pasajeros en el país, relacionado en la Tabla 7, y a su vez, aquellas que contaran con un sistema integrado de movilidad. En este sentido, se tomaron los datos de la Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros (ETUP) en los cuatro trimestres de 2020 y el primer trimestre proyectado de 2021, con el fin de identificar las principales ciudades que transportan pasajeros mediante su parque urbano automotor (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021); así:

Tabla 7. Total de pasajeros transportados por ciudad 2020-2021

<i>Áreas Metropolitanas y Ciudades</i>	<i>Total pasajeros transportados</i>				
	<i>(miles)</i>	<i>(miles)</i>	<i>(miles)</i>	<i>(miles)</i>	<i>(miles)</i>
	<b>1T - 2020</b>	<b>2T - 2020</b>	<b>3T - 2020</b>	<b>4T - 2020</b>	<b>1T - 2021</b>
<i>Área Metropolitana de Barranquilla</i>	59.141	22.566	35.799	46.411	44.763
<i>Área Metropolitana de Bogotá</i>	378.172	116.836	186.594	254.537	242.334
<i>Área Metropolitana de Bucaramanga</i>	15.246	4.012	6.337	8.142	7.897
<i>Área Metropolitana de Cali</i>	38.010	11.023	18.368	22.330	22.112
<i>Área Metropolitana de Cúcuta</i>	17.263	6.791	10.131	10.583	11.588
<i>Área Metropolitana de Manizales</i>	13.779	2.684	5.865	7.647	8.170
<i>Área Metropolitana de Medellín</i>	157.643	52.156	80.534	115.044	112.841
<i>Área Metropolitana de Pereira</i>	15.955	4.896	9.068	11.717	11.691
<i>Armenia</i>	4.214	1.276	2.462	3.094	3.228
<i>Cartagena</i>	20.663	4.895	6.977	10.003	10.999
<i>Florencia</i>	725	327	106	393	441
<i>Ibagué</i>	15.176	2.601	6.181	8.479	8.379
<i>Montería</i>	2.692	836	835	1.093	1.017
<i>Neiva</i>	4.742	865	2.034	2.573	2.352
<i>Pasto</i>	6.275	977	1.910	4.159	4.203
<i>Popayán</i>	5.861	1.594	3.202	3.735	2.994
<i>Quibdó</i>	2.398	874	542	1.235	2.237
<i>Santa Marta</i>	21.610	7.124	10.403	15.582	16.560
<i>Sincelejo</i>	800	493	736	710	677
<i>Tunja</i>	3.593	446	1.173	1.569	1.521
<i>Valledupar</i>	1.149	42	34	126	218

Fuente: Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2021)

Así bien, de acuerdo con el nivel de transporte de pasajeros y las estadísticas de los parques automotores en servicio, se definen como ciudades a incluir dentro de la investigación, el Área Metropolitana de Bogotá, Área Metropolitana de Medellín, Área Metropolitana de Barranquilla, Área Metropolitana de Cali, Área Metropolitana de Pereira, Cartagena y el Área Metropolitana de Manizales; las cuales concentran entre el 86% y el 88% de la población total transportada en el país. De este modo, en gran medida se incluye el comportamiento generalizado en Colombia dentro de la investigación, para así poder inducir desde el fenómeno particular de cada ciudad, una aproximación al comportamiento como país.

Una vez identificadas las ciudades participantes, se procedió a realizar una convocatoria masiva de participantes mediante la preinscripción a través de un formulario y mediante el llamado por bola de nieve, logrando garantizar un mínimo de 7 participantes por taller en cada ciudad, permitiendo de este modo que se asegurara discusión al interior de los talleres virtuales de co-creación. Una vez se confirmaba el número mínimo de participantes, se confirmaba la participación vía correo electrónico, se compartía con todos los participantes el enlace de Zoom, Google Meet o Microsoft Teams por el cual se llevaría a cabo la reunión.

De este modo, cada uno de los talleres contó con la preparación previa de tres instrumentos secuenciales de recolección de la información asociada a su experiencia al interior del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros; el primero corresponde a una encuesta en Google Forms de preguntas cerradas que permitiera realizar la caracterización demográfica de los participantes, así como, identificar los estilos de vida.

El segundo corresponde a un tablero virtual de colaboración y diseño, adecuado en Miro, en el cual los participantes podían compartir sus vivencias a partir de una guía de preguntas orientadoras alrededor de los procesos (pre-core, core y post-core) y los componentes del mapa de viaje (acciones, pensamientos, puntos de dolor, momentos de verdad y oportunidades); y el tercero corresponde a un tablero virtual de colaboración, adecuado en

Padlet, en el cual los participantes podían compartir sus sentimientos, emociones y elementos de entretenimiento cotidianos en los viajes realizados.

El anterior ejercicio se realizaba continua e idénticamente en cada uno de los talleres virtuales de co-creación, consultando y permitiendo previamente la grabación de la reunión y posterior transcripción y análisis del contenido allí expuesto; esto, con el fin de generar un mayor alcance con las regiones a observar, una mayor participación ciudadana y realizar el trabajo de campo acorde a las necesidades de bioseguridad que demandó la emergencia sanitaria de la COVID-19. A partir de este proceso de co-creación, se identificaron los componentes del mapa de viaje del ciudadano, los cuales se codificaron y agruparon mediante una categorización de códigos que permitieran la comprensión del fenómeno de estudio en el ámbito de la gestión pública.

Lo anterior permitió realizar una delimitación y categorización de los procesos Pre-Core, Core y Post-Core de los mapas de viaje de los sistemas integrados de transporte masivo de pasajeros de cada una de las ciudades principales revisadas, con el fin de poder inductivamente presentar el de Colombia; así mismo, a partir del análisis del discurso y sondeos de validación con los participantes (Creswell, 2014; Flick, 2009; Hair et al., 2010; Strauss & Corbin, 2008), se integraron los múltiples mapas de viaje de los sistemas integrados de transporte masivo de pasajeros en Colombia para así presentar la construcción del mapa de viaje del ciudadano (Jain et al., 2017).

Es de anotar que, con el fin de garantizar la rigurosidad académica y robustez en los resultados, en los talleres virtuales de co-creación se buscó realizar el número de talleres que fuere necesario hasta lograr la saturación de la información suministrada por los participantes, entendida como el momento en el que la muestra por conveniencia o bola de nieve repite continuamente la información recolectada y el discurso no arroja un resultado nuevo en relación con los códigos y categorías ya propuestos en el desarrollo del trabajo de campo (Edwards & Holland, 2013; Schettini & Cortazzo, 2015; Valles, 2005; Vasilachis de Gialdino, 2006).

Así las cosas, en total se realizaron 25 talleres virtuales de co-creación, los cuales se distribuyeron en las 6 ciudades de conformidad con la Tabla 8 que se presenta a continuación.

Tabla 8. Número de talleres realizados por área metropolitana o ciudad

<i>Áreas Metropolitanas y Ciudades</i>	<i>Total de talleres realizados</i>
<i>Área Metropolitana de Bogotá</i>	9
<i>Área Metropolitana de Medellín</i>	5
<i>Área Metropolitana de Barranquilla</i>	6
<i>Área Metropolitana de Pereira</i>	1
<i>Cartagena</i>	3
<i>Área Metropolitana de Manizales</i>	2

Fuente: Elaboración propia

### **7.3. Validación con expertos del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C.**

Una vez construidos los mapas de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en cada una de las ciudades principales, se aplicaron técnicas proyectivas de consenso para validar la percepción del ciudadano con la visión de la creación de valor público en Colombia, mediante la aplicación del Método Delphi (Hasson et al., 2000), el cual es multietápico y se diseñó con el objeto de llegar a consensos desde las opiniones y comentarios planteados por expertos en el área de estudio. De este modo, se plantearon dos aproximaciones a la figura de experto; la primera desde los formuladores de política pública como principales garantes de la prestación del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros; y la segunda en los diseñadores del servicio, es decir, los representantes de las alianzas publico privadas que gestionan los puntos de contacto con el ciudadano día a día.

---

Así bien, a partir de esto se definió el siguiente perfil de experto para ser considerado como parte de esta fase de la investigación, así:

- A. Profesional en las áreas de las ciencias administrativas, económicas, ingenierías, arquitectura, geología o afines.
- B. Posgrado en áreas relacionadas con el transporte, movilidad, calidad y/o productividad.
- C. Experiencia de mínimo 10 años en cargos relacionados con la docencia, investigación, planeación, ejecución o supervisión en ámbitos relacionados con la movilidad, tránsito, transporte o seguridad vial pública.

En relación con lo anterior, la validación con expertos del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros se realizó exclusivamente en la ciudad de Bogotá D.C., toda vez que, al evaluar los sistemas integrados de transporte masivo que se encuentran desarrollados en Colombia, según la Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros (ETUP) del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) para el IV Trimestre de 2020 (2021), esta cuenta con el mayor porcentaje de distribución del parque automotor (29.1%) y pasajeros transportados en todo el país (36.8%).

Así pues, en primer lugar, se definió como objetivo el *“Buscar el consenso alrededor del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C.”*, con el fin de contrastar la mirada ciudadana alrededor de la experiencia en el servicio de transporte público, lo que implica la participación de expertos en el tema y un juicio particular sobre el fenómeno estudiado (Hsu & Sandford, 2007; Paraskevas & Saunders, 2012). En segundo lugar, para la primera ronda se diseñó un cuestionario estructurado para los expertos, en el cual se presentó inicialmente cada uno de los componentes del mapa de viaje, seguido de una pregunta cerrada de diferencial semántico que permitiera establecer el nivel de acuerdo, desacuerdo o neutralidad alrededor del diseño del mismo, así como, tres preguntas abiertas asociadas con el ajuste/cambio, inclusión o eliminación de elementos que hiciese parte del componente presentado; esto, para que los

apartados de pregunta abierta sirvan de base en la secuencia de las preguntas estructuradas de la segunda ronda (Hasson et al., 2000). Es importante mencionar que los expertos realizaron dicho cuestionario de forma anónima, es decir, sin conocer qué otros perfiles fueron identificados y llamados a ser parte de la investigación.

Ahora bien, los primeros antecedentes tenían hasta cuatro rondas de validación con expertos; sin embargo, estudios recientes utilizan dos, tres rondas y hasta cinco (Paraskevas & Saunders, 2012), ello ha de depender de lo que se defina por consenso, en otras palabras, del porcentaje de acuerdo que fijen los investigadores, el elemento más complejo en éstos ejercicios (Paraskevas & Saunders, 2012). En secuencia, algunos estudios muestran que el nivel de consenso puede oscilar entre el 51% y el 80% de acuerdo, aun cuando se puedan considerar otras formas de consenso como un corte para limitar número de ítems, o verificar el nivel de acuerdo a nivel individual con respecto a los resultados globales de los expertos (Hasson et al., 2000; Paraskevas & Saunders, 2012; Rowe & Wright, 2001). En este sentido, para la presente investigación se entendió como consenso, la falta de desacuerdos entre los expertos y la predominancia del acuerdo en la validación, es decir, la búsqueda por lograr un nivel de acuerdo superior a la neutralidad y la resolución de cualquier desacuerdo entre ellos.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, durante la primera ronda de validación no se logró obtener el nivel de consenso requerido, resultados que serán presentados en la siguiente sección, por lo que se decidió realizar una segunda ronda de validación en la que se presentara el diseño ajustado de los comentarios recibidos por los expertos y nuevamente se aplicara una pregunta cerrada de diferencial semántico que permitiera establecer el nivel de acuerdo, desacuerdo o neutralidad alrededor del diseño ajustado del mismo, una pregunta abierta asociada exclusivamente con el ajuste/cambio a los elementos que hiciesen parte del componente presentado, y una pregunta de cierre que permitiera reconocer si los ajustes presentados por cada experto se evidencian en el ajuste realizado al mapa. Los resultados de esta ronda se presentarán en el siguiente apartado y con estos se dará por finalizada la fase de validación de expertos.

Cabe resaltar que uno de los elementos más importantes a la hora de realizar un Delphi es la selección de los participantes; así bien, una vez aplicados los filtros correspondientes y enlistado los posibles perfiles que cumplieran con los requisitos planteados para el rol de experto, se logró obtener el siguiente listado, así:

Tabla 9. Verificación de requisitos y perfil de los expertos invitados

Experto	Requisito A	Requisito B	Requisito C	Verificación
Experto 1	Administración de empresas	Especialización en calidad total y productividad Maestría en sistemas de gestión y calidad	10 años	Cumple
Experto 2	Ingeniería civil	Maestría en ingeniería, transporte y carreteras	15 años	Cumple
Experto 3	Ingeniería civil	Especialización en diseño, tránsito y seguridad vial	11 años	Cumple
Experto 4	Geografía	Maestría en economía y planeamiento del transporte	31 años	Cumple
Experto 5	Administración pública	Especialización en estado, políticas públicas y desarrollo	13 años	Cumple
Experto 6	Ingeniería civil	Maestría en ingeniería civil con énfasis en ingeniería de transportes	12 años	Cumple
Experto 7	Arquitectura	Especialización en Diseño Urbano Maestría en planeamiento urbano y políticas territoriales	14 años	Cumple
Experto 8	Ingeniería industrial	Maestría en logística	23 años	Cumple
Experto 9	Ingeniería civil	Maestría en ingeniería civil Especialización en transporte	16 años	Cumple
Experto 10	Arquitectura	Especialización en administración de empresas Maestría en planeación urbana y regional	22 años	Cumple
Experto 11	Ingeniería civil	Maestría en ingeniería civil Maestría en economía	10 años	Cumple
Experto 12	Ingeniería civil	Maestría en transporte	10 años	Cumple
Experto 13	Ingeniería civil	Maestría en transporte	10 años	Cumple

56 Propuesta del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia

Experto	Requisito A	Requisito B	Requisito C	Verificación
Experto 14	Ingeniero civil	Maestría en transporte	10 años	Cumple
Experto 15	Ingeniería civil	Maestría en transporte	10 años	Cumple
Experto 16	Ingeniería civil	Maestría en sistemas férreos urbanos Especialización en infraestructura vial y de transporte	14 años	Cumple

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se procedió a realizar el contacto e invitación a cada uno de ellos, con el fin de confirmar su participación y esclarecer cualquier inquietud sobre su rol dentro de la investigación, para lo cual, se contó finalmente con el apoyo de 7 de los 16 expertos enlistados, así:

Tabla 10. Expertos que confirmaron su participación y apoyo con el ejercicio de validación

Experto	Requisito A	Requisito B	Requisito C	Verificación
Experto 1	Administración de empresas	Especialización en calidad total y productividad Maestría en sistemas de gestión y calidad	10 años	Cumple
Experto 3	Ingeniería civil	Especialización en diseño, tránsito y seguridad vial	11 años	Cumple
Experto 9	Ingeniería civil	Maestría en ingeniería civil Especialización en transporte	16 años	Cumple
Experto 11	Ingeniería civil	Maestría en ingeniería civil Maestría en economía	10 años	Cumple
Experto 13	Ingeniería civil	Maestría en transporte	10 años	Cumple
Experto 15	Ingeniería civil	Maestría en transporte	10 años	Cumple
Experto 16	Ingeniería civil	Maestría en sistemas férreos urbanos Especialización en infraestructura vial y de transporte	14 años	Cumple

Fuente: Elaboración propia

## **7.4. Consideraciones éticas**

En lo que respecta a las consideraciones éticas, debido a que los principales métodos utilizados son de análisis cualitativo (talleres de co-creación), se establecieron como marco referencial los planteamientos éticos desarrollados en el Código Internacional ICC/ESOMAR propio de las investigaciones de mercados, opinión y social, y del análisis de datos. En consecuencia, los datos personales fueron tratados confidencialmente y se limitaron a los mínimos relevantes para la identificación demográfica de los ciudadanos y el ámbito a observar, no fueron publicados ni compartidos en los resultados, sino en las características del comportamiento agregado observado en relación con el objeto de la investigación únicamente.

---

## 8. Análisis de resultados

### 8.1. Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros

Se realizó la codificación en el software NVivo de las respuestas de los participantes en los talleres de co-creación realizados, obteniendo así una serie de categorías acerca de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en 6 ciudades principales del país. Estos resultados fueron plasmados en modelos de mapa de viaje del ciudadano, elaborando así un mapa para cada uno de los 6 elementos analizados (Acciones, Momentos de verdad, Puntos de dolor, Pensamientos, Emociones y Oportunidades), e igualmente para cada una de las ciudades observadas. Adicionalmente, las categorías encontradas fueron organizadas en el mapa de viaje, en sus procesos, a partir de tres colores que representan el grado de saturación de mención por parte de los ciudadanos que participaron en los talleres; en este sentido, se manejaron las siguientes convenciones:

1. Color rosado: corresponden a las categorías emergentes (poco saturadas), es decir aquellas que tuvieron menor frecuencia entre las respuestas de los ciudadanos entrevistados (1- 4 respuestas).
2. Color amarillo: corresponden a las categorías que se están consolidando (en proceso de saturación), es decir aquellas que tuvieron frecuencia media entre las respuestas de los ciudadanos entrevistados (5-9 respuestas).
3. Color verde: corresponden a las categorías consolidadas (saturadas), es decir aquellas que tuvieron mayor frecuencia entre las respuestas de los ciudadanos entrevistados (10 o más respuestas).

Adicionalmente, algunas categorías fueron conectadas a través de flechas uni y bidireccionales, las cuales simbolizan secuencias lógicas que se identificaron a partir de los talleres de co-creación. No obstante, existen elementos que no fueron claramente identificables en secuencia. Es de anotar que cuando la flecha es bidireccional, indica que los elementos interconectados influyen sobre ambos de forma iterativa.

---

### **8.1.1. Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C.**

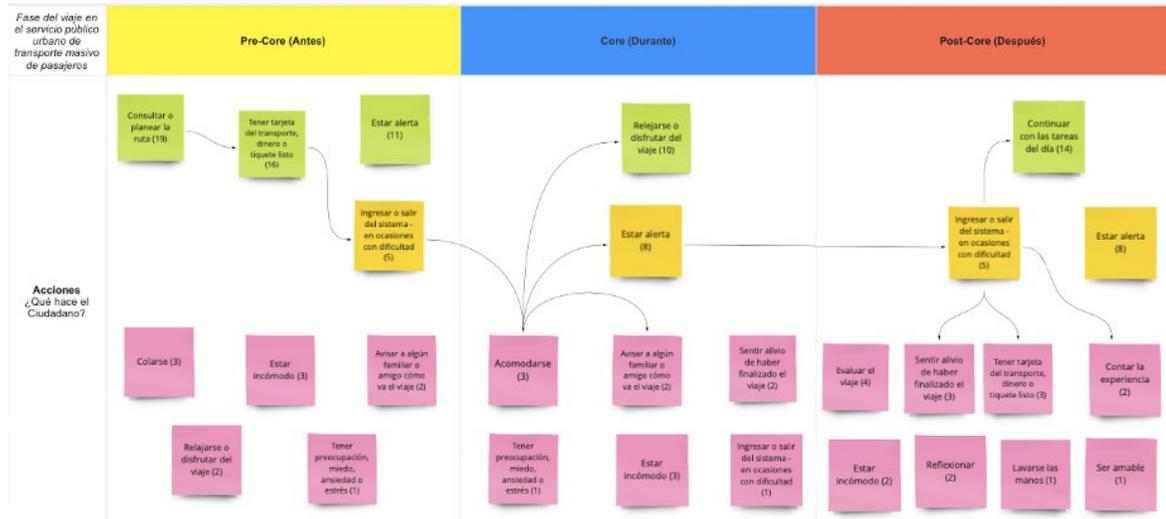
#### **8.1.1.1. Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Bogotá D.C.**

En cuanto a los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Bogotá D.C., se obtuvo la respuesta de 400 personas, de las cuales el 56,8% de la población eran mujeres y el 43,3% eran hombres. Así mismo, el 69,4 % de la población tenía entre 17 y 24 años y el resto, entre 25 y 48 años. En cuanto a nivel educativo, el 68,8% de la población cuenta con un título profesional mientras que el 9,3% tiene una especialización, el 9,5% solo realizó la básica primaria, el 1,8% un tecnólogo, el 1,2% un técnico, el 7,5% alcanzó la educación media, el 1,5% la básica secundaria y solo el 0,2% de los participantes tienen un doctorado. Respecto a su ocupación, el 74% de las personas son estudiantes, el 28% tiene un empleo de tiempo completo, el 20,5% son desempleados, el 12,5% son trabajadores por cuenta propia y el 10,8% tienen empleo de medio tiempo.

Ahora bien, respecto al estrato socio económico, el 3% son personas de estrato bajo-bajo, el 23,7% son de estrato bajo, el 43,8% son de estrato medio-bajo, el mismo porcentaje corresponde a la población de estrato medio y finalmente el 5,7 % son personas de estrato medio-alto y alto. Por último, respecto al nivel de ingresos, el 55,8% ganan menos de 1 SMMLV, el 25,5% gana entre 1 SMMLV (908,526) y menos de 3 SMMLV (2,725,578) y el 18,7% de la ciudadanía gana entre 3 SMMLV (2,725,578) y más de 7 SMMLV (6,359,682).

8.1.1.2. Descripción de los mapas de viaje de los ciudadanos

Figura 3. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la Figura 3, en cuanto a las Acciones que realizan los ciudadanos que hicieron parte de los talleres realizados en la ciudad de Bogotá D.C., en el Pre-Core del viaje, la consulta y planeación de la ruta; tener la tarjeta, el dinero o tiquete para el viaje y estar alerta son las principales acciones que llevan a cabo las personas en esta etapa del viaje, siendo la primera acción un antecedente de la segunda. De esta forma, se puede evidenciar en los siguientes verbatim:

“Pregunta cómo llegar a determinada estación” (Taller de co-creación No. 1 – Bogotá D.C., 2021)

“Revisar las rutas, horarios y tiempos de desplazamiento” (Taller de co-creación No. 4 – Bogotá D.C., 2021)

“Recargar la tarjeta” (Taller de co-creación No. 2 – Bogotá D.C., 2021)

“Tener plata separada por si acaso” (Taller de co-creación No. 2 – Bogotá D.C., 2021)

“ponerse el bolso hacia adelante” (Taller de co-creación No. 2 – Bogotá D.C., 2021)

---

“Poner el celular en un lugar seguro” (Taller de co-creación No. 2 – Bogotá D.C., 2021)

Adicionalmente, la categoría ingresar o salir del sistema con dificultad tuvo una frecuencia intermedia dentro de las respuestas de los ciudadanos y se considera como una acción subsiguiente a tener listo el medio de pago. Los siguientes verbatim hacen alusión a la categoría de frecuencia intermedia:

“Acumularse para poder entrar al servicio” (Taller de co-creación No. 3 – Bogotá D.C., 2021)

“La fila de ingreso a la estación” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

Por otra parte, 5 categorías fueron establecidas en la etapa inicial del viaje, las cuales tuvieron una menor frecuencia, estas son: Colarse; relajarse o disfrutar de los momentos antes del viaje (caminata o espera); avisar a algún familiar o amigo cómo va el viaje y presentar incomodidad en el trayecto fueron acciones relatadas por los usuarios. A continuación, se presentan algunos discursos textuales de las categorías mencionadas:

“Mirar la forma de colarse en el sistema” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

“se maquillan, miran constantemente la hora.” (Taller de co-creación No. 3 – Bogotá D.C., 2021)

“Avisar que ya sale de camino” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

“ponerse de mal genio por el servicio” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

En cuanto a la etapa intermedia del viaje, o core, el relajarse o disfrutar del viaje fue una categoría que tuvo mayor mención con 10 respuestas. A continuación, se evidencian algunas respuestas de esta categoría:

“Escuchar la radio” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

“Leer el documento de la oficina o universidad” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

“Si logro irme sentada aprovecho para leer el libro de turno, de lo contrario escucho música (audífonos escondidos entre la ropa)” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

Estar alerta, por su parte, fue una categoría con una frecuencia intermedia, como se presenta a continuación:

“Estar atento a lo que sucede a su alrededor” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

“Miro a las personas a mi alrededor” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

“Estar pendiente de lo que pasa en el entorno y el recorrido” (Taller de co-creación No. 9 – Bogotá D.C., 2021)

Ahora bien, como categorías emergentes se encuentran, en primer lugar, la acción de acomodarse, la cual a su vez se considera como un antecedente de la acción de estar alerta, de relajarse y disfrutar del viaje y de la acción de avisar a algún familiar o amigo cómo va el viaje la cual también hace parte de las categorías emergentes. Posteriormente, también se encuentran el tener preocupación, miedo ansiedad o estrés; estar incómodo; aliviarse de haber finalizado el viaje e ingresar o salir del sistema a veces con dificultad. Lo anteriormente mencionado se demuestra con las siguientes respuestas:

“Pedir permiso para ir más al fondo del transporte” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

“si el trayecto es muy largo, informarle a quien voy a ver, por donde voy” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

“Organizar las cosas para bajarme” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

“tener mal genio y tratar mal a todas las personas” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

“Pelear por las sillas” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

---

Finalmente, en el post-core del viaje, continuar con las tareas del día fue la categoría que tuvo mayor número de respuestas entre los usuarios, considerándose una acción subsiguiente al salir del sistema (en ocasiones con dificultad). A continuación, se presentan verbatim de la categoría inicialmente mencionada:

“Luego de muchas horas lograré llegar a mi destino seguro” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

“Salir de la estación” (Taller de co-creación No. 2 – Bogotá D.C., 2021)

“Revisar tiempos, continuar su recorrido” (Taller de co-creación No. 7 – Bogotá D.C., 2021)

Adicionalmente, ingresar o salir del sistema en ocasiones con dificultad y estar alerta fueron categorías con una frecuencia intermedia. Las siguientes respuestas demuestran lo anteriormente mencionado:

“bajarse con afán a su destino final” (Taller de co-creación No. 4 – Bogotá D.C., 2021)

“bajarse corriendo para alcanzar el próximo bus para hacer transbordo” (Taller de co-creación No. 4 – Bogotá D.C., 2021)

“Acomoda su maleta de nuevo en la espalda” (Taller de co-creación No. 5 – Bogotá D.C., 2021)

Ahora bien, las categorías menos mencionadas fueron: evaluar el viaje; estar incómodo; lavarse las manos; reflexionar; tener el medio de pago listo; aliviarse de haber finalizado el viaje y contar la experiencia vivida, estas 3 últimas acciones se consideran subsiguientes a la acción de salir del sistema. Las categorías anteriormente mencionadas en esta etapa final del viaje se pueden evidenciar en los siguientes verbatim:

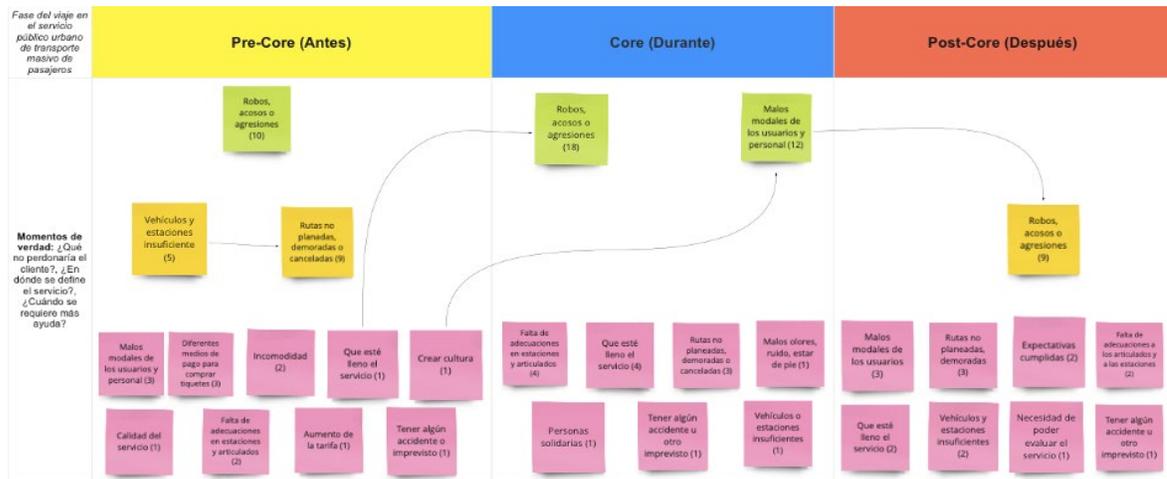
“Quejarse del sistema” (Taller de co-creación No. 4 – Bogotá D.C., 2021)

“Llega indispuesto por una mala experiencia en el transporte” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

“Hablar lo mal que la pasó en el viaje” (Taller de co-creación No. 7 – Bogotá D.C., 2021)

“EL ciudadano llega a descansar” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

Figura 4. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los Momentos de verdad, presentados en la Figura 4, en la etapa inicial del viaje, Pre-Core, los robos, acosos o agresiones son las categorías más mencionadas dentro de los momentos de verdad. Lo anterior se evidencia en las siguientes respuestas:

“Ver gente que no paga el pasaje” (Taller de co-creación No. 8 – Bogotá D.C., 2021)

“Si me acosan, roban, etc que la policía no actúe” (Taller de co-creación No. 2 – Bogotá D.C., 2021)

“Que el sistema de seguridad no funcione (Policía)” (Taller de co-creación No. 3 – Bogotá D.C., 2021)

“Un atraco” (Taller de co-creación No. 3 – Bogotá D.C., 2021)

“Un robo antes de ingresar” (Taller de co-creación No. 3 – Bogotá D.C., 2021)

Así mismo, como categorías que se están consolidando, se encuentran los vehículos y estaciones insuficientes y las rutas no planeadas, demoradas o canceladas como momentos que disgustan a los usuarios y que definen el servicio según su perspectiva; así mismo se

---

estableció que el primero puede ser un antecedente del segundo. Estas categorías mencionadas se ilustran a través de los siguientes verbatim:

“La falta de más articulados para una ciudad” (Taller de co-creación No. 6 – Bogotá D.C., 2021)

“Más puntos de recargas físicos (SITP)” (Taller de co-creación No. 4 – Bogotá D.C., 2021)

“Rutas más efectivas” (Taller de co-creación No. 4 – Bogotá D.C., 2021)

“que no tengan planeada las horas de salidas te puedes demorar 15 minutos” (Taller de co-creación No. 7 – Bogotá D.C., 2021)

Finalmente, en esta etapa inicial del viaje, 9 categorías fueron construidas a partir de las respuestas de los participantes, las cuales tuvieron poca frecuencia en la mención, estas son: malos modales de los usuarios y personal; incomodidad; diferentes medios de pago; falta de adecuaciones al sistema; aumento de la tarifa; que esté lleno el servicio; crear cultura y tener algún accidente o imprevisto, tal como se evidencia en los siguientes verbatim:

“que algún funcionario sea grosero” (Taller de co-creación No. 2– Bogotá D.C., 2021)

“Cuando estas en el paradero y pasa ese bus que no es el que esperas y ha llovido y pasa a tanta velocidad que te moja y al conductor no le importa” Taller de co-creación No. 6– Bogotá D.C., 2021)

“Protocolos de bioseguridad olvidados” (Taller de co-creación No. 5– Bogotá D.C., 2021)

“Fomentar las recargas online” (Taller de co-creación No. 4 – Bogotá D.C., 2021)

“Aumento tarifa” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

En el Core del viaje, la inseguridad, como momento de verdad subsiguiente de que esté lleno el servicio, y los malos modales de usuarios y personal, como ausencia de cultura, son elementos que reconocen los usuarios con mayor frecuencia en esta etapa.

Los siguientes verbatim ilustran los anteriormente mencionado:

“Me robaron me empujaron me manosearon” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

“Que lo roben” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

“los conductores son patanes” (Taller de co-creación No. 6- Bogotá D.C., 2021)

“Que el conductor se le olvidé parar en una estación (me ha pasado)” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

Adicionalmente, la falta de adecuaciones de estaciones y articulados; las personas solidarias; que esté lleno el servicio; rutas no planeadas, demoradas o canceladas, malos olores, ruido y estar de pie; tener algún accidente o imprevisto y pocos vehículos o estaciones fueron categorías que tuvieron menor frecuencia entre las respuestas de los usuarios. Así entonces, lo anterior se puede evidenciar en los siguientes verbatim:

“Que no le sirvan las ventanas” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“Ayudar a los más necesitados” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

“estaciones cerradas

“Que el bus se vare y no haya una rápida solución” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“los usuarios deberían saber cada cuanto pasan las rutas si son 15 minutos que sean esos 15 minutos claro entendiendo excepciones.” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

En cuanto a la última etapa, los robos, acosos y agresiones son momentos de verdad donde los ciudadanos manifiestan que se requiere ayuda en el servicio, y se considera como un momento posterior a los malos modales de los ciudadanos.

A continuación, se presentan algunas respuestas de la categoría de robos, acosos y agresiones:

“Un robo en el lugar donde se bajó” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

---

“Una agresión. (Abuso sexual)” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

“inseguridad identificada y reiterativa en un punto específico” (Taller de co-creación No. 1– Bogotá D.C., 2021)

Por otra parte, los usuarios también mencionan categorías como las siguientes: malos modales de los usuarios; rutas no planeadas, demoradas o canceladas; expectativas cumplidas; la falta de adecuaciones de estaciones y articulados; que esté lleno el servicio; pocos vehículos y estaciones; la necesidad de evaluación del servicio y finalmente tener algún accidente o imprevisto. De este modo, las categorías anteriormente mencionadas se pueden evidenciar en las siguientes respuestas que proporcionaron los usuarios durante la realización de los talleres:

“Perder la cita por culpa del medio” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

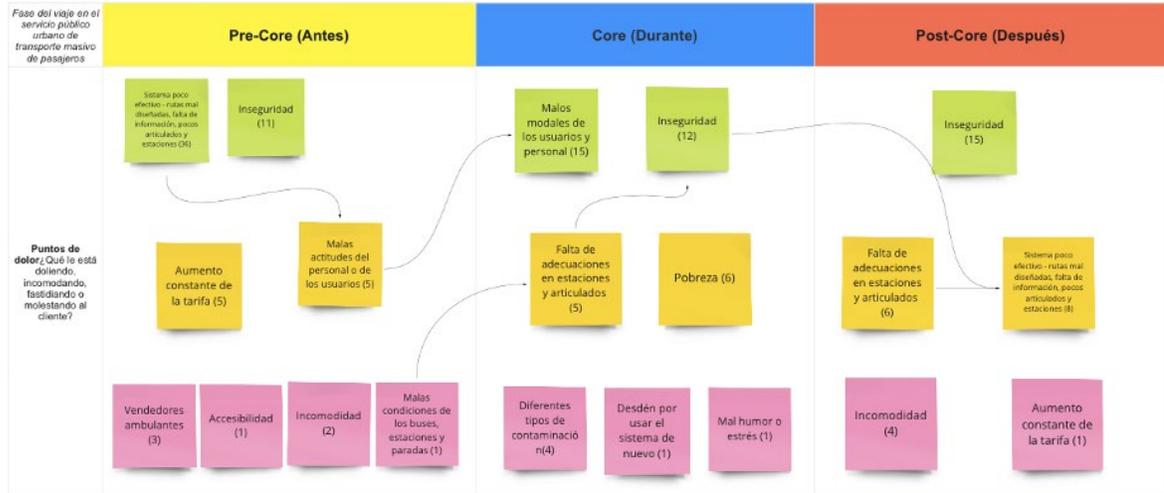
“Los conductores que no esperan que te bajes bien y ya están cerrando la puerta o arrancando” (Taller de co-creación No. 6– Bogotá D.C., 2021)

“Cumplimiento de expectativas relacionadas con tiempo - calidad y seguridad” (Taller de co-creación No. 4– Bogotá D.C., 2021)

“Se inunda el túnel del portal y es más demorado salir” (Taller de co-creación No. 5– Bogotá D.C., 2021)

“Pocas estaciones y articulados para tanta gente” (Taller de co-creación No. 1– Bogotá D.C., 2021)

Figura 5. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Figura 5 muestra los Puntos de dolor, respecto a los cuales los ciudadanos mencionaron en la etapa de Pre-Core, que el sistema sea poco efectivo y la inseguridad, son elementos que le duelen o incomodan a los usuarios del sistema con mayor frecuencia tal como se evidencia en las siguientes respuestas:

“Mal servicio” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“Pagar un servicio tan caro y malo.” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“Que haya que tomar más de dos buses para llegar al destino” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“Que no haya seguridad” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“Falta de policía en las estaciones” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

Del mismo modo, y continuando en la misma etapa, el aumento constante de la tarifa y las malas actitudes del personal o los usuarios también son puntos que afectan a los usuarios, aunque con una frecuencia media; las siguientes respuestas de los participantes ilustran lo anterior.

“Porque es tan costoso a comparación con otros a nivel mundial” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Altos costos” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“el conductor maneje bruscamente” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“La falta de cultura” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

Ahora bien, respecto a las categorías emergentes, es decir aquellas que tuvieron una menor frecuencia en las respuestas de los participantes, se encuentran los vendedores ambulantes; la accesibilidad; incomodidad y las malas condiciones de los buses, estaciones y paradas, tal como se evidencia a continuación:

“Molestan las personas pidiendo dinero” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“No se genere el pago correcto” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“Saber que es un transporte público incómodo” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

“Las paradas de los alimentadores son feas” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

En cuanto al core del viaje, la inseguridad continúa siendo un Punto de dolor, junto a las malas actitudes de los usuarios y personal, el cual se considera como posterior a las malas actitudes de los ciudadanos. Las siguientes respuestas ilustran lo anteriormente mencionado:

“Me van a robar. Maleta adelante” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

“la falta de seguridad” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“Falta de empatía de la comunidad” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Falta de cultura de los viajeros” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

La pobreza y la falta de adecuaciones estructurales en el sistema son categorías con una frecuencia intermedia. Respecto a esta última se considera como un antecedente de la

inseguridad y a su vez como una consecuencia de las malas condiciones de las estaciones y articulados. A continuación, se presentan algunas respuestas de estas:

“Le afecta ver la necesidad económica del que se sube a pedir plata” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“los mendigos en el sistema” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“Vehículos en mal estado” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“poca higiene de los buses” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

Respecto a las categorías emergentes del core del viaje, los diferentes tipos de contaminación; el desdén o desprecio por usar de nuevo el sistema y el mal humor o estrés son categorías que tuvieron una frecuencia de respuestas de entre 1 y 4. Ejemplos de lo anterior se presenta a través de los siguientes discursos textuales:

“El ruido del entorno” (Taller de co-creación No. 9- Bogotá D.C., 2021)

“La suciedad” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“no me alcanza para dos buses pero con un pasaje piden todo el día plata” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

Finalmente, para la última etapa del viaje, la inseguridad, en primer lugar, fue el punto de dolor más mencionado. Algunos discursos textuales, como los siguientes, evidencian lo anterior:

“No me siento segura al salir de las estaciones” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Me robaron, el Celular la plata mi integridad física y emocional” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“Inseguridad en las salidas de las estaciones y puentes” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

En cuanto a los puntos de dolor con una frecuencia intermedia de mención están la falta de adecuaciones estructurales, las cuales provocan a su vez, otro punto de dolor relacionado con

---

la poca efectividad del sistema. Lo anterior se ilustra a través de los siguientes discursos textuales:

“difícil para entrar y salir” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“El mal estado de la infraestructura del sistema” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“En la mayoría de los casos no cumple con las expectativas mínimas” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

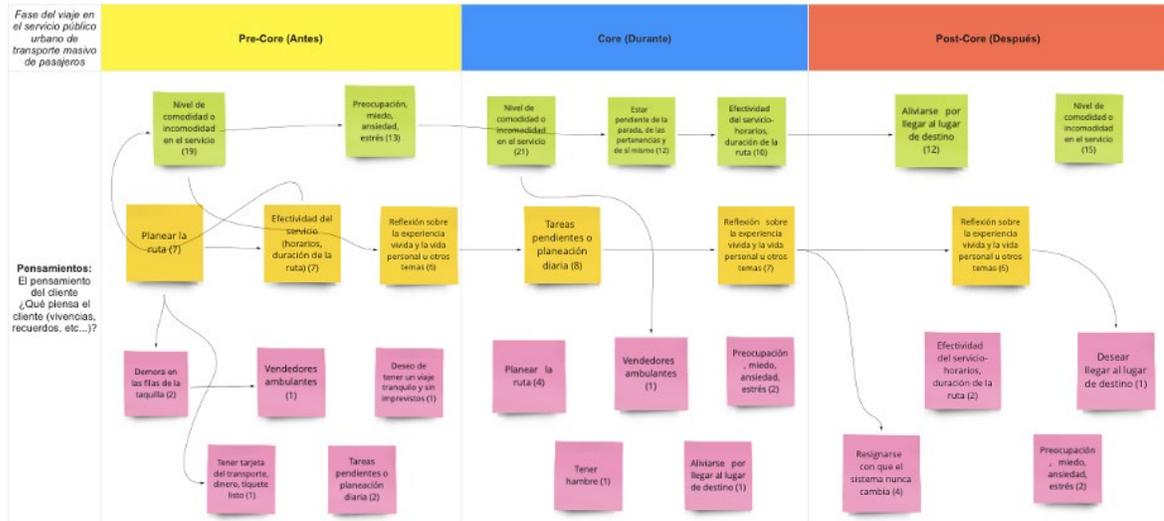
“Pensar que cada vez el sistema está peor” (Taller de co-creación No. 6- Bogotá D.C., 2021)

Por último, la incomodidad y malestar que genera el aumento de la tarifa, se consideran puntos de dolor para los participantes aunque no tan importantes en la última etapa del viaje. Los siguientes verbatim demuestran lo mencionado:

“Pasar el túnel y que huela mal” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“La tarifa costosa por tan mal servicio” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

Figura 6. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los pensamientos, en la etapa inicial del viaje, las categorías que fueron más frecuentes entre los ciudadanos fueron el nivel de comodidad e incomodidad en el servicio y la preocupación, miedo o ansiedad que pueden sentir durante el viaje. De este modo mediante los siguientes verbatim se pueden evidenciar algunas de las respuestas de los ciudadanos.

“Lo mismo todos los días, hasta cuándo, que sistema tan malo.” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“el sistema es super ineficiente” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“Urgencia” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

“Recuerda que el alimentador pasa cada 20min y sale corriendo” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

Adicionalmente, en las categorías que están en proceso de consolidación están la planeación de la ruta; efectividad del servicio y los ciudadanos tienden a reflexionar sobre la experiencia vivida, la vida personal u otros temas.

---

Los siguientes discursos textuales dejan ver estas categorías:

“Buscar las rutas necesarias” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“El proceso es fácil pero puede ser demorado” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“recuerdo malos momentos para no repetirlos” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“Malas experiencias” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

Respecto a las categorías emergentes, aquellos pensamientos menos recurrentes en los participantes fueron acerca de la demora en las filas de la taquilla, los vendedores ambulantes, el deseo de tener un viaje tranquilo y sin imprevistos, tener la tarjeta o el tiquete y finalmente, pensar acerca de las tareas pendientes o planeación diaria. A continuación, se presentan algunas respuestas de los participantes:

“porque se demoran en recargar la tarjeta” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Mucho vendedor ambulante” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

“Tranquilidad para empezar bien el día” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“Ojalá tenga recargada mi tarjeta” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

En la etapa del core, las categorías consolidadas son los pensamientos acerca del nivel de comodidad e incomodidad en el servicio, así mismo suelen estar en alerta, pendientes de la parada, de sus pertenencias y pensar acerca de la efectividad del servicio en cuanto a los horarios y a la duración de la ruta. A través de los siguientes verbatim es posible evidenciar estas categorías.

“he debido esperar el próximo bus” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

“ver que silla esta desocupada” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Ojalá no me pase nada” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Este bus va muy lento” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

“Espero llegar pronto” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

En cuanto a las categorías emergentes se encuentran la planeación de la ruta, pensamientos acerca de los vendedores ambulantes, tener hambre, aliviarse por llegar al destino y estar preocupados, miedosos, ansiosos o estresados. Los siguientes discursos textuales permiten evidenciar las categorías anteriormente mencionadas.

“Dónde parará este?” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“¿cuál era mi parada?” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

“ve la cantidad de personas que están con empleo informal” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“Ojalá no se suban muchas personas en la siguiente estación” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

Por otra parte, en cuando a la etapa final del viaje, se encuentran dentro de los pensamientos más recurrentes entre los ciudadanos, aliviarse por llegar al lugar de destino y el nivel de comodidad o incomodidad en el servicio. Lo anterior se puede evidenciar a través de los siguientes verbatim:

“llegar a salvo” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Está tranquilo por haber llegado a salvo” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“Quisiera tener carro o bici” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“necesidad de buscar alternativas para reemplazar el sistema, usar otro medio de transporte” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

Ahora bien, los pensamientos que tuvieron una frecuencia media de mención, se encuentra la reflexión sobre la experiencia vivida, la vida privada y distintos asuntos.

Las siguientes respuestas evidencian lo mencionado anteriormente:

“vivencias – anécdotas” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

“puede pensar en alguna anécdota que le haya dado felicidad o tristeza y memorarla.”  
(Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

Finalmente, en cuanto a las categorías de pensamientos con menor frecuencia entre los participantes, se encuentran la efectividad del servicio; resignarse con que el sistema nunca cambia; la preocupación, miedo, ansiedad o estrés y finalmente desear llegar al lugar de destino.

“llegar rápido” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“en cualquier horario siempre es lo mismo” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“Mañana otra vez lo mismo...” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

Figura 7. Customer Journey Map de las emociones del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

La Figura 7, muestra las emociones del ciudadano en el viaje experimentado en la ciudad de Bogotá D.C., así, durante el inicio de este, los usuarios mencionaron con mayor frecuencia sentirse preocupados, tensos, desesperados, aburridos o cansados y con miedo. Lo anterior se puede evidenciar en los siguientes verbatim:

“preocupación” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“desconfianza” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“aburrimiento” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Sueño (clase de 7am)” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“el miedo se genera cuando llega el bus de TM ya que uno sabe que no va a ser fácil entrar, y que seguramente saldrá lastimado. En mi caso particular al ser muy pequeña me han lastimado demasiado y he perdido pertenencias, por lo que cuando usaba el TM en hora pico, especialmente en las mañanas, y veía el TM mi cuerpo empezaba a sudar y mi corazón latía más rápido. Como quien se alista para enfrentarse a algo.” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

Dentro de esta misma etapa algunos participantes mencionaron sentirse inseguros mientras que otros decían sentirse tranquilos y también esperanzados o ilusionados. De este modo, estas son categorías con una frecuencia intermedia que se evidencian a continuación con las siguientes respuestas:

“acoso” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“inseguridad” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“PACIENCIA” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“Esperanza de lograr llegar a tiempo” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“La esperanza de que haya una silla vacía.” (Taller de co-creación No. 6- Bogotá D.C., 2021)

Respecto a las categorías emergentes, las emociones con menor frecuencia de mención entre los usuarios son: resignación, asco o fastidio, insatisfacción, asombro o sorpresa, frustración

---

decepción, hostilidad, ira, alegría y nostalgia o tristeza. A continuación, se presentan algunos verbatim de estas categorías:

“salida con tiempo porque de seguro el transporte se va a demorar en pasar” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“asco” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“sensación de pérdida de tiempo” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“asombro” (Taller de co-creación No. 9- Bogotá D.C., 2021)

Durante el Core del viaje, reportaron casi las mismas emociones, pero agregaron por una parte la tranquilidad. Por otro lado, algunos usuarios del transporte público mencionan sentir cierto asco o fastidio y frustración durante la etapa inicial de viaje, tal como se ilustra a continuación:

“En la jugada” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“Temor: De que me acosen, se me acerquen demasiado de manera indebida o me miren por tiempos prolongados de manera lasciva intento hacer caso omiso, pero siempre está el sentimiento y la incomodidad.” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

“un buen libro y andamos...” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“sí voy sentada y sin afán” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“asco” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

Continuando con las categorías de frecuencia intermedia de esta etapa, los participantes mencionaron sentir ira, indiferencia y nostalgia o tristeza durante el inicio de su viaje. Para evidenciar lo anterior, se presentan las siguientes respuestas:

“rabia” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“indiferencia” (Taller de co-creación No. 9- Bogotá D.C., 2021)

“Tristeza por nuestros sistemas precarios” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“una mezcla de tristeza” (Taller de co-creación No. 6- Bogotá D.C., 2021)

Respecto a las categorías emergentes, durante el core del viaje, en este mapa se puede evidenciar que la alegría, curiosidad, vergüenza, impotencia y esperanza o ilusión son emociones que experimentan los usuarios del transporte público, aunque con poca frecuencia. Tal como se evidencia a continuación:

“Muy feliz – Ñejo” (Taller de co-creación No. 7– Bogotá D.C., 2021)

“curiosidad,” (Taller de co-creación No. 4– Bogotá D.C., 2021)

“Pena de pedir al conductor de que pare, cuando uno timbra y el sigue derecho :(” (Taller de co-creación No. 6– Bogotá D.C., 2021)

“La sensación de que las barandas son muy altas y en Colombia no somos tan altos como para alcanzarlas” (Taller de co-creación No. 6– Bogotá D.C., 2021)

Cuando los usuarios se encuentran en la etapa final del viaje, se sienten más tranquilos, alegres, pero algunos también sienten mal humor o ira. Lo anterior se evidencia en los siguientes verbatim:

“alivio” (Taller de co-creación No. 1– Bogotá D.C., 2021)

“llegué y sigo vivo” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

“emoción de llegar bien” (Taller de co-creación No. 2– Bogotá D.C., 2021)

“mal genio” (Taller de co-creación No. 7– Bogotá D.C., 2021)

“Rabia por qué me han dañado los zapatos” (Taller de co-creación No. 7– Bogotá D.C., 2021)

En cuanto a las categorías con una frecuencia media de mención entre los participantes, se encuentran el agotamiento, preocupación, tensión, asco o fastidio y frustración. Las mismas se evidencian a continuación con las respuestas de los participantes:

“cansancio” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

“miro en ambas direcciones para buscar una salida en la estación” (Taller de co-creación No. 5– Bogotá D.C., 2021)

“manoseado” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“Tengo que lavarme las manos” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“frustración” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

Finalmente, las emociones poco mencionadas entre las respuestas de los participantes durante la etapa final del viaje, las cuales fueron en su mayoría negativas tales como el desespero, esperanza o ilusión, insatisfacción, hambre o sed, asombro o sorpresa, indiferencia e impotencia; las cuales se muestran a continuación con los verbatim de algunos participantes:

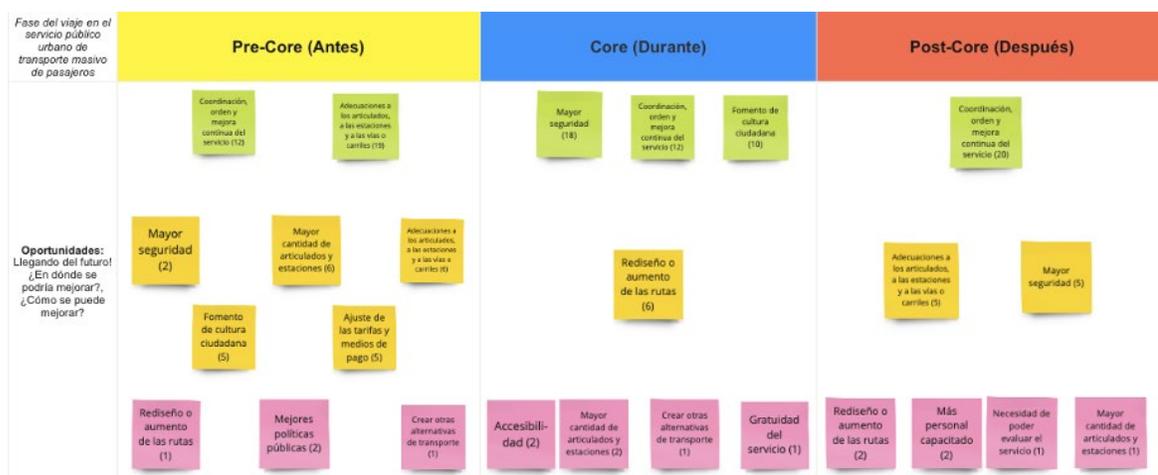
“Afán porque todavía no he llegado a mi destino” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“que pueda devolverme rápido porque cierran” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“Acomodarse porque sale uno vuelto caca” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

“Con ganas de comer pizza” (Taller de co-creación No. 8- Bogotá D.C., 2021)

Figura 8. Customer Journey Map de las Oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

Respecto al elemento de oportunidades de mejora, mostradas en Figura 8, los usuarios proponen la coordinación, orden y mejora continua del servicio como las oportunidades más importantes y, por ende, más mencionadas, tal como se evidencia a continuación:

“Mayor coordinación entre ocupación en estaciones y despacho de buses” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

“Trazabilidad del transporte! saber dónde vienen, donde paran, estimación de tiempos” (Taller de co-creación No. 6– Bogotá D.C., 2021)

“Mejorando las estaciones y el flujo de los buses” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

Ahora bien, respecto a las oportunidades con una frecuencia media de mención entre los usuarios están el garantizar mayor seguridad; el fomento de la cultura ciudadana entre los usuarios del transporte público; dotar el sistema de más articulados y estaciones; adecuaciones estructurales en articulados, estaciones y vías y un ajuste a las tarifas y medios de pago. Lo anterior se puede evidenciar en las siguientes respuestas:

“Mayor educación de todos” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

“mayor número de paraderos y estaciones” (Taller de co-creación No. 1– Bogotá D.C., 2021)

“Implementar otro tipo de sistema. El sistema BRT no es eficiente para una ciudad tan grande y con una población de 1/5 del país.” (Taller de co-creación No. 1– Bogotá D.C., 2021)

“Mantenimiento de buses” (Taller de co-creación No. 7– Bogotá D.C., 2021)

Otras oportunidades que proponen los usuarios, aunque con menor frecuencia, son el rediseño y aumento de las rutas; mejores políticas públicas y la creación de otras alternativas de transporte que resulten ser más eficientes.

---

A continuación, se presentan algunos verbatim de estas categorías mencionadas:

“Pensar el sistema de transporte teniendo en consideración los municipios aledaños.”

(Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

“DEJANDO LA CORRUPCION DE LADO” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Metro :( nuevas alternativas sostenibles” (Taller de co-creación No. 6- Bogotá D.C., 2021)

Posteriormente, en el Core del viaje, sugieren la adecuación a los articulados, a las estaciones y a las vías, aumentar la seguridad, teniendo en cuenta tantos robos y agresiones, y un fomento a la cultura ciudadana teniendo en cuenta las malas actitudes o falta de valores de algunos usuarios del sistema. Estas oportunidades se muestran a continuación con las respuestas de los participantes de los talleres:

“Modificación de los torniquetes para entrar y salir más rápido” (Taller de co-creación No. 5- Bogotá D.C., 2021)

“castigos severos para las personas que no pagan el pasaje” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Campañas de educación ciudadana” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“Que no se permitan colados” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

En cuanto a las oportunidades que fueron mencionadas con una frecuencia media, solo se encuentra el rediseño o aumento de las rutas, tal como se muestra a continuación:

“Mayor cantidad de rutas” (Taller de co-creación No. 7- Bogotá D.C., 2021)

“frecuencia de las rutas” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

Dentro de las oportunidades poco mencionadas entre las respuestas de los usuarios, encontramos la accesibilidad; dotar al sistema con mayor cantidad de articulados y estaciones; crear alternativas de transporte y garantizar la gratuidad del servicio.

Lo anterior se ilustra con las siguientes respuestas mencionadas por algunos usuarios del transporte público en la ciudad de Bogotá:

“que exista mayor capacidad en los buses” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“Metro” (Taller de co-creación No. 3- Bogotá D.C., 2021)

“Gratis” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

Durante la etapa final del viaje, las personas que participaron en el taller mencionaron como oportunidades de mejora la necesidad de mayor coordinación, orden y mejora continua del servicio, tal como muestra a continuación en las siguientes respuestas:

“implementar encuestas de satisfacción y realizar los ajustes identificados” (Taller de co-creación No. 1- Bogotá D.C., 2021)

“menos gente aglomerada en la salida” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“que las personas caminen más rápido” (Taller de co-creación No. 2- Bogotá D.C., 2021)

“La relación calidad/precio debe ser la justa para que el cliente lo siga usando” (Taller de co-creación No. 6- Bogotá D.C., 2021)

Adicionalmente, los usuarios también evidenciaron como oportunidades de mejora del sistema, las adecuaciones estructurales a los articulados, estaciones y vías, y garantizar una mayor seguridad para los usuarios del sistema. Los siguientes discursos textuales hacen alusión a lo mencionado:

“Estaciones más amplias” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

“mantener limpias las estaciones, bien pintadas y arreglar sus puertas” (Taller de co-creación No. 4- Bogotá D.C., 2021)

---

“Posibilidad de tener un mejor transporte seguro y confiable” (Taller de co-creación No. 3– Bogotá D.C., 2021)

Por último, como categorías emergentes dentro del elemento de oportunidades, se encuentran el rediseño o aumento de las rutas; proveer al sistema con personal más capacitado; la necesidad de evaluación del sistema y dotar al sistema de más articulados y estaciones, a fin de suplir la demanda; los siguientes verbatim dan cuenta de lo enunciado:

“cantidad de rutas disponibles” (Taller de co-creación No. 7– Bogotá D.C., 2021)

“que lleguen directo al destino deseado sin transbordos” (Taller de co-creación No. 7– Bogotá D.C., 2021)

“Mejorar la calidad humana, el servicio debe pensar en los usuarios” (Taller de co-creación No. 5– Bogotá D.C., 2021)

“Capacitación” (Taller de co-creación No. 9– Bogotá D.C., 2021)

## **8.1.2. Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Barranquilla**

### **8.1.2.1. Caracterización de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Barranquilla**

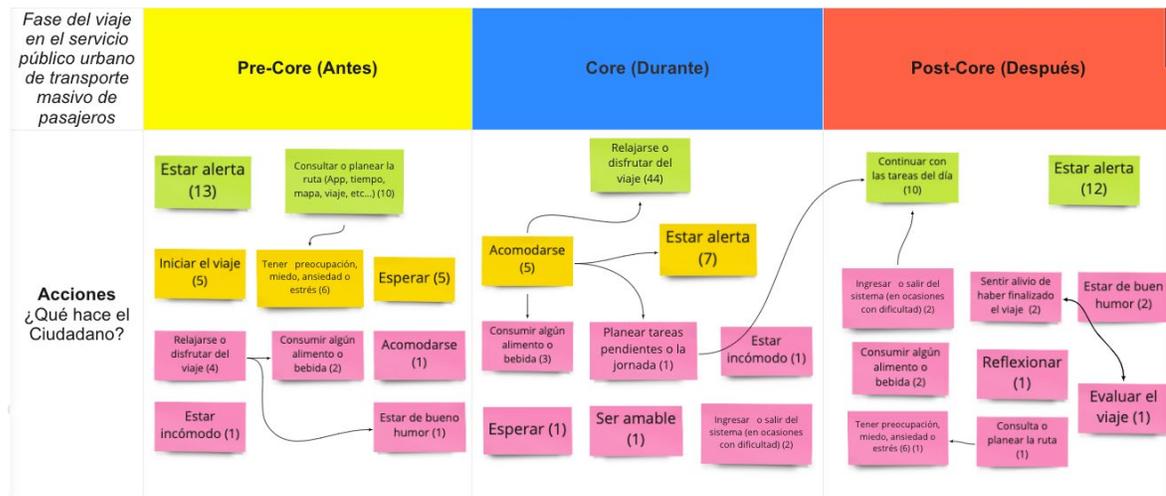
Para la ciudad de Barranquilla, se obtuvieron 99 respuestas, de las cuales el 60,6% corresponden a respuestas de mujeres, el 38,4% son hombres y 1% prefirió no revelar el género. Continuando con la edad de las personas que participaron, el 70,8% corresponde a personas que tienen entre los 17 y 24 años, de modo que el porcentaje restante tiene entre 25 y 45 años. Adicionalmente, el 82,8% de las personas tienen un título profesional, el 9,1% tienen un técnico, el 4% son personas con básica primaria o básica secundaria, el 1% solo preescolar, y un 3,1% son personas con algún tecnólogo, especialización, maestría o doctorado. Adicionalmente, de nuevo la mayor parte de la población corresponde a estudiantes (85,9%),

siguen los desempleados, que representan el 29,3% de la ciudadanía analizada, el 21,2% son personas con un empleo de tiempo completo, 20,2% son trabajadores por cuenta propia y el 9,1% son personas con empleo de medio tiempo.

Ahora bien, en cuanto al estrato, el 47,5% de las personas corresponden a estrato bajo-bajo o bajo, el 29,3% son personas de estrato medio-bajo, el 14,1% son personas de estrato medio, y el 9,1% son personas de estrato medio-alto o alto. Así bien, respecto a los ingresos, el 69,7% son personas que reciben menos de 1 SMMLV (908,526), el 22,2% personas que reciben entre 1 SMMLV (908,526) y menos de 3 SMMLV (2,725,578), el 6,1% son personas con ingresos de entre 3 SMMLV (2,725,578) y menos de 5 SMMLV (4,542,630). Por último, solo el 2% corresponde a personas que reciben más de 7 SMMLV (6,359,682).

### 8.1.2.2. Descripción de los mapas de viaje de los ciudadanos

Figura 9. Customer Journey Map de las Acciones del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la Figura 9, las acciones principales que realizan los usuarios del transporte público en la ciudad de Barranquilla durante el pre-core del viaje son: estar alerta

---

de sus pertenencias y de sí mismo y, consultar y planear la ruta a realizar; con los siguientes discursos textuales se puede evidenciar lo mencionado:

“No dormir pensando en que me van a dejar.” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“aseguro todas mis pertenencias.” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“Planear mi viaje.” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Adicionalmente, gracias a la planeación que se realizó previamente, los usuarios alistan su medio de pago para evitar retrasos y posteriormente inician su viaje respectivo. Por otra parte, en otras ocasiones deben esperar a que pasen los buses para poder iniciar su viaje. Lo relatado por los participantes en los talleres de co-creación ilustra las acciones previamente mencionadas:

“Caminar a la parada de bus” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“definir el método de pago” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“me aseguro de tener el dinero completo.” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“Esperar en la sombra” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

Finalmente, como acciones poco recurrentes en la etapa inicial del viaje los usuarios mencionan acomodarse, relajarse y disfrutar del viaje, y en ocasiones consumir algún alimento o bebida para lograr estar de buen humor. Por otra parte, algunos usuarios mencionan que a veces se sienten incómodos durante esta etapa del viaje. Estas acciones emergentes se ilustran a continuación con los siguientes verbatim:

“pensar que ojalá haya asientos disponibles” (Taller de co-creación No. 6- Barranquilla, 2021)

“Hablar con las demás personas” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“comprar comida.” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“calor” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

Ahora bien, durante el core del viaje, los usuarios mencionan con bastante frecuencia que procuran relajarse y disfrutar del viaje, previo a haberse acomodado. A continuación, se muestran algunas respuestas de los participantes respecto a esta acción:

“Disfrutar el paisaje” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“dormir o descansar un poco” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“me relajo” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

Continuando en esta etapa del viaje, las personas mencionaron con una frecuencia intermedia el acomodarse en el vehículo para posteriormente estar alerta de cualquier imprevisto que pueda suceder, tal como se evidencia con los siguientes verbatim:

“buscar una silla desocupada al lado de la ventana” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“buscar un sitio cómodo” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“mantente alerta, no te pases” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“estar atenta a todo” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

En cuanto a las acciones con menor frecuencia de mención entre los participantes, se encontró que los mismos, una vez se han acomodado en el vehículo, consumen algún alimento o bebida durante el viaje; empiezan a planear el resto de su jornada; ingresan o salen del sistema, en ocasiones con dificultad; esperan; realizan acciones de ayuda con otros usuarios y en ocasiones tienden a estar incómodos durante el viaje. Lo anterior se ilustra con los siguientes discursos textuales:

“Voy comiendo algo” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“planear las actividades que hará al bajarse” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“sentarse cerca de la salida” (Taller de co-creación No. 6- Barranquilla, 2021)

“Esperar el bus,” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

---

“Cederé el puesto a esa señora embarazada” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Durante la última etapa del viaje, el post-core, los participantes de Barranquilla mencionaron con bastante frecuencia que continúan con sus tareas del día, previa planeación durante la etapa anterior, y están alerta al salir del sistema para evitar imprevistos relacionados con la inseguridad. Lo anterior se muestra a continuación con algunas de las respuestas de los participantes:

“Realizó lo que iba a hacer” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“se baja y camina hacia su destino” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“estoy atenta a lugar donde me tengo que bajar” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“REVISAR QUE NADA SE ME QUEDE” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Por otra parte, mencionaron, aunque con poca frecuencia, que luego de haber finalizado el viaje, salen del sistema y finalmente sienten alivio de haber llegado a su destino, lo cual posteriormente les permite evaluar como fue el viaje. Así mismo, dentro de sus acciones, también mencionan el consumir algún alimento o bebida y estar de buen humor y reflexionar acerca de su experiencia. Finalmente, algunos usuarios del sistema mencionan que deben continuar su viaje así que continúan con la consulta y planeación de la siguiente ruta además de alistar el medio de pago para el siguiente viaje. Lo anterior se muestra a continuación:

“Solicitar parada con antelación” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

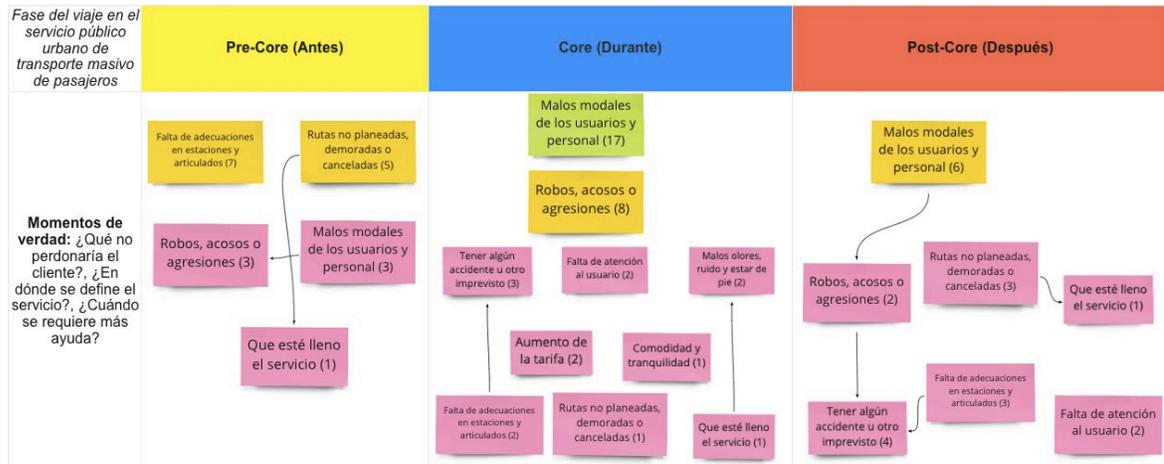
“Salgo escuchando la música que más me gusta” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“Qué bueno llegar a mi destino” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“Necesito agua, vengo abochornado” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“¿Si me bajé donde era? ¿por qué todo está tan solo?” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Figura 10. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los momentos de verdad, representados en la Figura 10, durante la etapa del pre-core no se encontraron elementos con una frecuencia superior a las 9 respuestas. En ese sentido, en cuanto a las categorías con una frecuencia intermedia de mención se encuentran la falta de adecuaciones estructurales del sistema y la demora, falta de planeación y cancelación sin previo aviso de las rutas, momentos que definen la calidad del servicio para los usuarios, tal como se evidencia en los siguientes verbatim:

- “Cuando el bus se ve casi desarmado” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)
- “la incomodidad de los asientos” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)
- “Que después de estar en el bus cambie la ruta, por fallos del controlador” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

En cuanto a las categorías emergentes dentro de los momentos de verdad en el pre-core, se encuentran la inseguridad representada en robos, acosos o agresiones como resultado de los malos modales y actitudes de los ciudadanos, además de un sistema con poca capacidad para afrontar la alta demanda.

---

A continuación, se presentan algunas respuestas de los participantes, haciendo alusión a los momentos de verdad mencionados:

“que no te digan la ruta, incluso cuando les preguntas” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“Un acoso sexual.” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“Que venga repleto el vehículo y siga subiendo más pasajeros” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

Continuando con la siguiente etapa del viaje, el core, los usuarios mencionaron con alta frecuencia los malos modales y malas actitudes de los ciudadanos, tal como se evidencia en estas respuestas:

“falta de respeto por parte del conductor” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“cuando le pides que te digan donde bajarte porque no conoces la ruta y no lo hacen” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“Que le metieran un billete falso” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“que me falten el respeto

Adicionalmente, los robos, acosos y agresiones persisten como un problema importante durante la etapa intermedia del viaje, por lo cual se presentan algunas menciones de los participantes al respecto:

“un robo de mis pertenencias no lo perdonaría” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“El acoso, los malos tratos, los empujones” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“que me hagan daño física y emocionalmente” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Ahora bien, en cuanto a los momentos que tiene lugar con menor frecuencia durante el core del viaje del ciudadano en la ciudad de Barranquilla, están tener algún accidente o imprevisto; la falta de atención al usuario; la incomodidad generada por malos olores y ruidos molestos debido al sobrecupo en los articulados; malestar debido al aumento de la tarifa; falta de adecuaciones a articulados y estaciones y la demora del servicio debido a la mala planeación de las rutas. Por otra parte, solo un usuario mencionó sentirse cómodo y tranquilo durante etapa del viaje. Lo mencionado anteriormente se presenta a través de los siguientes verbatim:

“que el bus se quede varado” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“El poco acompañamiento por parte de la empresa durante y post el servicio” (Taller de co-creación No. 6- Barranquilla, 2021)

“Que lleve el volumen muy alto de la radio” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“el costo alto del pasaje” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“el estado de los buses” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

Al analizar los momentos de verdad que los usuarios mencionan para la última etapa del viaje, se encuentra, de nuevo, con una frecuencia intermedia los malos modales de los usuarios, tal como se muestra en las siguientes respuestas:

“Que no tengan paciencia a la hora de bajar del bus.” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“Que no me dejen en mi parada, que arranque cuando no me he bajado” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“Que se pase de la parada” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Por último, en cuanto a las categorías emergentes del elemento de momentos de verdad, los participantes mencionan los robos, acosos o agresiones, lo cual a su vez provoca imprevistos y accidentes; la falta de planeación de las rutas, lo cual a su vez repercute en que el servicio este constantemente con un alto aforo de usuarios; la falta de adecuaciones a estaciones y

articulados y finalmente, se menciona la falta de atención al usuario como punto crítico en esta etapa del viaje. A continuación, se presentan verbatim de lo mencionado anteriormente:

“Cualquier tipo de agresión.” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

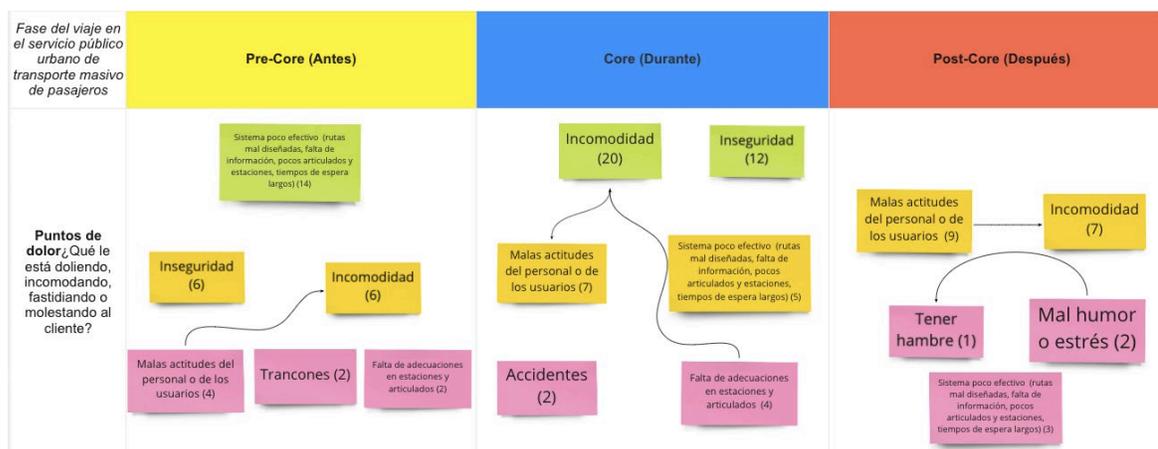
“llegar vulnerado”

“que me baje y caiga” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“que cancelaran rutas estando en la estación” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“Un mal estado del vehículo” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

Figura 11. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los puntos de dolor, presentados en la Figura 11, como categoría principal durante el inicio del viaje, los participantes de los talleres mencionaron con frecuencia la falta de efectividad del sistema, evidenciada en rutas mal diseñadas, falta de información, pocos articulados y demoras entre los servicios. Para ilustrar lo mencionado, se presentan los siguientes discursos textuales:

“impuntualidad” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“Las rutas pasan muy rápido” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“desorganización en todos los aspectos” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

Adicionalmente, como puntos que generan malestar a los usuarios del sistema de transporte público en Barranquilla, también se encuentran la inseguridad en estaciones, paraderos y articulados, además de la incomodidad generada por otros usuarios o por las malas condiciones del sistema. Así entonces, se presentan los siguientes verbatim para ilustrar lo mencionado:

“la inseguridad.” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“que las paradas de los buses no son seguras” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“CON MOLESTIA EN LAS PIERNAS” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“Puede ser el calor, la multitud” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

En cuanto a los puntos críticos que fueron reconocidos con menor frecuencia en la etapa inicial del viaje, también se encuentran los trancones, ocasionados por accidentes, las malas actitudes de los usuarios y del personal del sistema y las malas condiciones estructurales de paraderos, estaciones y articulados. A continuación, algunas respuestas de los participantes para ilustrar la situación descrita:

“Los trancones” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“La falta de respeto de muchos usuarios” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“Mal servicio al cliente por taquilleros.” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“Las malas condiciones en qué están muchos buses.” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

---

Posteriormente, durante la etapa del core, los usuarios mencionan de nuevo dos categorías que, en la etapa anterior, tuvieron una menor frecuencia, estas son: inseguridad e incomodidad. Las mismas tuvieron 12 y 20 respuestas respectivamente, lo que indica que son puntos críticos que afectan el viaje del usuario, tal como se puede evidenciar en los siguientes discursos textuales:

“personas sospechosas” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“Algo que hace que no quiera ingresar nunca más es la inseguridad” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“el calor y la mezcla de olores” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“incomodidad” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

Como categorías que se están consolidando por ser problemas que van en aumento, están las malas actitudes de los ciudadanos, bien sea usuarios o personal del sistema, y la poca efectividad de este último. Los siguientes discursos hacen alusión a estos puntos de dolor:

“Un conductor grosero y sin empatía” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“irrespeto” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“que me enredan los nombres de los buses deberían ser más claros” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

Ahora bien, como categorías poco mencionadas se encuentran los accidentes y la falta de adecuaciones estructurales para facilitar la accesibilidad a estaciones y articulados; a su vez, evitar accidentes e incomodidad a los usuarios. En consecuencia, se presentan los siguientes discursos:

“que el bus frene y me caiga” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“Goteras en los buses” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“Timbres para pedir parada no sirven” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

En cuanto a la última etapa del viaje, es decir el post-core, se tienen las malas actitudes de los usuarios y del personal, lo cual a su vez genera incomodidad y son puntos de dolor importantes; tal como se evidencia a continuación con los verbatim:

“que arranque antes de terminar de bajarme” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“Lo incomodo que fue el asiento” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“El mareo gracias al olor a humo o gasolina” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

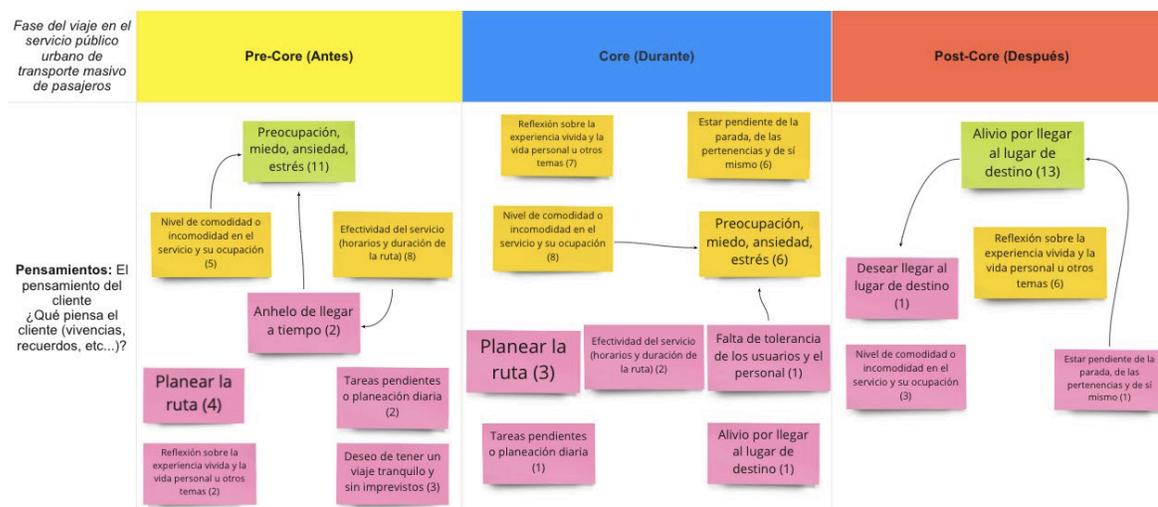
Para finalizar, la poca efectividad del servicio, sentir hambre y por ello, en ocasiones estar de mal humor también son elementos negativos que afectan la última etapa del viaje para los usuarios del transporte público en Barranquilla, aunque con menor frecuencia. En consecuencia, se presentan los siguientes discursos textuales que ilustran la percepción de los participantes de los talleres:

“Estrés del viaje” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“que demore en llegar” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“tener hambre” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

Figura 12. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla



Fuente: Elaboración propia

Continuando con el cuarto elemento, presentado en la Figura 12, los pensamientos más recurrentes de los usuarios del transporte público en Barranquilla están relacionados con la efectividad del servicio, la preocupación, miedo, ansiedad y estrés que en ocasiones es generada por el nivel de incomodidad u otros factores externos que se presentan durante el trayecto. Lo anterior se puede evidenciar en los siguientes verbatim:

- “Muy mala organización” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)
- “llegar bien y a tiempo” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)
- “POR QUE SIEMPRE DEMORA” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)
- “Ojalá no se me haya pasado la ruta de esta hora” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)
- “Preocupaciones” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)
- “Que solazo, ojalá tuviera un carro” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

En cuanto a categorías emergentes, es decir pensamientos poco recurrentes en esta etapa del viaje, se encuentran el anhelo por llegar a tiempo, que puede generar posteriormente

preocupación o estrés; la planeación de la ruta y del resto de la jornada; una reflexión sobre la experiencia u otras vivencias pasadas y el anhelo por tener un viaje tranquilo y sin imprevistos. Todos estos pensamientos se presentan a continuación mediante los siguientes verbatim:

- “llegar a tiempo al destino” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)
- “en los planes para vacaciones” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)
- “Voy pensando la ruta, el cómo me voy a bajar y demás” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)
- “Escucho música para relajarme” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

Posteriormente, durante el core del viaje, los usuarios del transporte público mencionan 4 pensamientos que tienen una recurrencia intermedia, los cuales son: reflexión sobre la experiencia vivida y otras vivencias; estar pendiente de la parada, de las pertenencias y del bienestar propio; preocupación, miedo o ansiedad, pensamiento que es causado por el nivel de comodidad o incomodidad que tenga el pasajero durante el viaje. Lo anterior se demuestra con los siguientes discursos textuales:

- “me enfoco en mi vida cotidiana,” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)
- “analizo el tipo de personas” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)
- “que el bus pare en el sitio donde necesita bajarse” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)
- “estresado por la situación” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)
- “Nivel de comodidad a la hora que subo” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

Otros pensamientos mencionados por los pasajeros son, la planeación de la ruta y del resto de la jornada; el alivio por llegar al tema de destino; pensamientos acerca de la efectividad del sistema y finalmente un usuario del sistema menciona pensar a cerca de la intolerancia de algunos usuarios y personal del sistema.

---

“pienso en lo que debo hacer cuando llegue al lugar de destino” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“que el bus no se demore,” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“Que a los usuarios les hace falta mucha tolerancia” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Continuando con la última etapa del viaje, el alivio por llegar al lugar de destino es uno de los pensamientos más recurrentes, el cual se ilustra a continuación con los siguientes verbatim:

“que por fin llegó a su destino” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“llegar sano y a tiempo al destino” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“POR FIN LLEGO” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

Adicionalmente, otro pensamiento mencionado en esta última etapa del viaje es la reflexión acerca de la experiencia del viaje, otras experiencias y también temas de la vida personal. Los siguientes discursos ilustran lo anterior:

“pienso en las cosas que no me gustaron del bus” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

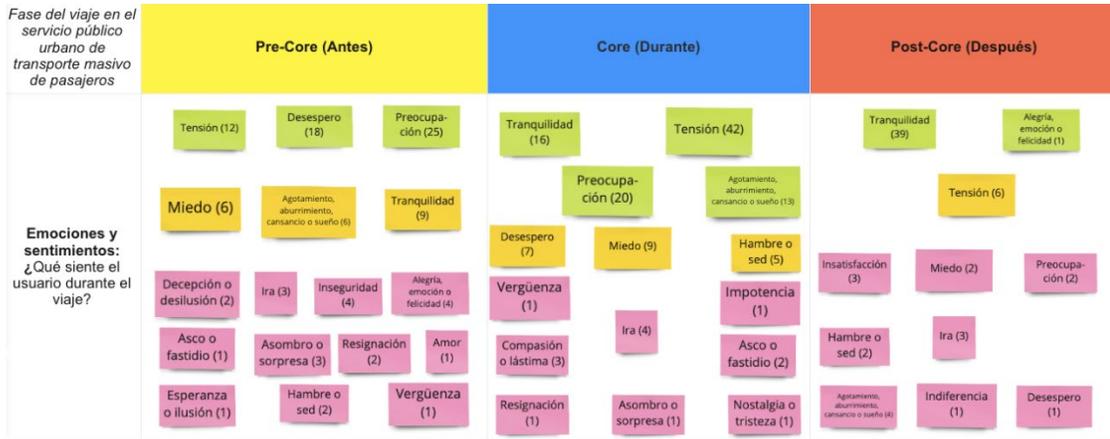
“Pensar en el niño bonito que se bajó” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

Finalmente, el nivel de comodidad o incomodidad también es un pensamiento que tienen pocos pasajeros, junto al deseo de llegar al lugar de destino y finalmente estar pendiente de la parada, de las pertenencias propios y del autocuidado. Así, mediante los siguientes discursos se evidencia lo mencionado anteriormente:

“Obtener un servicio cómodo” (Taller de co-creación No. 6- Barranquilla, 2021)

“revisar pertenencias” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

Figura 13. Customer Journey Map de las emociones o sentimientos del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las emociones, durante la etapa inicial del viaje, los participantes mencionaron sentirse principalmente tensionados, desesperados y a veces preocupados, tal como se evidencia en los siguientes verbatim:

“prevenido” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“desesperación: justo cuando voy tarde ... el chófer decide ir super lento porque está haciendo tiempo coge todos los semáforos en rojo, modo tortuga” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“preocupación,” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“preocupado” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Así mismo, como emociones frecuentemente experimentadas, los participantes hacen alusión al miedo y al agotamiento o cansancio. Por otra parte, 9 personas mencionaron sentirse tranquilas en el pre-core del viaje. Lo anteriormente mencionado, se ilustra a través de los siguientes discursos textuales:

“miedo” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

---

“AGOTAMIENTO” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“paz” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

En cuanto a las emociones que poco sienten los usuarios en esta etapa, se encuentran, por una parte, emociones como la decepción, ira, asco o fastidio, resignación, hambre o sed y vergüenza. Por otro lado, algunos usuarios experimentan emociones más positivas tales como el asombro o sorpresa, amor y alegría o emoción. Lo anterior se puede evidenciar en los siguientes discursos textuales:

“desconcierto” (Taller de co-creación No. 6- Barranquilla, 2021)

“rabia” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“resignación” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“hambre” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“pensar mil veces en que me da pena pedir la parada” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

Continuando con el core del viaje, los usuarios mencionaron con una mayor frecuencia emociones tales como tensión, tranquilidad, preocupación y agotamiento. Las mismas se ilustran a continuación, con los siguientes verbatim:

“a la defensiva” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“relajado” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“preocupaciones existenciales” (Taller de co-creación No. 3- Barranquilla, 2021)

“soñoliento” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Ahora bien, algunas emociones que también experimentan los usuarios, aunque en menor medida, son el desespero, miedo y hambre o sed, las cuales de cierta forma generan incomodidad en los participantes. A continuación se presentan algunos verbatim, haciendo alusión a lo mencionado:

“desesperación” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“miedo” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“hambre” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

En cuanto a las emociones poco mencionadas por los participantes de los talleres, llamadas como categorías emergentes, son la vergüenza, ira, compasión, asco o fastidio, impotencia resignación, asombro o sorpresa y finalmente, la nostalgia o tristeza. Estas se presentan en las siguientes respuestas:

“apenada” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“rabia” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“compasión” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“nostalgia” (Taller de co-creación No. 3 - Barranquilla, 2021)

Analizando la última etapa del viaje, los usuarios mencionan dos emociones: tranquilidad y alegría. Lo que indica cierta actitud positiva durante la etapa final de viaje, lo cual se puede evidenciar con los siguientes discursos textuales:

“feliz, porrrr fiiiin” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“alegría de llegar por fin a casa” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“tranquilidad” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“serena” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

Finalmente, 9 emociones son mencionadas con una menor frecuencia durante el post-core, las cuales son: tensión, agotamiento o cansancio, insatisfacción, miedo, ira, hambre o sed, preocupación, desespero e indiferencia. Estas se ilustran a continuación con los siguientes discursos textuales:

“dolor de cabeza” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

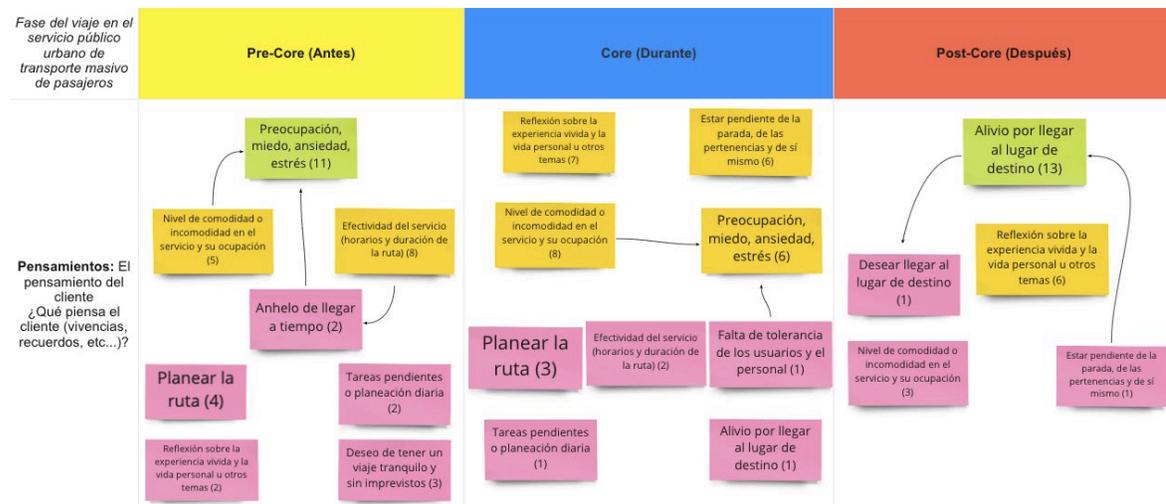
“cansancio” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“insatisfecho” (Taller de co-creación No. 6- Barranquilla, 2021)

“miedo a llegar tarde” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“Rabioso, conflictivo, de mal humor” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)  
 “inquieta” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Figura 14. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Barranquilla



Fuente: Elaboración propia

Continuando con las oportunidades, en primer lugar, aquella que fue mencionada con mayor frecuencia durante el pre-core, es la propuesta de aumentar la coordinación, orden y mejora continua del sistema, como fruto de un rediseño y aumento de las rutas, lo cual se evidencia a través de los siguientes discursos textuales:

“Añadir un cronograma ordenado de los buses” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“Establecer horarios de salida y llegada diarios” (Taller de co-creación No. 6- Barranquilla, 2021)

“rutas claras Mapa en estaciones o WEB” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“saber las horas que pasan los buses” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Así mismo, el ajuste a las tarifas de pago y una mayor cantidad de articulados y estaciones, son oportunidades de mejora que proponen los usuarios del sistema de transporte público, aunque con una frecuencia intermedia. Lo anterior se evidencia en las siguientes respuestas:

“digitalizar la compra de tickets” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“Dejar de usar el efectivo” (Taller de co-creación No. 5- Barranquilla, 2021)

“más buses, nuevas rutas alternas.” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

Las categorías emergentes, dentro del elemento de oportunidades en el pre-core, son propuestas hechas por los participantes en relación con un rediseño o aumento de las rutas, la cual podría ser influencia por el incremento de la flota y del número de estaciones; mayor seguridad en estaciones, paraderos y articulados; adecuaciones estructurales y mejores políticas públicas para evitar la corrupción y garantizar una mejor gestión del sistema. Lo anterior se puede evidenciar en los siguientes discursos textuales:

“nuevas rutas alternas.” (Taller de co-creación No. 2- Barranquilla, 2021)

“menos inseguridad” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“Ofrecer más sillas y más comodidad sería bueno” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

“sacando a Char de la alcaldía” (Taller de co-creación No. 4- Barranquilla, 2021)

Por otra parte, durante el core del viaje, los participantes mencionan con mayor frecuencia la necesidad de realizar adecuaciones a las estaciones, paraderos y articulados, lo cual se puede evidenciar a través de estas respuestas:

“limpieza del transporte” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“wifi, aire acondicionado” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“Ergonomía” (Taller de co-creación No. 1- Barranquilla, 2021)

“mejor condiciones de los buses” (Taller de co-creación No. 3 - Barranquilla, 2021)

---

Ahora bien, continuando en la etapa del core, los participantes también proponen establecer un aforo máximo para los articulados, a fin de evitar incomodidad a los usuarios del sistema. Así mismo, se propone de nuevo una mayor coordinación la cual influye y se ve influenciada por un aumento de los buses y estaciones a fin de poder suplir la demanda del servicio de transporte. Por otra parte, dentro de las categorías con frecuencia intermedia también se mencionan una mayor seguridad y un ajuste de la tarifa y medios de pagos en aras de aumentar la accesibilidad al sistema.

“que no acepten que vaya mucha gente de pie” (Taller de co-creación No. 2 – Barranquilla, 2021)

“mejorando la calidad del servicio” (Taller de co-creación No. 4 – Barranquilla, 2021)

“más rutas y buses” (Taller de co-creación No. 2 – Barranquilla, 2021)

“Implementar medidas de seguridad, cámaras, controlar a los usuarios mediante identificaciones para evitar robos” (Taller de co-creación No. 6 – Barranquilla, 2021)

Los participantes también proponen otro grupo de oportunidades de mejora, aunque con menor intensidad respecto a las ya mencionadas, relacionadas con garantizar que el personal que opera en el sistema esté capacitado, el fomento de la cultura ciudadana y el rediseño de las rutas, la cual está mencionada con la coordinación en el sistema y el aumento de los buses y estaciones.

“conductores amables con protocolo de bienvenida” (Taller de co-creación No. 1 – Barranquilla, 2021)

“se necesita más cultura ciudadana” (Taller de co-creación No. 2 – Barranquilla, 2021)

“mejorando el nombre de las rutas de buses” (Taller de co-creación No. 4 – Barranquilla, 2021)

Analizando la última etapa, se encontró que no existe una categoría consolidada que tuviera una gran frecuencia de mención. No obstante, una oportunidad mencionada con una frecuencia intermedia es la relacionada con la coordinación al interior del sistema.

“Controlar y realizar estándares de calidad a las personas encargadas del servicio (choferes)(asistentes)” (Taller de co-creación No. 6 – Barranquilla, 2021)

“Hacer controles de calidad, correos, sugerencias después de ofrecer el servicio” (Taller de co-creación No. 6 – Barranquilla, 2021)

“Una app que te sirva para ubicarte y más exactitud en los tiempos de llegada” (Taller de co-creación No. 5 – Barranquilla, 2021)

Finalmente, 6 oportunidades mencionadas, aunque con menor frecuencia, están relacionadas con el aumento de la flota, de estaciones y paraderos, lo cual influiría y se ve influenciado por el rediseño o aumento de las rutas; garantizar que el personal este capacitado; un ajuste a las tarifas y medios de pago; adecuaciones a estaciones y articulados y el fomento a la cultura ciudadana, a fin de que los usuarios y personal tengan mejores actitudes y modales.

Lo anterior se ilustra a través de las siguientes respuestas:

“TENER PUNNTOS FIJOS DE ESTACIONAMIENTO” (Taller de co-creación No. 2 – Barranquilla, 2021)

“que los choferes sean más consientes” (Taller de co-creación No. 2 – Barranquilla, 2021)

“Facilidad de pago para viaje de regreso” (Taller de co-creación No. 1 – Barranquilla, 2021)

“llegar a estaciones modernas con buena infraestructura” (Taller de co-creación No. 1 – Barranquilla, 2021)

“Escucha activa y paciencia” (Taller de co-creación No. 2 – Barranquilla, 2021)

### **8.1.3. Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Medellín**

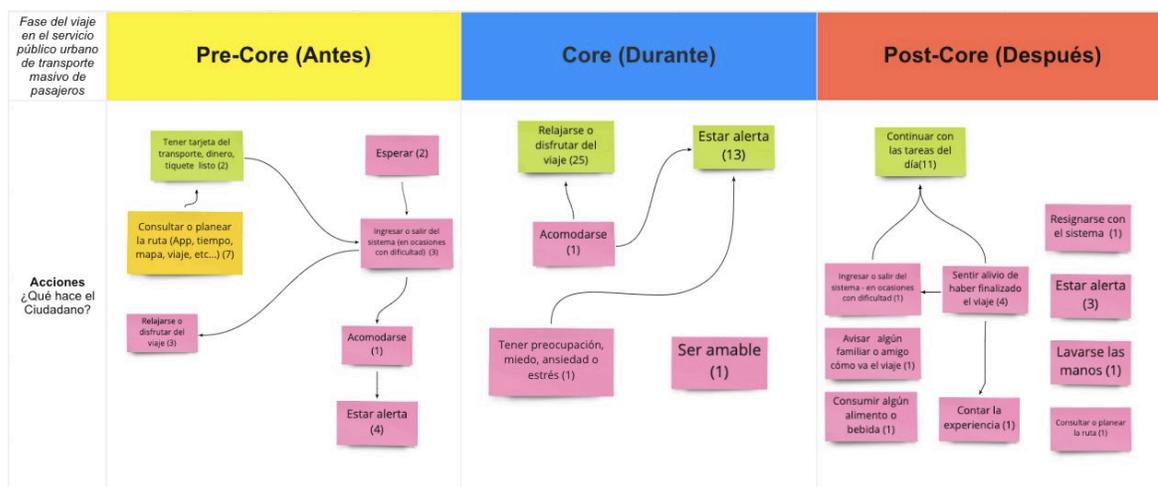
#### **8.1.3.1. Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Medellín**

En cuanto a la población consultada para la ciudad de Medellín, 90 personas participaron de los talleres de co-creación, de los cuales el 61,1% eran mujeres, el 37,8% eran hombres y el 1,1% prefirieron no revelar el género. Continuando con la edad de los ciudadanos invitados, el 82,2 son población de entre los 17 y 24 años, mientras que el 17,8% tienen entre 25 y 46 años. Por otro lado, el 15,6% de la población alcanzó el preescolar, la básica secundaria o la media, el 1,1% tiene un técnico, el 2,2% tiene un tecnólogo, el 80% tiene un título profesional y el 3,3 tiene una especialización o doctorado.

Ahora bien, respecto a su ocupación, de nuevo la población estudiante continúa dominando en la participación de la ciudad de Medellín (91,1%), el 25,6% está desempleado, el 15,6% son personas con un empleo de medio tiempo, el mismo porcentaje corresponde a personas que trabajan por cuenta propia y el 12,2% son personas con un empleo de tiempo completo. Respecto al estrato, el 77,9% son personas de estrato bajo-bajo, bajo o medio bajo; el 15,6% son personas pertenecientes al estrato medio y 6,7% personas de estrato medio-alto. Finalmente, respecto al nivel de ingresos, el 76,7% recibe menos de 1 SMMLV, el 18,9% recibe entre 1 y menos de 3 SMMLV, el 3,3% obtienen ingresos de más de 5 y menos de 7 SMMLV y por último, el 1,1% son personas que ganan más de 7 SMMLV.

### 8.1.3.2. Descripción de los mapas de viaje del ciudadano

Figura 15. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Medellín



Fuente: Elaboración propia

Analizando la Figura 15, para la etapa inicial del viaje, los participantes de los talleres de co-creación mencionan en primer lugar, que la acción más recurrente es tener listo el medio de pago antes de ingresar al sistema, lo cual se puede evidenciar a través de los siguientes verbatim:

- “Alisto el pasaje o la cívica” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)
- “Revisar que si tenga plata” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)
- “consulta que dinero tiene” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)
- “Revisar si tengo dinero en efectivo o en la tarjeta” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Así mismo, consultar o planear la ruta también resulta ser una acción que realizan constantemente los usuarios, aunque con menor frecuencia que la anteriormente mencionada.

---

Lo anterior se plasma a continuación a través de los siguientes discursos textuales:

“Averigua las rutas” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Confirma dirección y puntos de referencia” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Busco como llegar en Maps cuando es la primera vez lo que me genera mucha tensión pienso que me voy a perder al punto de mejor tomar un Uber” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

Respecto a las acciones que tuvieron menor frecuencia de mención entre los participantes de los talleres, se encuentran esperar, para luego ingresar al sistema y posteriormente acomodarse en el vehículo y así poder relajarse y disfrutar del viaje o estar alerta para posibles acosos o robos. Lo anteriormente mencionado se ilustra a través de los siguientes verbatim:

“Esperar el bus” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“Ingresar al punto de acceso o espacio que lo acerque al medio de transporte” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Correr para poder coger puesto” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

“Atenta a que no me deje” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

Durante el core del viaje, las acciones más recurrentes entre los usuarios del sistema de transporte en Medellín son relajarse y disfrutar del viaje, o por otro lado, estar alerta debido a la inseguridad que se presenta en el sistema. Así entonces, los siguientes verbatim dan cuenta de lo anteriormente mencionado:

“Aprovecha para leer, estudiar, escuchar música” (Taller de co-creación No.1 – Medellín, 2021)

“Siempre escucho música nueva, si estoy aburrída busco la que más me gusta, leo o disfruto del paisaje, lo que me llena de tranquilidad y pensamientos positivos” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“Estar pendiente de las estaciones, del celular y la billetera” (Taller de co-creación No.4 – Medellín, 2021)

“Estar pendiente del tiempo que tarda el recorrido” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

Respecto a las acciones que tienen menor frecuencia están acomodarse, ser amable y por ende ayudar a los demás usuarios cuando es necesario, para finalmente preocuparse o tener miedo debido a la incomodidad o inseguridad que se presenta en el sistema. Lo anterior puede evidenciarse en los siguientes discursos textuales:

“Trata de ubicarse en una silla” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Saludar y agradecer al conductor, si se trata de un bus” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“Desesperación por salir de ahí” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

En cuanto al post-core del viaje, la acción más mencionada dentro de las respuestas de los participantes fue continuar con el resto de las tareas planeadas para la jornada, una vez finalizado el viaje, lo cual se presenta a continuación:

“Hacer lo del día” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Seguir mi vida normal” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Dirigirme al destino” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“Caminar rápido al destino o al otro transporte” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Finalmente, 9 acciones fueron mencionadas por los usuarios, aunque con menor frecuencia. Estas son: resignarse con la mala calidad del sistema; avisar a algún familiar o amigo cómo va el viaje; sentir alivio de haber finalizado el viaje, para luego salir del sistema; consultar o planear el siguiente viaje; estar alerta; llegar a lavarse las manos; contar la experiencia y consumir algún alimento o bebida.

Lo anteriormente mencionado se presenta a continuación a través de los siguientes discursos textuales:

“Me da nostalgia saber que tengo que regresar y no tengo un vehículo propio” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“Aviso que llegué a mi destino” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

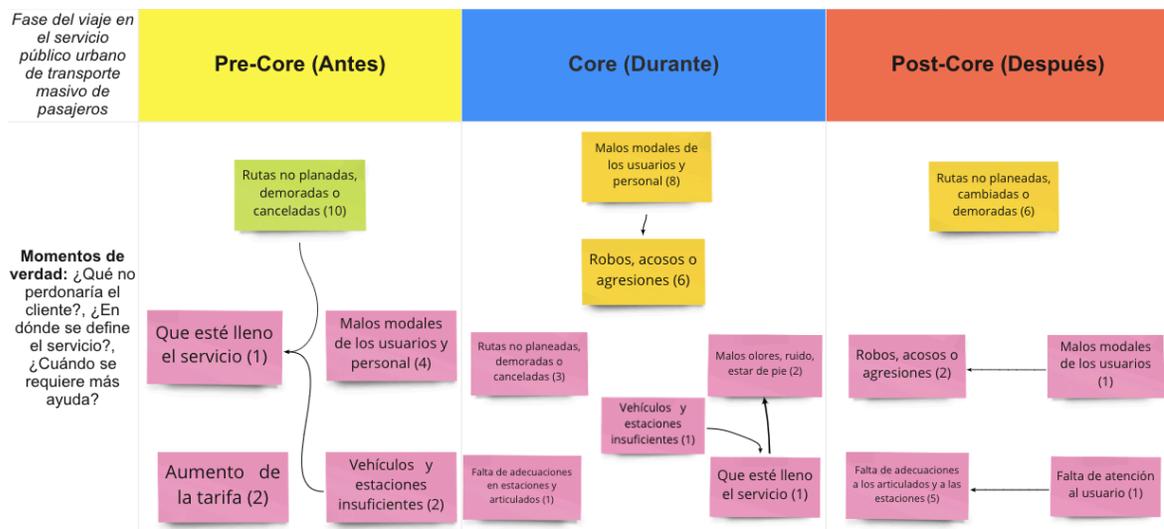
“Cara aliviada” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

“Tomar los accesos de las salidas del sistema de transporte, procurar evacuar por la derecha” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Está mirando que la dirección si sea” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“me desinfecto las manos” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

Figura 16. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Medellín



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los momentos de verdad, representados en la Figura 16, aquel que tuvo mayor frecuencia de mención fue las rutas no planeadas, demoradas o canceladas, lo cual molesta a los usuarios del sistema y se presenta a continuación con las siguientes respuestas:

“cancelación del viaje a última hora” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

“Que el transporte no llegue a lo hora indicada” (Taller de co-creación No. 4– Medellín, 2021)

“Demasiado tiempo de espera” (Taller de co-creación No. 4– Medellín, 2021)

Respecto a los momentos de verdad con menor frecuencia de mención están la gran cantidad de usuarios que hay en buses o estaciones, sobrepasando la capacidad del sistema, debido a la cantidad insuficiente de vehículos y estaciones; el aumento de la tarifa y los malos modales y actitudes de usuarios del sistema y del personal. En consecuencia, se presentan los siguientes verbatim para ilustrar lo anteriormente mencionado:

“Demasiada fila para recargar la tarjeta y para entrar al transporte” (Taller de co-creación No. 4– Medellín, 2021)

“Que esté cerrado el sistema” (Taller de co-creación No. 4– Medellín, 2021)

“Que el precio suba de una forma exorbitante” (Taller de co-creación No. 3– Medellín, 2021)

“que las personas de la caja no sean amables” (Taller de co-creación No. 4– Medellín, 2021)

Continuando con el core del viaje, los participantes reconocieron con una frecuencia intermedia, dos momentos de verdad que definen el servicio para el usuario, estos son la inseguridad, representada en robos, acosos o agresiones; así como, las malas actitudes o malos modales de usuarios y personal. Lo anterior se evidencia a través de los siguientes discursos textuales:

“Que me roben dentro del sistema” (Taller de co-creación No. 4– Medellín, 2021)

“Inseguridad, que ocurra algún incidente de mal trato o abuso” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“imprudencias viales del conductor” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

“La de la taquilla tan mala clase” (Taller de co-creación No. 5- Medellín, 2021)

En relación a las categorías emergentes dentro del elemento de momentos de verdad en el core del viaje, se encuentran la falta de adecuaciones estructurales a estaciones y vehículos; la rutas no planeadas, canceladas o demoradas; vehículos y estaciones insuficientes, lo que genera que el sistema este colapsado constantemente y que por ende se presenten situaciones de incomodidad para los usuarios, a través de malos olores, ruido excesivo y que gran cantidad de pasajeros deban viajar de pie en el vehículo. A continuación, se presentan algunas de las respuestas que dieron los participantes durante los talleres de co-creación:

“que el transporte este sucio y en mal estado” (Taller de co-creación No. 5- Medellín, 2021)

“Que se desvíe del camino” (Taller de co-creación No. 2- Medellín, 2021)

“mucho aforo de personas” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

“Que no hay buena frecuencia de vehículos para el transporte” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

Finalmente, en la última etapa del viaje, por un lado, se tiene una categoría con una frecuencia intermedia, la cual es la falta de planeación y demora de las rutas. Por otra parte, como categorías emergentes, están la inseguridad, los malos modales de usuarios, la falta de atención al cliente y en consecuencia falta de adecuaciones estructurales que faciliten la accesibilidad al sistema. Así entonces, se presentan los siguientes discursos textuales:

“Que no pare donde debería” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

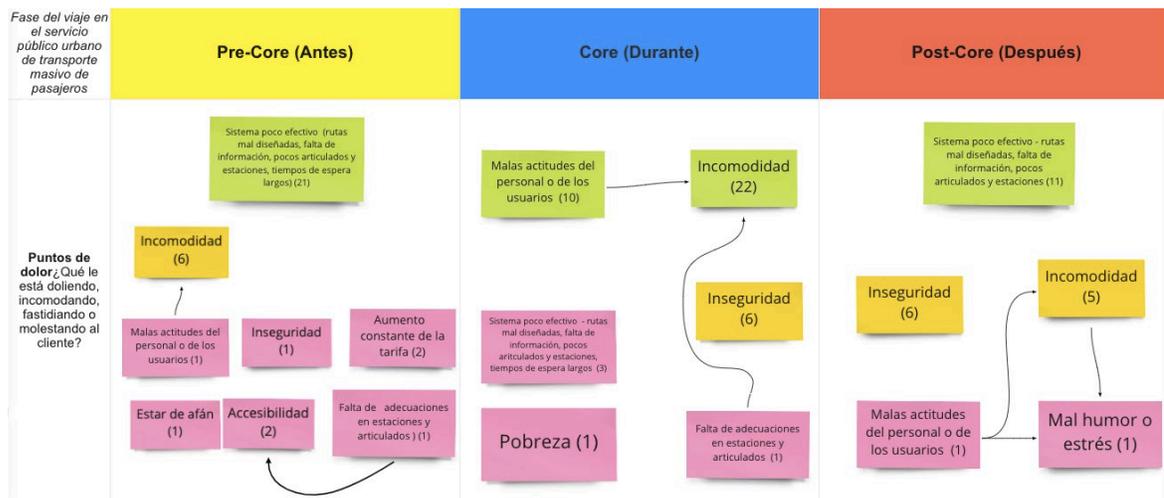
“Que el metro no pare justo en la estación que necesitabas.-.” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

“Que me roben.-.” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

“Que me pierda y no me avisen o me ayuden” (Taller de co-creación No. 1- Medellín, 2021)

“En la atención a lo que los clientes reportan como inconformidad, cuando se piensa en las necesidades del cliente” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

Figura 17. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Medellín



Fuente: Elaboración propia

Analizando los puntos de dolor que mencionaron los participantes de los talleres, presentados en la Figura 17, se encontró que aquel que resulta ser más crítico durante la etapa inicial de viaje es la poca efectividad del sistema, representado en el mal diseño de las rutas, vehículos insuficientes y estaciones y falta de información. Lo anterior se ilustra con las siguientes respuestas:

“tardanza en las rutas” (Taller de co-creación No. 1- Medellín, 2021)

“La demora para llegar el bus” (Taller de co-creación No. 2- Medellín, 2021)

“la demora del transporte en llegar” (Taller de co-creación No. 5- Medellín, 2021)

---

Continuando con los puntos de dolor que también fueron mencionados, aunque con menor frecuencia, está, por un lado, la incomodidad que sienten los pasajeros durante el viaje, así mismo, las malas actitudes de los usuarios y personal, la inseguridad, el aumento de la tarifa, la accesibilidad, la cual se ve afectada por la falta de adecuaciones de las estaciones y articulados. Y finalmente, estar constantemente de afán debido a los retrasos que puede generar el sistema. Lo anteriormente mencionado se presenta a través de las siguientes respuestas:

“Un extraño de la fila le habla” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Que los buses manejen tan ligero” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“estar pendiente de los ladrones” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“El pasaje está muy caro” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Ahora bien, durante el core del viaje, dos categorías se destacaron por ser las más mencionadas por los participantes; las malas actitudes de usuarios y personal, lo cual, a su vez, provoca incomodidad. Lo anterior se puede evidenciar a través de los siguientes verbatim:

“siempre arrancan sin uno subirse bien al bus” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“El calor” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“El calor y la incomodidad en el sistema de transporte” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“los que ponen música maluca” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

En cuanto a las categorías que se están consolidando y las emergentes, se tiene, en primer lugar, la inseguridad, que persiste como un problema que afecta el sistema en varias ciudades de Colombia. Respecto a las categorías menos mencionadas, se identificaron la falta de adecuaciones, la pobreza, representada a través de tantos vendedores ambulantes que se suben al sistema y la poca efectividad del sistema la cual se ve influenciada por la primera categoría.

Así entonces, las siguientes respuestas de los participantes de los talleres, evidencian lo comentado anteriormente:

“La inseguridad en el sistema de transporte y alrededores de las estaciones” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

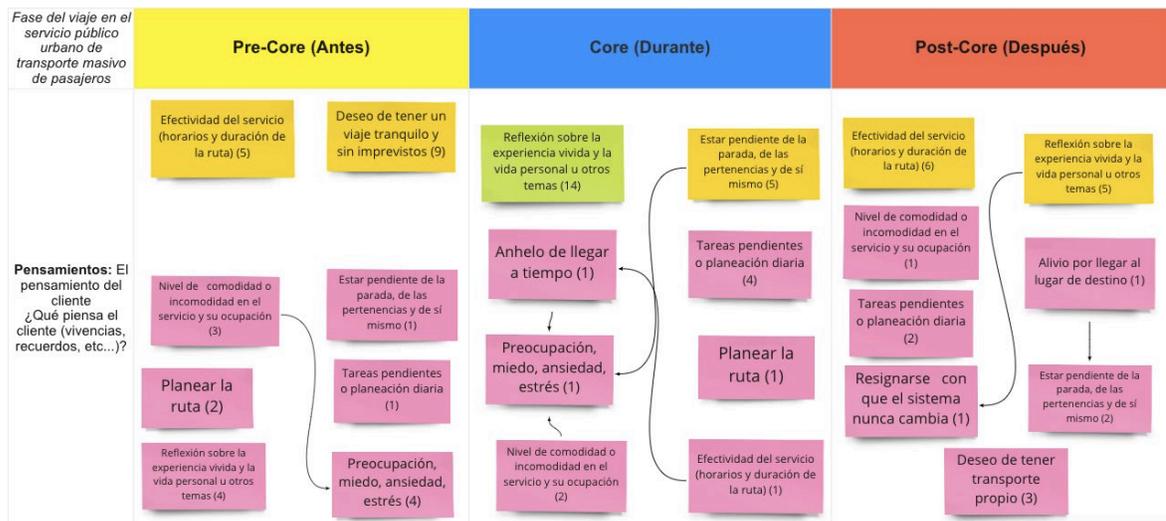
“Inseguridad por tantas personas cerca de uno” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Sentirme inseguro por el virus” (Taller de co-creación No. 1– Medellín, 2021)

“Muchos vendedores ambulantes” (Taller de co-creación No. 1– Medellín, 2021)

“Faltan más asientos” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Figura 18. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Medellín



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cuarto elemento, los pensamientos de los ciudadanos de Medellín, presentados en la Figura 18, se encontró que en el pre-core del viaje aún no hay categorías consolidadas, con más de 10 menciones entre los participantes. No obstante, se identificaron dos categorías importantes las cuales son pensamientos acerca de la efectividad del transporte, pues muchas

---

veces la demora del transporte afecta tareas posteriores, así como, algunos pasajeros tienen el anhelo de tener un viaje tranquilo.

“que no se demore el bus” (Taller de co-creación No. 5- Medellín, 2021)

“que no se tarde más de lo previsto.” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

“Que no haya mucha congestión de personas” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

“Ojalá el metro esté solito” (Taller de co-creación No. 5- Medellín, 2021)

Respecto a las categorías emergentes durante esta etapa inicial, se identificaron 6, las cuales son, preocupación, miedo o ansiedad causado por el nivel de comodidad o incomodidad que el pasajero siente en el viaje; la planeación de la ruta; reflexión acerca de la experiencia vivida y otras experiencias que tiene el usuario, así mismo tiende a pensar acerca de las tareas pendientes para el resto de su jornada y por último, un usuario mencionó estar pensando acerca de su propia seguridad, buscando evitar posibles hurtos. Lo anteriormente mencionado, se presenta a continuación:

“Se siente con ansiedad y con miedo” (Taller de co-creación No. 1- Medellín, 2021)

“Ojalá me pueda ir sentada” (Taller de co-creación No. 3- Medellín, 2021)

“Que todo salga bien y sin contratiempos” (Taller de co-creación No. 4- Medellín, 2021)

“En las actividades que tengo hacer al llegar al destino” (Taller de co-creación No. 2- Medellín, 2021)

Durante el core del viaje, solo se identificó una categoría consolidada y una que está en proceso de consolidación. En cuanto a la primera, durante el viaje los usuarios piensan acerca de su vida, de la experiencia y de otros temas. Respecto a la segunda, procuran estar pendientes de sí mismos, de la parada y de sus pertenencias, debido a la inseguridad.

Así, se presentan los siguientes verbatim para ilustrar lo mencionado anteriormente:

“Recuerdo de un sitio por el que está pasando” (Taller de co-creación No. 1– Medellín, 2021)

“Normalmente recuerdos con mi familia y amigos, o cosas que quisiera hacer” (Taller de co-creación No. 2– Medellín, 2021)

“Siente que tiene que estar atento” (Taller de co-creación No. 1– Medellín, 2021)

“no te quedes dormido, no te quedes dormido” (Taller de co-creación No. 4– Medellín, 2021)

Adicionalmente, 6 categorías fueron mencionadas con una menor frecuencia; el anhelo de llegar a tiempo al lugar de destino, lo cual muchas veces causa preocupación o estrés; planeación de la ruta; efectividad del servicio medida en tiempos de llegada e información sobre las rutas; tareas pendientes y el nivel de comodidad o incomodidad que siente el pasajero. Lo anterior, se ejemplifica con los siguientes verbatim:

“Ojalá llegue a tiempo,” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“pensar que el jefe lo puede regañar por llegar tarde” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Espero haber escogido el bus correcto” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

Finalizando el viaje, los pasajeros identifican 2 pensamientos que suelen tener; el primero, la efectividad del servicio evaluando la duración del viaje, y posibles imprevistos en el camino. Por otra parte, el segundo se relaciona con aprovechar el tiempo para reflexionar sobre su vida y sobre la experiencia que tuvieron. Así entonces, las siguientes respuestas dan cuenta de lo mencionado anteriormente:

“Me siento feliz si puedo llegar a tiempo” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Piensa en las dificultades del día” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Será que le gusté a la linda del metro? XD” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Por otra parte, otros pensamientos que indicaron los participantes para la última etapa del viaje son el alivio por llegar al destino; resignarse con la baja calidad del sistema; el nivel de comodidad o incomodidad en el servicio; tareas pendientes; estar alerta de las pertenencias y de la parada indicada y un deseo de tener transporte propio, teniendo en cuenta la poca efectividad del sistema de transporte público. Lo anterior se puede evidenciar en los siguientes discursos textuales:

“agradecer mentalmente que pudo llegar” (Taller de co-creación No. 1– Medellín, 2021)

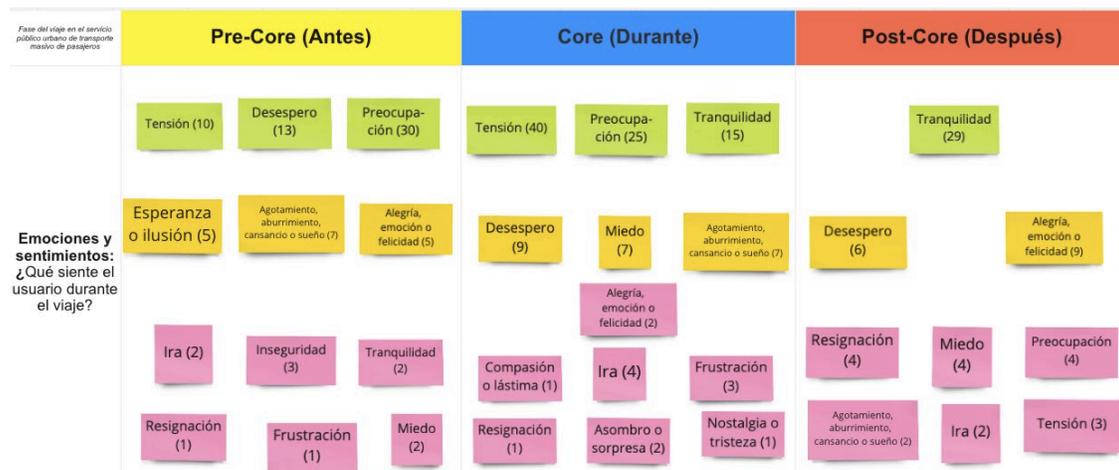
“que pereza volver a hacer ese viaje” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“Pienso en lo que voy a hacer inmediatamente deje el transporte si tengo que caminar o hacia dónde me dirijo” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“espero que no me roben” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“quiero un carro” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

Figura 19. Customer Journey Map de las emociones o sentimientos del ciudadano en el Transporte Público en Medellín



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a emociones y sentimientos que los pasajeros dicen experimentar durante la etapa inicial del viaje, como se evidencia en la Figura 19, se tiene en primer lugar; la tensión, desespero y preocupación, las cuales muchas veces están asociadas a la demora del servicio, incomodidad e inseguridad durante el recorrido, lo cual se puede evidenciar con las siguientes respuestas de los participantes:

“Un poco de estrés por su demora” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

“no tener puesto” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“desesperada” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“Preocupada de perderme en la ruta” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Continuando con las emociones, aunque con menor frecuencia respecto a las anteriores, los pasajeros identifican la esperanza o ilusión, el agotamiento o cansancio y tranquilidad. Lo anterior se ilustra en las siguientes respuestas:

“Deseo porque el vehículo llegue casi a la par que yo llego al lugar de la parada” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“SUEÑO” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“Tranquila” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

Finalmente, algunas emociones que, si bien fueron mencionadas con poca frecuencia, provocan actitudes negativas en los usuarios, son el miedo, ira, inseguridad, frustración y resignación; estas, evidencian el efecto que tienen los puntos de dolor sobre la experiencia del usuario, tal como se muestra a continuación:

“Miedo a las horas pico” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“rabia por la incompetitividad del sistema metro” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Espero no me roben” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Frustrada por llegar tarde a mi destino” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

---

“Prepararme para estar parado todo el viaje” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Al igual que en la etapa anterior, la preocupación y tensión son emociones que se mantienen durante el core del viaje. No obstante, algunos pasajeros mencionan que sienten tranquilidad durante esta etapa. Lo anterior se puede evidenciar en las siguientes respuestas:

“Preocupado porque no ralenticen el flujo del sistema o no haya tacos” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Por qué no se ponen el tapabocas?” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“preocupación” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

Por otra parte, durante el core, los pasajeros también mencionaron que el desespero, miedo y agotamiento o cansancio, también hacen parte de su experiencia en esta etapa; aunque son emociones menos experimentadas. Lo anterior se evidencia a través de las siguientes respuestas:

“La/el bebé que no deja de llorar :)” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

“desespero” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“Miedo de que se monte un gamín” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Con ganas de dormir” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Ahora bien, 7 emociones fueron mencionadas, por último, en esta etapa, aunque con menor frecuencia que las anteriores. No obstante, es importante identificar que la compasión o lástima, alegría o felicidad, frustración, resignación, asombro o sorpresa y tristeza también hacen parte del viaje del pasajero, tal como se ilustra con los siguientes verbatim:

“Una señora en embarazo” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“No traje audífonos :(” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Tranquilidad” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

Continuando con la parte final del viaje, post-core, una emoción tuvo la más alta frecuencia de mención y dos, por su parte, tuvieron una frecuencia intermedia. En cuanto a la primera, la tranquilidad por haber llegado al lugar del destino dominó en las respuestas de los pasajeros respecto a esta última etapa del viaje. Respecto a las segundas, el desespero por llegar pero a la vez, la emoción o alegría por haber finalizado el viaje, también son emociones experimentadas por los usuarios.

“Relajación,” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Afanado” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“Felicidad” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“feliz porque salí” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

Finalmente, 6 emociones también fueron mencionadas, aunque con menor frecuencia: resignación, miedo, preocupación, agotamiento o cansancio, ira y tensión. A continuación, se presentan algunas respuestas de los participantes que dan cuenta de las emociones mencionadas:

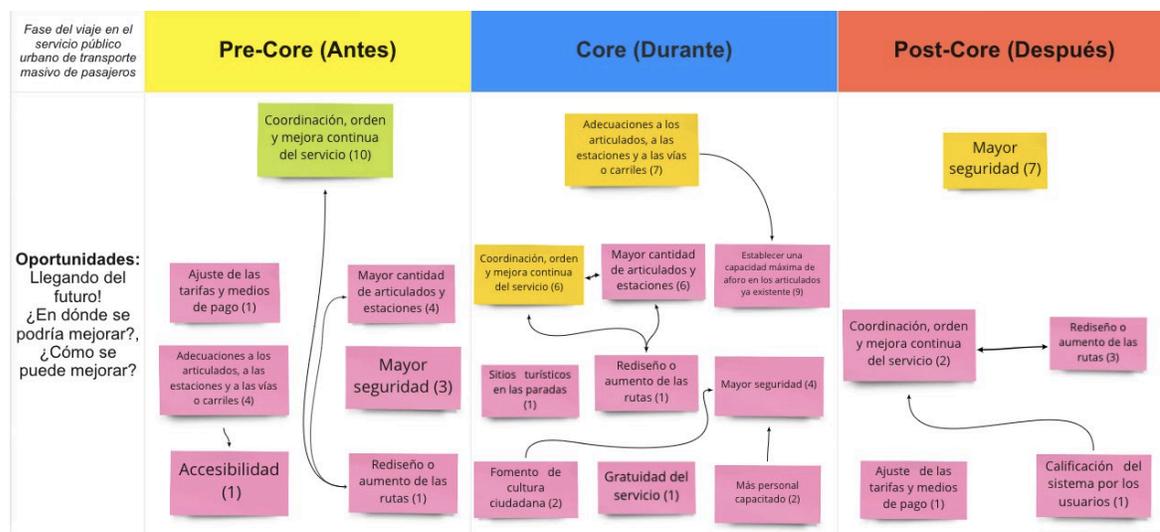
“aunque ya se hizo tarde; ya que se puede hacer?” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

“volver a tener miedo por si alguien del bus me sigue a robarme?” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“A donde es que me toca ir” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Caminar” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

Figura 20. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Medellín



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las oportunidades, ilustradas en la Figura 20, como categoría consolidada por ser la que tuvo mayor frecuencia de respuestas entre los participantes del taller de co-creación de Medellín, está la sugerencia de trabajar más en la coordinación, orden y mejora continua del sistema, tal como se evidencia con las siguientes respuestas:

“Manejando mejor la afluencia por transporte” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“Más organización, analizar las raíces que generan inconvenientes y tomar correcciones” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Sistemas que permitan hacer trazabilidad a las rutas para planear mejor el viaje” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“Tiempos de llegada de los buses” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

En cuanto a categorías emergentes, dentro del elemento de oportunidades, se tiene que el ajuste a la tarifa y a los medios de pago; las adecuaciones a los articulados y estaciones, lo cual facilita la accesibilidad al sistema; la garantía de una mayor seguridad, a través de la presencia

de policía en estaciones y paraderos; el rediseño de las rutas y el aumento de la flota de buses y de estaciones para absorber toda la demanda de transporte público en la ciudad de Medellín. A continuación, se presentan algunas respuestas que reflejan lo anterior:

“Digitalizar el pago facial igual que rusia” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“accesibilidad” (Taller de co-creación No. 3 – Medellín, 2021)

“Seguridad en todas partes” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“mayores rutas en horas pico” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

En el core del viaje, los usuarios proponen dos oportunidades con una frecuencia de mención intermedia: adecuaciones a estaciones, articulados y paraderos. Así mismo, coordinación, orden y mejor continua del servicio. Lo anterior es posible evidenciarlo en las siguientes respuestas:

“asientos más cómodos” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“mejor ventilación en los buses” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

“Sistemas de buses más controlados, con mejoras en sus normas y el personal” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

“Orden estricto para la entrada al sistema” (Taller de co-creación No. 5 – Medellín, 2021)

En cuanto a las categorías emergentes, durante el core del viaje, los participantes proponen algunas oportunidades de mejora, aunque con menor frecuencia de mención; una de ellas es garantizar un personal más capacitado, que a su vez permita que haya mayor seguridad en el sistema; gratuidad del servicio teniendo en cuenta que la mayor parte de la población que hace parte de la clase baja y media-baja es la que usa el transporte público masivo; el fomento de la cultura ciudadana; el establecimiento de un aforo máximo para los articulados a fin de evitar incomodidad e inseguridad dentro de los mismos; el rediseño y aumento de las rutas de los articulados, unido al aumento de la flota de buses y estaciones y finalmente, una propuesta sugerida por un participante, relacionada con establecer sitios turísticos en algunas estaciones,

---

tomando como ejemplo algunas estaciones de transporte de otros países. Así entonces, los siguientes discursos textuales dan cuenta de lo mencionado:

“conductores amables” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Servicio gratuito” (Taller de co-creación No. 1 – Medellín, 2021)

“Mejora de la cultura y el respeto dentro del sistema” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“establecer un límite máximo de aforo” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Ampliar rutas” (Taller de co-creación No. 2 – Medellín, 2021)

Finalmente, durante el post-core, los participantes en la ciudad de Medellín proponen 5 oportunidades de mejora. La primera, se encuentra relacionada con un punto crítico que ya se ha manifestado en otras etapas y otras ciudades: la inseguridad, por ende es necesario implementar mayores medidas que garanticen la seguridad de los usuarios del sistema antes, durante y después de un viaje. Por otro lado, y como oportunidades emergentes en esta etapa del viaje, se encuentran una mayor coordinación al interior del sistema; el rediseño y aumento de las rutas, ampliando cobertura y disminuyendo tiempos de espera; el ajuste de las tarifas y medios de pago para aumentar la accesibilidad al sistema y por último, permitir que el usuario pueda realizar una evaluación continua del sistema a través de encuestas de satisfacción, foros, etc. Así entonces, se presentan a continuación algunos discursos textuales que dan cuenta de lo mencionado anteriormente:

“La seguridad del último trayecto que uno debe hacer por su cuenta”

“Seguridad en todas partes” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Estar en constante estudio de la operación y analizando oportunidades de mejora” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

“Optimización de rutas” (Taller de co-creación No. 4 – Medellín, 2021)

#### **8.1.4. Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Cartagena**

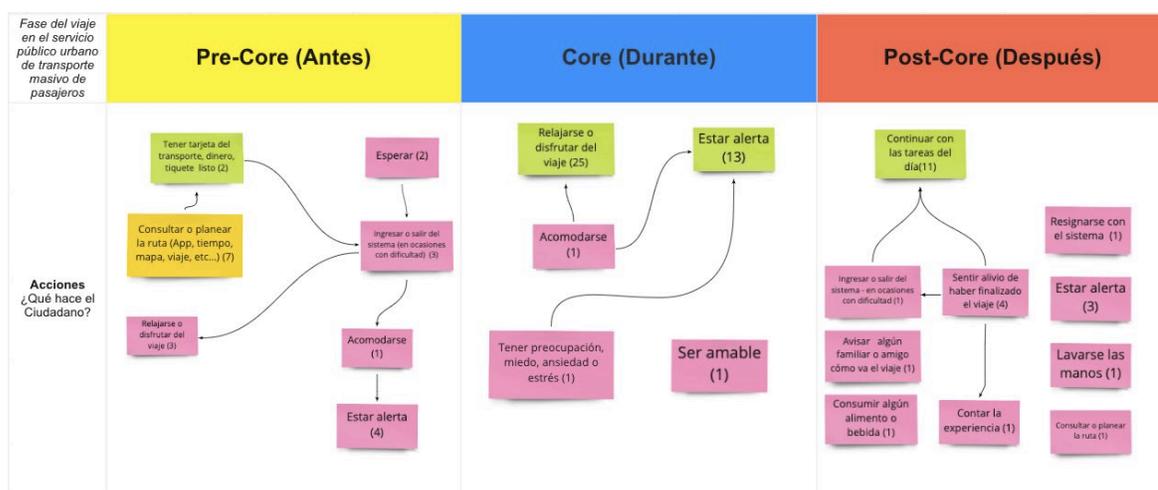
##### **8.1.4.1. Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Cartagena**

Respecto a la población que acompañó los talleres en la ciudad de Cartagena, se obtuvieron 55 respuestas, de las cuales el 64,2% eran hombres y 35,8% eran mujeres. Ahora bien, el 83,1% de personas tenían entre 18 y 21 años, mientras que el 16,9% tenían entre 22 y 30 años. Analizando el nivel educativo, el 24,6% son personas que alcanzaron la básica primaria o la media, 3,8% personas con un técnico, 1,9% corresponde a personas que lograron un tecnólogo, el 67,9% cuenta con un título profesional y el 1,9% alcanzó una maestría. Adicionalmente, casi el 100% de la población son estudiantes (96,2%), el 28,3% están desempleados, 13,2% son trabajadores por cuenta propia, 5,7% personas con un empleo de tiempo completo y 9,4% personas con trabajo de medio tiempo.

Por otra parte, respecto al estrato, 73,6% son personas con estratos bajo-bajo, bajo o medio-bajo; 20,8% son personas de estrato medio y 5,7% corresponde a personas de estrato medio alto y alto. Finalmente, respecto al nivel de ingresos, el 79,2% son personas que reciben menos de 1 SMMLV, el 13,2% personas que reciben entre 1 y menos de 3 SMMLV, el 5,7% aquellos que obtienen ingresos entre 3 y menos de 5 SMMLV y finalmente, solo 1,9% recibe más de 5 SMMLV.

### 8.1.4.2. Descripción de los mapas de los ciudadanos

Figura 21. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena



Fuente: Elaboración propia

El primer elemento analizado en el Customer Journey Map, ilustrado en la Figura 21, son las acciones, dentro de las cuales, 5 fueron mencionadas por los participantes. Aquella con mayor frecuencia está relacionada con la planeación de la ruta, utilizando distintas aplicaciones o consultando con amigos y familiares. Posteriormente, los pasajeros alistan su medio de pago para tenerlo listo antes de ingresar al sistema. Adicionalmente, un participante del taller de co-creación, mencionó relajarse y disfrutar del viaje, mientras otro, por su parte indica cierta incomodidad.

“Preguntar la ruta y a qué hora llega el bus.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Tener pasajes” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“entrar sin respeto” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“mirar el teléfono” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“se queja antes de montarse sin esperar ni un minuto

Para la siguiente etapa del viaje, 5 acciones fueron mencionadas por los pasajeros. La primera, relacionada con acomodarse en el vehículo, posteriormente mantenerse en estado de alerta para evitar robos, acosos o agresiones; por ende, estar incómodo; sentir alivio de casi finalizar el viaje y algunos pasajeros mencionan ser amables. Lo anterior se puede evidenciar a través de los siguientes discursos textuales:

“Buscar un lugar seguro en el Bus.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“cuidar sus pertenencias.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“dormir.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Concentrar el chakra en los pies para no caerme.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“DAR EL ASIENTO A EMBARAZADAS.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Durante el post-core, 4 categorías fueron identificadas las cuales son en primer lugar, permanecer en estado de alerta debido a la inseguridad, la cual fue mencionada por 5 participantes de los talleres. Del mismo modo, avisar a algún familiar o amigo sobre cómo va el viaje, continuar con las tareas del día y evaluar el viaje también son acciones realizadas por los usuarios en esta etapa. A continuación, se presentan algunos discursos textuales que dan cuenta de lo mencionado:

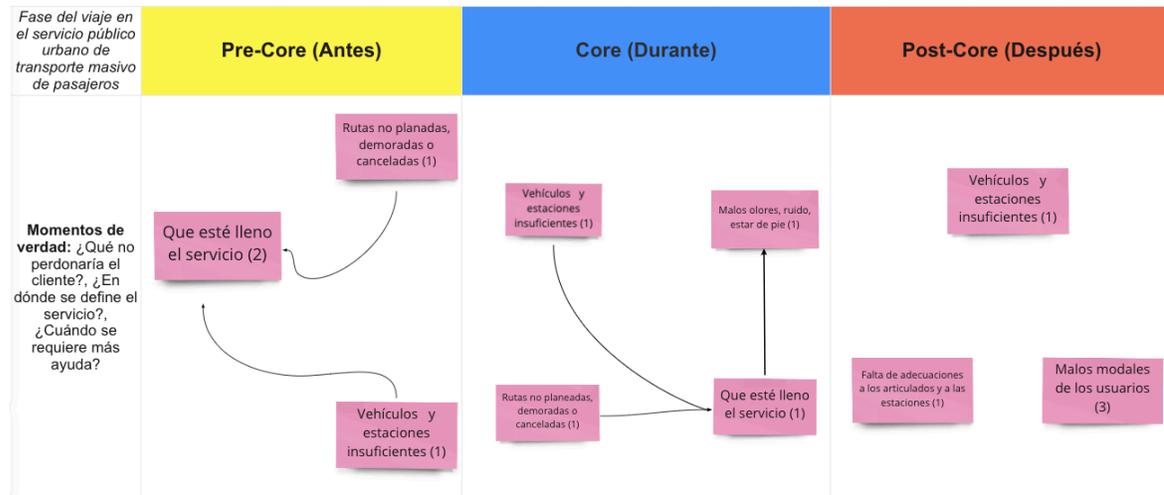
“ponerme atento para no ser víctima de atracos.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Salir de la estación y/o bus.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“caminar para llegar a casa.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“QUEJARSE DEL SERVICIO CUANDO ES MALO.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Figura 22. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los momentos de verdad de la Figura 22, 3 fueron mencionados durante el pre-core del viaje los cuales guardan relación entre sí: la falta de planeación de las rutas, vehículos y paradas insuficientes lo cual desemboca en que el servicio esté colapsado con frecuencia, debido a que la demanda del servicio sobrepasa la capacidad del sistema, tal como lo mencionaron los participantes a través de los siguientes discursos textuales:

“el bus no llegue.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Estaciones Cerradas.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“las largas filas.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Continuando con el core del viaje, 4 momentos fueron identificados, los cuales están interrelacionados; la falta de vehículos y estaciones para poder suplir toda la demanda, y la falta de planeación y demora de las rutas provoca que el servicio esté constantemente colapsado. A su vez, este problema genera incomodidad a los usuarios debido a la gran cantidad de pasajeros que puede haber simultáneamente en un articulado, estación o

paradero, generando así malos olores, contaminación auditiva y que muchos usuarios deban viajar de pie. Así entonces, para ilustrar lo mencionado, se presentan las siguientes respuestas:

“que no hay servicio de recarga” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Cambios en la Ruta” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“los extranjeros pidiendo dinero” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

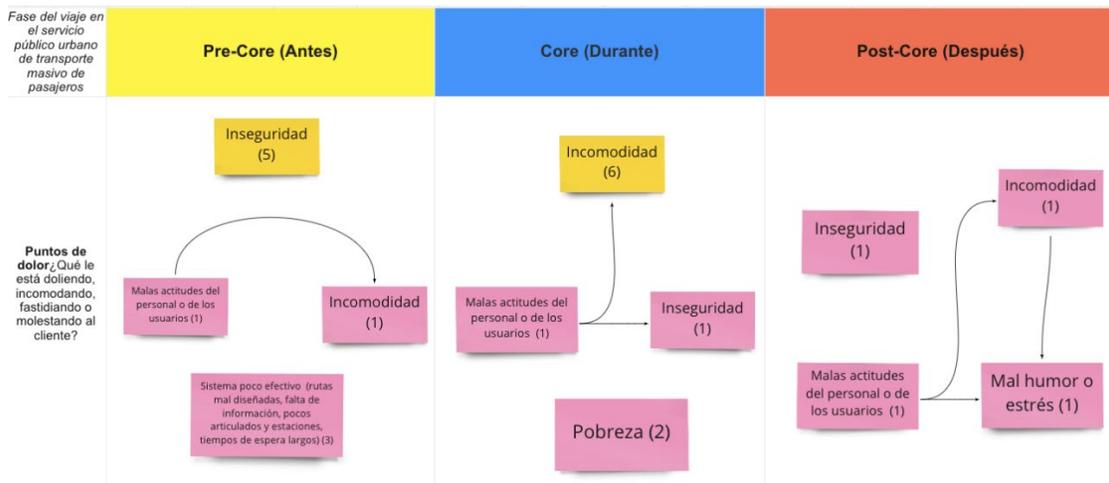
En cuanto al post-core, solo se identificaron 3 categorías: los malos modales de los usuarios, la falta de adecuaciones en estaciones, articulados y paraderos que garanticen la seguridad y accesibilidad de los pasajeros y, por último, una flota de buses y estaciones insuficientes para suplir la demanda del servicio de transporte público. Lo anterior se puede evidenciar a través de los siguientes discursos textuales:

“no perdono que me haya cerrado la puerta en la cara” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Cierre de las recargas externas” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“más orden en el sistema” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Figura 23. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena



Fuente: Elaboración propia

---

En relación con la Figura 23, respecto a los puntos de dolor identificados por los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Cartagena, en primer lugar, se identificó la inseguridad como un punto crítico en la experiencia del usuario. Adicionalmente, la incomodidad, las malas actitudes de los usuarios y personal del sistema y la poca efectividad de este, afectan negativamente la experiencia de los usuarios en el transporte público. Lo anterior se evidencia en los siguientes discursos textuales:

“Que las mujeres se sientan acosadas cuando hay mucha gente de pie” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“EL BENDITO CALOR” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Que no respete el turno” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Demoras en la Recargas” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

En cuanto al core del viaje, 4 puntos de dolor se lograron identificar; la incomodidad del usuario, generada a su vez, por distintos factores como por ejemplo las malas actitudes de los usuarios y personal, lo cual también conlleva a la inseguridad. Del mismo modo, los participantes de los talleres reconocen la pobreza como un punto importante que se ve manifiesto durante los viajes, cuando se suben vendedores ambulantes o familias a pedir dinero en los buses o articulados. A continuación, se presentan algunas respuestas de los usuarios:

“el hostigamiento” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“estamos muy apretados” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Tener que decirles que le den el asiento azul a un discapacitado.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“que me roben o me toquen de manera atrevida” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Gente que se sube a vender o pedir dinero.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

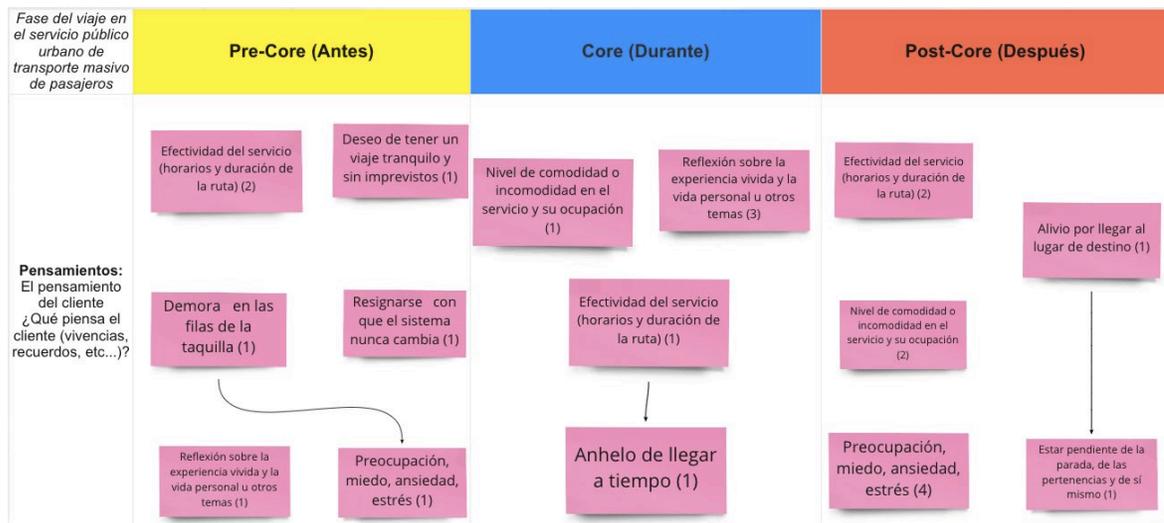
Finalizando con el post-core del viaje, la inseguridad e incomodidad continúan siendo puntos de dolor que reconocen los usuarios por afectar su experiencia. Del mismo modo la falta de cultura de los ciudadanos, representada en malos modales, es un punto de dolor frecuentemente reconocido en otras ciudades. Por último, el mal humor o estrés que sienten los pasajeros debido a los problemas anteriores los indisponen de igual forma durante la última etapa del viaje. A continuación, se presentan algunos discursos textuales de los participantes, que dan cuenta de las categorías anteriores:

“inseguridad” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“calor” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“mal genio” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Figura 24. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los pensamientos evidenciados en la Figura 24, 5 categorías se conformaron a partir de las respuestas de los participantes; la efectividad del servicio, el deseo por tener un viaje tranquilo y reflexionar acerca de la experiencia y vida personal. Por otra parte, algunos participantes mencionaron pensar acerca de la demora en las filas de la taquilla, resignarse con

---

la baja calidad del sistema y estar preocupados, ansiosos o estresados. Con base en lo anterior, se presentan los siguientes verbatim:

“que voy a llegar tarde al lugar de destino” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Está muy lleno” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“esto va para largo” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“la Sra. que recarga es lenta” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Durante el core del viaje, 4 pensamientos fueron mencionados; el nivel de comodidad o incomodidad que perciben los usuarios en el viaje, reflexión acerca de la experiencia y vida personal, la efectividad del servicio y finalmente un anhelo por llegar a tiempo al lugar de destino. Lo anterior se evidencia en las siguientes respuestas dadas por los participantes de los talleres de co-creación:

“el conductor frena muy feo” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“sí está lloviendo entro en modo reflexivo y pienso que estoy haciendo como persona y como puedo mejorar mi calidad de vida y la de las personas que me rodean, esto es solo ejemplo que me pasa muy seguido.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Quiero llegar rápido” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

En el post-core del viaje, la efectividad del servicio, al igual que en las etapas anteriores, continúa siendo un pensamiento recurrente. Adicionalmente, los pasajeros sienten alivio por haber finalizado el viaje, y por ende están pendientes de la parada y de sus pertenencias para abandonar con éxito el sistema. Por otro lado, también tienden a estar preocupados, ansiosos o estresados y piensan acerca de lo cómodos o incómodos que se encuentran. Mediante los siguientes discursos se hace alusión a lo mencionado anteriormente:

“ya llegué tarde otra vez” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

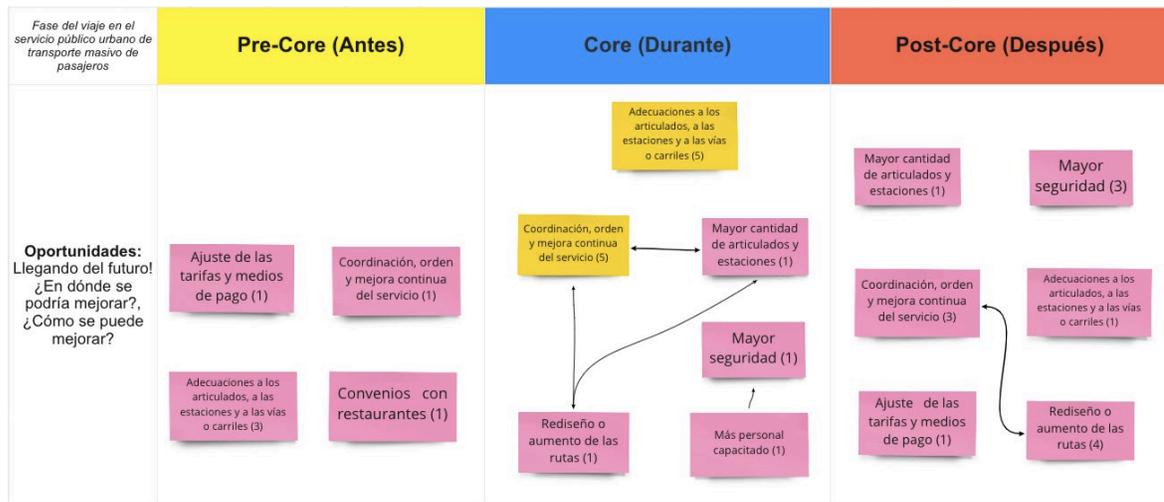
“cuando llegas a tiempo, todo es bello.” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“recuerdo una vez que por poco me atracan ahí pienso que me podría pasar otra vez” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“los odio a todos” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Que haya hecho el viaje de pie” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Figura 25. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Cartagena



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las oportunidades de mejora que proponen los participantes que se ilustran en la Figura 25, se deben mencionar para la etapa de pre-core, el ajuste de las tarifas y medios de pago para aumentar la asequibilidad para los usuarios; la coordinación, orden y mejora continua del sistema, como oportunidad de mejora que ha sido común en las demás ciudades, al igual que las adecuaciones estructurales para mejorar el estado de las instalaciones del sistema. Finalmente, como oportunidad no mencionada en otras ciudades, un pasajero propone que el sistema de transporte público realice convenios con restaurantes.

---

Así entonces, se presentan las siguientes respuestas de los participantes, para evidenciar lo anteriormente comentado:

“Tarifas preferenciales para estudiantes” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Mejor orden al entrar” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“baños en portal dada una emergencia” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Convenios con Restaurantes en la Noche” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Durante el core del viaje, 6 oportunidades fueron identificadas; las adecuaciones a estaciones, paraderos y articulados y la coordinación, orden y mejora continua del servicio. Estas ya han sido mencionadas con frecuencia por los participantes de los talleres de otras ciudades. Por otra parte, se propone aumentar la flota de buses y la cantidad de estaciones y paraderos; aumentar y garantizar la seguridad de los usuarios, antes durante y después del viaje; rediseñar y aumentar las rutas y finalmente, capacitar al personal para que proporcione un mejor servicio a los usuarios. Así, se presentan los siguientes verbatim para ilustrar la situación anteriormente descrita:

“Iluminación de las Estaciones” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Que no estén todos desordenados” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“más cantidad de buses” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“mayor seguridad” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Revisar la demanda de las rutas” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

Finalmente, en el post-core del viaje, 6 categorías de oportunidades fueron identificadas: más seguridad; mayor cantidad de articulados y estaciones; coordinación, orden y mejora del sistema; adecuaciones estructurales; ajuste a la tarifa o medios de pago y rediseño o aumento de las rutas. Lo anterior se puede evidenciar en los siguientes discursos textuales:

“más presencia de la policía” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“Renovación de la Flota, Los buses tienes 6 años de operación” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“bajar el costo para los que hacen varios viajes al día” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

“rutas más completas” (Taller de co-creación No. 1 – Cartagena, 2021)

### **8.1.5. Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Manizales**

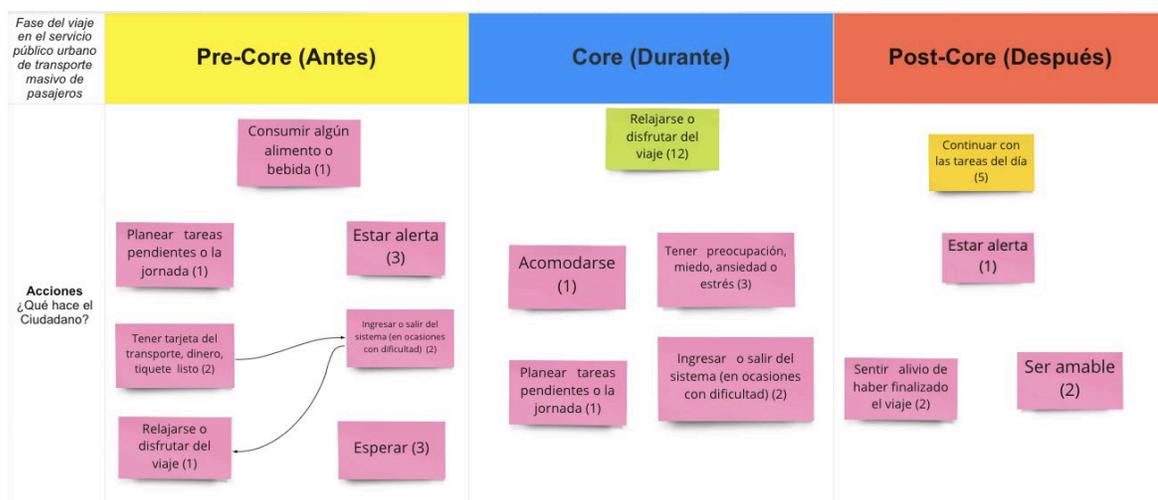
#### **8.1.5.1. Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Manizales**

Para la ciudad de Manizales, se contó con la participación de 31 personas, de las cuales el 58,1% eran mujeres y 41,9% eran hombres. Ahora bien, respecto al rango de edad, 61,4% tiene entre 19 y 25 años, mientras que el 38,6% son personas de entre los 26 y 50 años. Continuando con el nivel de educativo alcanzado, se tuvo que el 6,5% de las personas alcanzó la básica primaria, 6,5% tiene un tecnólogo, 3,2% tienen un técnico, 54,8% son personas con un título profesional, 22,6% tiene una maestría y 6,5% de las personas, tiene un doctorado.

En cuanto a la situación laboral, el 64,5% de las personas son estudiantes y el 54,8% de las personas son trabajadores de tiempo completo, 25,8% son personas que trabajan por cuenta propia, 19,4% trabajan medio tiempo y el 6,5% de los participantes son personas sin empleo. Ahora bien, respecto al estrato, el 3,2% de estrato bajo, el 25,8% son personas de estrato medio y el 25,8% son personas de estrato medio alto o estrato alto.

### 8.1.5.2. Descripción de los mapas de viaje de los ciudadanos

Figura 26. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Manizales



Fuente: Elaboración propia

Para el elemento de las acciones durante el pre-core del viaje, se identificaron 7 a partir de las respuestas de los participantes, tal como se evidencia en la Figura 26; el consumo de algún alimento o bebida; planear tareas pendientes; estar alerta de la parada y de las pertenencias; esperar; tener el medio de pago listo antes de abordar; ingresar al sistema y finalmente intentar relajarse y disfrutar del viaje. Los siguientes discursos textuales evidencian lo anterior:

“Comprar algo de tomar” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“Pienso en el cronograma de mi día” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Prestó mucha atención para que el bus no pase súper rápido y se pase” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Alistar la plata del pasaje” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Leer el letrero para subirse en la ruta adecuada” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

Durante el core del viaje, los participantes mencionaron con alta frecuencia que se relajan y disfrutan del viaje, posterior a haber ingresado al sistema y haberse acomodado. No obstante, otros pasajeros mencionan que tienden a estar preocupados o estresados durante el viaje, y que buscan planear tareas o el resto de la tarea, tal como se puede evidenciar a continuación:

“se sienta en las sillas.” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“hablar con el vecino.” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Estresada porque el conductor se demora mucho por llegar” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“Mirando los pendientes que puedo tener y organizar las cosas” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

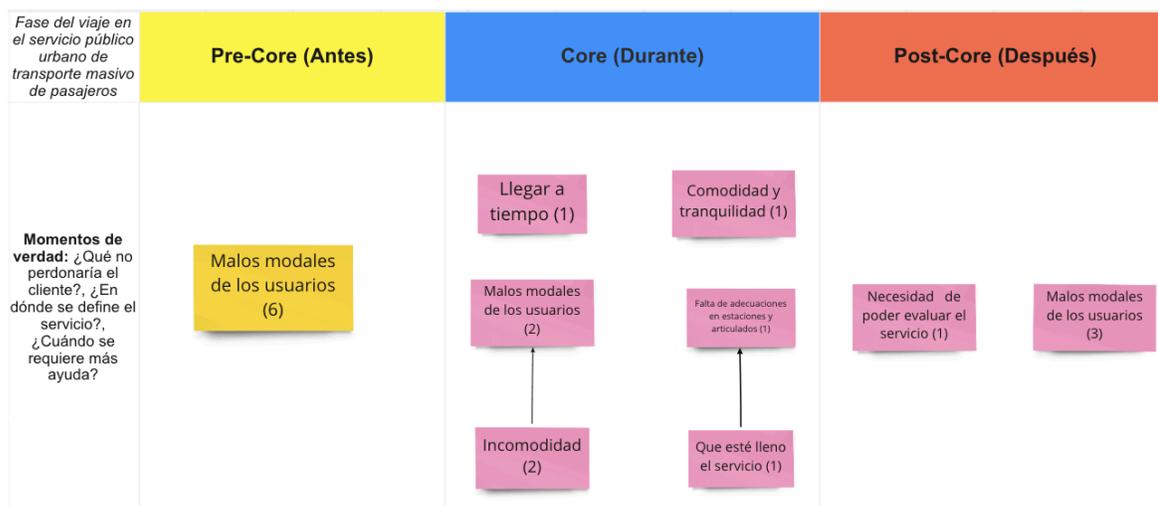
Finalmente, en el post-core del viaje, los usuarios continúan con las tareas del día, continúan estando alerta, son amables y sienten alivio de finalmente, haber culminado su viaje. Lo anterior se puede evidenciar en algunas de las respuestas de los participantes en los talleres de co-creación:

“Revisar que tenga todo lo que llevaba” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“le doy gracias al conductor” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“tranquilidad al bajarse en el paradero que lo solicita.” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

Figura 27. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Manizales



Fuente: Elaboración propia

En la ciudad de Manizales, en cuanto a los momentos de verdad presentados en la Figura 27, en el pre-core, las respuestas de los participantes coincidieron y se construyó una sola categoría, relacionada con las malas actitudes o modales de usuarios y personal. Así entonces, se presentan las siguientes respuestas, haciendo alusión a esta categoría:

“Brusquedad para manejar” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Que se pasen mucho de donde uno dice que lo dejen” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“que el conductor sea irrespetuoso,” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

Continuando con el core del viaje, 6 categorías se construyeron a partir de las respuestas de los participantes, las cuales son: llegar a tiempo al lugar de destino, comodidad y tranquilidad, malos modales de los usuarios y personal, que este lleno el servicio, lo cual, a su vez, puede generar incomodidad.

De este modo, las siguientes respuestas de los participantes hacen alusión a lo mencionado anteriormente:

“el equilibrio entre llegar a tiempo y pasarla bien en el viaje” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

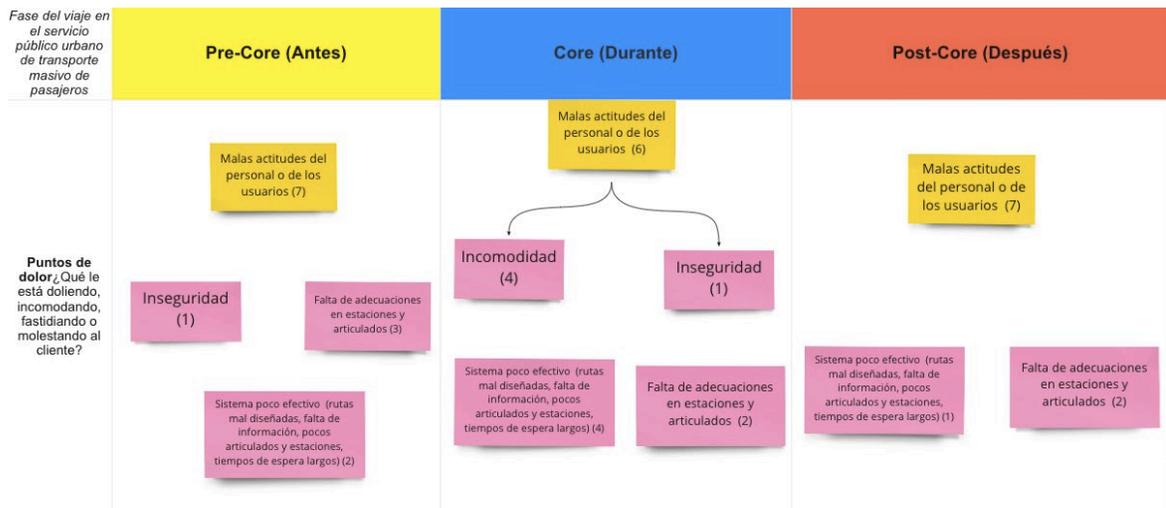
“la tranquilidad del viaje” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

En cuanto al post-core, solo se construyeron dos categorías; la necesidad de evaluar el viaje y malos modales de los usuarios, lo cual puede evidenciarse a través de los siguientes verbatim:

“Instalar a la salida del bus (cerca al botón de timbre) 3 botones para evaluar el viaje” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“que no pare donde yo le diga” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

Figura 28. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Manizales



Fuente: Elaboración propia

Analizando los puntos de dolor de la Figura 28, se identificaron 4 puntos que afectan negativamente la experiencia del usuario, durante el pre-core del viaje. En primer lugar, se

---

encuentran las malas actitudes de los usuarios y personal. Así mismo, la inseguridad también afecta a los pasajeros, junto a las malas condiciones de los articulados, paraderos o estaciones y la poca efectividad del sistema. Así, a continuación, se presentan los siguientes discursos textuales:

“Que el conductor siempre este pendiente del celular y no esté atento a la ruta”

(Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“Inseguridad en los paraderos” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“me molesta ver vehículos descuidados, parecen un ataúd con ruedas” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Pocos buses para tanta demanda” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

En cuanto al core del viaje se identificaron 5 categorías, la primera corresponde a la primera del pre-core, aquella relacionada con las malas actitudes de los usuarios y personal. Adicionalmente, la incomodidad y la inseguridad también afectan negativamente la experiencia junto a la poca efectividad del servicio representada en rutas mal diseñadas, falta de información y pocos articulados y, por otra parte, el mal estado de las estaciones y articulados también se considera un punto de dolor importante. Con base en lo anterior, se presentan los siguientes discursos textuales:

“Hay muchos conductores morbosos, o que cuando reciben el dinero nos tienen que coger bien toda la mano sin soltarla.” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“apretujones en el bus” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Un robo” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“que se vaya muy lento” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

Finalmente, en el post-core 3 categorías se reconocieron; Las malas actitudes del personal y usuarios, lo que demuestra que es una problemática recurrente en las 3 etapas del viaje. Adicionalmente, la falta de adecuaciones en estaciones, paraderos y articulados y la poca efectividad del sistema, también continúan afectando al pasajero al igual que en las dos etapas anteriores.

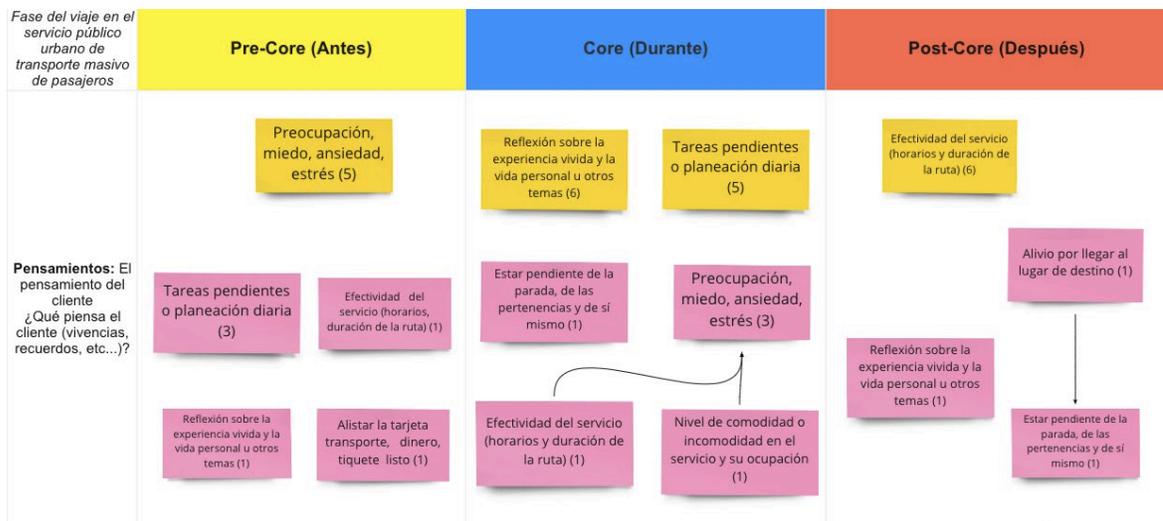
De este modo, se presentan los siguientes verbatim para ilustrar lo anterior:

“Que se pasen semáforos en rojo o pongan en peligro los pasajeros” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Buses demasiado antiguos que generan afectaciones ambientales” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Poca inclusión con personas discapacitadas” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

Figura 29. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Manizales



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los pensamientos, 5 fueron identificados para la primera etapa del viaje. El primero relacionado con la preocupación, miedo o ansiedad que sienten los pasajeros. Adicionalmente, piensan en las tareas pendientes, en la efectividad del servicio, una reflexión acerca de la experiencia, la vida personal y otros temas, y finalmente piensan en tener listo el medio de pago antes de ingresar al sistema.

“ojalá no me pierda esta vez” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

- 
- “En todo el trabajo que tengo” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)  
“Será que llego a tiempo?” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)  
“Lo que deje echo anteriormente” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

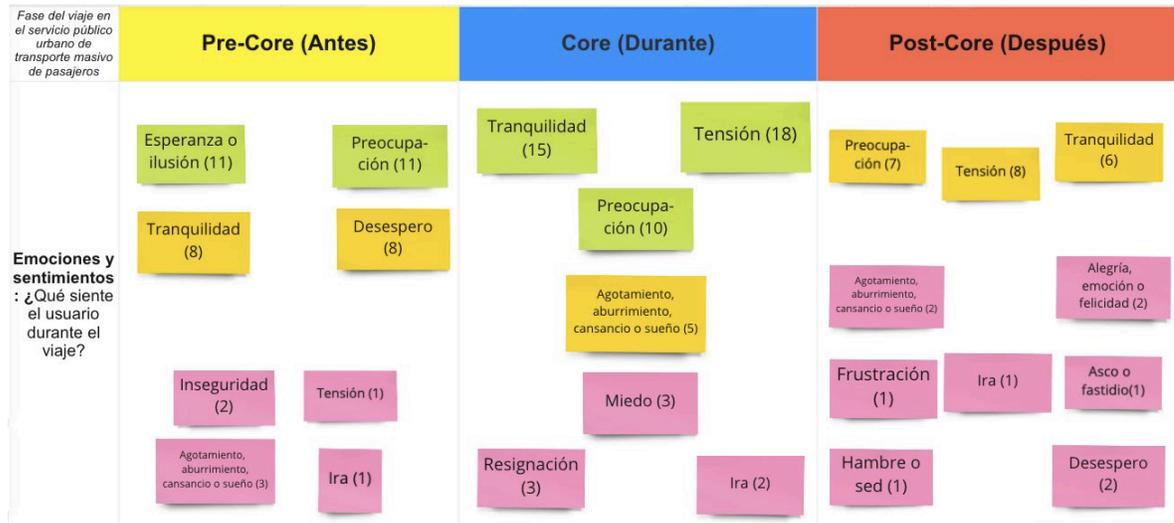
Continuando con el core del viaje, 6 pensamientos fueron mencionados por los participantes. El primero en relación con una reflexión sobre la experiencia vivida y la vida personal las tareas pendientes, estar pendiente de la parada de las pertenencias y de sí mismo; preocupación, miedo o estrés, lo cual puede ser provocado por factores relacionados con la experiencia del viaje o ajenos a él; la efectividad del servicio y el nivel de comodidad o incomodidad que sienten los pasajeros.

- “qué bonito poder admirar el paisaje” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)  
“Recuerdo mis tareas” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)  
“que no se suba el de los helados, la vez pasada me dio uno malo” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)  
“Soy pendiente del tiempo para saber cuánto me queda para llegar a mi destino” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

Finalmente, en el post-core del viaje, los pasajeros piensan de nuevo en la efectividad del servicio; en estar alerta para evitar pasarse de la parada o cuidando las pertenencias; reflexión respecto a distintos temas y finalmente alivio por llegar al lugar de destino. A continuación, se presentan las siguientes respuestas de los participantes así se ilustra lo mencionado anteriormente:

- “cómo le rindió al conductor” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)  
“que ya llego al lugar de su rutina” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)  
“Miro el reloj para mirar cómo va mi tiempo” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

Figura 30. Customer Journey Map de las emociones del ciudadano en el Transporte Público en Manizales



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las emociones de la Figura 30, 2 fueron mencionadas con alta frecuencia: la esperanza o ilusión, pero, por otro lado, preocupación. Tal como se evidencia a continuación:

“Que no me toque esperar tanto tiempo para tomar el bus” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Expectativa” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“preocupado” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“La clase empieza en 10 minutos y nada que pasa la buseta” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

Ahora bien, otras 6 emociones también fueron presentadas, aunque con menor frecuencia. Por un lado, algunos pasajeros comentaron tranquilidad. No obstante, por otro lado, otros mencionaron desespero, inseguridad, tensión, agotamiento o cansancio e ira.

---

Así entonces, se presentan las siguientes respuestas para mostrar evidencia de lo mencionado anteriormente:

“Que venga a paso de tortuga, lento y más lento” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Cuadrarme el bolso a delante para poder ingresar y pasar la máquina de conteo” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“estresado” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

Para el core del viaje, la preocupación continúa siendo una categoría frecuentemente mencionada, junto a la tranquilidad y tensión.

“ansioso” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“mirar por la ventana” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“estrés cuando va rápido y no respeta ni señales de tránsito” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

Así mismo, también se mencionaron el agotamiento o cansancio, miedo, resignación e ira. Por ende, se presentan los siguientes verbatim, a fin de hacer alusión a lo mencionado:

“Que rico dormir, pero me da miedo que me roben.” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“miedo” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Que no tenga puesto libre” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

Ahora bien, en la última etapa del viaje, 3 emociones o sentimientos fueron mencionados con una mayor frecuencia, las cuales son iguales a la anterior etapa, es decir preocupación, tensión y tranquilidad. En ese sentido, se presentan los siguientes verbatim:

“ufff llegaré a tiempo?” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“Que me toque gritar y decir aquí por favor y pare donde no era” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“calma” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

Finalmente, 7 emociones también hacen parte de la experiencia del pasajero en la última etapa del viaje. Las mismas están relacionadas con el agotamiento, alegría o emoción, frustración, desespero, hambre o sed, asco o fastidio e ira. A continuación, se ejemplifica lo anteriormente mencionado con los siguientes verbatim:

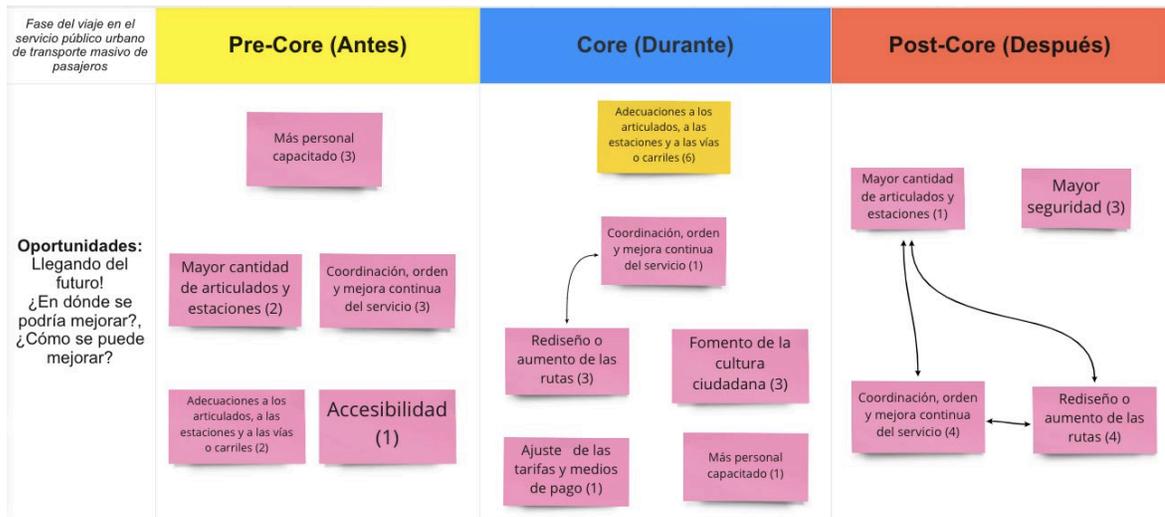
“sueño” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“emocionada-feliz” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“Que se olvide pedir el cambió” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“hambre” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

Figura 31. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Manizales



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en relación a las oportunidades, que se ven plasmadas en la Figura 31, para el pre-core del viaje, 5 categorías fueron construidas a partir de las respuestas de los participantes,

---

estas son; más personal capacitado que ofrezca un mejor servicio; mayor cantidad de articulados y estaciones; mayor coordinación, orden y mejora continua; accesibilidad y más adecuaciones a las estaciones, paraderos y articulados, lo cual permite que se ofrezca un mejor servicio a los pasajeros, ofreciéndoles más confort y seguridad.

“mayor cantidad de parque automotor” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“una para de bus con un indicador de cuánto tiempo pasa el siguiente bus y como es su ruta” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“es importante que piensen en personas que tengan algún tipo de inmovilidad que les impida usar bien el servicio.” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“Buses de mejor calidad con prestaciones tecnológicas para el hoy en día (Mínimo WIFI)” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

En cuanto al core del viaje, 6 categorías fueron identificadas. Estas se encuentran relacionadas con las adecuaciones a las estructuras del sistema, tal como se mencionó en la etapa anterior, adicionalmente, mayor coordinación en el sistema, la cual se ve influenciada e influencia el rediseño o aumento de las rutas; el fomento de la cultura ciudadana a fin de incentivar valores de respeto, responsabilidad y empatía entre los pasajeros; ajuste de tarifas y medios de pago y más personal capacitado que ofrezca un mejor servicio a los usuarios. Así entonces, se presentan los siguientes discursos textuales, haciendo alusión a lo mencionado:

“eliminar la maquina manual de conteo de personas y se digitalice” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“que las rutas sean directas” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“empatía” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“múltiples opciones de pago” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

Para la última etapa del viaje, 4 oportunidades fueron mencionados por los participantes de los talleres de co-creación: una mayor cantidad de articulados y estaciones, la cual a su vez influenciará y se verá influenciada la coordinación, orden y mejora continua, del mismo modo,

el rediseño y aumento de rutas lo cual sería más efectivo de aumentar la flota de buses y estaciones. Adicionalmente, una oportunidad de mejora mencionada por los usuarios es aquella relacionada con mejorar la seguridad en el sistema. Así entonces, lo anterior se ilustra con los siguientes verbatim:

“Que haya una mejor logística de para y subida de autobuses” (Taller de co-creación No. 2 – Manizales, 2021)

“colocar más rutas y más cortas” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

“que tengan un botón de pánico.” (Taller de co-creación No. 1 – Manizales, 2021)

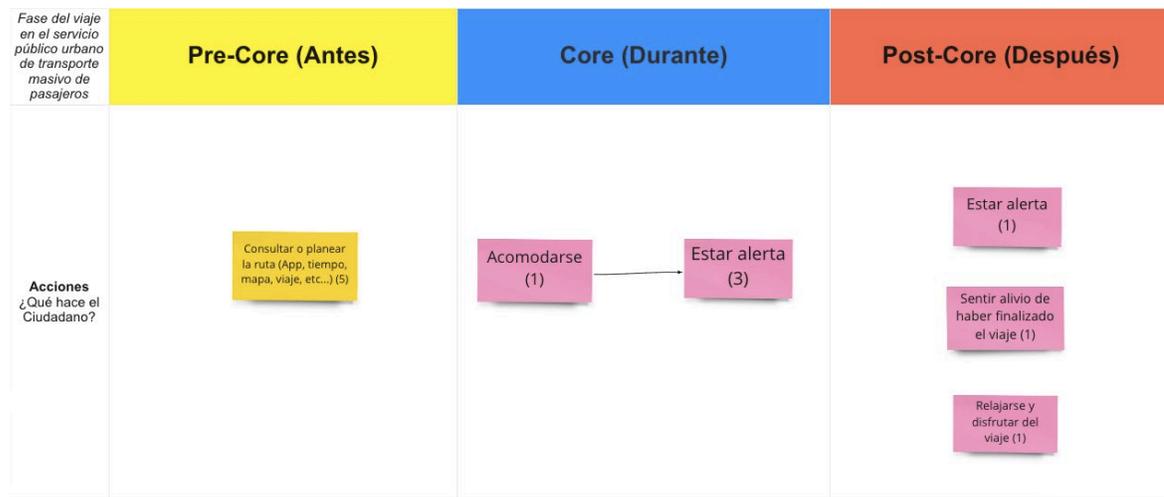
### **8.1.6. Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Pereira**

#### **8.1.6.1. Caracterización sociodemográfica de los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Pereira**

Respecto al grupo de ciudadanos que participaron en los talleres de co-creación para la ciudad de Pereira, se contó con 13 personas, de las cuales el 69,2% eran mujeres y el 30,8% eran hombres. Adicionalmente, 8 personas tenían entre 19 y 27 años, mientras que los 5 restantes tenían entre 28 y 45 años. Por otro lado, 8 personas cuentan con un título profesional, 2 tienen un tecnólogo, 1 tiene un técnico, 1 una especialización y, por último, 1 persona alcanzó el doctorado. Ahora bien, 11 personas son estudiantes, 8 tienen un empleo de tiempo completo, 2 están desempleados y 1 personas trabaja por cuenta propia. Respecto al estrato, 6 personas se ubican en estrato medio-bajo, 3 en estrato bajo y personas en estrato medio. Continuando con el nivel de ingresos, 3 personas obtienen menos de 1 SMMLV, 9 personas tienen ingresos de entre 1 y menos de 3 SMMLV y solo 1 persona obtiene ingresos por un valor igual o superior a los 3 SMMLV.

### 8.1.6.2. Descripción de los mapas de viaje de los ciudadanos

Figura 32. Customer Journey Map de las acciones del ciudadano en el Transporte Público en Pereira



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 32, para el elemento de acciones, los participantes de los talleres de co-creación en la ciudad de Pereira, indicaron una sola acción, la cual está relacionada con la consulta y planeación de la ruta, utilizando aplicaciones o preguntándole a amigos y familiares. Así entonces, se presentan los siguientes verbatim que hacen alusión a lo mencionado anteriormente:

“Tener conocimiento del lugar para donde se dirige, si no sabe consultar con un funcionario del Bus o Megabus” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“INDAGA LAS RUTAS QUE SIRVEN PARA SU RECORRIDO” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Preguntar acerca de rutas y medios de transporte disponibles” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Continuando con el core del viaje, los usuarios indicaron dos acciones, la primera relacionada con acomodarse en el vehículo para luego estar en estado de alerta, pendiente de las pertenencias y de la parada. Lo anterior se puede evidenciar con las siguientes respuestas de los participantes:

“Preguntar acerca de rutas y medios de transporte disponibles” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

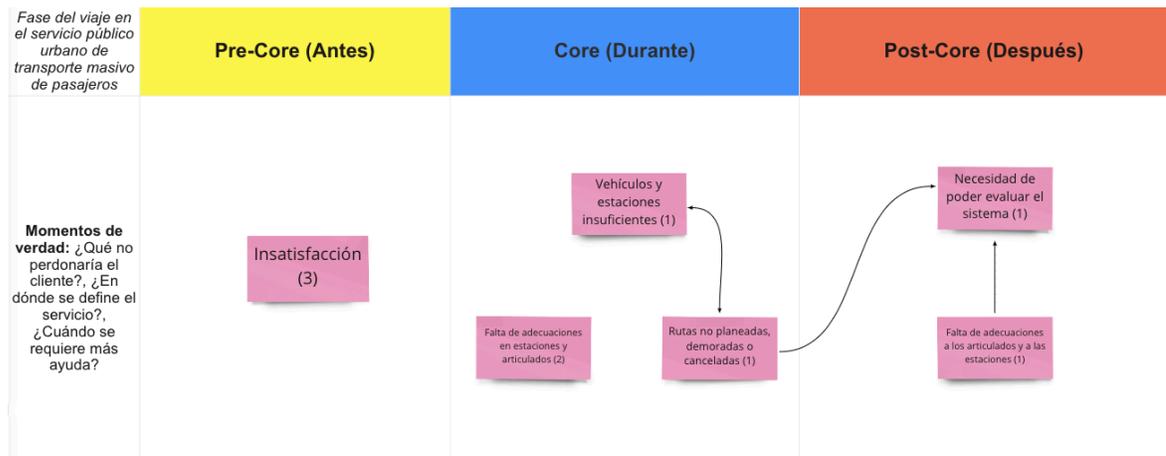
“Colocar atención donde se debe bajar” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Finalmente, en el post-core del viaje, los participantes mencionaron 3 acciones diferentes: estar alerta, sentirse aliviado de haber finalizado el viaje y, por otro lado, relajarse y disfrutar del viaje. Así entonces, se presentan los siguientes discursos textuales:

“Está pendiente en su estación para bajarse, observa tiempo de puertas abiertas” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Dar gracias a Dios por llegar bien al destino.” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Figura 33. Customer Journey Map de los momentos de verdad del ciudadano en el Transporte Público en Pereira



Fuente: Elaboración propia

---

Analizando los momentos de verdad, ilustrados en la Figura 33, se puede evidenciar que para la etapa del pre-core, las respuestas de los participantes del taller de co-creación, coincidieron en manifestar insatisfacción por el servicio de transporte público que se presta en la ciudad de Pereira. En ese sentido, se presenta a continuación las respuestas de los usuarios que hacen alusión a lo mencionado anteriormente:

“Cliente insatisfecho” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“UN MAL SERVICIO” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

En cuanto al core del viaje, 3 momentos de verdad se construyeron a partir de las respuestas de los participantes: en primer lugar, la falta de adecuaciones estructurales en el sistema, la falta de vehículos y estaciones en el sistema, lo cual afecta y se ve afectado, al mismo tiempo, por las rutas mal diseñadas, demoradas o canceladas. En consecuencia, se presentan los siguientes verbatim para evidenciar lo mencionado anteriormente:

“estaciones en mal estado.” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Que no realicen pare en alguna estación porque están demorados con alguna ruta”  
(Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

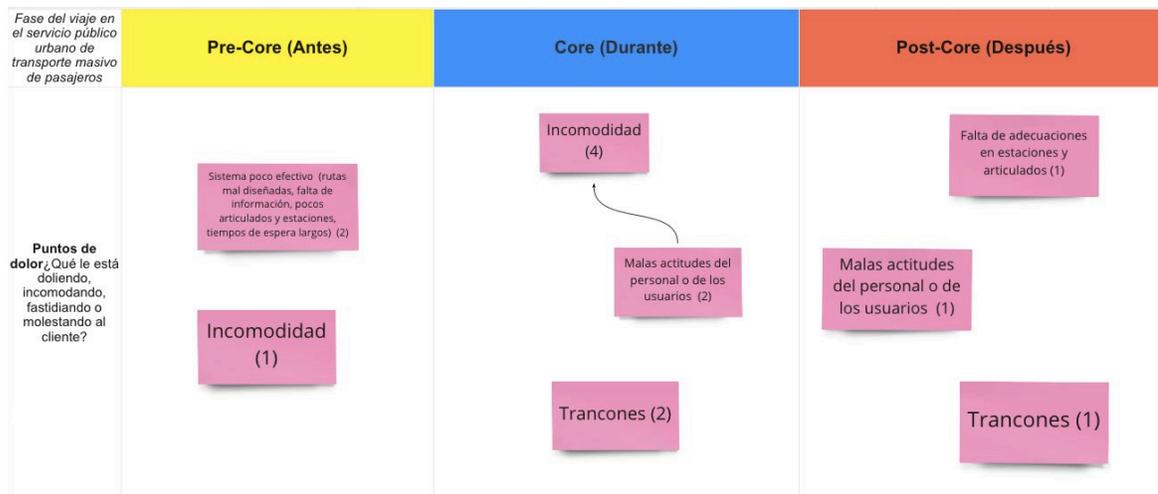
“Estaciones cerradas sin aviso previo” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Respecto al post-core del viaje, dos momentos fueron reconocidos a partir de las respuestas de los usuarios participantes del taller: la necesidad de evaluar el viaje, generada por los inconvenientes que pueden surgir a partir de las rutas mal diseñadas o canceladas. Por otro lado, la falta de adecuaciones del sistema, que también incentiva a los usuarios a querer calificar el sistema debido a su poca calidad. A continuación, se presentan las siguientes respuestas que hacen alusión a lo mencionado anteriormente:

“Un momento de verdad es que al finalizar la ruta, el pasajero cuente con la” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021) oportunidad de evaluar el servicio y las personas que hicieron parte del mismo. ” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Para abordar alimentadores hay mayor desorden” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Figura 34. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en el Transporte Público en Pereira



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los puntos de dolor, reflejados en la Figura 34, durante la etapa inicial del viaje, 2 puntos críticos fueron mencionados: Por un lado, la poca efectividad del sistema, en términos de falta de información de las rutas, la demora de estas, falta de articulados y estaciones, entre otros. Por otra parte, un usuario mencionó sentirse incómodo para esta etapa del viaje. Lo anterior se puede evidenciar a través de las siguientes respuestas obtenidas en el taller de co-creación en la ciudad de Pereira.

“Tiempo de demora en la ruta” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Malos olores, tiempo de espera, ruta pasada de llena” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

En el core del viaje, los usuarios identificaron 4 categorías que afectan negativamente su experiencia, estas son; los trancones, que retrasan la llegada al lugar de destino; la

incomodidad que sienten, la cual puede ser causada por la falta de adecuaciones estructurales de los articulados o por malos modales o actitudes de los demás usuarios o del personal. Con base en lo anterior, se presentan los siguientes discursos textuales:

“Trancones en las vías” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Poca ventilación” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“El ruido que puede haber por la música que colocan” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

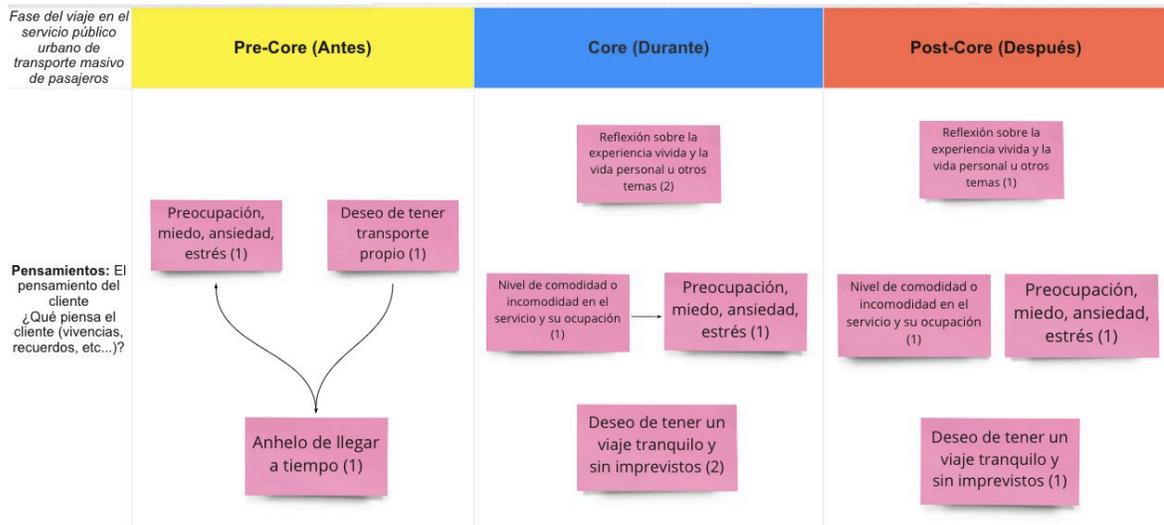
Finalmente, en el post-core del viaje, los trancones y malas actitudes de los ciudadanos, continúan siendo puntos de dolor que reconocen los usuarios. Adicionalmente, se reconoce el mal estado en el que están algunos articulados o estaciones, lo cual afecta la experiencia del usuario, tal como se evidencia en los siguientes verbatim:

“Da rabia que pasen experiencias negativas en varias ocasiones, ya sea por trancones” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“irrespeto de otras personas.” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Contaminación del humo espeso que bota” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Figura 35. Customer Journey Map de los pensamientos del ciudadano en el Transporte Público en Pereira



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los pensamientos, ilustrados en la Figura 35 los usuarios mencionaron 3 para la etapa del pre-core: Preocupación miedo o ansiedad, el cual puede ser provocado por un anhelo de llegar a tiempo al lugar de destino, pero verse retrasado debido a las demoras del sistema, así mismo, este anhelo de llegar a tiempo provoca que los usuarios deseen tener un transporte propio más efectivo que el sistema de transporte público masivo. Así entonces, se presentan las siguientes respuestas, que dan cuenta de lo mencionado anteriormente:

“Con este medio de transporte voy a llegar más rápido” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Que en ocasiones es mejor tener un medio de transporte propio” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Piensa en que no se suban personas desagradables, que no vaya a suceder un atraco u accidente indeseado” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Continuando con el Core del viaje, se observan 4 pensamientos que fueron mencionados por los participantes de los talleres de co-creación. Por un lado, reflexión alrededor de la experiencia vivida en el transporte, la vida personal y distintos temas; el nivel de comodidad o incomodidad que perciben los usuarios en el servicio, el cual puede provocar, a su vez, preocupación, miedo o ansiedad. Finalmente, el deseo de tener un viaje tranquilo es otro pensamiento que tienen algunos usuarios. Lo anterior se evidencia a través de los siguientes discursos textuales:

“Voy a irme en todo el recorrido escuchando música y sentado” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Que no existan malos olores.” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“QUE NO ME PASE NADA EN EL CAMINO” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“QUE HAYA PUESTOS DESOCUPADOS” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

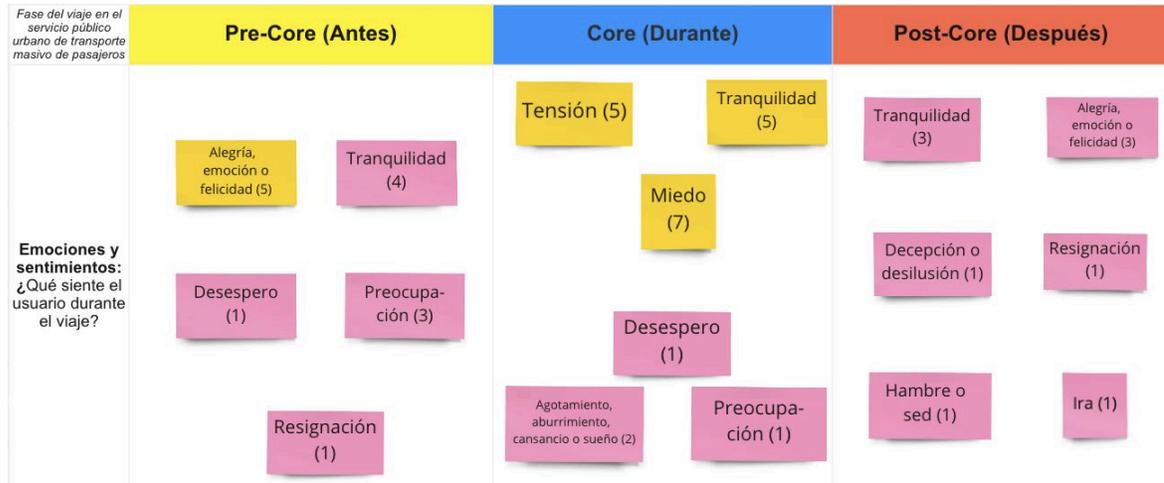
Ahora bien, en cuanto al post-core del viaje, los usuarios mencionaron pensamientos relacionados con las mismas 4 categorías mencionadas en la etapa anterior. Así entonces, se presentan los siguientes verbatim a fin de ilustrar lo anterior:

“Otra oportunidad para compartir con los míos y estar junto a ellos” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Si sucede algo desagradable, en la siguiente ocasión se piensa en cambiar de medio de transporte; así se use nuevamente el mismo (resignación).” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“ENFADO SI ME TRATAN MAL” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Figura 36. Customer Journey Map de las emociones del ciudadano en el Transporte Público en Pereira



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las emociones de los participantes, ilustradas en la Figura 36, se observa que la emoción con mayor número de respuestas es la de alegría o emoción. Adicionalmente, se reconoce la tranquilidad, desespero, preocupación y resignación. Lo anterior se evidencia con los siguientes verbatim:

“EMOCIÓN” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“voy tarde de nuevo!” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Tranquilidad” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“al mal tiempo, buena música” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Angustia \$” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Continuando con el core del viaje, 6 emociones fueron identificadas: por un lado, la tensión, miedo, desespero y preocupación, emociones que son muchas veces causadas por el mismo sistema, su incomodidad o inseguridad. Por otro lado, algunos usuarios comentaron que la tranquilidad y el agotamiento o cansancio, también son emociones que surgen durante el viaje.

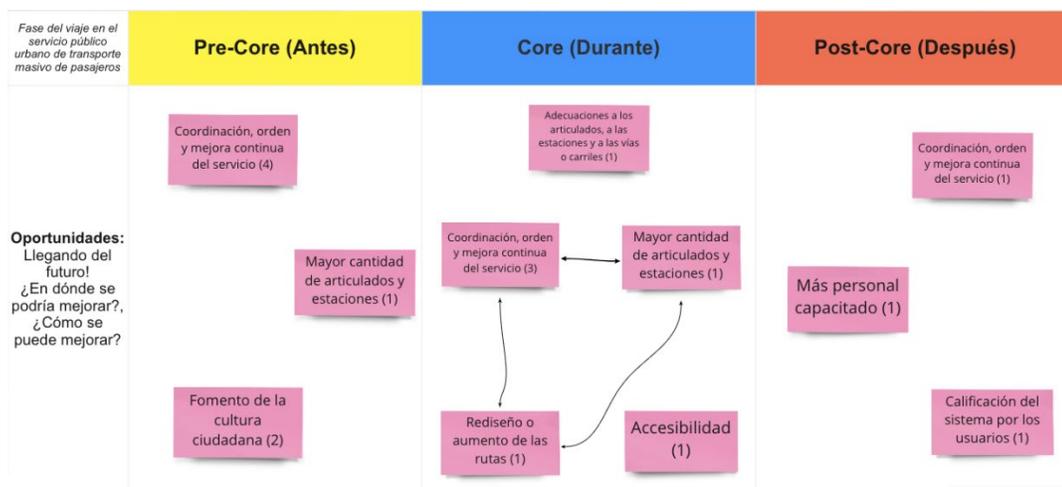
Lo anterior se puede evidenciar a través de los siguientes verbatim:

- “cuidado con los ladrones” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)
- “DESESPERACIÓN” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)
- “En este momento tengo miedo” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)
- “OLORES INAPROPIADOS” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)
- “observado” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Finalizando con el post-core del viaje, 6 emociones fueron identificadas a partir de las respuestas de los usuarios; tranquilidad, alegría o emoción, decepción, resignación, hambre o sed y finalmente ira. Lo anterior se hace evidente a partir de los siguientes verbatim:

- “Tranquilidad” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)
- ‘libertad” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)
- “Decepción” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)
- “Adaptarse, sobrevivir y vencer” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)
- “Hambre” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Figura 37. Customer Journey Map de las oportunidades del ciudadano en el Transporte Público en Pereira



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las oportunidades de mejora, presentadas en la Figura 37, la coordinación, orden y mejora continua resulta ser una propuesta mencionada en las 3 etapas del viaje, por los participantes de los talleres de co-creación. Adicionalmente, en la etapa inicial, una mayor cantidad de articulados y estaciones y el fomento de la cultura ciudadana también son oportunidades que son percibidas por los usuarios. Así entonces, se presentan a continuación algunos verbatim de los participantes:

“Tener más control en las rutas” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Mas articulados, más alimentadores, para que no existan tanta aglomeración”  
(Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Generando más consciencia ciudadana en el momento de abordar un medio de transporte masivo o integrado.” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Continuando con el core del viaje, de nuevo se propone un aumento de la flota de buses y del número de estaciones o paraderos, junto a un rediseño o aumento de las rutas, mayor accesibilidad y generación de adecuaciones a los articulados, estaciones y vías. Para dar cuenta de lo anterior, se presentan algunos verbatim de los participantes de los talleres:

“Poder garantizar la cantidad adecuada de vehículos y rutas, de acuerdo con las estadísticas de comportamiento de las ciudades, en cuanto al movimiento de pasajeros.” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Mayor cobertura con rutas a barrios lejanos.” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“más servicios de acceso para personas incapacitadas” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Mejores prácticas en señalización para todos los usuarios,” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

Por último, las oportunidades sugeridas para la última etapa del viaje están relacionadas con capacitar más al personal a fin de mejorar el servicio prestado, junto a una mejora en la coordina y orden del sistema y permitir que los usuarios puedan calificar este último en aras

---

de una mejora continua. De este modo, se presentan las siguientes respuestas de los participantes, las cuales dan cuenta de lo mencionado anteriormente:

“Capacitar y ayudar a formar de manera adecuada el personal que interviene durante el servicio de transporte urbano. Igualmente al ciudadano que utiliza este tipo de servicio.” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“MEDIR EL SERVICIO” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

“Reducir los gases contaminantes, buses ecológicos” (Taller de co-creación No. 1 – Pereira, 2021)

## **8.2. Validación con expertos del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C.**

### **8.2.1. Resultados de la primera ronda del panel de expertos**

A partir del listado del grupo de expertos conformado inicialmente por 16 personas que cumplían el perfil planteado, se prosiguió a realizar contacto con los mismos a través de LinkedIn o vía correo electrónico a fin de contar con su participación en el panel. Así bien, de los 16 solo 7 dieron una respuesta positiva a la propuesta, por lo que se prosiguió a iniciar el panel con este grupo de expertos, en aras de obtener su validación del mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C., al ser la más importante y que concentra el mayor porcentaje de pasajeros en el país.

Se remitieron los mapas elaborados inicialmente para la ciudad de Bogotá D.C. (presentados en el apartado 8.1.1.), a partir de los 6 elementos analizados en la presente investigación, teniendo en cuenta las codificaciones de las respuestas de los usuarios del sistema en los

talleres de co-creación. En la primera ronda se obtuvieron los siguientes resultados en términos del nivel de acuerdo y desacuerdo de los expertos, así:

Tabla 11. Resultados de la primera ronda del panel de expertos

<b>Elemento</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Neutralidad</b>	<b>Nivel de desacuerdo</b>
<i>Acciones</i>	71,4%	0%	28,6%
<i>Momentos de verdad/Puntos de dolor</i>	42,9%	28,6%	28,6%
<i>Pensamientos</i>	57,2%	14,3%	28,6%
<i>Emociones</i>	28,6%	57,1%	14,3%
<i>Oportunidades</i>	57,2	28,6%	14,3%

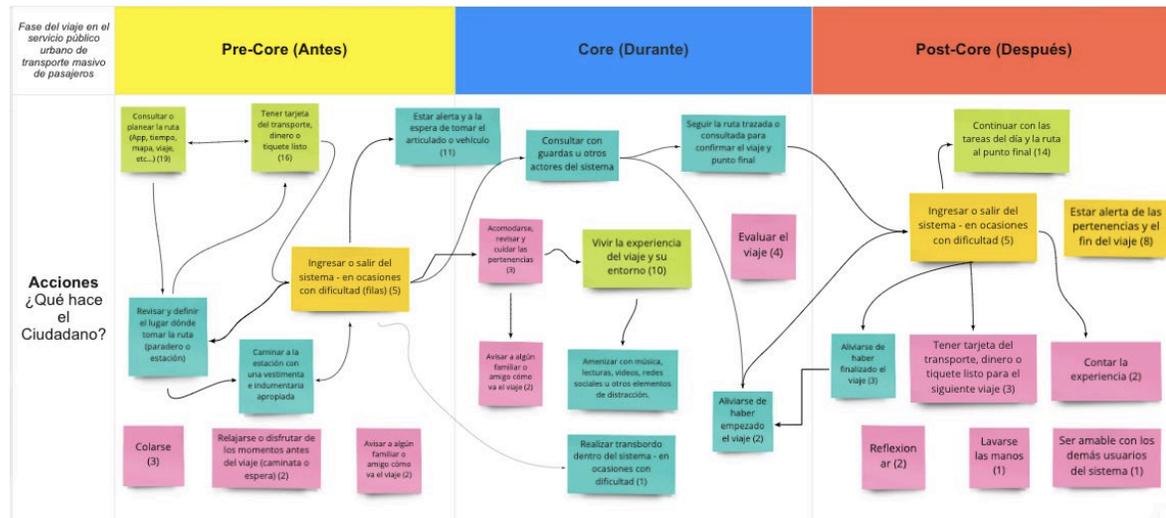
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas en la primera ronda del juicio de expertos

Con base en la Tabla 11, se puede evidenciar que para la primera ronda, existe entre los jurados cierto nivel de desacuerdo frente a los modelos presentados y por ende, se hace necesario modificar los mapas para lograr un mayor nivel de acuerdo. Si bien, este porcentaje no fue mayor al nivel de acuerdo para ninguno de los elementos, se buscó modificar y ajustar los mapas presentados a los jurados, tomando como referencia las sugerencias y correcciones que desde su experticia, sugirió cada uno de ellos.

### **8.2.2. Resultados de la segunda ronda del panel de expertos**

Se realizó una segunda ronda a fin de evaluar nuevamente con los expertos los modelos ajustados a partir de la primera ronda; para ello, se envió de nuevo un formulario con los 6 modelos propuestos, ajustando algunas de las categorías ya existentes y agregando otras (recuadros de color azul) que fueron sugeridas por los jurados.

Figura 38. Customer Journey Map de acciones del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda



Fuente: Elaboración propia

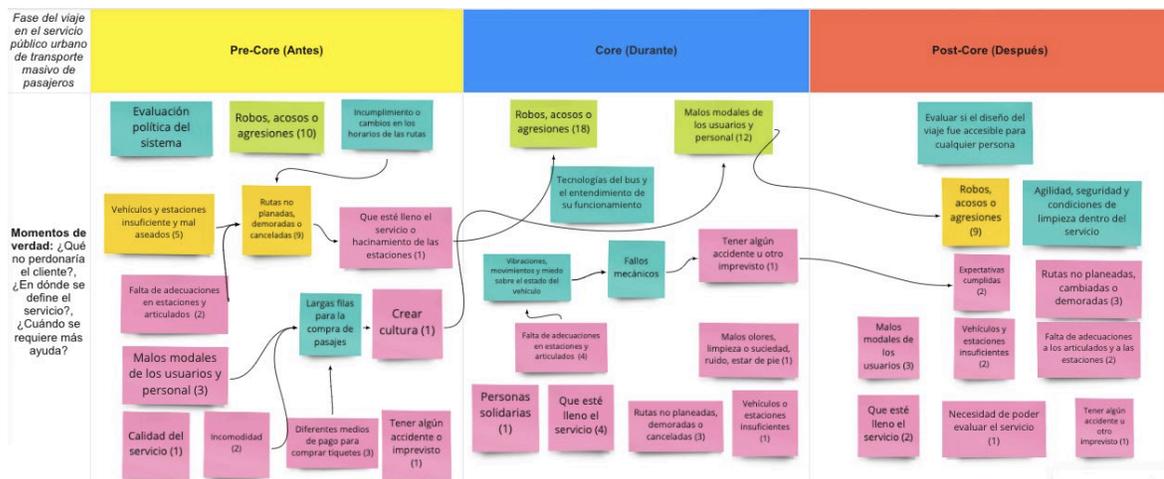
Para el mapa de viaje del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C., observado en la Figura 38, se realizaron algunos ajustes teniendo en cuenta lo sugerido por los expertos. En el pre-core, para la categoría de “relajarse o disfrutar del viaje” se agregó “caminata o espera”, se complementó la categoría de “consultar o planear la ruta” con algunos de los elementos para tener en cuenta en este proceso: “app, mapas, tiempo, etc”. Por otra parte, se agregaron 2 categorías para esta etapa: “revisar o definir la estación o paradero” en la cual se tomará el servicio y “caminar a la estación con vestimenta o indumentaria apropiada”. Adicionalmente, se agregó una categoría de transición entre el pre-core y core relacionada con “estar alerta y a la espera de tomar el vehículo”, según el destino.

Continuando con el core del viaje, se modificó la categoría de “acomodarse” y se agregó el “revisar y cuidar las pertenencias”, así mismo, se cambió la categoría de “relajarse y disfrutar del viaje” por la de “vivir la experiencia del viaje y su entorno”; “sentir alivio de haber finalizado el viaje” por “aliviarse de haber empezado el viaje” y en vez de “ingresar o salir del sistema con dificultad”, se agregó la acción de “realizar transbordo dentro del sistema -en ocasiones con dificultad”. Así mismo, teniendo en cuenta los comentarios realizados por los expertos,

algunas categorías nuevas se agregaron; “consultar con guardas u otros actores del sistema”, “amenizar con música, lecturas, videos, redes sociales u otros elementos de distracción” y “seguir la ruta trazada o consultada para confirmar el viaje y punto final”. Por otra parte, dos categorías se eliminaron, a consideración de los jurados, las cuales son; “estar incómodo” y “tener preocupación, miedo, ansiedad y estrés”.

Finalmente, en cuanto al post-core del viaje, se complementó la categoría de continuar con las tareas del día, transformándola en “continuar con las tareas del día y la ruta al punto final”, así mismo se complementó la categoría “ser amable” a “ser amable con los demás usuarios del sistema”. Por otra parte, se transformó la categoría de “sentir alivio de haber finalizado el viaje” a “aliviar se de haber finalizado el viaje” y se optó por eliminar las acciones de “estar incómodo” y “evaluar el viaje”, de acuerdo con lo sugerido por los expertos.

Figura 39. Customer Journey Map de momentos de verdad del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda



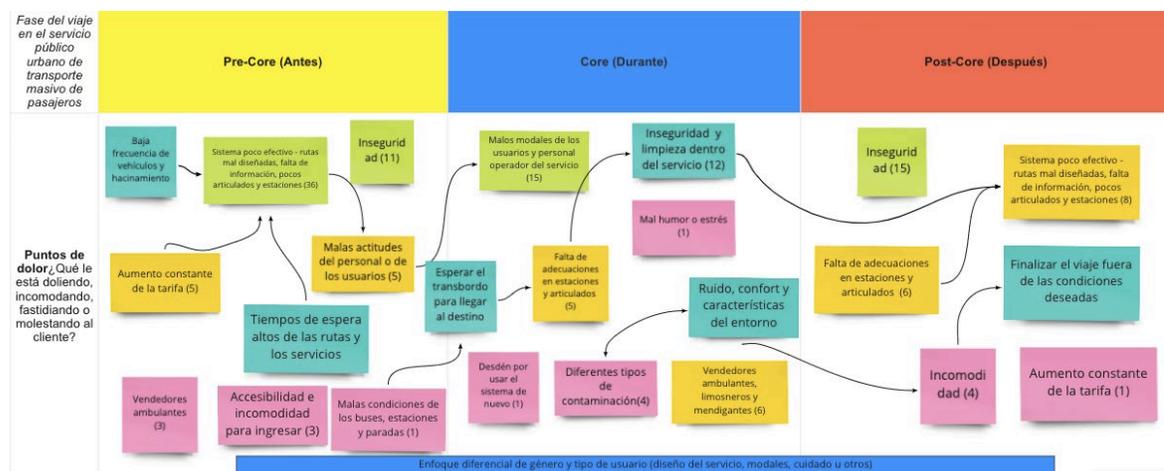
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los momentos de verdad, observados en la Figura 39, algunas de las categorías en las cuales se realizaron modificaciones con base en los comentarios de los expertos, es la de “vehículos y estaciones insuficientes” complementándola así “vehículos y estaciones insuficientes y mal aseados”; adicionalmente, la categoría “que este lleno el servicio” se

complementó así “que este lleno el servicio o hacinamiento en las estaciones”. Del mismo modo, 3 categorías se agregaron (recuadros de color azul), relacionadas con la evaluación de las políticas del sistema, incumplimientos en las rutas debido a mal diseño de estas y finalmente las largas filas para comprar los tiquetes o pasajes. Finalmente, se eliminó la categoría de aumento de tarifa con base en lo sugerido por los expertos.

Analizando el core del viaje, se agregaron 3 categorías nuevas las cuales son; “tecnologías del bus y el entendimiento de su funcionamiento”, “fallos mecánicos”, “vibraciones, movimientos y miedo sobre el estado del vehículo”. Por último, para el post-core del viaje, no se realizaron modificaciones a las categorías existentes; sin embargo, con base en la retroalimentación de los expertos, se agregaron 2 categorías nuevas; “evaluar si el diseño del viaje fue accesible para cualquier persona” y “agilidad, seguridad y condiciones de limpieza dentro del servicio”.

Figura 40. Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda



Fuente: Elaboración propia

Continuando con los puntos de dolor, plasmados en la Figura 40, se puede evidenciar que uno de los cambios más relevantes en el modelo inicialmente planteados, es la franja azul ubicada en la parte inferior del mapa, que indica la necesidad de implementar un enfoque diferencial de género, debido a los abusos y otro tipo de comportamientos que tienen algunos usuarios



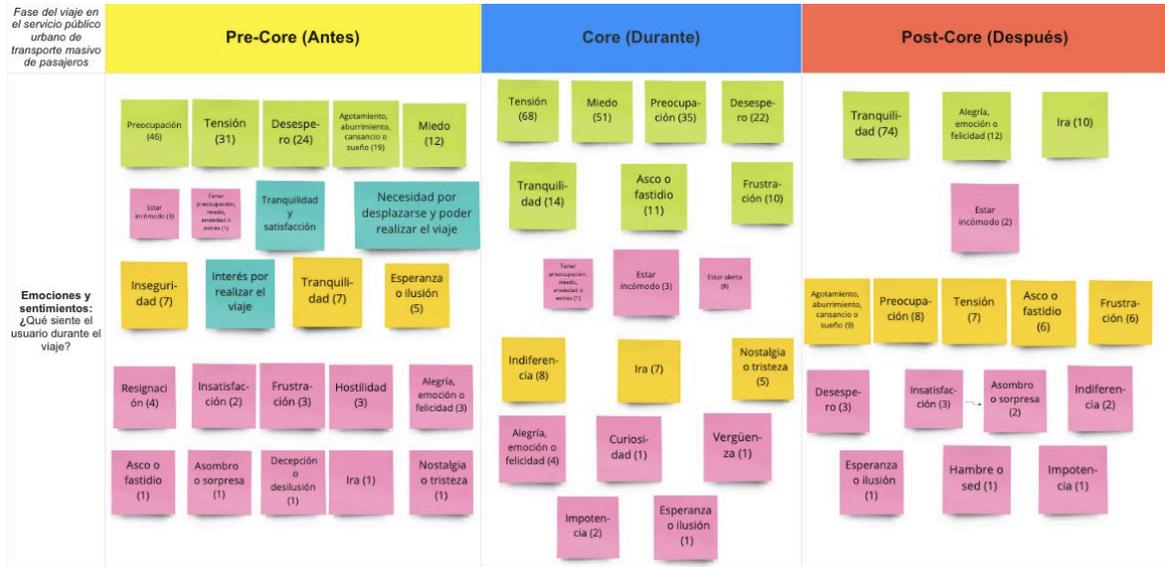
---

En la Figura 41, se puede evidenciar el mapa de viaje con los pensamientos de los usuarios, teniendo en cuenta los ajustes sugeridos por los expertos. De este modo, permanecieron iguales las categorías que se habían construido para la primera versión del mapa; no obstante, se agregaron 5 pensamientos nuevos, los cuales se relacionan con posibles cuestionamientos que podrían tener los usuarios en la etapa inicial del viaje. Así, algunos pensamientos que podrían tener los ciudadanos son, ¿Cuál servicio es más seguro?, ¿Debo hacer un transbordo?, ¿habrá cambios?, ¿qué es más rápido? y ¿es adecuado el valor del pasaje?, los anteriores responden a la posible incertidumbre que sienten los usuarios durante el viaje.

Para el core del viaje, se modificó la categoría “aliviarse por llegar al lugar de destino” a “sentir alivio por estar cerca al lugar de destino” y se modificó el pensamiento acerca de la “efectividad del servicio, horarios, duración de la ruta” por “eficiencia en la prestación del servicio, los horarios y duración de la ruta”. Adicionalmente, se agregaron 3 categorías, la primera relacionada con evocar canciones, noticias, mensajes, historias, etc; la segunda relacionada con la incomodidad que pueden generar ciertos olores, sonidos, temperatura, humedad, etc y finalmente, la tercera que se asocia a un pensamiento respecto a la incertidumbre de llegar o no a tiempo al lugar de destino.

Ahora bien, en el post-core del viaje, se agregaron dos nuevas categorías; la primera relacionada con observar el entorno y analizarlo, luego de haber llegado al lugar de destino; mientras que la segunda categoría se refiere a pensamientos negativos acerca del servicio, debido a su mala calidad y expresando quejas frente al sistema.

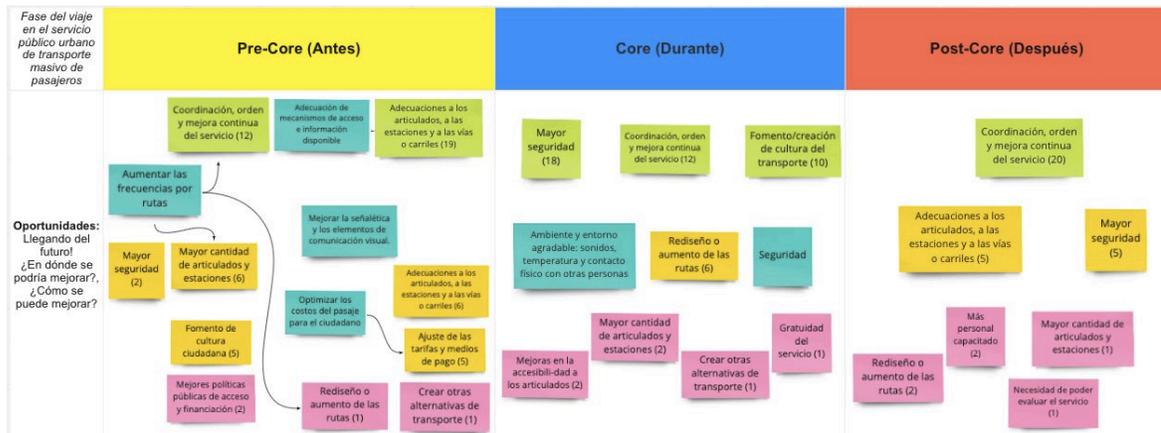
Figura 42. Customer Journey Map de emociones y sentimientos del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda



Fuente: Elaboración propia

Continuando con las emociones y sentimientos, plasmadas en la Figura 42, el primer cambio que se realizó fue el renombramiento del elemento, indicando no solo emociones, sino también sentimiento. Adicionalmente, se observa que uno de los cambios realizados al modelo inicialmente planteado para este elemento, se relaciona con la adición de dos categorías que estaban ubicadas en el mapa de acciones; “estar incómodo” y “tener preocupación, miedo, ansiedad o estrés”. Adicionalmente, se agregaron 3 categorías nuevas; “tranquilidad y satisfacción”, “interés por realizar el viaje” y “necesidad por desplazarse y poder realizar el viaje”. En cuanto a las etapas siguientes, no se realizó modificación alguna, debido a que no hubo sugerencias al respecto por parte de los expertos.

Figura 43. Customer Journey Map de oportunidades del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C. – Segunda ronda



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a las oportunidades de mejora que proponen los usuarios a partir de su experiencia, evidenciadas en la Figura 43, se observa que se agregaron 4 categorías nuevas, relacionadas con aumentar la frecuencia de las rutas, lo cual resultaría de un rediseño de estas; creación de mecanismos de acceso e información, mejorar la señalización en estaciones y paraderos y finalmente, optimizar los costos del pasaje a fin de que el mismo sea asequible para todos los ciudadanos.

Continuando con el core del viaje, se agregó una nueva categoría relacionada con garantizar un ambiente y entorno más agradables, prestando atención a los sonidos nocivos, temperatura y contacto físico con las otras personas. Para la última etapa del viaje, no se realizó ninguna modificación respecto a las categorías ya construidas anteriormente.

En consecuencia, para esta segunda ronda de validación, 5 expertos respondieron al cuestionario enviado, y se obtuvieron los siguientes resultados de la Tabla 12:

Tabla 12. Resultados de la segunda ronda del panel de expertos

<b>Elemento</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Neutralidad</b>	<b>Nivel de desacuerdo</b>
<i>Acciones</i>	80%	20%	0%
<i>Momentos de verdad</i>	80%	20%	0%
<i>Puntos de dolor</i>	100%	0%	0%
<i>Pensamientos</i>	80%	20%	0%
<i>Emociones o sentimientos</i>	80%	20%	0%
<i>Oportunidades</i>	100%	0%	0%

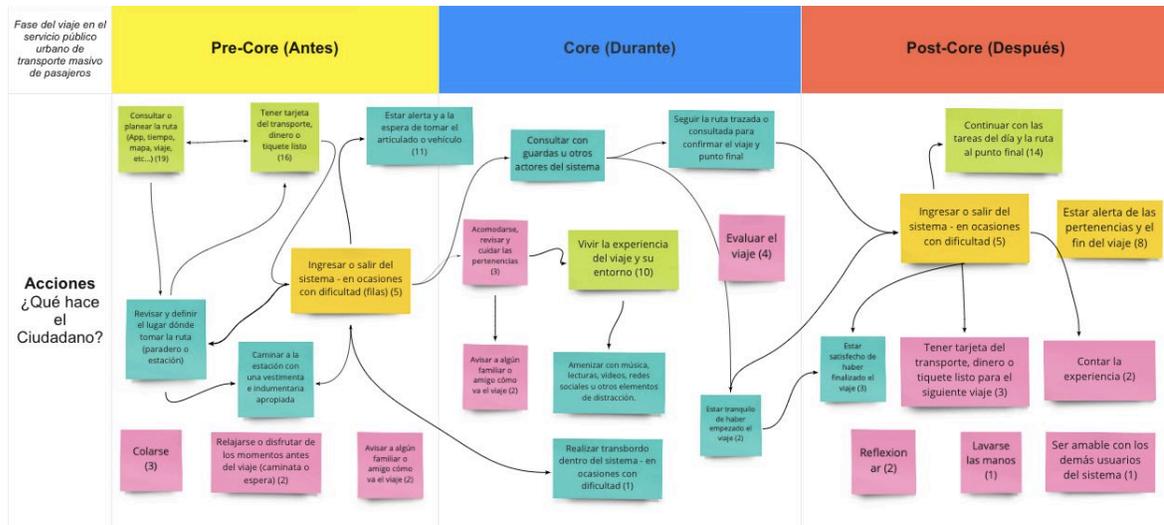
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 12, se logró eliminar el nivel de desacuerdo de los expertos, de modo que finalmente se logró validar los 6 elementos que componen el mapa de viaje del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en la ciudad de Bogotá D.C., incluyendo los comentarios y sugerencias que realizaron los diferentes jurados, quienes desde su conocimiento y experticia permitieron mejorar los mapas que se construyeron inicialmente.

### **8.2.3. Versión final de los mapas de viaje de la experiencia del ciudadano en la ciudad de Bogotá**

A continuación, se presenta la versión final de los mapas elaborados para cada uno de los elementos, plasmando así los últimos ajustes que sugirieron los expertos en aras de lograr un total reflejo de la realidad que tienen los usuarios en el transporte público.

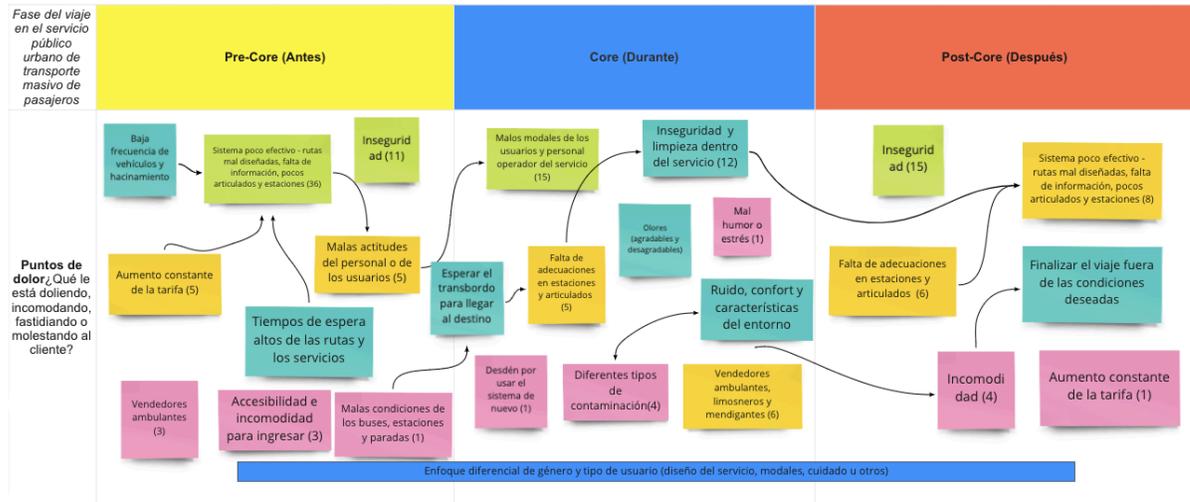
Figura 44. Versión final del Customer Journey Map de acciones del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

Para la versión final del mapa de viaje donde se muestran las acciones que realiza el usuario, solo se hizo una modificación en la etapa final del viaje, haciendo un cambio en la categoría que anteriormente se había creado, denominada “aliviarse de haber empezado el viaje” por la categoría “estar tranquilo de haber empezado el viaje”.

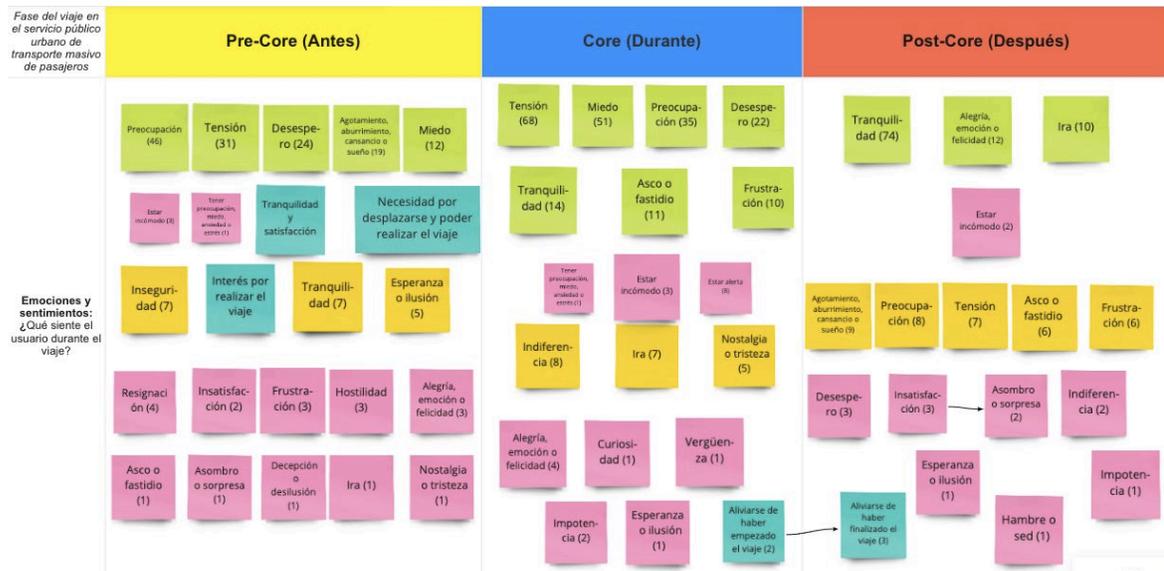
Figura 45. Versión final del Customer Journey Map de los puntos de dolor del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

Observando la versión final del mapa de viaje del ciudadano, en cuanto a sus puntos de dolor, se resalta que el único cambio realizado en este modelo fue la adición de una nueva categoría a la etapa del core del viaje, la cual está relacionada con los olores agradables y desagradables que se perciben en el trayecto del viaje.

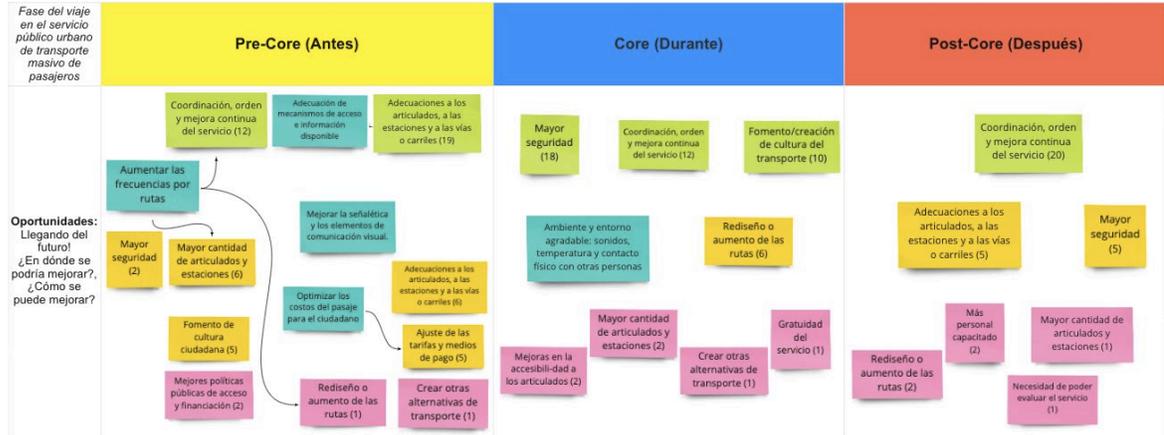
Figura 46. Versión final del Customer Journey Map de emociones o sentimientos del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la versión final del mapa de las emociones o sentimientos, reflejado en la Figura 46, el único cambio registrado fue la adición de dos categorías, una al core y otra al post-core del viaje. La primera, relacionada con alivio por haber empezado el viaje, la cual, a su vez, está conectada con la segunda categoría agregada recientemente en la última etapa del viaje, relacionada con sentir alivio por haber finalizado el viaje.

Figura 47. Versión final del Customer Journey Map de Oportunidades del ciudadano en la ciudad de Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la Figura 47, solo se registró un cambio respecto a la versión anterior del mapa de oportunidades, eliminando así una categoría duplicada relacionada con garantizar mayor seguridad a los usuarios en estaciones, paraderos y vehículos; las demás categorías del mapa se mantuvieron respecto a la versión obtenida después de la primera ronda.

En cuanto a los mapas de momentos de verdad y pensamientos, no se realizó cambio alguno sobre los mismos, dejándolos iguales respecto a los últimos cambios realizados luego de la primera ronda del panel de expertos.

### 8.3. Mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el transporte público en Colombia

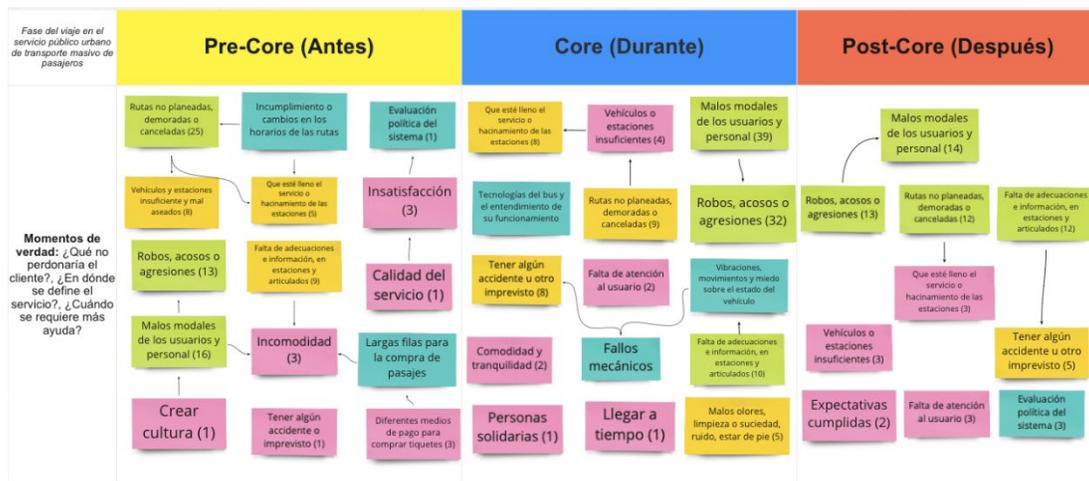
Luego de haber analizado las respuestas obtenidas en los talleres de co-creación en las ciudades de Bogotá D.C., Barranquilla, Medellín, Cartagena, Manizales y Pereira, de su diagramación en mapas de viaje a fin de representar visualmente la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en cada una de estas ciudades



obstante, se evidencia que los usuarios no dejan de estar alertas, pues, como se menciona en los puntos de dolor y momentos de verdad, la inseguridad continúa siendo un factor negativo que afecta su experiencia en el transporte público. Por otra parte, a petición de los expertos, se incluyó en esta etapa del viaje, la acción de amenizar el viaje con música, lecturas y otros pasatiempos y consultar con guardas u otros actores del sistema, cuando se desconoce la ruta.

Finalmente, en el post-core del viaje, las acciones más mencionadas por los participantes fueron el estar alerta, no solo de las pertenencias y del bienestar personal, sino atentos al lugar donde se debe abandonar el articulado o bus. Adicionalmente, mencionan que continúan con sus tareas una vez ha finalizado el viaje. En cuanto a categorías agregadas, se agregó la acción de estar satisfecho con el viaje, una vez este ha llegado a su fin.

Figura 49. Mapa de viaje de los momentos de verdad del ciudadano en el transporte público en Colombia



Fuente: Elaboración propia

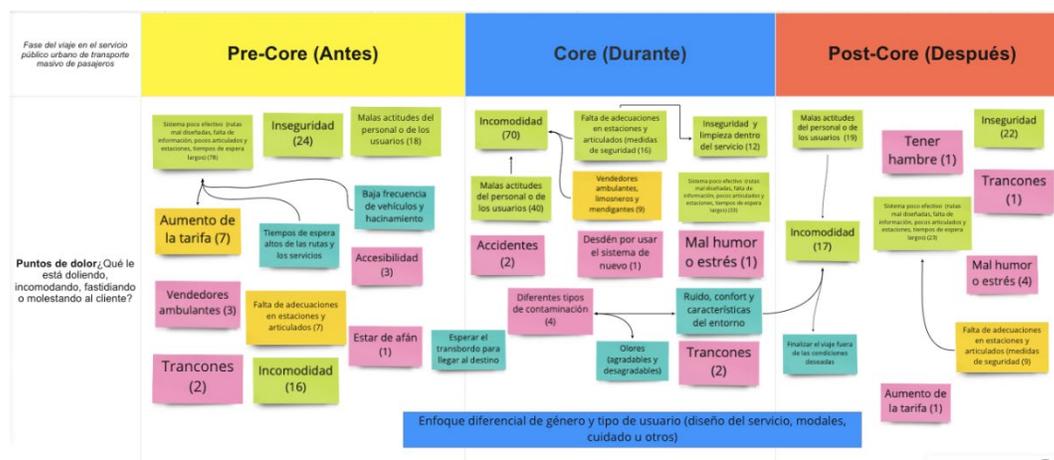
En cuanto a los momentos de verdad, en un primer momento, se debe mencionar que como categorías nuevas en el pre-core del viaje se agregaron algunos aspectos negativos que tienen el sistema actualmente; tales como, el incumplimiento en horarios de las rutas y las largas filas que deben hacer los usuarios para comprar pasajes, recargar tarjetas, etc... Ahora bien, dentro

de los momentos más mencionados en esta etapa del viaje se encuentran los robos, acosos o agresiones; las rutas no planeadas o demoradas y las malas actitudes de usuarios y/o personal.

Respecto al core del viaje, se incluyeron las categorías de tecnologías del bus y entendimiento de su funcionamiento; vibraciones, movimiento y miedo sobre el estado del vehículo que muchas veces desemboca en fallos mecánicos. En cuanto a los momentos más mencionados, los robos, acosos o agresiones y los malos modales de usuarios y personal, continúan siendo categorías dominantes y a ellas se les suma, la falta de adecuaciones estructurales.

Finalizando, con el post-core, los robos, acosos o agresiones; los malos modales de usuarios y personal y la falta de adecuaciones a articulados, estaciones o paraderos continúan siendo categorías que predominan en esta etapa. Así mismo, el mal diseño o planeación de las rutas también es un momento de verdad frecuentemente mencionado por los usuarios.

Figura 50. Mapa de viaje de los puntos de dolor del ciudadano en el transporte público en Colombia



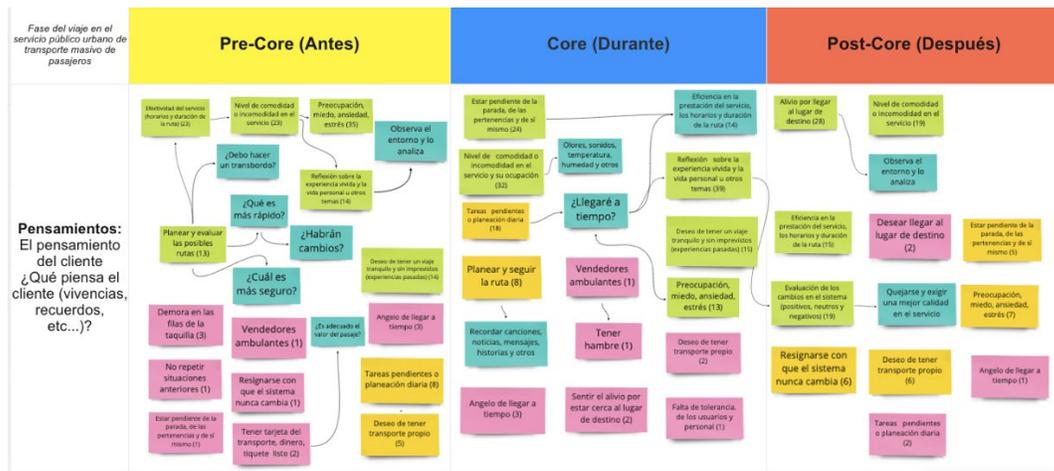
Fuente: Elaboración propia

Analizando los puntos de dolor, plasmados en la Figura 50, se puede evidenciar que para el pre-core del viaje, la poca efectividad del sistema; la inseguridad; malas actitudes del personal y usuarios y la incomodidad, son puntos que afectan negativamente la experiencia del

ciudadano. Adicionalmente, se agregaron dos nuevas categorías a partir de la evaluación de los expertos; los tiempos de espera altos en rutas y servicios, y la baja frecuencia con la que pasan los vehículos a las estaciones, lo cual genera hacinamiento.

Por otra parte, se agregó una categoría de transición entre el pre-core y core del viaje, relacionada con esperar el transbordo para llegar al destino. Así mismo, en el core del viaje, se destacan de nuevo los mismos puntos de dolor mencionados en la etapa anterior y adicionalmente, se agregan dos categorías relevantes que actúan como puntos de dolor para los usuarios del transporte público; el ruido, el confort y las características del entorno; así como, los olores agradables y desagradables.

Figura 51. Mapa de viaje de los pensamientos del ciudadano en el transporte público en Colombia



Fuente: Elaboración propia

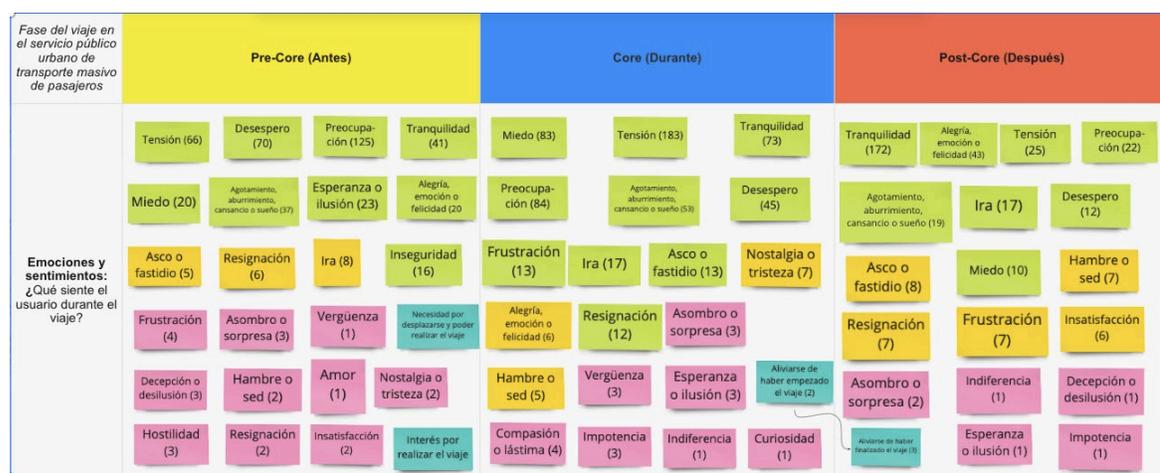
En cuanto a los pensamientos que tienen los participantes de los talleres de co-creación durante su viaje en el transporte público, ilustrados en la Figura 51, se destacan en el pre-core, el nivel de comodidad o incomodidad que percibe el usuario; lo cual a su vez genera preocupación, estrés o ansiedad. Así mismo, algunos pasajeros aprovechan para reflexionar sobre la experiencia, la vida personal u otros temas y pensar acerca de la efectividad del servicio. Por otra parte, 6 planeamientos se agregaron con base en lo sugerido por los expertos,

estos son: ¿Qué es más rápido?, ¿Habrá cambios?, ¿Cuál es más seguro?, ¿Debo hacer un transbordo?, ¿Es adecuado el valor del viaje? y, observar y analizar el entorno.

Continuando con el core del viaje, además de pensar acerca de la comodidad o incomodidad que sienten los usuarios, y reflexionar acerca de distintos temas, los usuarios también tienen pensamientos acerca de estar alerta, cuidar las pertenencias y desear tener un viaje tranquilo y sin imprevistos. Por otra parte, otros pensamientos adicionales que se agregaron al mapa de viaje del ciudadano en Colombia son, ¿Llegaré a tiempo?; recordar canciones, noticias y mensajes, entre otros y olores, sonidos, temperatura, humedad, entre otros.

Para el post-core del viaje, de nuevo la comodidad e incomodidad del viaje son pensamientos recurrentes en los usuarios en esta etapa del viaje. Adicionalmente, la eficiencia en la prestación del servicio, el alivio por llegar al lugar de destino y la evaluación del sistema, son pensamientos que también tienen los pasajeros. Finalmente, a esta etapa se agregan, los cuestionamientos acerca de observar, analizar el entorno, quejarse y exigir una mejor calidad del servicio.

Figura 52. Mapa de viaje de las emociones y sentimientos del ciudadano en el transporte público en Colombia

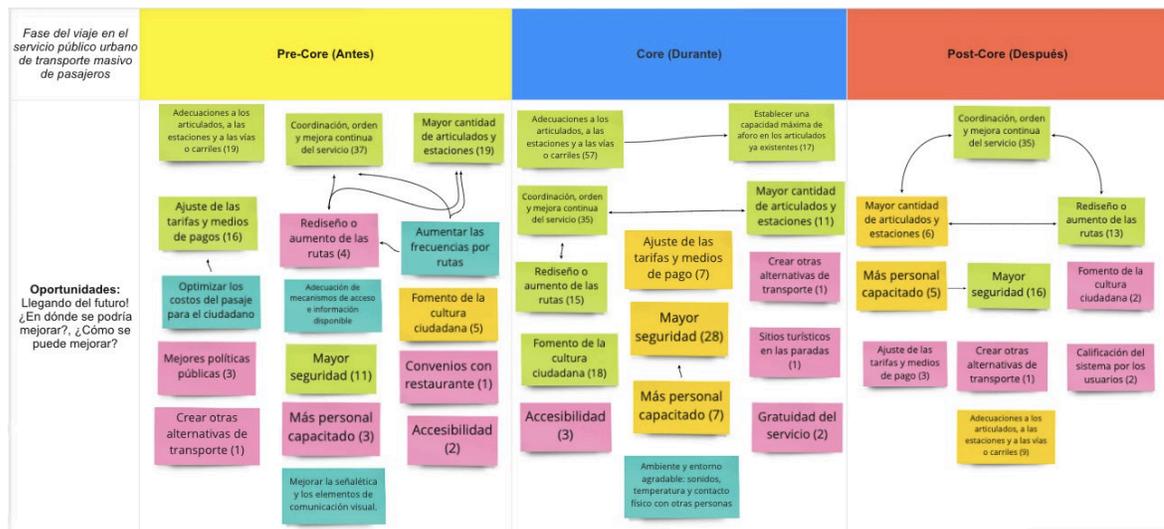


Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en cuanto a las emociones y sentimientos de los usuarios en el sistema de transporte público ilustrados en la Figura 52, se evidencia que las emociones más frecuentes de la etapa inicial están relacionadas con la tensión, desespero, preocupación, tranquilidad, miedo, agotamiento o cansancio, esperanza o ilusión y alegría o emoción. Así mismo, se agregaron dos nuevas emociones relacionadas con la necesidad de desplazarse poder realizar el viaje y el interés por el mismo.

En cuanto al core del viaje, emociones como tranquilidad, miedo, tensión, preocupación, desespero, frustración, ira y asco o fastidio. Adicionalmente, se agregó alivio por haber empezado el viaje. Finalizando el viaje, los usuarios mencionaron con gran frecuencia emociones o sentimientos como; la tranquilidad, tensión, alegría o emoción, desespero, agotamiento o cansancio, desespero e ira; así mismo, como categoría adicional está el alivio por haber finalizado el viaje.

Figura 53. Mapa de viaje de las oportunidades del ciudadano en el transporte público en Colombia



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las oportunidades, presentadas en la Figura 53, se evidencia que algunas de las más mencionadas para el pre-core del viaje son la coordinación, orden y mejora continua del

servicio; ajuste de las tarifas y medios de pago; adecuaciones de articulados, estaciones y paraderos; mayor cantidad de articulados y estaciones y mayor seguridad. Por otra parte, se agregaron las categorías de aumentar la frecuencia de las rutas, adecuación de mecanismos de acceso e información, optimizar costos para usuarios a fin de que el servicio sea más asequible y, mejorar la señalización y elementos de comunicación visual.

Continuando con el core del viaje, las adecuaciones estructurales; mayor coordinación, orden y mejora continua, y mayor cantidad de articulados y estaciones, continúan siendo oportunidades de mejora que evidencian los usuarios. Así mismo, el rediseño y aumento de las rutas, el fomento de la cultura ciudadano y el establecimiento de un aforo máximo en estaciones y articulados son otras propuestas frecuentemente mencionadas por los usuarios. Por otra parte, se agregó una nueva oportunidad relacionada con garantizar un ambiente y entorno agradable para el usuario.

Finalizando el viaje, los usuarios mencionaron frecuentemente las oportunidades de mejora relacionadas con la coordinación, orden y mejora continua; mayor seguridad y el rediseño o aumento de las rutas, a fin de garantizar un servicio de mayor calidad.

## 9. Discusión

Los aportes realizados por los autores que guiaron los marcos de esta investigación nos permiten contrastar algunos de los hallazgos más importantes de la aproximación realizada. Así bien, se resalta la importancia que tiene el marketing de experiencias como medio para mejorar la experiencia del ciudadano, especialmente en la cartera relacionada con el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros, teniendo en cuenta los estímulos a los cuales se ven expuestos los usuarios del sistema de transporte público durante su viaje, y así mismo, las necesidades que tienen estos ciudadanos, las cuales esperan ser satisfechas a través del servicio que reciben, tal como proponen Becker & Jaakkola (2020), Lemon & Verhoef (2016), Russi & Rojas-Berrio (2019), Schmitt (1999) y Verhoef et al. (2009).

Teniendo en cuenta lo mencionado por Kranzbühler et al. (2018) en relación con los dos niveles desde los cuales se puede abordar la experiencia del ciudadano, en primer lugar, como lo mencionan los autores, en el presente estudio se lograron identificar una serie de puntos de contacto en un momento determinado (nivel 1), entre los ciudadanos de las 6 ciudades principales analizadas y el servicio de transporte público masivo prestado por las diferentes empresas que operan en las ciudades; así como, en segundo lugar, se evidenció también la evolución dinámica que tienen estos puntos (nivel 2), gracias a la interacción repetitiva que tienen los usuarios con el sistema de transporte público, la iteración entre puntos y su interrelación en la formación de la experiencia.

Ahora bien, dada la complejidad de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros, fue esencial abordar la misma a través del modelo de mapa de viaje del cliente, traducido a la mirada de la creación de valor público para el ciudadano, tal como lo proponen Lemon & Verhoef (2016), Patrício et al. (2008) y Shostack (1984); así como, lo recomienda la OCDE y el Observatorio para la Innovación del Sector Público. El mismo permitió identificar y resaltar la secuencialidad de las acciones, momentos de verdad, puntos de dolor, pensamientos, emociones, y oportunidades de mejora, a través de las 3 etapas (pre-core, core, post-core), conectando todos los puntos de contacto que inciden en la propuesta de valor, tal y como lo proponen Ardakani et al. (2018), Ni et al. (2019), Soto et al. (2017), Kamilakis et al. (2016) y Glascock (1997); para entender la experiencia del cliente.

---

En relación con las etapas que conforman los mapas de viaje del ciudadano presentados en la sección anterior, se pudieron identificar algunas coincidencias entre lo propuesto por la literatura y lo mencionado por los participantes de los talleres de co-creación. Así, para el pre-core, se pudo evidenciar la importancia que adquieren aplicaciones, mapas, opiniones y recomendaciones de amigos en la planeación de la ruta, tal como lo mencionan Ardakani et al. (2018), así mismo, se recalcó la importancia que tienen los sistemas de pago virtual e inteligentes (Ni et al., 2019; Tiznado-Aitken et al., 2020), y la necesidad de implementar los mismos en todas las ciudades, a fin de agilizar el ingreso a las estaciones o paraderos, evadiendo así las largas filas. Al respecto del diseño intuitivo mencionado por Pareigis et al. (2012), no se encontró ningún hallazgo particular relacionado con este tema; sin embargo, puede que este indirectamente mencionado a la hora de buscar mayor claridad del viaje.

En la etapa del core del viaje, como punto crítico y momento de verdad, los usuarios mencionaron frecuentemente aspectos relacionado con los largos tiempos de espera de los articulados o buses y la larga duración de los viajes, debido a los trancones o el mal diseño de las rutas, lo anterior concuerda con los mencionado por Ardakani et al. (2018) y Tiznado-Aitken et al. (2020). Los elementos asociados al hacinamiento en los vehículos (Tiznado-Aitken et al., 2020), y el mal estado de estaciones o paradas (Ardakani et al., 2018; Delgado Jalón et al., 2019; Tiznado-Aitken et al., 2020 y Vos et al., 2019), también fueron puntos de dolor mencionados que generan incomodidad e insatisfacción del servicio, pues para los usuarios del servicio de transporte, reflejan la incapacidad del sistema para suplir la demanda y el mal estado de la infraestructura. Adicionalmente, la insatisfacción con el trato de los colaboradores también fue un punto de dolor en común para todas las ciudades analizadas, pues los usuarios reconocen que frecuentemente los conductores de los buses o articulados no manejan adecuadamente y tienen malas actitudes con los ciudadanos; así mismo, los taquilleros, por su parte, también proporcionan un trato inadecuado a los usuarios.

Para la última etapa del viaje, los hallazgos encontrados aportan significativamente a la literatura, pues en la misma, algunos autores tienden a fusionar esta etapa con el core del viaje (Crosier y Handford, 2012; Cullen et al., 2014 y Pareigis et al., 2011). Sin embargo, a partir de lo encontrado en la presente investigación, se puede decir que existen una serie de elementos

que influyen de manera significativa en la experiencia del viaje del ciudadano. De acuerdo con lo anterior, elementos como la facilidad para abandonar el sistema, la seguridad en los alrededores de las estaciones de parada, la llegada a la parada o destino correcto, también son factores que inciden en la experiencia integral del viaje del usuario. Ahora bien, en cuanto al rediseño, también mencionado por algunos autores (Becker & Jaakkola, 2020), se puede mencionar que los participantes de los talleres proponen algunos ajustes al servicio como por ejemplo la implementación de adecuaciones a las estaciones y articulados o buses, a fin de garantizar que poblaciones como las de adultos mayores o discapacitados no encuentren limitaciones para ingresar al sistema, tal como lo mencionan Soto et al. (2017). Ahora bien, en cuanto a la racionalización de elementos involucrados en el servicio (Soto et al., 2017 y Wirtz & Jakobs, 2013), no se encontró hallazgos relacionados a este elemento.

Por otro lado, en las interacciones o respuestas que mencionan los participantes de los talleres de co-creación y que fueron representadas en los mapas de viaje, se pudo evidenciar en las mismas, tres de las cinco áreas que según Schmitt (1999), conforman estas interacciones. En las respuestas cognitivas, expuestas igualmente por Habermann et al. (2016), Kamilakis et al. (2016) y Wirtz & Jakobs (2013), se pudo encontrar que los usuarios suelen utilizar aplicaciones digitales como Moovit, Google Maps, TransmiSITP entre otras, para consultar y planear su ruta. Del mismo modo, interactúan con la señalización dispuesta en estaciones y articulados, tal como lo menciona Delgado Jalón et al. (2019). No obstante, frente a este último, algunos usuarios reconocieron como oportunidad de mejora, la señalización en estaciones y buses, a fin de dar mayor claridad a las rutas o paraderos.

En cuanto a las respuestas afectivas, exploradas por Culen et al. (2014), Suzianti y Chairunnisa (2018) y Tiznado-Aitken et al. (2020), la presente investigación buscó incluir este enfoque al momento de evocar las emociones y sentimientos dentro de la experiencia del ciudadano durante las 3 etapas del viaje. Del mismo modo, y con base en este elemento, se identificaron algunos sentimientos o emociones de activación positiva, cuando los usuarios mencionaban experimentar alegría, emoción, tranquilidad o esperanza. Por otro lado, otros sentimientos y emociones de activación negativa, como la ira, el aburrimiento o cansancio, tensión o estrés,

también fueron mencionados por los usuarios, lo cual se asemeja a lo que proponen Culen et al. (2014), Olsson et al. (2012), Dotterud y Skollerud (2016).

Respecto a las respuestas sensoriales, las interacciones de los usuarios con el sistema de transporte público también se ven mediadas por los 5 sentidos. Lo anterior, se vio reflejado en las respuestas de los participantes cuando mencionaron aspectos relacionados con olores desagradables o sonidos molestos que perciben cuando se encuentran en los buses o articulados y en las estaciones. De igual forma, en el marco de la investigación realizada, no se obtuvo ningún hallazgo relacionado con las respuestas físicas y sociales de los pasajeros (Tiznado-Aitken et al., 2020), elementos que se pudiesen aproximar desde métodos que involucren la participación in situ.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, las interacciones que tienen los usuarios en el sistema no solo abarcan aquellas que se relacionan con la organización propiamente; las interacciones involucran otra serie de actores que se ven involucrados en el proceso de co-creación, lo cual permite caracterizar la experiencia del ciudadano como un proceso interactivo holístico, donde intervienen una serie de actores, sentimientos, acciones, entre otros elementos, tal como lo proponen Jain et al. (2017). Con base en lo anterior, se destaca la importancia de que, como política pública, se revisen los encuentros físicos que tienen los usuarios del transporte público con el entorno en el cual se presta este servicio, tal como lo propone Bitner (1992), sin distinguir entre aquellos que gestiona el Estado y los que no puede controlar el mismo (Becker & Jaakkola, 2020; Rincon-Novoa et al., 2022).

Adicionalmente, a través de los elementos analizados y plasmados en los mapas de viaje del ciudadano, se pudo evidenciar algunas aproximaciones al nivel de satisfacción que hay entre los ciudadanos. Esto, ya que los verbatim expresan en múltiples respuestas de los talleres de co-creación, algunos pensamientos o sentimientos relacionados con la insatisfacción del servicio, enunciando las causas por las cuales tienen una percepción desfavorable del transporte público. Ejemplo de lo anterior es el mal diseño de las rutas, la falta de adecuaciones de infraestructura, los malos modales y actitudes del personal, la inseguridad en buses, estaciones y alrededores; entre otros factores que conllevan a que los usuarios se

sientan insatisfechos. Por lo tanto, se confirma lo mencionado por Choi et al. (2013) y Shanka & Taylor (2005), respecto a comprender la satisfacción del cliente como la respuesta ante un análisis completo de la elección realizada, comparación con otras ofertas y rendimiento percibido del servicio escogido.

Respecto a lo anterior, la insatisfacción manifestada por los ciudadanos es una forma de evaluar la calidad del servicio, tal como menciona Madyatmadja et al. (2018); continuando en esa línea, se puede evidenciar en las respuestas obtenidas durante los talleres de co-creación, como los participantes asocian la legitimidad del Estado (Lv & Wang, 2010), con su capacidad para prestar el servicio de transporte público, indicando así una gestión ineficiente según la calidad percibida; especialmente, porque si bien no se reconoce la diferencia entre el papel del Estado y el operador que lo gestiona, si la insatisfacción generalizada producto de una posible evaluación negativa de la relación entre el servicio recibido y el tiempo invertido.

De esta manera, también fue posible identificar algunas de las dimensiones que podrían estar influyendo en la percepción de insatisfacción que tienen los usuarios frente a la evaluación del servicio de transporte público masivo. En primer lugar, la *dimensión burocrática* se pudo reflejar en este estudio, a partir de la interacción de los usuarios con el personal del servicio de transporte, siendo los conductores, taquilleros y personal de las estaciones, los denominados colaboradores de cuello azul, como lo mencionan Peters & Pierre (2018). En consecuencia, la experiencia de los ciudadanos muchas veces se ve influenciada por las malas actitudes y la falta de capacitación de este personal, lo cual fue mencionado por los ciudadanos en las 6 ciudades como un punto de dolor o momento de verdad.

En segundo lugar, a partir de la *dimensión de confianza ciudadana* (Gasparini & Kautonen, 2016; Madyatmadja et al., 2018; Peters & Pierre, 2018), en la ciudad de Bogotá D.C. se mencionó como oportunidad de mejora la disminución de la corrupción y como punto de dolor fue recurrente el tema de las personas “coladas”, lo que evidencia una falta de confianza en el aparato estatal y en la cultura general de quienes toman el transporte público, por lo que no existe un nivel de satisfacción mínimo ante el incumplimiento de lo éticamente correcto.

---

En tercer lugar, frente a la *dimensión del diseño emocional en ambientes virtuales*, la cual está enfocada en la utilización de las TIC para la prestación de servicios públicos (Eikland Bækkelie, 2016; Gasparini & Kautonen, 2016; Noor et al., 2017), se pudo evidenciar en las respuestas de los ciudadanos, la utilización de aplicaciones digitales para la planeación de las rutas. Adicionalmente, para la ciudad de Bogotá D.C., se han implementado los sistemas de pago virtuales, y para aquellas donde no se ha realizado ese proceso, algunos participantes sugieren su adopción, a fin de facilitar el proceso de compra de pasajes para los viajes.

Finalmente, para la *dimensión de legitimidad ciudadana* (Lv & Wang, 2010; Peters & Pierre, 2018), las respuestas proporcionadas por los participantes de los talleres evidencian la falta de acciones por parte del Estado, a modo de control social, frente a situaciones de robos, acosos o agresiones que se presentan a diario en el sistema de transporte público, lo que en consecuencia provoca una experiencia negativa en el servicio, la cual puede dar paso a una evaluación de insatisfacción con la prestación del mismo. Así mismo, dentro de esta dimensión se puede profundizar en la necesidad colectiva de gratuidad en el servicio; así como, la evaluación negativa que realiza el usuario del sistema de transporte masivo de pasajeros en relación con el servicio percibido y el tiempo invertido.

Por otro lado, teniendo en cuenta lo mencionado por Lusch & Vargo (2006), Becker & Jaakkola (2020) y Trischler & Westman (2021) respecto a la lógica dominante del servicio, se refuerza la premisa de entender el papel del cliente como co-creador de valor, en la forma en que se realiza la prestación del servicio, de donde surge la necesidad de analizar las interacciones de los usuarios con el Estado y otros agentes, a fin de crear ofertas de valor que respondan a las necesidades o exigencias colectivas de estos mismos, lo cual se pudo evidenciar a través de las respuestas de los participantes en cuanto a propuestas de oportunidades de mejora.

En adición, se pudo identificar un proceso genérico (mapa de viaje general) de toma de decisiones que realiza el ciudadano dentro del servicio público urbano de transporte masivo; el ingresar al sistema de transporte público, eligiendo la mejor opción de desplazamiento y a partir del análisis de experiencias anteriores, necesidades actuales y preferencias; factores de decisión que se identificaron y clasificaron como pensamientos, acciones, puntos de dolor,

momentos de verdad y emociones, según las respuestas de los participantes. Así mismo, a través de los resultados de los talleres de co-creación, se logró evidenciar que los usuarios involucran aspectos tanto racionales como emocionales dentro del análisis de la experiencia, pues son factores que influyen en sus encuentros con el servicio, tal como mencionan Lusch & Vargo (2006), Pang (2013), Russi & Rojas-Berrio (2019) y Vargo & Lusch (2008).

Los resultados obtenidos evidencian la importancia de propender para que los servicios públicos sean proporcionados bajo altos estándares de calidad, esto se debe a que, al satisfacer una necesidad fundamental, la evaluación de este por parte de los usuarios adquiere gran importancia (Foglieni et al., 2018), especialmente si se plantea desde la creación de valor público como menciona Moore (1997). Lo anterior, fue sugerido por los participantes a través de sus respuestas, al mencionar lo importante que tiene el diseño de un sistema que facilite la calificación de este, sean recogidas sus quejas, reclamos o sugerencias a partir de la experiencia vivida.

En consecuencia, a partir de los talleres de co-creación y su posterior análisis dentro de los elementos mencionados, se pudo evidenciar la necesidad de un rediseño del servicio teniendo en cuenta, especialmente, aquellos puntos críticos que afectan negativamente al usuario durante su experiencia, lo cual concuerda con lo mencionado por Eikland Bækkelie (2016), en relación con el diseño de servicio en el sector público. De esta manera, se pudo evidenciar el concepto de “ecosistema de servicios” propuesto por Trischler & Westman (2021), pues a través de los 6 elementos presentados en el mapa de viaje del ciudadano, se identificó la multiplicidad de actores e instituciones que intervienen en la prestación del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.

Finalmente, el rediseño del servicio con base en la experiencia del usuario tendrá que estar basado, no solo en la interacción con instalaciones o aplicaciones, sino también, tomando en consideración las relaciones interpersonales que tienen los usuarios con otros ciudadanos, personal del sistema y autoridades. De esta manera, se logra considerar el viaje en transporte público urbano, como una experiencia que no solo involucra una dimensión sensorial, si no también emocional y cognitiva.



---

## 10. Conclusiones

El sector de transporte público en Colombia actualmente está conformado por empresas tanto públicas como privadas, las cuales se encargan de prestar el servicio de transporte público masivo en las diferentes ciudades del país, siguiendo las directrices que dictan los diferentes entes territoriales en materia de transporte. Lo anterior, teniendo en cuenta autonomía otorgada a dichos entes por la Constitución Política de Colombia y la Ley 105 de 1993.

Así, el sistema de transporte en cada una de las ciudades analizadas en el presente estudio ha sido planeado, diseñado, construido y ajustado, con base en variables como el número de habitantes, nivel de actividad económica, tamaño de la ciudad, infraestructura vial, entre otros factores. Por lo anterior, el servicio de transporte público difiere entre las ciudades del país, pues cada uno es prestado por empresas diferentes y opera bajo sistemas diferentes (Sistema Integrado de Transporte Público o Sistema Estratégico de Transporte Público).

Ahora bien, el servicio de transporte público continúa adquiriendo gran relevancia no solo en el campo académico sino también en materia de política pública, al ser un servicio que permite satisfacer varias necesidades de los usuarios, además de aportar ingresos significativos a las diferentes ciudades de país. Lo anterior teniendo en cuenta que, entre el 2020 y el primer trimestre de 2021 fueron transportadas 208.680, 1.178.473, 38.145, 518.218, 53.327 y 53.537 en las áreas metropolitanas de Barranquilla, Bogotá, Manizales, Medellín, Pereira y la ciudad de Cartagena, respectivamente. Las cifras mencionadas se presentan bajo el contexto de la pandemia de Covid-19, demostrando así que, el transporte público constituye un servicio imprescindible para el ciudadano.

*Contribuir teóricamente a la consolidación de la experiencia del ciudadano en el servicio de transporte público.*

De conformidad con la revisión sistemática de literatura realizada por Rincon-Novoa et al. (2022), la experiencia del ciudadano como objeto de estudio ha tenido un creciente interés de investigación; sin embargo, el sector de transporte público aún presenta vacíos en su análisis,

---

pues si bien se ha identificado que la planeación del viaje y el acceso al sistema forman la parte inicial del viaje (pre-core); la interacción entre el usuario y los diferentes elementos del servicio componen el proceso central de la prestación del servicio (core); y finalmente el proceso termina con la salida del sistema tras culminar el viaje (post-core), proceso que normalmente es combinado con el core por la inmediatez con la que ocurre. Estos tres momentos que analizar cuando se habla de la experiencia en el transporte público, aún se encuentran levemente investigados y hacen parte de investigaciones particulares (parcializadas), que rompen la secuencia de la experiencia integral (pre-core, core y post-core).

Así mismo, con el ejercicio de investigación realizado se identificó que existe una mirada naciente en la literatura, que busca un proceso de retroalimentación o rediseño de los mapas de viajes, aspecto que requiere el levantamiento de mapas de viaje que permitan identificar los diferentes componentes y establecer las mejoras al respecto. Por otro lado, la literatura que aborda la experiencia del cliente manifiesta que este puede presentar cinco tipos de respuestas a los puntos de contacto (cognitiva, afectiva, física, sensorial y social), de las cuales son la cognitiva y afectiva las de mayor análisis en la literatura académica.

Por otro lado, producto de la revisión sistemática de literatura, Rincon-Novoa et al. (2022) han propuesto que la literatura académica relacionada con este fenómeno de estudio se ha dividido en 4 temas relevantes de investigación; estudios que fragmentan las dimensiones que inciden en la experiencia del ciudadano en el transporte público; el diseño del servicio de transporte público; el proceso de toma de decisión en el servicio público de transporte; y la evaluación de la experiencia del ciudadano en el transporte público; conclusión que contribuye teóricamente a la consolidación de los estudios del fenómeno, ya que por un lado explica y detalla los propósitos de este y los resultados obtenidos en las diferentes aproximaciones.

De igual forma, la presente investigación aportó a la consolidación de la experiencia del ciudadano en el servicio de transporte público desde dos perspectivas; la primera, con los resultados de la revisión sistemática de literatura enunciados en el marco teórico de este documento y su publicación en revista indexada (Q2); y la segunda, con el aporte a las investigaciones que abordan las dimensiones que inciden en la experiencia del ciudadano en el

transporte público, pretendiendo cerrar esa brecha fragmentada al analizar conjuntamente los tres procesos base de la experiencia (pre-core, core y post-core); así como, la búsqueda por ahondar en el rediseño mediante oportunidades de mejora en la prestación del servicio.

*Identificar los procesos (Pre-core, Core y Post-Core) del mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.*

Producto de los talleres virtuales de co-creación, el estudio permitió levantar cada uno de los procesos (pre-core, core, post-core) de las seis ciudades principales en Colombia, a saber, Bogotá D.C., Medellín, Barranquilla, Cartagena, Manizales y Pereira; en estos, se logró validar los diferentes aportes que la literatura académica ya había propuesto; así como, se plantearon nuevas categorías que en futuras investigaciones podrán ser validadas o refutadas. Así bien, en el pre-core evidenció la importancia de las aplicaciones, mapas, opiniones y recomendaciones de amigos en la planeación de la ruta, la búsqueda por fomentar sistemas de pago virtual e inteligentes, y la necesidad de implementar los mismos en todas las ciudades.

En la etapa del core del viaje, la experiencia del ciudadano giró en torno a los largos tiempos de espera de los articulados o buses y la larga duración de los viajes, debido a los trancones o el mal diseño de las rutas; de igual forma, el hacinamiento en los vehículos y el mal estado de estaciones o paradas enmarcaron la opinión generalizada de los participantes en la investigación. Para la etapa final del viaje, la experiencia se centra en buscar esa facilidad para salir del sistema, la seguridad en los alrededores de los puntos de finalización del viaje, el llegar al destino correcto.

Finalmente, en cuanto al rediseño o la retroalimentación como proceso naciente en la literatura, se identificaron algunos ajustes al servicio relacionados con la adecuación de estaciones y articulados o buses, a fin de garantizar que todas las poblaciones que requieren un tratamiento específico no encuentren limitaciones para ingresar al sistema.

---

*Categorizar los componentes (acciones, experiencia emocional, conexión secuencial, puntos de contacto, puntos de dolor, momentos de verdad y oportunidades) del mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.*

De igual forma, al interior de los talleres virtuales de co-creación se mapearon cada uno de los componentes; tales como, acciones (¿Qué hace el ciudadano?), experiencia emocional (¿Qué siente el ciudadano?, ¿Qué evoca?), conexión secuencial (¿Cómo se interrelacionan los elementos?), pensamientos (¿Qué piensa el cliente (vivencias, recuerdos, etc....)?), puntos de dolor (¿Qué le está doliendo, incomodando, fastidiando o molestando al cliente?), momentos de verdad (¿Qué no perdonaría el cliente?, ¿En dónde se define el servicio?, ¿Cuándo se requiere más ayuda?) y oportunidades (¿En dónde se podría mejorar?, ¿Cómo se puede mejorar?); de modo que al construir cada uno de los mapas de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en las seis ciudades principales, la investigación permitió categorizar los elementos que conforman cada uno de estos componentes en los procesos pre-core, core y post-core, los cuales pueden evidenciarse en cada una de las figuras diseñadas individualmente en las ciudades, la validación con expertos o en su defecto, la integración de la experiencia para Colombia (véase el listado de figuras al inicio de este documento).

*Validar con expertos el mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.*

Una vez finalizado el levantamiento de los mapas de viaje del ciudadano en las seis ciudades principales del país, para la ciudad de Bogotá D.C. se realizó la validación de su resultado final a través de dos rondas del panel de expertos que, a partir de la experiencia y juicio de 7 personas que cumplieron con el perfil requerido, conllevó a la modificación, inclusión y eliminación de categorías que conformaban los distintos componentes que hacen parte de los procesos de la experiencia del ciudadano (pre-core, core y post-core); así bien, con un porcentaje del 80% de acuerdo en todos ellos, los mapas de las acciones, puntos de dolor, momentos de verdad, pensamientos y oportunidades de mejora, recibieran un ajuste considerable en relación con lo levantado a través de los talleres virtuales de co-creación.

De este modo, se realizó la validación del mapa de viaje de la ciudad de Bogotá D.C., el cual puede ser visto como un elemento clave en la formulación de políticas públicas y en la adecuación del servicio para los operadores actuales del transporte público de la ciudad, o en su defecto los operadores que próximamente incidirán en la experiencia del transporte a través del metro; así mismo, esta validación permitió realizar ajustes a la propuesta final del mapa de viaje del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia.

---

## 11. Limitaciones y recomendaciones

En el desarrollo de la investigación se identificaron algunas limitaciones propias de la aproximación metodológica, del contexto del fenómeno de estudio y el alcance del trabajo de campo. Así bien, la mayor limitación del presente estudio tiene relación con su capacidad de generalizar los resultados, puesto que las investigaciones cualitativas se acercan al comportamiento dentro de un grupo definido, en este caso la experiencia del ciudadano en cada ciudad; resultados que no necesariamente proporcionan la totalidad general de la experiencia del ciudadano colombiano; no obstante, con el fin de dar un mayor grado de robustez al ejercicio, el trabajo de campo contó con la participación de la mirada de la ciudadanía en seis ciudades principales (Bogotá D.C., Medellín, Barranquilla, Cartagena, Pereira y Manizales), dentro de las que se buscó en todo momento la saturación de las categorías mencionadas por los participantes en los talleres de co-creación.

Por otro lado, dentro de la investigación se tiene en cuenta que los participantes, por deseabilidad social, pueden dar respuestas “populares” con las que sus pares dentro del taller estén de acuerdo, en lugar de una opinión verdadera; sin embargo, para reducir este riesgo, durante todo el taller los participantes actuaban como sujetos anónimos, ya que las herramientas virtuales permitían que se evidenciara la construcción del mapa mediante trabajo colaborativo, pero no se identificara directamente el sujeto que realizaba intervenciones, afirmaciones, comentarios, ajustes o discusiones al respecto, aclaración que se compartía continuamente en el desarrollo del taller. En este sentido, al usar los medios tecnológicos, se garantizó el anonimato en sus comentarios y la naturalidad de estos.

Así mismo, por las condiciones de salubridad y los métodos a utilizar, la investigación no se enfocó en observar al ciudadano en el transporte público, sino que por el contrario se reunieron varios grupos de personas a discutir acerca de sus experiencias previas en el sistema de transporte, puesto que el confinamiento conllevó a reducir el uso de este; por lo tanto, esto pudiese limitar la profundidad en los aportes y participación de los ciudadanos de cada una de las regiones estudiadas. Empero, para reducir este riesgo, se llevó a cabo un proceso de remembranza a las vivencias cotidianas de los ciudadanos mediante material fílmico, espacio

que se realizaba al inicio de cada taller de co-creación para empatizar al participante con las características de los sistemas de transporte y posteriormente se daba paso a un intercambio de experiencias positivas y negativas que lo posicionaran en situación.

De igual manera, la totalidad de la investigación se desarrolló en modalidad virtual y asistida por tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ya que esta se planteó en medio de la emergencia sanitaria generada por la COVID19, situación que conllevó una planeación limitada a las posibilidades de interacción social que permitió esta pandemia; puesto que desde el planteamiento de la investigación, ejecución del trabajo de campo y análisis de los resultados, las restricciones de movilidad, el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, el distanciamiento físico y el aislamiento enmarcaban la realidad social en el país y en el mundo. Así mismo, en el marco de la ejecución del trabajo de campo, se dio paso a un proceso de protesta cívica, social y de reivindicación de derechos, que limitó en gran medida la ejecución de los talleres y en particular, por ser el epicentro de la manifestación y discordia ciudadana, la ciudad de Cali no pudo ser incluida dentro del análisis, ya que la renuencia de sus habitantes en participar en este tipo de ejercicios, conllevó a descartarla del alcance del estudio.

Ahora bien, de acuerdo con lo presentado anteriormente y los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda a futuras investigaciones contrastar los resultados obtenidos en esta investigación con la experiencia del ciudadano en otras ciudades principales colombianas, tales como, Bucaramanga, Santa Marta y otras, que no fueron incluidas en el presente estudio por su nivel de pasajeros transportados; así mismo, futuros investigadores podrían complementar este análisis al construir el mapa de viaje propio de la ciudad de Cali. En este punto es relevante indicar que la ciudad de Pereira no contó con un proceso de saturación del mapa de viaje propio de este sistema de transporte masivo de pasajeros; sin embargo, se minimiza esta limitación a través de la integración de los múltiples mapas de viaje desarrollados en su conjunto, con los cuales no se identificaron nuevas categorías a las ya previamente evidenciadas en esta ciudad.

En este mismo sentido, se invita a que los investigadores interesados en el área planteen un comparativo en las diferentes ciudades principales latinoamericanas, con el fin de establecer si existen elementos, respuestas y/o comportamientos comunes que permitan construir un mapa de viaje genérico; así como, particularidades que se asocien a otro tipo de variables contextuales que se puedan observar desde la gestión pública más no intervenir en estas.

Por otro lado, con la reducción a las restricciones de movilidad, el aumento de los aforos y el avance en la vacunación, se considera pertinente recomendar la aplicación de otros métodos del design thinking que permitan conocer y levantar esa experiencia del ciudadano, ya sea a partir de ejercicios de observación, diarios de campo, análisis de imagen, u otros; los cuales permitan vivenciar la experiencia en el sitio específico, de forma que se puedan documentar los puntos de contacto, las interacciones, los momentos y demás elementos que se involucran en los componentes del mapa de viaje.

De igual manera, desde las variables propias del marketing de experiencias, se recomienda a futuras investigaciones ahondar en la percepción de precio en relación con el servicio recibido, así como con el tiempo invertido; esto, pues si bien con los datos obtenidos a partir del trabajo de campo realizado no es posible hacer una conclusión directa sobre esta relación o asociación entre las variables, a partir de la dimensión de legitimidad ciudadana, cobra relevancia identificar esta relación, debido a su enfoque hacia las acciones que implementa el Estado por la prestación de un servicio que permita la creación de valor público.

Finalmente, se recomienda que en futuras investigaciones se amplie la validación de expertos a las ciudades restantes, toda vez que el presente ejercicio únicamente realizó el juicio de expertos a la ciudad de Bogotá D.C., por su relevancia en el desarrollo de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros.

---

## 12. Aportes de la investigación

Este apartado se compone de tres secciones; en la primera, se detallan los aportes e importancia de la investigación para los gestores de los sistemas de transporte masivo en las ciudades analizadas y en general para los directivos de cualquier sistema de transporte masivo en el país; en la segunda, se presentan las implicaciones para los hacedores de política pública interesados en la gestión y efectiva creación de valor público para la ciudadanía; y en la tercera, los aportes teóricos y metodológicos que soportan la investigación realizada, con el fin de ser tenidos en cuenta en próximos acercamientos y en la forma de concebir la experiencia del ciudadano en el transporte público.

### 12.1. Implicaciones gerenciales

La investigación puede servir en la definición de las estrategias de marketing al interior de la experiencia del ciudadano dentro de los sistemas integrados de transporte masivo en las diferentes ciudades colombianas, con el fin de mejorar el grado de satisfacción y calidad al momento de prestar este servicio público. En este caso, el énfasis de los mapas de viaje contruidos en el marco de la investigación se centra en la capacidad que tienen los operadores o entes gestores en identificar oportunidades de mejora e intervenir en el diseño de la prestación del servicio.

Así, según los resultados, en el proceso pre-core se debe hacer mayor acercamiento a entender las herramientas o sistemas de información que le permitan al ciudadano realizar una planeación adecuada a cualquier tipo de rutas; así como, la inclusión de sistemas de pago eficientes que eviten la pérdida de tiempo y faciliten el acceso al servicio. En el core cabe resaltar el estado de alerta por parte del usuario ante la preocupación por la inseguridad, que se identifica como elemento prevaleciente en este momento del mapa de viaje; no obstante, es importante que, al momento de rediseñar el servicio, se analice la forma de aprovechar el uso de aplicaciones de entretenimiento, redes sociales u otras alternativas de distracción que usa cotidianamente el pasajero para hacer más llevadero su desplazamiento hasta el punto final, puesto que el impacto de los medios digitales es fundamental y transversal a toda la

---

experiencia del ciudadano, desde la intercomunicación y la distracción en medio del viaje. Es de anotar que para el proceso post-core, sea muy clara la confirmación de las paradas o destinos finales, ya que esto es fundamental para el ciudadano y su finalización oportuna de la ruta que ya ha establecido previamente.

Por otro lado, los resultados presentados permiten identificar puntos de dolor clave al momento de analizar la prestación del servicio, ya que en el pre-core se evidencia una preocupación latente por el incumplimiento de los horarios de las rutas, conllevando a que los vehículos estén hacinados, cuenten con largas filas para acceder a estos y por ende, genere incomodidad durante toda la experiencia del servicio público de transporte masivo de pasajeros; ahora bien, esto suele estar aunado con la incertidumbre de las condiciones, el estado de cuidado y mantenimiento del vehículo en el que se transporta el pasajero. Un elemento clave para los prestadores del servicio es la sensación de inseguridad que incide transversalmente en todos los procesos de interacción con el servicio; así mismo, la mala atención por parte de algunos colaboradores del sistema, elementos que intervienen en las respuestas no deliberadas y espontáneas de los ciudadanos al interior de los sistemas integrados.

## **12.2. Implicaciones de política pública**

El servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia, y, por ende, en sus distintas ciudades principales, es administrado a través de un ente gestor que se encarga de coordinar la planeación de este servicio; sin embargo, la experiencia del ciudadano queda supeditada a lo que este ente establezca como niveles de satisfacción y mínimos de calidad. Así bien, la presente investigación y los mapas construidos como resultado de la misma, permiten a los actores de la gestión pública nacional (Presidente y Gabinete), regional (Senadores y Camaristas), departamental (Gobernadores y Asambleístas) y local (Alcaldes y Concejales), escuchar la voz de la ciudadanía en pro de la co-creación de un servicio que cumpla con las expectativas y demandas colectivas del cliente institucional del Estado (ciudadano-fundador); de esta forma, los planes de gobierno, políticas de movilidad, campañas de marketing social y cualquier otra iniciativa de política pública pueden tomar como base lo

integrado en el mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros en Colombia, o en su defecto, con aquellos levantados al interior de cada una de las ciudades principales.

De igual forma, para cada una de las ciudades analizadas (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Manizales y Pereira), el mapa de viaje construido permite realizar un análisis sobre la expectativa de experiencia que desde la gestión pública se espere sea percibida por los ciudadanos. Así mismo, para la ciudad de Bogotá D.C. es importante conocer estos resultados, de cara al diseño y la implementación del sistema Metro en la capital, toda vez que en conjunto con la lógica de funcionamiento, es necesario garantizar unos mínimos de calidad y satisfacción en la experiencia de los usuarios, misma que se puede gestionar de acuerdo con Becker & Jaakkola (2020), en la medida que se conocen los diferentes estímulos con los que interactúa el sujeto en la prestación del servicio, para así planear el mapa de viaje que desde la gestión organizacional se espera se ejecute una vez de inicio la operación.

### **12.3. Implicaciones teóricas**

El presente estudio contribuye a la literatura en torno al marketing en el ámbito gubernamental, especialmente en la creación de valor dentro de la cartera relacionada con el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros, ya que se saturaron categorías centrales y emergentes, que son susceptibles de gestionar en el marco de la administración pública; así como, el uso del mapa de viaje del ciudadano (citizen journey map), propio del design thinking, como método para abordar este tipo de aproximaciones. Así mismo, los resultados obtenidos son útiles para el análisis de casos en Colombia y Latinoamérica, toda vez que permite evidenciar categorías emergentes en relación con los componentes del mapa de viaje que confirman y divergen de los tradicionalmente analizados en ciudades desarrolladas.

Por otro lado, a partir de la revisión sistemática de literatura se dio paso a la concepción de la experiencia del ciudadano dentro del transporte público, recopilando los componentes del mapa de viaje (acciones, pensamientos, puntos de dolor, momentos de verdad, oportunidades,

---

respuestas emocionales y otros), procesos (pre-core, core y post-core) y enfoques en los que la producción académica han abordado el fenómeno de interés; así mismo, fue posible validar que el proceso post-core es uno de los que más incipientes elementos se han investigado hasta el momento, que la búsqueda por aplicaciones, sistemas de información y proceso de pago, son el eje fundamental del proceso pre-core, que la búsqueda por la seguridad y comodidad al interior de los viajes es una acción propia en el proceso core, entre otras relaciones que permiten confirmar y/o conceptualizar puntos de contacto dentro y fuera del sistema de transporte público per se.

## 12.4. Productos académicos

La investigación realizada permitió obtener diferentes productos académicos y representar, nacional e internacionalmente, a la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas y en especial, la Maestría en Administración, así:

Artículos publicados en revista indexada:

1. Rincon-Novoa J, Rojas-Berrio S, Robayo-Pinzon O. Citizen experience in public transport: A systematic review and future research agenda. *Int J Consum Stud*. 2022; 46:540–557. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12699>

Eventos científicos:

1. Respuestas emocionales de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros colombiano y argentino (2021). Rincon-Novoa J., Espejo-Perez P.A. & Rojas-Berrio S. IX Encuentro de investigación de estudiantes de postgrado. Universidad del Biobío.
2. Diferencias y similitudes en el mapa de viaje de la experiencia del ciudadano en el servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros a partir de la motivación del

viaje (2021). Rincon-Novoa J. & Rojas-Berrio S. 6th On/Off International Conference in Marketing Decision Making. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo & Universitat de Barcelona.

3. Experiencia del ciudadano: avances de un proceso de revisión sistemática de literatura. Rincon-Novoa J. & Rojas-Berrio S. 5th International Conference in Marketing Decision Making. Universidad de Medellín, Ostelea School of Tourism & Hospitality & Universitat de Barcelona.

## 13. Anexo 1: Protocolo de Revisión Sistemática de Literatura – “Citizen experience”

### A. Análisis PICOT

Ámbito	Investigación
P	Ciudadanos
I	Experiencia integral de servicio al ciudadano (Experiencia del cliente)
C	Estímulos internos y externos que influyen en la calidad/satisfacción percibida de la experiencia integral de servicio al ciudadano
O	Ausencia de estímulos relacionados con la experiencia integral de servicio al ciudadano
T	Contexto gubernamental colombiano

### B. Borrador de la pregunta – Temática

¿Qué se ha investigado sobre los estímulos que influyen en la evaluación de la experiencia del servicio al ciudadano en el ámbito gubernamental?

### C. Selección de palabras clave (Tesauros-Descriptores)

Palabra clave	Fuente	ERIC	Business Source Complete	STW Thesaurus
citizen - citizens	P.I.C.O.T.			
customer - customers	P.I.C.O.T.			
experience - experiences	P.I.C.O.T.			
customer experience	P.I.C.O.T.			
stimulus	P.I.C.O.T.			

Palabra clave	Fuente	ERIC	Business Source Complete	STW Thesaurus
government	P.I.C.O.T.			
citizenship	ERIC			
community experience	ERIC			
emotional experience	ERIC			
client - clients	Business Source Complete			
consumer - consumers	Business Source Complete			
service - services	Business Source Complete			
public administration	Business Source Complete			
public sector	ERIC			
civil service	Business Source Complete			
public	Business Source Complete			
public management	Business Source Complete			
customer experience management	STW Thesaurus			
event marketing	STW Thesaurus			

#### D. Definición de la población

El ciudadano en la prestación del servicio público de las entidades gubernamentales.

#### E. Definición de las ventanas de observación

No hay elementos que evidencien la necesidad de definir una ventana de observación.

#### F. Selección de recursos

Scopus – Web of Sciences – Jstor – Scielo

#### G. Construcción de ecuaciones de búsqueda

Recurso	Ecuación	Resultados	Fecha
Scopus	TITLE ( {user experience} OR {users experience} OR {user experiences} OR {users experiences} OR {citizen experience} OR {citizens experience} OR {customer experience} OR {customers experience} OR {citizenship experience} OR {client experience} OR {clients experience} OR {consumer experience} OR {consumers experience} OR {service experience} OR {services experience} OR {event marketing} OR {citizen experiences} OR {citizens experiences} OR {customer experiences} OR {customers experiences} OR {citizenship experiences} OR {client experiences} OR {clients experiences} OR {consumer experiences} OR {consumers experiences} OR {service experiences} OR {services experiences} OR {customer journey} OR {consumer journey} OR {service journey} OR {citizen journey} OR {user journey} OR {users journey} OR	759	19/05/2020

Recurso	Ecuación	Resultados	Fecha
	{customer journeys} OR {consumer journeys} OR {service journeys} OR {citizen journeys} OR {service design} OR {service designs} OR {services design} OR {services designs} OR {service blueprint} OR servicescape OR {design thinking} OR {service innovation} OR {service dominant logic-service} ) AND TITLE-ABS-KEY ( *govern* OR {public administration} OR {public sector} OR {civil sector} OR public OR {public management} )		
Web of Sciences	TÍTULO: (“user experience” OR “users experience” OR “user experiences” OR “users experiences” OR “citizen experience” OR “citizens experience” OR “customer experience” OR “customers experience” OR “citizenship experience” OR “client experience” OR “clients experience” OR “consumer experience” OR “consumers experience” OR “service experience” OR “services experience” OR “event marketing” OR “citizen experiences” OR “citizens experiences” OR “customer experiences” OR “customers experiences” OR “citizenship experiences” OR “client experiences” OR “clients experiences” OR “consumer experiences” OR “consumers experiences” OR “service experiences” OR “services experiences” OR “customer journey” OR “consumer journey” OR “service journey”	313	19/05/2020

Recurso	Ecuación	Resultados	Fecha
	OR "citizen journey" OR "user journey" OR "users journey" OR "customer journeys" OR "consumer journeys" OR "service journeys" OR "citizen journeys" OR "service design" OR "service designs" OR "services design" OR "services designs" OR "service blueprint" OR servicescape OR "design thinking" OR "service innovation" OR "service dominant logic-service") AND TEMA: (*govern* OR "public administration" OR "public sector" OR "civil sector" OR public OR "public management")		
Jstor	(ti:("citizen experience" OR "customer experience" OR "service experience" OR "consumer experience" OR "customer journey") AND (govern* OR "public administration" OR "public sector" OR "civil sector" OR public OR "public management"))	27	19/05/2020
Scielo	TÍTULO: ("user experience" OR "users experience" OR "user experiences" OR "users experiences" OR "citizen experience" OR "citizens experience" OR "customer experience" OR "customers experience" OR "citizenship experience" OR "client experience" OR "clients experience" OR "consumer experience" OR "consumers experience" OR "service experience" OR "services experience" OR "event marketing" OR "citizen experiences" OR "citizens	6	19/05/2020

Recurso	Ecuación	Resultados	Fecha
	experiences" OR "customer experiences" OR "customers experiences" OR "citizenship experiences" OR "client experiences" OR "clients experiences" OR "consumer experiences" OR "consumers experiences" OR "service experiences" OR "services experiences" OR "customer journey" OR "consumer journey" OR "service journey" OR "citizen journey" OR "user journey" OR "users journey" OR "customer journeys" OR "consumer journeys" OR "service journeys" OR "citizen journeys" OR "service design" OR "service designs" OR "services design" OR "services designs" OR "service blueprint" OR servicescape OR "design thinking" OR "service innovation" OR "service dominant logic-service") AND TEMA: (*govern* OR "public administration" OR "public sector" OR "civil sector" OR public OR "public management")		

#### H. Criterios de depuración

a. #ExperienciaCiudadano: Se excluirán todos los documentos que no tengan relación directa con la propuesta, validación o acercamiento a dimensiones, estímulos o factores que influyan en la experiencia del cliente dentro de alguno de los ámbitos de servicio al ciudadano en la gestión pública prestada directamente por un ente gubernamental (no incluye alianzas público-privadas).

---

Se establecerá un tag adicional frente al tipo de servicio prestado (guía según la división de la administración pública planteada en los Ministerios); ejemplo, derechos humanos, relaciones exteriores, salud, educación, hacienda, defensa, justicia, cultura, agricultura, trabajo, minero energético, comercio, ambiente, vivienda, tecnologías, transporte, deporte e innovación.

b. #DiseñoExperienciaCiudadano: Se excluirán todos los documentos que no tengan relación directa con la propuesta, validación o acercamiento a dimensiones, estímulos o factores que sean relevantes en el diseño de la experiencia en alguno de los ámbitos de servicio al ciudadano en la gestión pública prestada directamente por un ente gubernamental (no incluye alianzas público-privadas).

Se establecerá un tag adicional frente al tipo de servicio prestado (guía según la división de la administración pública planteada en los Ministerios); ejemplo, derechos humanos, relaciones exteriores, salud, educación, hacienda, defensa, justicia, cultura, agricultura, trabajo, minero energético, comercio, ambiente, vivienda, tecnologías, transporte, deporte e innovación.

c. #Escalas: Se incluirán todos los documentos que promuevan el uso de escalas que validen la relación entre dimensiones, estímulos o factores, relacionados con la innovación en el servicio al ciudadano dentro del sector público.

Se establecerá un tag adicional frente al tipo de servicio prestado (guía según la división de la administración pública planteada en los Ministerios); ejemplo, derechos humanos, relaciones exteriores, salud, educación, hacienda, defensa, justicia, cultura, agricultura, trabajo, minero energético, comercio, ambiente, vivienda, tecnologías, transporte, deporte e innovación.

---

## 14. Bibliografía

- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, 25(1), 51–56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>
- Alcaldía de Barranquilla. (2021). *Durante 2020, Transmetro movilizó 19,324.483 de usuarios*. Noticias - Alcaldía de Barranquilla. <https://www.barranquilla.gov.co/transito/2020-transmetro-usuarios>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021). *Información general del Sistema TransMilenio*. Guía de trámites y servicios de Bogotá.
- American Customer Satisfaction Index. (2020). *ACSI Federal Government Report 2019*.
- American Customer Satisfaction Index. (2022). *ACSI Federal Government Report 2021*.
- ANDI. (s/f). *Cámara Sectorial del Transporte*. ANDI - Camaras Sectoriales.
- Ardakani, A. S., Ghannad, S. B., Sadrabadi, M. M., & Shakerian, H. (2018). Service Design by Identification and Prioritization of Customer Demands in Kano Model: A Step Towards the Quality Function Deployment (QFD) and the Productivity Improvement. *Industrial Engineering & Management Systems*, 17(3), 600–612.
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (s/f). *Sistema Integrado de Transporte del Valle de Aburrá*. SITVA. <https://www.metropol.gov.co/la-movilidad/transporte-público/sitva>
- Arellana, J., Puche, K., & García, S. (2019). *Propuestas de política pública en Movilidad*. Recuperado de: <https://n9.cl/69s3i>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648.

- <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–89.
- Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57. <http://www.jstor.org/stable/4166231>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84. <https://doi.org/10.2307/1252174>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperCollins e-books. <https://books.google.com.co/books?id=x7PjWyVUoVAC>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Budd, L., & Ison, S. (2020). Responsible Transport: A post-COVID agenda for transport policy and practice. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 6, 100151.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100151>

Bueno, E. V., Weber, T. B. B., Bomfim, E. L., & Kato, H. T. (2019). Measuring customer experience in service: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 39(11–12), 779–798. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1561873>

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (Heineman (ed.)).

Carrillo, S. (2022). *Transmetro busca recuperar la demanda de pasajeros*. El Heraldo,. <https://www.elheraldo.co/barranquilla/transmetro-busca-recuperar-la-demanda-de-pasajeros-en-2022-878929>

Cartagena Explorer. (s/f). *Cómo moverse en Cartagena. Guía útil acerca del transporte en Cartagena, Colombia*. Transporte Público en Cartagena.

Choi, E. K., Wilson, A., & Fowler, D. (2013). Exploring customer experiential components and the conceptual framework of customer experience, customer satisfaction, and actual behavior. *Journal of Foodservice Business Research*, 16(4), 347–358. <https://doi.org/10.1080/15378020.2013.824263>

CIDEU. (2021). *Sistema Integrado de Transporte Masivo TransCaribe*. <https://www.cideu.org/proyecto/sistema-integrado-de-transporte-masivo-transcaribe/>

Colcard Cartagena. (s/f). *Sistema Integrado de Transporte Masivo – SITM*. Conoce el Sistema. <https://www.colcard.com/conoce-el-sistema/>

Concha, J., & Camós, G. (2019). *Sistemas de transporte urbano: lecciones aprendidas desde la perspectiva de la prestación del servicio (Caso de estudio: Colombia)*.

Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 105 de 1993*.

Congreso de la República de Colombia. (2002). *Ley 769 de 2002*.

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (SAGE Publications (ed.)).

Crosier, A., & Handford, A. (2012). Customer journey mapping as an advocacy tool for disabled people: A case study. *Social Marketing Quarterly*, 18(1), 67–76.  
<https://doi.org/10.1177/1524500411435483>

Culen, A. L., van Der Velden, M., & Herstad, J. (2014). Travel experience cards: Capturing user experiences in public transportation. *ACHI 2014 - 7th International Conference on Advances in Computer-Human Interactions*, 72–78.

D’Emidio, T., Malfara, D., & Neher, K. (2017). *Improving the customer experience to achieve government-agency goals* (Número Febrero).

De Gortari, E. (1968). *Lógica General*. La impresora azteca S. de R. L.

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433–455.  
<https://doi.org/10.1177/1094670520928390>

Delgado Jalón, M. L., Gomez Ortega, A., & De Esteban Curiel, J. (2019). The social perception of urban transport in the city of Madrid: the application of the Servicescape Model to the bus and underground services. *European Transport Research Review*, 11(37).  
<https://doi.org/10.1186/s12544-019-0373-5>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros (ETUP)* (p. 28).

Departamento Nacional de Planeación. (2010). Transporte, congestión y movilidad. En *Sistema de Ciudades*.

Departamento Nacional de Planeación. (2013). *Conpes 3785* (p. 56).

Dotterud Leiren, M., & Skollerud, K. (2016). Demand responsive transport and citizen experiences: Insights from rural Norway. En *Transport and Sustainability* (Vol. 8). <https://doi.org/10.1108/S2044-994120160000008014>

Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88–100.

Edwards, R., & Holland, J. (2013). What is qualitative interviewing? En *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 756). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91337-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91337-7_22)

Eikland Bækkeli, M. K. (2016). Service design implementation for innovation in the public sector. *Proceedings of NordDesign, NordDesign 2016*, 1.

Espinal Castrillón, J. (1992). Calidad en el servicio público. La comunidad, razón de ser del Estado. *Revista Universitaria EAFIT*, 28(88), 33–41.

Fedesarrollo. (2013). *La integración de los sistemas de transporte urbano en Colombia (Una reforma en transición)*.

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Sage.

Foglieni, F., Villari, B., & Maffei, S. (2018a). From service to service design. En *Springer Briefs in Applied Sciences and Technology* (pp. 5–26). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63179-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63179-0_6)

- 
- Foglieni, F., Villari, B., & Maffei, S. (2018b). Service design and service evaluation: Challenges and future directions. En *SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology* (pp. 95–112). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63179-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63179-0_6)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (Pitman Pub).
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. En *Stakeholder Theory: The State of the Art*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Furcer, T., Grünh, B., Huber, I., & Tschiesner, A. (2020). How consumers' behavior in car buying and mobility is changing amid COVID-19 | McKinsey. *McKinsey Center for Future Mobility*.
- Gasparini, A., & Kautonen, H. (2016). Mind the change!-Public sector as an arena for user experience design. *ACM International Conference Proceeding Series*, 23-27-Octo. <https://doi.org/10.1145/2971485.2987686>
- Glascok, J. (1997). Research on customer requirements for transit service design and delivery. *Transportation Research Record*, 1604(1), 121–127. <https://doi.org/10.3141/1604-14>
- Gobierno Nacional. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018)* (p. 1211).
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*.
- Grove, S., & Fisk, R. (1992). The Service Experience As Theater. *Advances in Consumer Research*, 19, 455–461.
- Habermann, A. L., Kasugai, K., & Ziefle, M. (2016). Mobile app for public transport: A usability and user experience perspective. En *Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences*,

- Social-Informatics and Telecommunications Engineering*, LNICST (Vol. 170, pp. 168–174).  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-47075-7\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-319-47075-7_21)
- Haeckel, S. H., Carbone, L. P., & Berry, L. L. (2003). How to Lead the Customer Experience. *Marketing Management*, 12(1), 18–23.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hamilton, R., & Price, L. L. (2019). Consumer journeys: developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 187–191.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00636-y>
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015.  
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x>
- Hattrup-Silberberg, M., Hausler, S., Heineke, K., Laverty, N., Möller, T., Schwedhelm, D., & Wu, T. (2020). Five COVID-19 aftershocks reshaping mobility's future. *McKinsey Center for Future Mobility*, September.
- Hausler, S., Heineke, K., Hensley, R., Möller, T., Schwedhelm, D., & Shen, P. (2020). The impact of COVID-19 on future mobility solutions. *McKinsey Center for Future Mobility*, May.
- Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367–389.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09564231111136872>
- Hsu, C., & Sandford, B. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(10), 1–8.

- 
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Kamilakis, M., Gavalas, D., & Zaroliagis, C. (2016). Mobile user experience in augmented reality vs. Maps interfaces: A case study in public transportation. En *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 9768, pp. 388–396). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-40621-3\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-319-40621-3_27)
- Kornbluh, M. (2015). Combatting Challenges to Establishing Trustworthiness in Qualitative Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(4), 397–414. <https://doi.org/10.1080/14780887.2015.1021941>
- Kouprie, M., & Visser, F. S. (2009). A framework for empathy in design: stepping into and out of the user's life. *Journal of Engineering Design*, 20(5), 437–448. <https://doi.org/10.1080/09544820902875033>
- Kranzbühler, A., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456.
- Kumar, V., Mukerji, B., Butt, I., & Persaud, A. (2007). Factors for Successful e-Government Adoption: a Conceptual Framework. *Electronic Journal of e-Government*, 5(1), 63–76.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288.

<https://doi.org/10.1177/1470593106066781>

Lv, W., & Wang, Y. (2010). The influence of service design on public-perceived administrative service quality: The moderating effect of social monitoring. *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010*, 2835–2838. <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.716>

Macías Rodríguez, M. (2017). *El camino para innovar: Cómo pasar de la idea al modelo de negocio creando valor para tus clientes* (Grupo Planeta (ed.)).

Madyatmadja, E. D., Gaol, F. L., Abdurachman, E., & Pudjianto, B. W. (2018). Social media based government continuance from an expectation confirmation on citizen experience. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 869–876.

Manizales cómo vamos. (2020). *Informe de calidad de vida 2019 - Manizales*.

McKinsey & Company. (2018). *Elements of success: Urban transportation systems of 24 global cities*.

Megabus S.A. (2016). *Informe de gestión 2016*.

Mejía, R. (2020). Más de 38 millones de pasajeros movilizó Transcaribe en 2019. Mundo Noticias. <https://mundonoticias.com.co/mas-de-38-millones-de-pasajeros-movilizo-transcaribe-en-2019/#:~:text=Una cifra global de 38.433,Cartagena durante el año 2019>

Minder, B. (2014). Design for cross-sectorial service innovation – provisional framework. *Service Design and Service Innovation Conference 2014*, 365–375.

Ministerio de Transporte. (2005). *Caracterización del transporte en Colombia, diagnóstico y proyectos de transporte e infraestructura*.

---

Ministerio de Transporte. (2015). *Decreto 1079 de 2015*.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Moore, M. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*.

Ni, Y., Yi, F., Ma, S., & Sun, Y. (2019). User journey with intelligent public transportation system in Shanghai. En *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*: Vol. 11596 LNCS (pp. 487–499). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22666-4\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22666-4_35)

Noor, N. L. M., Harun, A. F., Adnan, W. A. W., Saman, F. M., & Noh, M. A. M. (2017). Towards the conceptualization of citizen user experience: Citizens' preference for emotional design in E-Government portal. *Proceedings - 2016 4th International Conference on User Science and Engineering, i-USER 2016*, 69–74. <https://doi.org/10.1109/IUSER.2016.7857936>

O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>

Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín. (2019). *Transporte público colectivo de Medellín en el contexto metropolitano*.

Observatory of Public Sector Innovation. (s/f). *Service Design*. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://oecd-opsi.org/guide/service-design/>

Oliver Wyman Forum. (2019). *Urban Mobility Readiness Index*.

- Olsson, L. E., Friman, M., Pareigis, J., & Edvardsson, B. (2012). Measuring service experience: Applying the satisfaction with travel scale in public transport. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(4), 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.04.002>
- Organisation for Economic, & Co-operation and Development. (2019). Government at a Glance. En *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- Pang, H.-K. (2013). Service blueprint applying strategy review for SME. *Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning and Implementation - Proceedings of the 22nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2013*, 3, 1689–1689.
- Paraskevas, A., & Saunders, M. N. K. (2012). Beyond consensus: An alternative use of Delphi enquiry in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), 907–924. <https://doi.org/10.1108/09596111211247236>
- Pareigis, J., Echeverri, P., & Edvardsson, B. (2012). Exploring internal mechanisms forming customer servicescape experiences. *Journal of Service Management*, 23(5), 677–695. <https://doi.org/10.1108/09564231211269838>
- Pareigis, J., Edvardsson, B., & Enquist, B. (2011). Exploring the role of the service environment in forming customer's service experience. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 110–124. <https://doi.org/10.1108/17566691111115117>
- Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318–334. <https://doi.org/10.1177/1094670508314264>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2018). Bureaucrats Versus Service Providers: Personnel in the Public Sector. En *The Next Public Administration: Debates and Dilemmas* (pp. 30–45). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473920569>

- 
- Pine, B. J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 78(1), 97–105.
- Portafolio. (2020). Transporte público de ocho ciudades se alista para rodar. *Infraestructura*. <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/transporte-publico-de-ocho-ciudades-se-alista-para-rodar-538843>
- Posada, J. (2016). *Sistema estratégico de transporte público de Manizales y Villamaría (SETP)*.
- Rincon-Novoa, J., Rojas-Berrio, S., & Robayo-Pinzon, O. (2022). Citizen experience in public transport: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 46(2), 540–557. <https://doi.org/10.1111/IJCS.12699>
- Rojas-Berrio, S., Mendosa-Oliveira, G., Urrego, S., & Robayo-Pinzon, O. (2020). *Customer Journey Mapping (CJM): Nemocón (Colombia) Case*. Documentos FCE-CID Escuela de Administración y Contaduría Pública N.º 38, Agosto 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3678332>
- Ross, T., May, A., & Cockbill, S. A. (2020). The personal and contextual factors that affect customer experience during rail service failures and the implications for service design. *Applied Ergonomics*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103096>
- Rowe, G., & Wright, G. (2001). Expert Opinions in Forecasting: Role of the Delphi Technique. En J. Armstrong (Ed.), *Principles of Forecasting* (pp. 125–144). Kluwer Academic Press.
- Russi, L. S., & Rojas-Berrio, S. (2019). Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición - Revisión Sistemática de Literatura. *Entramado*, 16(1 SE-Artículos). <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6140>
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Editorial

---

de la Universidad de La Plata.

Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.

Secretaria de Movilidad de Bogotá. (2019). Encuesta de Movilidad 2019 - Indicadores Preliminares. En *Alcaldía Mayor de Bogotá*.

Shanka, T., & Taylor, R. (2005). Assessment of university campus café service: The students' perceptions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(3), 329-340.  
<https://doi.org/10.1080/10941660500309754>

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>

Shostack, L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*.

SISSETU. (s.f.). Sistemas Integrados de Transporte Masivo. Megabús – Pereira. Recuperado de <https://sisetu.mintransporte.gov.co/megabus-pereira/>

Soto, G., Larrain, H., & Muñoz, J. C. (2017). A new solution framework for the limited-stop bus service design problem. *Transportation Research Part B: Methodological*, 105, 67-85.  
<https://doi.org/10.1016/j.trb.2017.08.026>

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. En *Basics of Qualitative Research Grounded Theory Procedures and Techniques* (Second, Vol. 3). Sage Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781452230153>

Sukmasetya, P., Santoso, H. B., & Sensuse, D. I. (2018). Current E-Government Public Service on User Experience Perspective in Indonesia. *2018 International Conference on Information*

---

*Technology Systems and Innovation, ICITSI 2018 - Proceedings*, 159–164.  
<https://doi.org/10.1109/ICITSI.2018.8695962>

Suzianti, A., & Chairunnisa, A. (2018). Designing Service Blueprint of Self-service Technology (SST) Based Public Transportation Service in Indonesia using SSTQual, Kano Model, and QFD. *MATEC Web of Conferences*, 237.  
<https://doi.org/10.1051/matecconf/201823703008>

Taller de co-creación No. 1 - Barranquilla. (4 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 2 - Barranquilla. (14 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 3 - Barranquilla. (22 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 4 - Barranquilla. (23 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 5 - Barranquilla. (27 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 6 - Barranquilla. (5 de Octubre de 2021).

Taller de co-creación No. 1 - Bogotá. (20 de mayo de 2021).

Taller de co-creación No. 2 - Bogotá. (9 de abril de 2021).

Taller de co-creación No. 3 - Bogotá. (9 de abril de 2021).

Taller de co-creación No. 4 - Bogotá. (12 de abril de 2021).

Taller de co-creación No. 5 - Bogotá. (25 de mayo de 2021).

Taller de co-creación No. 6 - Bogotá. (25 de mayo de 2021).

Taller de co-creación No. 7- Bogotá. (31 de julio de 2021).

Taller de co-creación No. 8 - Bogotá. (1 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 9 - Bogotá. (2 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 1 - Cartagena. (8 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 1 - Manizales. (5 de junio de 2021).

Taller de co-creación No. 2 - Manizales. (20 de septiembre de 2021).

Taller de co-creación No. 1 - Medellín. (4 de agosto de 2021).

Taller de co-creación No. 2 - Medellín. (4 de octubre de 2021).

Taller de co-creación No. 3 - Medellín. (5 de octubre de 2021).

Taller de co-creación No. 4 - Medellín. (19 de octubre de 2021).

Taller de co-creación No. 5 - Medellín. (19 de octubre de 2021).

Taller de co-creación No. 1 - Pereira. (9 de junio de 2021).

Tiznado-Aitken, I., Lucas, K., Muñoz, J. C., & Hurtubia, R. (2020). Understanding accessibility through public transport users' experiences: A mixed methods approach. *Journal of Transport Geography*, 88, 102857. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102857>

Transmetro. (s/f). *Cifras de la operación*. Transmetro - Mi sistema.

- 
- <https://www.transmetro.gov.co/mi-sistema/cifras-de-la-operación/>
- Transmetro. (2019). *En un 12% aumentaron los usuarios movilizados por Transmetro en el primer semestre del 2019*. Transmetro - Noticias. <https://www.transmetro.gov.co/noticias/en-un-12-aumentaron-los-usuarios-movilizados-por-transmetro-en-el-primer-semester-del-2019/#!>
- Transmilenio. (2021). *Estadísticas de oferta y demanda del Sistema Integrado de Transporte Público SITP Febrero 2021*.
- Trevor Reed, & Joshua Kidd. (2019). *Global Traffic Scorecard 2018*. En *INRIX Research* (Número February). <https://inrix.com/scorecard/>
- Trischler, J., & Charles, M. (2018). The Application of a Service Ecosystems Lens to Public Policy Analysis and Design: Exploring the Frontiers. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38(1), 19–35. <https://doi.org/10.1177/0743915618818566>
- Trischler, J., & Westman, J. (2021). Design for experience—a public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272>
- Turkel, E., & Turkel, G. (2016). Public Value Theory: Reconciling Public Interests, Administrative Autonomy and Efficiency. *Review of Public Administration and Management*, 4(2). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000189>
- Valles, M. (2005). El reto de la calidad en la investigación social cualitativa: de la retórica a los planteamientos de fondo y las propuestas técnicas. *Reis*, 110, 91–114. <https://doi.org/10.2307/40184684>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving To A New Dominant Logic Of Markteing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vasconcelos, A. M., Barichello, R., Lezana, Á., Forcellini, F. A., Ferreira, M. G. G., & Cauchick, M. P. A. (2015). Conceptualisation of the service experience by means of a literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1301–1314. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2013-0078>
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. En *Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki*. <https://doi.org/978-84-9784-374-4>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>
- Vos, M. C., Sauren, J., Knoop, O., Galetzka, M., Mobach, M. P., & Pruyn, A. T. H. (2019). Into the light: effects of the presence of cleaning staff on customer experience. *Facilities*, 37(1–2), 91–102. <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0105>
- Wirtz, S., & Jakobs, E. M. (2013). Improving user experience for passenger information systems. Prototypes and reference objects. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(2), 120–137. <https://doi.org/10.1109/TPC.2013.2257211>