

TERMINAL DE TRANSPORTE S.A.

INFORME DE GESTIÓN  
2013-2016



La Terminal



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ  
HUMANANA

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	7
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	9
1.1 FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	9
1.2 SEGUIMIENTO AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	10
1.3 MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE USUARIOS Y CLIENTES.....	11
1.3.1 Resultados Gerentes Regionales .....	11
1.3.2 Resultados Jefes de Rodamiento.....	12
1.3.3 Resultados Conductores.....	13
1.3.4 Usuarios .....	14
2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	16
2.1 ASIGNACIÓN DE CARGOS .....	18
3. SUBGERENCIA CORPORATIVA .....	20
3.1 DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA.....	20
3.1.1 Sostenibilidad Económica y Financiera 2013.....	21
3.1.2 Sostenibilidad Económica y Financiera 2014.....	23
3.1.3 Sostenibilidad Económica y Financiera 2015 (Corte a Septiembre) .....	25
3.1.4 Presupuesto 2013-2015 .....	26
3.2 DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA .....	28
3.2.1 Programa de Capacitación y Formación .....	28
3.2.2 Programa de Bienestar y Recreación .....	29
3.3 DIRECCIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y NEGOCIOS.....	30
3.4 DIRECCIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS .....	32
3.4.1 Desarrollos Tecnológicos como Apoyo a la Operación .....	32
4. SUBGERENCIA JURÍDICA.....	37
4.1 PROCESOS CONTRACTUALES .....	37
4.2 PROCESOS JUDICIALES.....	38
5. SUBGERENCIA DE OPERACIONES .....	40
5.1 GESTIÓN OPERACIONAL .....	40
5.2 DIRECCIÓN DE SERVICIO AL TRANSPORTADOR .....	41
5.3 DIRECCIÓN DE SERVICIO AL CIUDADANO.....	42
5.4 DIRECCIÓN DE SEGURIDAD OPERACIONAL.....	44
5.5 DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA.....	45
6. SUBGERENCIA DE PLANEACIÓN Y PROYECTOS.....	51
6.1 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES .....	51
6.2 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO .....	52
7 SISTEMA DE TERMINALES.....	58
7.1 SISTEMA DE TERMINALES SATÉLITES PARA LA CIUDAD.....	58

7.2	TERMINAL SATÉLITE DEL NORTE .....	58
7.2.1	DISEÑOS .....	59
7.2.2	EJECUCION DE LA OBRA.....	61
7.2.3	DESARROLLO JURÍDICO .....	67
7.2.4	EJECUCION DE LAS OBRAS PENDIENTES .....	68
7.3	INCREMENTO DEL VALOR CONTRACTUAL DE LA OBRA .....	69
7.3.1	Red Hidráulica, Pluvial y Sanitaria .....	69
7.3.2	Instalaciones Eléctricas .....	70
7.3.3	Señalización .....	70
7.3.4	Ajuste a los Diseños.....	70
7.4	ESTADO ACTUAL .....	72
8	OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA.....	74
8.1	ENTES DE CONTROL.....	74
9	OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES.....	75

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama anterior	17
Figura 2. Organigrama actual	17
Figura 3. Participación por niveles	18
Figura 4. Utilidad neta	20
Figura 5. Balance General 2013	22
Figura 6. Estado de Resultados 2013	23
Figura 7. Balance General 2014	24
Figura 8. Estado de Resultados 2014	25
Figura 9. Programa de bienestar y recreación	30
Figura 10. Distribución de bienes por módulos	31
Figura 11. Salida de vehículos y pasajeros	40
Figura 12. Servicios al transportador	41
Figura 13. Operativos de control externo	42
Figura 14. Servicios al Ciudadano	43
Figura 15. Proyectos desarrollados 2013	46
Figura 16. Proyectos desarrollados 2014	47
Figura 17. Proyectos desarrollados 2015	49
Figura 18. Certificado de renovación Gestión Calidad	53
Figura 19. Mapa de procesos	54
Figura 20. Actividades Gestión Ambiental	56
Figura 21. Estado actual Terminal del Norte	73
Figura 22. Revista Mallpocket	76
Figura 23. Happenings	76

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Relación medición de satisfacción 2015	11
Tabla 2. Planta de personal	19
Tabla 3. Utilidad por vigencias	20
Tabla 4. Indicadores financieros	21
Tabla 5. Utilidad 2013	23
Tabla 6. Utilidad 2014	25
Tabla 7. Ejecución presupuestal	27
Tabla 8. Inventario de inmuebles	31
Tabla 9. Convenios interadministrativos	32
Tabla 10. Relación contratación	38
Tabla 11. Procesos judiciales	39
Tabla 12. Salida de vehículos y pasajeros	40
Tabla 13. Plan de Mejoramiento Contraloría	74

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Resultados encuesta Gerentes Regionales .....	12
Anexo 2. Resultado encuesta Jefes de Rodamiento .....	13
Anexo 3. Resultado encuesta Conductores .....	14
Anexo 4. Resultado encuesta Usuarios .....	15
Anexo 5. Manual de Funciones .....	19
Anexo 6. Contratación años 2013 (desde agosto), 2014 y 2015.....	38

# INTRODUCCIÓN

## LA TERMINAL UNA EMPRESA QUE CONSOLIDA SU GESTIÓN

### Punto de Partida

Al iniciar el proceso de gestión de mi administración, se recibe una Empresa con la iniciativa de ejecución de proyectos de inversión, afianzamiento de la operación, promoción de la organización, aumento de rentabilidad y sostenibilidad y desarrollo integral del talento humano.

Todo lo anterior se encontraba como un conjunto de ideas con debilidades en la estructuración y delimitación en cuanto a las posibilidades actuales que requerían cambios significativos en costos y gastos y desarrollo de competencias organizacionales.

### Hacia el Desarrollo de la Gestión

La estructura, la estrategia, la cultura empresarial debían transformarse y alinearse para afrontar el proceso de cambio que se requería.

La estructura de la organización se rediseñó. El cambio de enfoque orientado a fortalecer la capacidad técnica y proyección de la empresa. El grupo directivo adquirió un liderazgo centrado en resultados.

La administración inició un proceso de priorización de acciones orientadas a promover un desarrollo parcializado de acuerdo a los intereses organizacionales con el fin de asegurar la eficacia y eficiencia en la asignación de recursos.

Las convenciones colectivas han sido firmadas sin un solo paro o conflicto laboral. Las relaciones con el Sindicato siempre han sido cordiales y sus directivas han sido solidarias con la misión, las políticas y los planes de la Empresa.

El día 26 de noviembre de 2015, un grupo de trabajadores informaron a la Gerencia General de la Terminal De Transporte S.A., de la decisión libre y voluntaria que adoptaron de fundar la Asociación de Empleados de la Terminal de Transporte S.A. –ADETT-, en la cual además informaron la composición de la Junta Directiva y del Comité de Reclamos, así como el nombre e identificación de cada uno de los miembros fundadores de la referida organización.

En el 2013, la Terminal renovó el Certificado de Gestión de la Calidad según la NTC ISO 9001:2008 y actualmente avanza en la obtención de la certificación de acuerdo a la NTC ISO 14001 2004 y la OHSAS 18001:2007.

Se ampliaron las opciones de negocio, promoviendo la generación de nuevos ingresos en el marco de cumplimiento del objeto social definido en los Estatutos.

## **Resultados**

Los ingresos financieros, los activos y el patrimonio presentan resultados positivos, lo que ha permitido realizar inversión y apalancar la primera fase de la primera etapa de la Terminal Satélite del Norte con recursos propios. Los indicadores financieros son muy favorables y las utilidades han posibilitado el nuevo proceso.

La operación se ha consolidado presentando resultados positivos durante los tres últimos años en cuanto al despacho de vehículos y pasajeros; redundando en el incremento de los ingresos operacionales.

Se ha diversificado el portafolio de negocios favoreciendo el incremento de los ingresos no operacionales y promoviendo la eficiencia organización en cuanto al aprovechamiento de los recursos existentes.

La realización de acercamientos con entidades para fortalecer la cooperación interinstitucional ha generado una dinámica organizacional orientada al desarrollo de actividades que propenden por el bien colectivo.

Integración de la Terminal en las iniciativas de participación y comunicación desarrolladas por la Alcaldía Mayor de Bogotá en todas sus instancias, reconociendo a la Empresa como importante para la Ciudad por la concentración de ciudadanos que utilizan las instalaciones.

Fortalecimiento de las relaciones con la Secretaría Distrital de Movilidad con el objetivo de articular esfuerzos en aras de impactar positivamente la movilidad de la Ciudad.

## **El Futuro**

La nueva visión de la empresa definida en el 2014 es "En el 2024 seremos reconocidos por la ciudadanía como un modelo de gestión eficiente en la administración de terminales y operación de sistemas de transporte, que sea ambiental y financieramente sostenible, garantizando servicios complementarios para usuarios y transportadores y contribuyendo a mejorar la movilidad."

En los próximos meses entrará en operación la Terminal Satélite del Norte y se está estudiando la viabilidad de las terminales de occidente y oriente para consolidar el sistema de terminales e impactar favorablemente la movilidad.

Pasar de gestionar una Terminal Central a un Sistema de Terminales, significa entrar en un nuevo modelo financiero, operacional, técnico y administrativo complejo. Sin embargo el nuevo esquema traerá beneficios de gran impacto para pasajeros, transportadores y la ciudad.

El desarrollo de actividades con otras entidades debe orientarse al cumplimiento de políticas públicas, propendiendo por la sostenibilidad organizacional y beneficios colectivos a los grupos de interés que participen o se beneficien de estas acciones.

Orlando Rodríguez Guerrero  
Gerente General



# 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Como consolidación de la estrategia se realizó un proceso de actualización para la definición de la planificación, basada en un modelo de tendencias, intereses e competencias claves motivado por la urgencia de enfocar la terminal en el cumplimiento de su propósito, con una visión a largo plazo.

En razón a lo anterior en el año 2014 el direccionamiento estratégico se fundamentó en la revisión de la misión, y en la planeación y ejecución de actividades tendientes a cumplir plenamente con ella. Es así como en el Plan Estratégico 2014-2014 se definió el direccionamiento que ha servido de base para todas las actuaciones de la Terminal, en el cual se estableció la visión, la misión, los objetivos corporativos y las operaciones estratégicas.

## 1.1 FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Terminal de Transporte S.A. definió en 2014 los elementos del direccionamiento estratégico que serviría de brújula. La visión y la misión se han mantenido constantes. Por su parte, con base en los respectivos planes de desarrollo de la Administración Distrital "Bogotá Humana" y a las orientaciones de la Secretaría Distrital de Movilidad se revisó y aprobó con el objetivo de mantener la alineación.

### Definiciones Clave de la Organización

#### Misión

La gestión y operación, eficiente y sostenible, de terminales de transporte para incidir favorablemente en la movilidad e impactar positivamente a la ciudadanía y al sector transportador.

#### Visión

En el 2024 seremos reconocidos por la ciudadanía como un modelo de gestión eficiente en la administración de terminales y operación de sistemas de transporte, que sea ambiental y financieramente sostenible, garantizando servicios complementarios para usuarios y transportadores y contribuyendo a mejorar la movilidad.

#### Valores

<b>Éticos:</b>	Probidad	Integridad
<b>Relaciones:</b>	Respeto por las personas	Trabajo en equipo
<b>Gestión:</b>	Responsabilidad	Vocación de servicio

## Objetivos Estratégicos

- Garantizar a los usuarios una excelente operación del transporte intermunicipal.
- Integrar alternativas de transporte que contribuyan al mejoramiento de la movilidad.
- Elevar los estándares de calidad en la gestión institucional.
- Lograr mayor rentabilidad económica de la Empresa.

## Operaciones Estratégicas

- Estructuración e implementación de terminales satélites como origen destino.
- Diversificación del portafolio de negocios.
- Optimización de la atención a usuarios.
- Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica de la terminal.
- Fortalecimiento de la gestión jurídica
- Fortalecimiento de la gestión institucional.
- Posicionamiento de la imagen corporativa
- Fortalecimiento del desarrollo organizacional.

## **Estrategia Corporativa**

Teniendo en cuenta el objeto de la Terminal de Transporte S.A., la misión institucional ha sido mantenida durante esta vigencia, con lo cual se consolida e interioriza la razón de ser de la empresa: prestar un excelente servicio.

En este sentido la estrategia de la Terminal se fundamenta en la calidad del servicio basado en la excelencia operacional y el desarrollo organizacional, por lo cual, proyectos, procesos, y servicios que desarrolla pretenden aumentar constantemente la eficiencia, para con ello hacer realidad la oferta de valor.

### **1.2 SEGUIMIENTO AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La alta dirección hace seguimiento estrecho en la formulación, desarrollo y cumplimiento del direccionamiento estratégico de la Empresa. En efecto, para monitorear de forma permanente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y generar acciones de forma oportuna.

En el proceso de evolución y desarrollo de los sistemas de monitoreo y mejoramiento de la gestión, la Terminal sistematizó la formulación del plan y está hoy a nivel corporativo, e integra y complementa los diferentes medios que se venían utilizando para el monitoreo de la gestión organizacional.

## **Resultados**

<b>AÑO</b>	<b>EJECUCIÓN</b>
<b>2014</b>	51%
<b>2015</b>	91%

### 1.3 MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE USUARIOS Y CLIENTES

Como evidencia del compromiso con la prestación del servicio y la gestión operacional, durante el 2015 se realizó una encuesta de medición de los servicios a los usuarios y clientes de La Terminal, con el Centro Nacional de Consultoría con el fin de garantizar la independencia y objetividad de los resultados.

El objetivo de esta encuesta fue medir el nivel de satisfacción, percepción y lealtad que tienen los diferentes grupos de interés de La Terminal, permitiendo identificar actitudes, comportamientos y orientaciones de los clientes respecto a los diferentes procesos y variables que interfieren en la prestación de servicios. Con el objeto de cumplir el objetivo se definieron las siguientes acciones y especificaciones:

- Tener un sistema validado, cuantificable y objetivo para medir el desempeño.
- Cuantificar la percepción de los clientes en relación con los diferentes factores claves que hacen parte del ciclo de servicio.
- Establecer las percepciones que los clientes tienen de la imagen de la Empresa.
- Entender las necesidades específicas de los clientes y expectativas sobre el servicio.
- Identificar las áreas que pueden mejorarse para fortalecer las relaciones con los clientes y su satisfacción

Como población para la realización de esta actividad se identificaron cuatro (4) grupos, uno (1) de usuarios y tres (3) de transportadores divididos en Gerentes Regionales, Jefes de Rodamiento y Conductores.

Tabla 1. Relación medición de satisfacción 2015

GRUPO	Nº ENCUESTAS	NIVEL DE CONFIANZA	METODOLOGÍA
Gerentes Regionales	8	Tasa de Respuesta	*Modelo de relaciones *Comportamientos deseados
Jefes de Rodamiento	32	95%	*Lealtad actitudinal *Matriz de lealtad
Conductores	131	95%	*Conceptos generales *Imágenes relacionadas *Procesos de interacción
Usuarios	414	95%	*Análisis cualitativo *Análisis de prioridades estratégicas
<b>Total</b>	<b>585</b>		

Fuente. Subgerencia de Planeación y Proyectos

#### 1.3.1 Resultados Gerentes Regionales

Dentro de los resultados más relevantes se encuentran:

El 25% evalúa excelente, muy bueno y bueno la calidad del servicio de La Terminal y pese a que en un 88% consideran los precios como altos pero en un 50% refieren que se les ofrece Excelentes, Muy Buenos y Buenos beneficios por su dinero.

Piensen también que La Terminal se encuentra enfocada a los viajeros, pero que requiere generar mayores procesos de modernización mejorando escenarios para generar una sana competencia y ser más moderna.

De los encuestados un 75% se sentirían afectados si no existiera la Empresa y entre los comportamientos deseados la probabilidad de continuar, recomendar y dar buenas opiniones sobre La Terminal es del 75%.

Con respecto a los puntos de interacción los puntos de interacción son diversos, se resalta como imperativo enfocarse en la seguridad y el trabajo en equipo entre las empresas y la Terminal de Transporte.

Anexo 1. Resultados encuesta Gerentes Regionales

### **1.3.2 Resultados Jefes de Rodamiento**

Dentro de los resultados más relevantes se encuentran:

El balance general muestra que La Terminal se encuentra enmarcada en un 50% de opiniones positivas sobre la Empresa y un 75% de probabilidad que los jefes de rodamiento como usuarios de continúen usando los servicios que esta les ofrece. Es importante tener en cuenta que hay un 91% de estos que se considerarían afectados si no tuviesen los servicios ofrecidos. Y el nivel de afecto se encuentra sobre el 70% siendo esta uno de los comportamientos deseados importantes a resaltar.

En cuanto a los procesos generales y el nivel de calidad con un 53%, los jefes de rodamiento evalúan como excelente, muy buena y buena la calidad de los servicios que se les ofrece. Los elementos que se pueden señalar para mejorar las percepciones y que la calidad general sea identificada como Excelente son:

Las tarifas que cobra La Terminal son de modo general calificadas como altas, pese a ello es considerable que los jefes de rodamiento identifican que con respecto a estas tarifas en un 69% obtienen excelentes, muy buenos y buenos beneficios por su dinero.

Consideran también que La Terminal se encuentra enfocada a los viajeros, pero que requiere generar mayores procesos de modernización mejorando escenarios para generar una sana competencia y ser más moderna.

Para ello se pueden tener en cuenta los siguientes factores.

- Seguridad: Mejorar las acciones para asegurar la integridad de los vehículos y acciones para tener un mayor control sobre acciones de pregonero y revoleo entre otras.
- Zona de operaciones: En la zona de operaciones un 50% responde que hay una buena logística de control de tiempos para ingreso y salida de vehículos pero se ve una oportunidad de mejora aumentar la rapidez de los controles de salida y la generación de más disponibilidad parqueaderos operacionales y zonas de salida ya que sólo 26% y 38% los califican como buenos.

- La infraestructura: En esta variable es la que mayor oportunidad de mejora presenta, los jefes de rodamiento evaluaron como bueno el sistema de mantenimiento de las vías pero consideran que se puede mejorar en el mantenimiento que se realiza en los baños y el mejoramiento de la zona de comidas.
- La oficina de servicio al transportador: Es la variable mejor calificada por los jefes de rodamiento, consideran que existe una disponibilidad por parte del personal para atender sus requerimientos y la amabilidad con la que son atendidos, estos son elementos que tiene que ser apalancados.
- La seguridad: En las variables analizadas para garantizar la seguridad, se considera muy importante en un 75% mejorar las acciones con respecto a la seguridad e integridad de los vehículos. Y las acciones para controlar actividades como el revoleo y pregoneo.

Ahora bien, de acuerdo a las expectativas con respecto a la terminal del siglo 21, los encuestados piensan que es necesario tener instalaciones más amplias, modernas y cómodas con equipos de alta tecnología y una mejor sistematización y logística en los procesos de movilidad y transporte de pasajeros.

Anexo 2. Resultado encuesta Jefes de Rodamiento

### **1.3.3 Resultados Conductores**

El 26% de los conductores evalúa en forma positiva (Excelente, muy buena y buena) la calidad general y en un 63% respondieron que las tarifas son altas, pero sienten en un 37% que hay un Excelente y buen beneficio por el dinero que pagan por el servicio.

Para incrementar el balance positivo en la calidad y el balance general de los servicios que les presta La Terminal a los conductores, es importante precisar lo siguiente:

- Zona de operaciones: La calidad general de la zona operaciones es evaluada en un 36% como buena y los conductores consideran positivo, pero que se puede mejorar en la rapidez y el control de entrada de vehículos, en un 52% evaluó que el servicio de excretas es bueno, pero se sugiere hacer un mayor énfasis en el aumento de la disponibilidad de los parqueaderos operacionales y en la disponibilidad de las zonas de descargue de pasajeros. El 29% y 26% calificaron como positivo la logística de tiempos y controles de salida. Por tanto, se puede suponer hacer una mejor logística de salida y controles para mejorar el flujo vehicular.
- Infraestructura: En cuanto a la infraestructura se ven como oportunidades de mejora, el estado de las vías, la disponibilidad de los parqueaderos privados y el servicio de lavado de los vehículos.
- Oficina de Servicio al Transportador: La calidad general de la oficina de Servicio al Transportador es evaluada positivamente en un 46% esta evaluación se ve reflejada en una buena percepción de la amabilidad de su personal con el 38% y la disponibilidad de este en los diferentes puntos de control, en un 75% consideran que es importante mejor la disponibilidad del personal de la oficina en la solución a solicitudes, quejas y reclamos.

- Seguridad: La evaluación de la seguridad es una variable importante en la cual se ven oportunidades de mejora en la seguridad de la integridad de los vehículos y en las acciones para el control de las actividades de revoleo, pregoneo y otras.

Entre las consideraciones y percepciones de los conductores para tener la terminal del siglo XXI en un 32% respondieron que es relevante hacer énfasis en la infraestructura, tener instalaciones más modernas, amplias y cómodas. Que exista una mayor organización y logística en el manejo de los pasajeros y que se implementen más y mejores esquemas de seguridad.

### Anexo 3. Resultado encuesta Conductores

#### **1.3.4 Usuarios**

La valoración de los usuarios de la calidad general es del 87% como Excelente, Muy Buena y buena.

La mejor percepción de calidad general está en los usuarios del módulo rojo con un 95% de valuaciones positivas y las menores las del módulo azul, seguido por el verde.

La apreciación no difiere entre sí es un usuario por trabajo o por placer.

El 64% opinó que los costos de los tiquetes son justos. Las tarifas son percibidas como más altas entre los usuarios de los fines de semana y festivos.

El 91% de los usuarios respondió que el uso de los servicios de La Terminal le aporta beneficios.

En general las imágenes que tienen los usuarios son una fortaleza excepto la imagen de ser líder y la mejor del país.

En cuanto a los puntos de contactos de los usuarios de La Terminal se resalta lo siguiente:

- Instalaciones Físicas: La calidad general de las instalaciones físicas es en un 87% positiva, los usuarios piensan que hay un buen nivel de limpieza y que el mantenimiento de los baños es bueno, al igual que consideran que en un 92% la zona de taquillas es Excelente, Muy Buena y Buena. Son elementos a mejorar, la disponibilidad de parqueaderos públicos, la facilidad de acceso y los niveles de percepción sonora de los anuncios.

- Red de establecimientos de servicio y comercio: En este punto de interacción una de las variables que es una oportunidad de mejora fue la variedad de la oferta de acuerdo con las necesidades de los usuarios la cual es considerada en un 70% como Excelente, Muy Buena, Buena.

- Servicios al ciudadano: Los servicios al ciudadano son evaluados en un 88% de forma positiva el elemento que más se resalta es la amabilidad de las personas.

- La seguridad ciudadana es evaluada por el 88% en forma positiva. Las oportunidades se encuentran en la presencia de la policía y la seguridad en el acceso.

- Salas de Espera: La conectividad a WiFi se considera como una oportunidad de Mejora.
- Modulo de Llegada: Esta variable es evaluada de forma general positivamente, es importante resaltar que los usuarios consideran que los módulos de llegada son cómodos (82%) y aseados (90%).
- Canales de Comunicación: Las redes sociales, internet y las pantallas de información al interior de la sucursal son los canales mejor evaluados para la recepción de información sobre La Terminal.

Ahora bien, en cuanto a las respuestas sobre ¿Cómo sería la terminal del siglo XXI, los usuarios refieren a que sería con instalaciones más modernas, más amplia, con equipo de alta tecnología y mucho más organizada con un transporte más ágil.

Anexo 4. Resultado encuesta Usuarios

## 2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La Terminal de Transporte S.A presentó a la Junta Directiva en noviembre del 2014, una propuesta de modificación de la estructura organizacional y de la planta de empleos enfocada a fortalecer la capacidad técnica y proyección de la empresa, lo cual obedece al resultado de un estudio de medición de cargas de trabajo, a la valoración de las actividades para definir los perfiles de dichos empleos y el análisis de costos de la planta de empleos, con el fin de lograr entre otros aspectos, lo siguiente:

- Organización de las funciones y cargas de trabajo.
- Responsabilidad en la administración y operación de las terminales de transporte en la ciudad, lo cual debe estar articulado con el crecimiento de la misma y el enfoque de la movilidad sostenible.
- Articulación interna y mecanismos requeridos para la coordinación interinstitucional e intersectorial en la ejecución de proyectos requeridos en la ciudad.
- Servicio y atención a los clientes, tanto internos como externos.

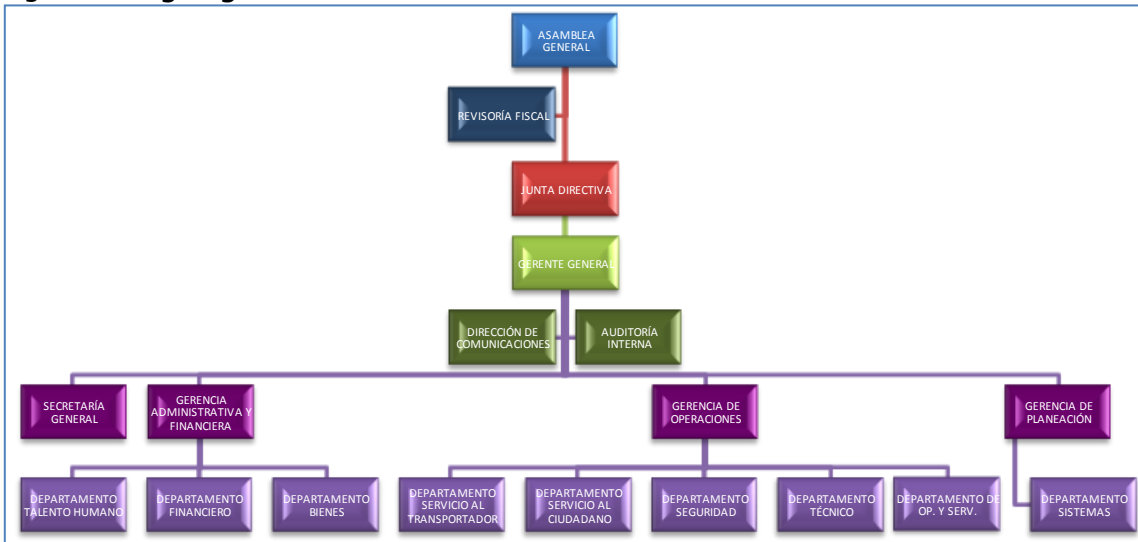
En razón a lo anterior y debido a que el alcance del estudio para justificar la modificación de la estructura y la ampliación de la planta de empleos de la empresa, por las razones expuestas anteriormente, el levantamiento de información de cargas de trabajo se realizó para aquellas actividades de diferentes niveles, basados en el estudio realizado en el año 2011, por la Ingeniera Martha Gutiérrez. En ese sentido, los resultados están enfocados en la valoración de la cargas para suplir las necesidades del servicio por insuficiencia de personal para la estructura organizacional vigente.

Para esto, se tomaron como aspectos fundamentales los estudios realizados por la firma ACRIP, cuyo resultado fue presentado a la Junta Directiva en diciembre de 2013 y que generó un documento técnico en el que se refleja el altísimo nivel de competitividad en este tipo de mercados, lo cual requiere que las diferentes empresas orienten los esfuerzos de los trabajadores en la consecución de los resultados de la organización, con el propósito de ajustarse a las necesidades y requerimientos de los clientes. Como parte de este estudio de cambio organizacional, se busca encaminar la empresa hacia la competitividad, incluyendo el análisis de la estructura de cargos funcional, políticas de compensación salarios con el fin de crear una estructura salarial en los diferentes escenarios de pago formal, que permita a la entidad el atraer talentos y mantener motivados a aquellos trabajadores claves, contando con criterios objetivos para recompensar de acuerdo con la contribución del cargo a la organización y facilitando la administración de dichas políticas salariales, con base en factores de equidad interna y competitividad externa.

Finalmente, la Terminal de Transporte S.A, como sociedad de economía mixta del Distrito Capital, da cumplimiento a lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2012 - 2016, "BOGOTA HUMANA" en lo referente al fortalecimiento y dignificación del empleo público, para lo cual se busca la formalización de las plantas de personal del nivel central y descentralizado del Distrito.

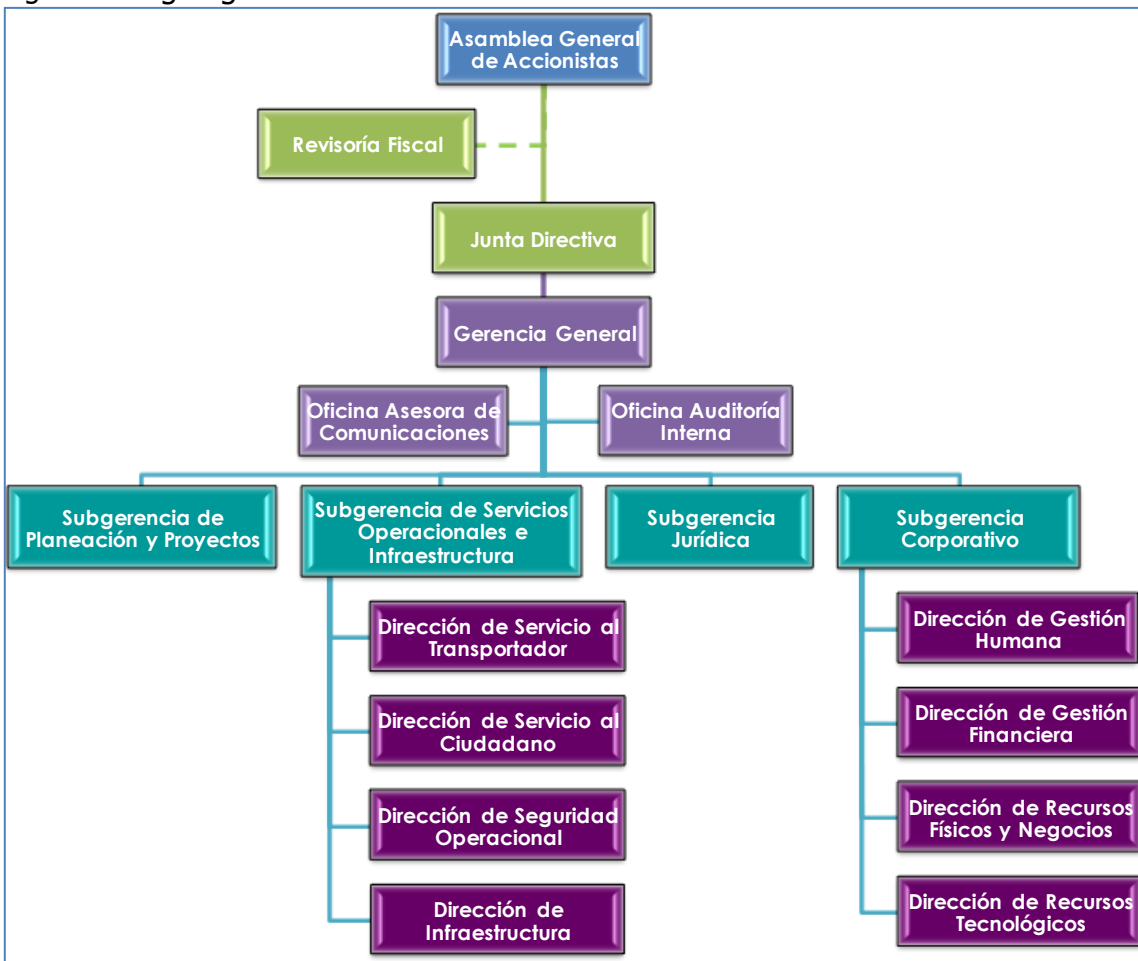


Figura 1. Organigrama anterior



Fuente. Dirección de Gestión Humana

Figura 2. Organigrama actual



Fuente. Dirección de Gestión Humana

## 2.1 ASIGNACIÓN DE CARGOS

### Junta Directiva

- Subsecretario General - Secretaría General: Daniel Medina González
- Secretaria Distrital de Movilidad: María Constanza García Alicastro
- Director General – IDU: William Fernando Camargo Triana
- Subsecretaria de Hacienda (E) – Secretaría Distrital de Hacienda: Elda Francy Vargas Bernal
- Directora Territorial Cundinamarca - Ministerio de Transporte: Deyssi María Moreno Aragón

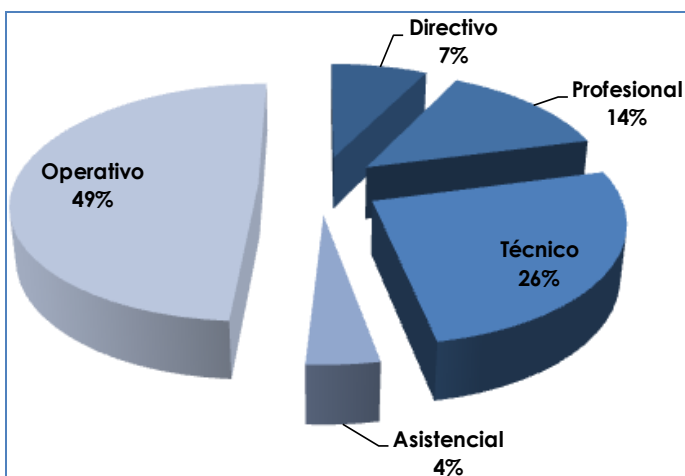
### Revisoría Fiscal

- Control PYG: Rubén Darío Calderón Marentes

### Directivos

- Gerente General: José Orlando Rodríguez Guerrero
- Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones: Leonardo Ríos Carmona
- Jefe Oficina Auditoría Interna: Mary Esperanza Amado Hernández
- Subgerente de Planeación y Proyectos: María Isabel Vázquez Díaz
- Subgerente de Servicios Operacionales e Infraestructura: María Carmenza Espitia Garcés
- Subgerente Jurídico: Nelson Alirio Muñoz Leguizamón
- Subgerente Corporativo: Armando Herrera Ortiz (E)
- Director de Servicio al Transportador: Manuel Salgado Ruíz
- Directora de Servicio al Ciudadano: Diana Lucía Herrera Riaño
- Director de Seguridad Operacional: Álvaro Guillermo Vargas Colorado
- Directora de Infraestructura: Johanna Alexandra Vanegas García
- Directora de Gestión Humana: Ana María Vesga Hurtado – Paola Toncón Espindola (E)
- Director de Gestión Financiera: Oscar Orlando Castañeda Bolívar (E)
- Director de Recursos Físicos y Negocios: Nilson Berned Camacho Moreno
- Director de Recursos Tecnológicos: Julio César Mosquera Santos

Figura 3. Participación por niveles



Fuente. Dirección de Gestión Humana

Tabla 2. Planta de personal

<b>NIVEL</b>	<b>CARGOS</b>	<b>No. DE CARGOS</b>
	Gerente General	1
	Subgerentes	4
	Directores	8
Directivo	Jefes de Oficina	2
	Profesionales 4	6
	Profesionales 3	12
	Profesionales 2	3
Profesional	Profesionales 1	6
	Técnicos 3	17
	Técnicos 2	17
Técnico	Técnicos 1	18
Asistencial	Asistentes	8
	Conductor	1
Operativo	Operarios	97
	<b>Total</b>	<b>200</b>

Fuente. Dirección de Gestión Humana

#### Anexo 5. Manual de Funciones

Con la creación fundación de la Asociación de Empleados de la Terminal de Transporte S.A. – ADETT-, el día 30 de diciembre de 2015, radicaron el pliego de peticiones con el cual dan inicio a la negociación colectiva, informaron además los miembros de la comisión negociadora elegida en la Asamblea General de dicha organización, de esa manera y conforme lo dispone el Código Sustantivo de Trabajo, las conversaciones iniciaron el pasado 07 de enero, con los miembros de la comisión negociadora tanto de la Organización Sindical como de la Terminal de Transporte S.A. dichas conversaciones se encuentran en curso y en espera de un feliz término para las dos partes.

### 3. SUBGERENCIA CORPORATIVA

Su propósito es dirigir y orientar la gestión corporativa para el fortalecimiento institucional y la prestación de los servicios administrativos y tecnológicos, la proyección y sostenibilidad financiera y la administración del talento humano, para el cumplimiento de la misión de la empresa, de acuerdo con los recursos disponibles, las necesidades y los procesos de la de la empresa, en el marco del objeto social de la empresa.

#### 3.1 DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

En el marco del desarrollo de las actividades la gestión financiera se concibe como el dirigir, controlar y ejecutar los recursos administrativos, presupuestales y financieros de la empresa para garantizar el normal funcionamiento de la misma, coordinando la programación, estructuración, adopción de política, estrategias, planes, proyectos y programas, de conformidad con la normatividad vigente.

Los resultados financieros durante los últimos tres años presentan un comportamiento positivo para la Empresa y sus accionistas, puesto que se ha generado valor y así mismo se han podido distribuir utilidades.

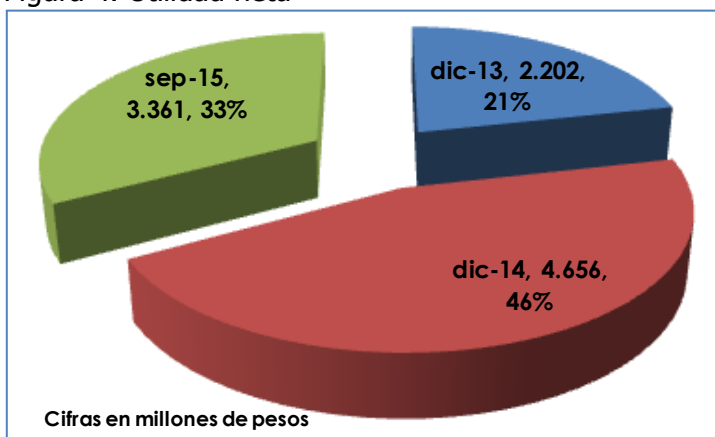
Tabla 3. Utilidad por vigencias

CUENTAS	dic-13	dic-14	sep-15
	\$	\$	\$
Utilidad bruta	8.502	10.053	8.580
Utilidad operacional	3.586	5.236	4.194
Utilidad antes de impuestos	4.033	7.054	5.093
<b>Utilidad neta</b>	<b>2.202</b>	<b>4.656</b>	<b>3.361</b>

\*Cifras en millones de pesos

Fuente. Dirección de Gestión Financiera

Figura 4. Utilidad neta



Fuente. Dirección de Gestión Financiera

Tabla 4. Indicadores financieros

INDICADOR	CONCEPTO	2015	2014	2013
Líquidez	Razón corriente	3,29	4,19	2,97
	Capital de trabajo	16.611	18.992	13.657
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	4,54%	4,09%	4,49%
	Concentración de pasivo a corto plazo	59,24%	54,35%	58,15%
Rentabilidad	Margen de utilidad operacional	19,58%	19,49%	14,23%
	Rendimiento del patrimonio	1,30%	1,81%	0,87%
Gestión	Ebitda \$	6.129	7.738	6.328
	Ebitda %	28,63%	28,80%	25,12%

\*2015 fecha de corte septiembre de 2015

Fuente. Dirección de Gestión Financiera

### 3.1.1 Sostenibilidad Económica y Financiera 2013

#### ESTADOS FINANCIEROS

##### Balance General

Los activos totales de la empresa aumentaron en 1.1% pasando de \$263.274 millones a \$266.083 millones de pesos con un incremento de \$2.812 millones.

Los principales factores que influyeron en la variación positiva fueron:

- Inversiones: se refleja un incremento del 4.536%, respecto al 2012, debido a que en esta cuenta se tenía registrado únicamente, las inversiones realizadas en "Cartera colectiva", y las inversiones en "Certificados de Depósito a Término C.D.T." estaban clasificadas en la cuenta "Efectivo". Para la vigencia 2013, se unificaron en esta cuenta todas las inversiones realizadas por la empresa.
- Deudores: presenta un incremento del 29.3% respecto al mismo período del año 2012, principalmente por los avances y anticipos entregados.
- Propiedad, planta y equipo presenta un aumento del 4.2%, debido principalmente a la variación positiva en las construcciones en curso.

Los pasivos totales de la empresa presentaron un aumento del 15.6% pasando de \$10.330 millones a \$11.947 millones, con una variación de \$1.617 millones, ocasionada principalmente por el incremento en acreedores, adquisición de bienes y servicios, recaudos a favor de terceros y el incremento en las provisiones para impuestos.

El patrimonio refleja un incremento del 0.5% que se desprende del crecimiento de las reservas en un 4.49%, la utilidad del ejercicio con una variación negativa del 1.55%, incluyendo una disminución en las Utilidades con ocasión de la provisión para el impuesto sobre la renta para la equidad CREE.

Figura 5. Balance General 2013



Fuente. Dirección de Gestión Financiera

### Estado de Resultados

Los ingresos de la Terminal a 31 de diciembre de 2013 ascendieron a la suma de \$25.741 millones, con un incremento del 2,4% frente al 2012.

Los ingresos operacionales, representan el 96% del total de los ingresos con un incremento del 3,9% comparado con el mismo periodo del año anterior.

La principal variación se presentó sobre el rubro de tasas de uso con un incremento de \$625 millones, correspondiente a un aumento del 3,26%. Los ingresos por parqueaderos tuvieron un incremento del 72% correspondiente a \$161 millones, comparado con el año 2012.

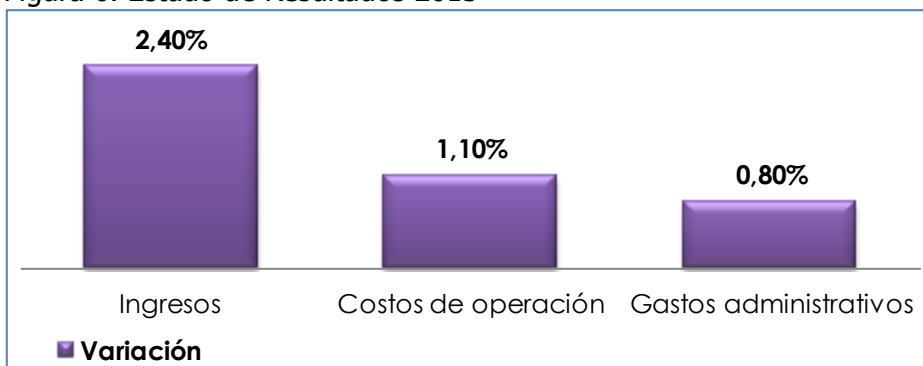
Los arrendamientos se incrementaron en \$286 millones correspondientes al 6.72%.

Los costos y gastos totales de la Terminal al 31 de diciembre de 2013 sumaron \$21.708 millones, con un incremento del 2,3%, comparado con la vigencia anterior.

Los costos de operación a diciembre de 2013, ascendieron a \$16.694 millones, con un incremento de \$189 millones comparado con el mismo periodo de la vigencia anterior, con una variación equivalente al 1,1%. El gasto más significativo fue los impuestos con un incremento del 29,7% con relación a la vigencia 2012.

Los gastos administrativos aumentaron el 0.8% con respecto al 2012, variación positiva teniendo en cuenta que el incremento de los salarios por convención para la vigencia 2013 fue del 4%.

Figura 6. Estado de Resultados 2013



Fuente. Dirección de Gestión Financiera

Tabla 5. Utilidad 2013

CUENTAS	DIC.2012 \$	DIC.2013 \$	VARIACIÓN (DIC.2013 - DIC.2012)	
			\$	%
Utilidad Bruta	7.750	8.502	752	9,7
Utilidad Operacional	2.871	3.586	715	24,9
Utilidad Antes de Impuestos	3.925	4.033	108	208,0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.236</b>	<b>2.202</b>	<b>-34</b>	<b>-1,5</b>

Fuente. Dirección de Gestión Financiera

La utilidad neta de la empresa fue de \$2.202 millones, con una disminución del 1,5% equivalente a \$34 millones con respecto al 2012, el impacto más significativo fue la provisión para el impuesto sobre la renta para la equidad CREE, establecido por el gobierno nacional a través del Artículo 20 de la Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012.

### 3.1.2 Sostenibilidad Económica y Financiera 2014

#### ESTADOS FINANCIEROS

##### Balance General

Los activos totales de la empresa aumentaron en 0.63% pasando de \$266.083 millones a \$267.768 millones de pesos con un incremento de \$1.681 millones.

Los principales factores que influyeron en la variación positiva fueron:

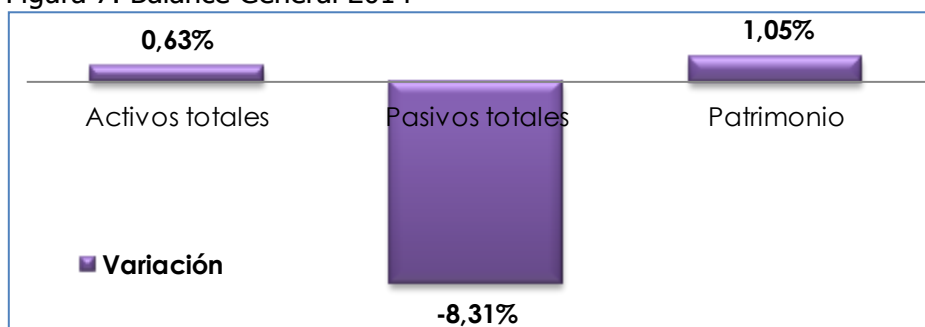
- Inversiones: refleja un incremento del 44.44%, respecto al 2013, situación que se presentó por la utilización de los excedentes de caja, buscando una rentabilidad y beneficio económico para la empresa.
- Deudores: presenta un incremento del 3.08% respecto al mismo período del año 2013, principalmente por la cuenta otros deudores por el cobro realizado de la administración de los convenios de administración de parqueaderos con el DADEP.

- Otros activos gastos pagados por anticipado: presenta un incremento del 826% debido a la amortización de los seguros generales de la empresa.

Los pasivos totales de la empresa presentaron una disminución del 8.31% pasando de \$11.947 millones a \$10.954 millones, con una variación de \$993 millones, ocasionada principalmente por el pago oportuno de los acreedores, y la cancelación del impuesto al patrimonio.

El patrimonio refleja un incremento del 1.05% que se desprende del crecimiento de las reservas en un 0.77%, la utilidad del ejercicio con una variación del 111.44.

Figura 7. Balance General 2014



Fuente. Dirección de Gestión Financiera

## Estado de Resultados

Los ingresos de la Terminal a 31 de diciembre de 2014 ascendieron a la suma de \$28.834 millones, con un incremento del 12,1% frente al 2013.

Los ingresos operacionales, representan el 93% del total de los ingresos con un incremento del 6,63% comparado con el mismo periodo del año anterior.

La principal variación se presentó sobre el rubro de tasas de uso con un incremento de \$1.041 millones, correspondiente a un aumento del 5,26%. Los ingresos por parqueaderos tuvieron un incremento del 18% correspondiente a \$81 millones, comparado con el año 2013.

Los arrendamientos se incrementaron en \$77 millones correspondientes al 1.7%.

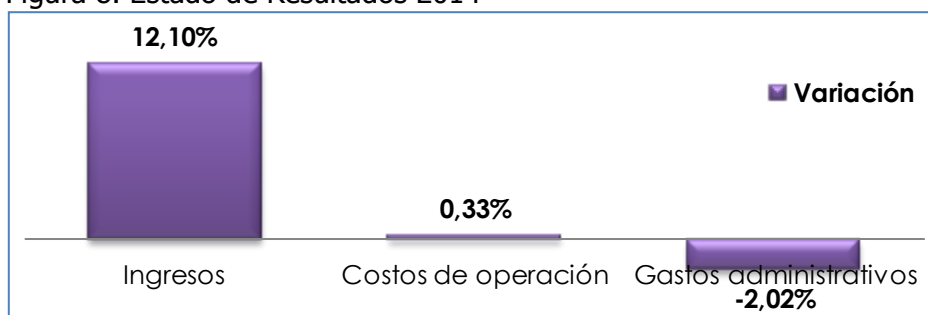
Los costos y gastos totales de la Terminal al 31 de diciembre de 2013 sumaron \$21.708 millones, con un incremento del 2,3%, comparado con la vigencia anterior.

Los costos de operación a diciembre de 2014, ascendieron a \$21.780 millones, con un incremento de \$71 millones comparado con el mismo periodo de la vigencia anterior, con una variación equivalente al 0,33%. El gasto más significativo fue impuestos con un incremento del 33.66% con relación a la vigencia 2013.

Los gastos administrativos disminuyeron el 2.02% con respecto al 2013, variación positiva teniendo en cuenta que el incremento de los salarios por convención para la vigencia 2014.



Figura 8. Estado de Resultados 2014



Fuente. Dirección de Gestión Financiera

Tabla 6. Utilidad 2014

CUENTAS	VARIACIÓN			
	DIC.2013 \$	DIC.2014 \$	(DIC.2014 - DIC.2013)	
			\$	%
Utilidad Bruta	8.502	10.053	1.551	18,2
Utilidad Operacional	3.586	5.236	1.650	46,0
Utilidad Antes de Impuestos	4.033	7.054	3.021	74,9
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.202</b>	<b>4.656</b>	<b>2.454</b>	<b>111,4</b>

La utilidad neta de la empresa fue de \$4.656 millones, con un incremento del 111,44% equivalente a \$2.454 millones con respecto al 2013, los impacto más significativo se presentaron en el incremento de los ingresos totales en un 12% y la variación del 0.33% en el incremento de costos y gastos generando esta utilidad.

### 3.1.3 Sostenibilidad Económica y Financiera 2015 (Corte a Septiembre)

#### Ejecución presupuestal Ingresos – Gastos de Inversión

La ejecución presupuestal de ingresos es positiva, al mostrar que del valor proyectado para la vigencia 2015, se ha recaudado un 86%, lo que prevé el cumplimiento del presupuesto proyectado en más del 100%.

La ejecución de gastos e inversión refleja como a septiembre de 2015 se cuenta con unos compromisos registrados del 58%, que mostraría una ejecución débil, pero que para la entidad son ahorros que impactan la utilidad de la empresa.

El balance general muestra como se encuentra la empresa a través del tiempo, mostrando que se tienen los suficientes recursos tanto en activos, (\$270.464 millones) como en el patrimonio (\$258.196 millones) para cubrir el pasivo (\$12.267 millones) que son las deudas adquiridas con terceros, reflejando una excelente solvencia económica.

El activo que son los bienes y derechos que posee la empresa refleja variaciones en el efectivo (pasando de \$3.654 millones en septiembre de 2014 a \$8.091 millones mismo periodo del 2015 con variación del 121%) e inversiones (que pasa de \$12.300 millones en 2014 a \$8.091 millones

en 2015 con variación del menos 38%) presentadas por la redención de CDT'S, para cubrir los pagos generados en la construcción de la Terminal Norte; que a su vez arrojan una variación negativa en deudores (que pasa de \$8.096 millones en 2014 a \$7.870 millones en 2015 con variación del menos 2.79%) por la amortización del anticipo para la construcción y un incremento en activos fijos (pasando de \$50.531 millones en 2014 a \$54.314 en 2015 con una variación del 7.49%) por la ejecución del mismo.

El pasivo que son las obligaciones que contrae la empresa con terceros y con empleados refleja una variación del 6% pasando de \$12.572 millones en 2014 a \$12.267 millones en 2015, como resultado de los compromisos adquiridos a 30 de septiembre que no se cancelaron.

Las variaciones del patrimonio son básicamente las decisiones de la Asamblea General de Accionistas respecto a las utilidades del año 2014 y la utilidad que se está presentando para la vigencia 2015.

El Estado de Actividad Económica, Social y Ambiental (Estado de Resultados) refleja las operaciones realizadas dentro del objeto social en ingresos, costos y gastos de la vigencia que generan una utilidad para los socios de la empresa.

Los ingresos operacionales reflejan que el principal ingreso de la Terminal es la Tasa de Uso con una variación respecto al mismo periodo (septiembre) del año anterior de un 9.4% pasando de \$15.287 millones en 2014 a \$16.727 millones en 2015, seguido por los arrendamientos con una variación positiva del 9.5% pasando de \$3.360 millones en 2014 a \$3.680 millones en 2015.

Dentro de los ingresos no operacionales se destacan los otros ingresos, que contemplan la recuperación de costos y gastos por los convenios suscritos con el Departamento Administrativo del Espacio Público y el convenio con el Consorcio Aditt Asotrans y los ingresos por intereses financieros.

Los costos operativos muestran variación pasando de \$12.085 millones en 2014 a \$12.832 millones en 2015 con un incremento del 6.18% por la mejora en la ejecución del presupuesto y salarios por la reestructuración realizada buscando el equilibrio salarial con las entidades Distritales.

Al igual que en los costos operativos los gastos administrativos muestran una variación del 27% pasando de \$3.453 millones en 2014 a 4.387 millones en 2015, reflejados en gastos generales por la mejora en la ejecución del presupuesto y salarios por la reestructuración realizada buscando el equilibrio salarial con las entidades Distritales.

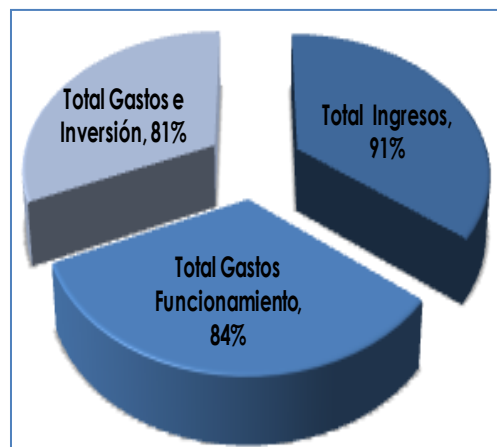
### **3.1.4 Presupuesto 2013-2015**

El presupuesto de la Terminal de Transporte es de carácter privado y se rige por políticas internas, éste es presentado por el Gerente General a la Junta Directiva quienes tienen como función aprobarlo anualmente para la vigencia siguiente y las modificaciones al mismo que hubiere lugar.

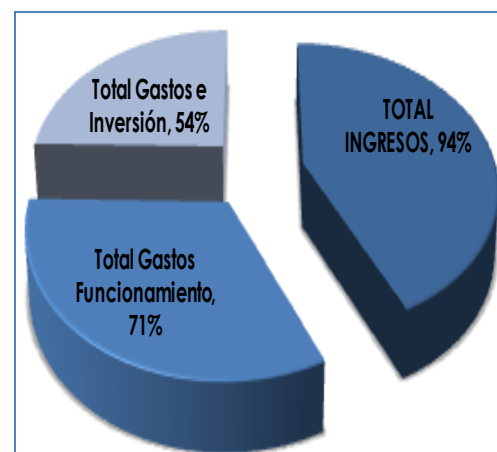
El comportamiento del presupuesto se presenta a continuación:

Tabla 7. Ejecución presupuestal

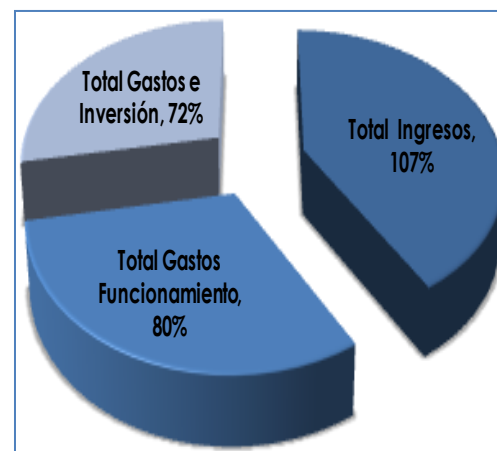
VIGENCIA 2013	PRESUPUESTO	EJECUCION
Ingresos Corrientes	28.120	25.502
Otros Ingresos	366	549
<b>Total Ingresos</b>	<b>28.486</b>	<b>26.051</b>
VIGENCIA 2013	PRESUPUESTO	EJECUCION
Servicios Personales	10.286	8.082
Gastos Generales	15.283	13.408
<b>Total Gastos Funcionamiento</b>	<b>25.569</b>	<b>21.490</b>
Inversión	3.338	2.050
<b>Total Gastos e Inversión</b>	<b>28.907</b>	<b>23.540</b>



VIGENCIA 2014	PRESUPUESTO	EJECUCION
Ingresos Corrientes	27.166	24.361
Otros Ingresos	997	2.253
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>28.163</b>	<b>26.614</b>
VIGENCIA 2014	PRESUPUESTO	EJECUCION
Servicios Personales	10.841	7.338
Gastos Generales	16.056	11.705
<b>Total Gastos Funcionamiento</b>	<b>26.896</b>	<b>19.043</b>
Inversión	8.808	283
<b>Total Gastos e Inversión</b>	<b>35.704</b>	<b>19.326</b>



VIGENCIA 2015	PRESUPUESTO	EJECUCION
Ingresos Corrientes	28.305	30.171
Otros Ingresos	1.520	1.658
<b>Total Ingresos</b>	<b>29.825</b>	<b>31.829</b>
VIGENCIA 2015	PRESUPUESTO	EJECUCION
Servicios Personales	10.718	9.488
Gastos Generales	20.692	15.555
<b>Total Gastos Funcionamiento</b>	<b>31.410</b>	<b>25.043</b>
Inversión	12.118	6.435
<b>Total Gastos e Inversión</b>	<b>43.528</b>	<b>31.478</b>



Fuente. Dirección de Gestión Financiera

## **3.2 DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA**

La gestión humana se encuentra orientada a realizar la gestión de administración del talento humano de la Empresa, dando aplicación a las políticas, estrategias, planes y programas adoptados, tendientes al mejoramiento de las condiciones laborales y del clima organizacional, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

La Terminal a raíz de la reforma administrativa realizada en el mes de junio de 2015, se definió el manual de perfiles y funciones que establece los siguientes aspectos:

- Identificación
- Propósito principal
- Funciones esenciales
- Criterios de desempeño
- Rango o campo de aplicación
- Evidencias
- Conocimientos básicos o esenciales
- Requisitos de estudio y experiencia

Este manual aunado con los procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión Integrado define los lineamientos de comportamiento esperado por los trabajadores en cada cargo o actividad, para lograr la satisfacción de los clientes así como la alineación con el direccionamiento estratégico.

La información contenida en este manual se utiliza como base para establecer los criterios de selección de personal y para definir el programa de inducción.

La Terminal tiene establecida como política la vinculación de personal a través de contrato a término indefinido, alineado esto con la política definida por la Empresa de buscar la estabilidad del personal como estrategia de conservación del conocimiento y experiencia acumulada.

Para las épocas de temporada alta se refuerza la operación y el servicio a través de un contrato con una empresa de servicios temporales, la cual debe remitir candidatos que cumplan con los perfiles y requisitos definidos para los cargos solicitados.

### **3.2.1 Programa de Capacitación y Formación**

De acuerdo a las necesidades planteadas por cada área se realiza el plan de capacitación con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y la mejora de las competencias requeridas para el cargo. Este plan se establece por áreas, cargos y a nivel individual dependiendo de la necesidad de desarrollo del trabajador.

En el año 2014 se diseñó un programa de capacitación y formación integral, basado en las necesidades de los trabajadores y trabajadoras en la Empresa, identificadas a través de instrumentos de evaluación como la aplicación de encuestas y evaluación de desempeño, lo que permitió plantear un programa enfocado no solamente hacia el desarrollo de aspectos técnicos, sino al fortalecimiento de los aspectos emocionales del personal. Otro aspecto fundamental fue

considerar la proyección de la Empresa y además, estuvo articulado con el proyecto de reforma organizacional; éste se dio por terminado en octubre de 2015.

En el desarrollo del plan se dio énfasis a la capacitación técnica, abordando temas directamente relacionados con las ventajas competitivas. De igual forma el personal directivo fue capacitado en habilidades gerenciales. Por último se realizó la capacitación en habilidades específicas para los trabajadores de servicio y operación.

Como estrategia para fortalecer el compromiso organizacional y a su vez fomentar en los trabajadores relaciones interpersonales sanas, no solo en el ambiente laboral sino también en el familiar y social, la Terminal incluyó temas de aplicación en diferentes entornos y contextos.

Este esquema de desarrollo de personal pretende, en primera instancia, garantizar la alineación entre las expectativas y necesidades de los trabajadores y el direccionamiento estratégico de la empresa. De igual forma al incorporar en el proceso de capacitación la definición de la visión y el proyecto de vida personal se propician espacios para el desarrollo integral del trabajador.

### **3.2.2 Programa de Bienestar y Recreación**

El programa de bienestar y recreación tiene como finalidad principal promover el cumplimiento de los intereses de la Empresa y de los trabajadores; así como desarrollar un sentido de pertenencia, motivación y compromiso hacia La Terminal mejorando el entorno laboral y personal.

La Terminal de manera continua y permanente establece el programa de bienestar y recreación con vigencia anual como respuesta al compromiso de mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en el desarrollo de su labor y en función de las relaciones interpersonales; orientando sus esfuerzos en promover el compromiso de sus trabajadores hacia el desarrollo y eficiencia organizacional. En la definición y ejecución del programa se incluye como parte integral del proceso a la Caja de Compensación Familiar COMPENSAR.

Dentro del marco del desarrollo del programa a continuación se relacionan algunas de las actividades, así:

- Celebración de cumpleaños
- Conmemoración del día internacional de la mujer
- Celebración del día del Técnico Administrativo
- Día mundial de la seguridad y la salud en el trabajo
- Celebración del día mundial del niño
- Día de la familia
- Mes de la fraternidad
- Participación en los juegos interterminales
- Encuentros deportivos
- Vacaciones recreativas
- Celebración del día de los niños y niñas
- Día de la no violencia contra la mujer
- Reunión de cierre de gestión
- Celebración de navidad con los hijos de los trabajadores

Figura 9. Programa de bienestar y recreación



Fuente. Dirección de Gestión Humana

### 3.3 DIRECCIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y NEGOCIOS

Esta Dirección se encarga de establecer y ejecutar las políticas y acciones necesarias para la adquisición de los bienes y servicios y el desarrollo de negocios en el marco del objeto social de la empresa, garantizando la eficiente y eficaz administración de los mismos, así como el oportuno suministro y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles para asegurar su correcto funcionamiento, de acuerdo con las necesidades institucionales, la austeridad del gasto y la normatividad vigente.

Como se mencionó anteriormente uno de los objetivos de esta Administración es la transformación de activos improductivos y diversificación del portafolio de negocios lo que se ha generado ingresos adicionales por un valor de 300 millones para el 2013 y 379 millones para el 2014, evidenciado en actividades como:

- Arrendamiento de oficinas
- Explotación de espacios comerciales para publicidad en la Terminal Central y la Terminal del Sur
- Adecuación de espacios para exhibiciones

- Convenios para desarrollar actividades para los transportadores en las Zonas Internas de la Terminal.
- Mantenimiento y celebración de convenios interadministrativos para explotación de áreas cumpliendo con el objeto social.
- Instalación de branding mural

### Bienes Inmuebles

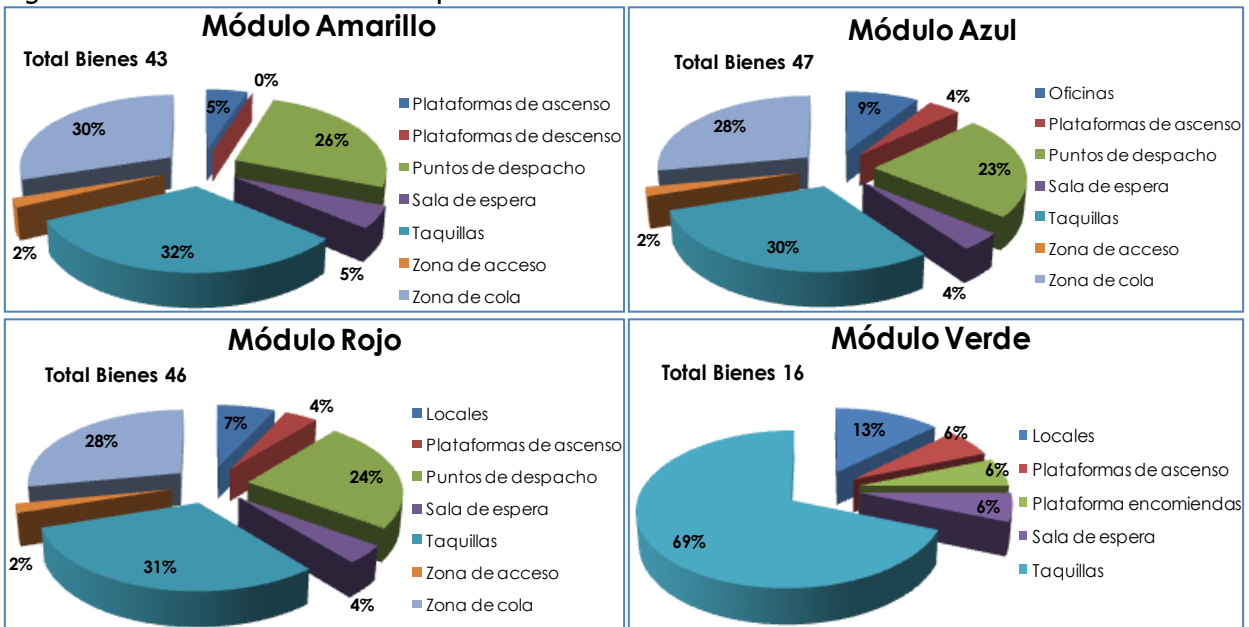
En el marco del desarrollo de sus funciones y como resultado de las debilidades encontradas inició el proceso de identificación y saneamiento de bienes inmuebles lo que dio como resultado:

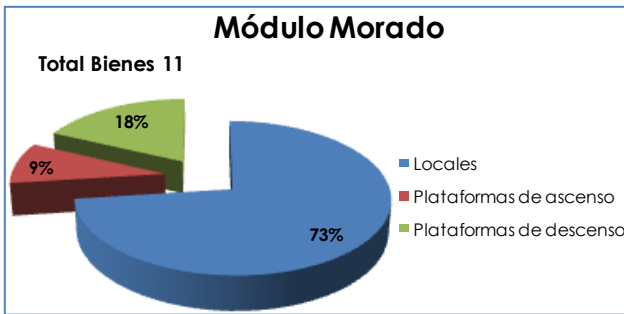
Tabla 8. Inventario de inmuebles

BIENES DE LA TERMINAL DE TRANSPORTE S.A.	
UBICACIÓN	No. DE INMUEBLES
Terminal Central	196
Terminal Satélite del Sur	3
Edificio de Oficinas	11
Lotes (Terminal del Norte y Municipio de Soacha)	2
<b>Total</b>	<b>212</b>

Fuente. Dirección de Recursos Físicos y Negocios

Figura 10. Distribución de bienes por módulos





Fuente. Dirección de Recursos Físicos y Negocios

### Convenios Interadministrativos

Como misión institucional y con el fin de aprovechar las competencias organizacionales y la eficiencia en la optimización de recursos de la Terminal y de las demás instituciones afines, se han desarrollado tres convenios con el objeto de generar ingresos y articular actividades, así:

Tabla 9. Convenios interadministrativos

CONVENIO	PARTES	INICIO	TERMINACIÓN	OBSERVACIÓN
No. 1100012911002012	Departamento Administrativo de La Defensoría del Espacio Público DADEP	15 de noviembre de 2012	14 de noviembre de 2017	Ninguna
No. 1100012922602013	Departamento Administrativo de La Defensoría del Espacio Público DADEP	6 de noviembre de 2013	5 de noviembre de 2016	Ninguna
No. 0014 de 2008	Instituto de Desarrollo Urbano - IDU	28 de agosto de 2008	27 de agosto de 2013	En proceso de Liquidación

Fuente. Dirección de Recursos Físicos y Negocios

### 3.4 DIRECCIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

Tiene como finalidad dirigir y ejecutar las acciones para el desarrollo, administración, implantación, evaluación y mantenimiento de la plataforma tecnológica y de los sistemas de Información y en general de los recursos tecnológicos y activos de información de la empresa, para impulsar la modernización y facilitar la toma de decisiones, de conformidad con la normatividad vigente y las necesidades de la empresa.

#### 3.4.1 Desarrollos Tecnológicos como Apoyo a la Operación

En relación al apoyo de la operación se vienen desarrollando actividades orientadas a fortalecer la operación en los procesos de dirección, misionales y de apoyo, en relación a las actividades relevantes se encuentran:

- Puesta en funcionamiento de Integra, el cual es un sistema de información bajo plataforma Web que recopila información de índole Nacional de todos los Terminales de Transporte del país



referente al número de tasa de uso, fecha de expedición, hora de venta de la tasa de uso, hora de salida de la terminal, empresa, placa del vehículo, nivel de servicio, destino, valor de la tasa de uso, para su almacenamiento, procesamiento y consulta, convirtiéndose así en una gran base de datos ubicada en un Datacenter, bajo los niveles más altos de seguridad, accesibilidad y disponibilidad, garantizando su custodia y facilidad de consulta para todos los usuarios a través de internet, con la información almacenada permite validar bajo ciertos parámetros los puntos importantes para el análisis de la misma y verificación del cumplimiento de ruta, horarios, tiempos de permanencia, evasión entre terminales y abandono de rutas entre otros. La información almacenada en el datacenter se podrá consultar en tiempo real, por rangos de fechas y por terminal, en forma individual o consolidada, Lo más importante es que, INTEGRA dará una fortaleza al gremio, mostrando una unidad nacional en el manejo de información, colocando a los Terminales de Transporte en una buena posición ante el Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Puertos y Transporte, además de la prestación de servicios a sus asociados, este proyecto se realizó con una inversión de \$ 15 millones

Adicionalmente en esta plataforma, para la Terminal Bogotá se hace el cargue masivo a la base de datos propias de las multas generadas diariamente por evasión en tránsito, es decir los vehículos que salen de la Terminal central con "X" destino y llevando sillas disponibles no ingresan a la Terminal del Sur a sacar la Tasa de Uso en Tránsito, se genera cobros aproximadamente por este concepto de 400 a 500 mil pesos diarios

- La Terminal de Transporte S.A. ha suscrito con el Departamento Administrativo de La Defensoría del Espacio Público DADEP, los convenios interadministrativos números 1100012911002012 y 1100012922602013, mediante los cuales entregó en administración los parqueaderos Lote 12 y Santa Clara respectivamente, en ese orden de ideas se realiza la contratación, implementación y puesta en funcionamiento de los sistemas de parqueadero para la Terminal Central (lote 12) y Santa Clara con la utilización de dispensador de tarjetas, barreras de control, software, y cámaras, mejorando el servicio y generando más control a los ingresos adquiridos por este concepto, con una inversión de 100 millones
- Con la programación de entrega de la infraestructura física de la Terminal del Norte, se realizó un contrato Interadministrativo No. 76-2013 con ETB, con una inversión de 762 millones, con el objeto de suministrar, implementar y poner en funcionamiento la infraestructura tecnológica para la entrada en operación de la Terminal Satélite del Norte (cableado estructurado, circuito cerrado de televisión, solución de telefonía IP-sistema wifi), y para la Terminal Central un circuito cerrado de televisión para el parqueadero de taxis módulo cinco y la reposición de cámaras domos de la zona operativa
- Como dinámica del servicio se extendió la red de comunicaciones (cableado estructurado) al parqueadero lote 12, al parqueadero de taxis zona amarilla; para lo cual se realizó tendido de fibra óptica, cable UTP y se realizó la instalación de ductos, con el objeto de integrar estos servicios a la red principal, con una inversión de 12 millones
- Para la zona de taxis, se realizó la implementación y puesta en funcionamiento de una solución de software – hardware y comunicaciones integrándolos a los dispositivos asignados por la SDM (talanquera y lectura del chip en cada taxi), con una inversión de 15 millones

- Para dar cumplimiento a la resolución 315 de 2013 emanada por el Ministerio de Transporte, se hace necesario realizar modificaciones al software de Gestión Operativa (venta de tasas de uso y control de salidas) con el fin de verificar el cumplimiento del alistamiento de los vehículos y registro de los dos conductores en las rutas que tengan un tiempo mayor a 8 horas, con la utilización de lectores de código de barras para la lectura de cédulas de los conductores, desarrollos realizados dentro del contrato de soporte del software de gestión operativa.
- Como dinámica de la operación se realizó el fortalecimiento del software de apoyo a la Gestión Operativa "GOPETT", en relación a las parametrizaciones de placas, rutas, convenios, horarios, vigencia de la tasa de uso, entre otros, desarrollos realizados dentro del contrato de soporte del software de gestión operativa.
- Implementación y puesta en funcionamiento del Portal Web de la Terminal con el fin de Cumplir con las expectativas del Terminal, con un diseño personalizado, brindándole la información al pasajero sobre los servicios que presta la Terminal y empresas transportadoras, cumpliendo con la directiva de Gobierno en línea vigente GEL 3.O., con una inversión de 39 millones.
- Para salvaguardar el principal activo de la Terminal que es la información y asegurar la continuidad del negocio, se contrato y entro en funcionamiento los servicios de UN DATACENTER que respalda los sistemas de información, en un lugar seguro especialmente diseñado para alojar equipos de computación y servidores garantizando su funcionamiento, disponibilidad, confidencialidad, confiabilidad y seguridad de la información generado a través de los años por los aplicativos PCT - HUMANO WEB, ORFEO y GOPETT, donde se dispone de conexiones de internet a alta velocidad y condiciones de temperatura, humedad, seguridad física, sistemas anti-incendios, suministro eléctrico regulado y se cuenta con redundancias necesarias en cada caso, se tienen esquemas de seguridad perimetral para mitigar los intentos de sabotajes, hackeo remoto, daños en el servidor y desastres naturales. Adicionalmente se cuenta con un sistema de backup completo, incremental y diferencial en un sitio externo a la Terminal, y poder ser restaurado de forma inmediata sin causar traumas en la prestación de los servicios, con una inversión de 73 millones
- La Terminal de Transporte S.A., consciente de la importancia de proteger la memoria institucional, tener una excelencia organizacional y satisfacer oportunamente todos los requerimientos donde se tiene que acceder a la documentación de la correspondencia enviada y recibida interna o externa, así como dar cumplimiento a la normatividad vigente, implementó un software ORFEO que responde eficientemente a estas expectativas de la gestión de Información y documentación, fortaleciendo la infraestructura tecnológica con sistemas de información mediante programas eficientes y actualizados de administración de documentos y archivos, utilizando de forma novedosa y adecuada herramientas tecnologías de información y de comunicaciones, es así como se implementa y entra en producción un software de Gestión Documental "ORFEO" que no sólo garantice la adecuada administración y gestión a los documentos, sino que se garantice su disponibilidad para mejor consulta interna y brindar servicios cada vez más eficientes, con una inversión de 73 millones.
- Con el fin de brindar más seguridad y control a los usuarios y transportadores se incremento en treinta y dos (32) cámaras el circuito cerrado de televisión existente así: catorce (14) cámaras IP para la zona del parqueadero de taxis del modulo cinco (5) adquiridas bajo el

contrato TT-73-2013, doce (12) cámaras en los parqueaderos de la zona operativa adquiridas bajo el contrato TT-69-2014, dos (2) cámaras IP en la zona de encomiendas y cuatro (4) entre las oficinas de recaudo y parqueadero lote 12

- Como desarrollo del fortalecimiento de la comunicación institucional se implementó la INTRANET, con una inversión de 21 millones
- La Terminal de Transporte se encuentra adelantando la implementación e integración de los diferentes sistemas de gestión, por esta razón se contrato la implantación de la documentación de los controles del subsistema de seguridad de la información ISO 27001:2005 que permiten asegurar las buenas prácticas para la prestación de sus servicios, controlando sus riesgos, identificando cada uno de los activos vitales de la entidad y estar en una mejora continua de sus procesos, con una inversión de 61 millones
- Dentro de los proyectos de actualización y modernización propuestos, se adquirieron y entraron en funcionamiento un sistema de información (pantallas de información) con el fin de ofrecerle a los usuarios información de salida y llegada de vehículos, con una inversión de 71 millones

Dentro de los proyectos que adelanta la Alta Consejería Distrital TIC, en la administración de una Bogotá más Humana para las entidades del Distrito y como gestión por pertenecer a la Comisión Distrital logramos la implementación de tres proyectos sin costo alguno para la Terminal de Transporte así:

- Implementación y puesta en funcionamiento de los servicios de correo corporativo en la nube (Google Apps), que es un conjunto de aplicaciones que permiten aumentar la productividad de la empresa trabajando de forma colaborativa, mejorando la comunicación y la eficiencia dentro de la entidad. Este paquete de aplicaciones cuenta con correo electrónico corporativo de Gmail, herramientas de ofimática, agenda electrónica y almacenamiento en la nube. Ofreciendo beneficios como: a) Permite trabajar desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, b) Brinda a tus colaboradores las mismas herramientas de trabajo que utilizan en su día a día, c) Administra de forma eficiente los dispositivos y los datos de tu empresa, con herramientas de última tecnología y d) Es compatible con herramientas móviles con plataforma Android, Windows iPhone y iOS.
- Implementación y puesta en funcionamiento de la Zona WI-FI de La Terminal, este es un servicio de conexión inalámbrica a Internet a través de puntos WIFI, el cual estará disponible de forma gratuita para todos los ciudadanos que tengan un dispositivo con tecnología WiFi. El cubrimiento será en los módulos 1, 2 y 3 tanto en la zona de taquillas como en las salas de espera con una capacidad de 10 megas. La duración inicial de la conexión está dispuesta en un rango de 30 minutos dependiendo del volumen de conexiones, una vez finalice podrá acceder nuevamente una vez repita las mismas pautas de conexión inicial. La red se llama WIFI\_BOGOTA y no tiene contraseña de acceso.

Wi-Fi Terminal es una estrategia de apropiación social de las TIC en la Capital, enfocada a fortalecer el acceso universal a las TIC, reducir la brecha digital, y así consolidarla como una ciudad incluyente e inteligente que genera desarrollo económico, social y cultural en su población. Con este nuevo servicio se podrán experimentar nuevas formas de interacción

ciudadana, generando así nuevos entornos de trabajo y de vida a través de la difusión de la tecnología Wi-Fi y de su aplicación para la movilidad.

Asignación de siete (7) carteleras digitales, donde se le informara al usuario a través de estas respecto de los servicios como: modulo de destinos, tips de seguridad, como ubicarse dentro de la Terminal, datos de contacto, mapa de Colombia, conexión al sistema integrado de transporte público de Bogotá – Sitp - y Trasmilenio, etc.

## 4. SUBGERENCIA JURÍDICA

Como finalidad de esta subgerencia se encuentra el orientar y dirigir las actividades jurídicas y legales de la Empresa con el fin de garantizar la armonía de las actividades con el ordenamiento legal vigente y la unidad de criterio jurídico al interior de la misma, para el cumplimiento de su misión y objeto social.

### 4.1 PROCESOS CONTRACTUALES

En ejecución de la operación, la gestión y los proyectos de avance institucional se desarrollaron las actividades contractuales de acuerdo al plan anual de adquisiciones, promoviendo la eficiencia organizacional y garantizando el beneficio para las partes.

Es importante mencionar que de acuerdo al artículo 97 de la Ley 489 de 1998 dispone que: “Las sociedades de economía mixta son organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado, que desarrollan actividades de naturaleza industrial y comercial conforme a las reglas de derecho privado, salvo las excepciones que consagra la ley.”

A su turno el artículo 14 de la Ley 1150 de 2007 “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos”, establece el régimen contractual de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta, sus filiales y empresas con participación mayoritaria del Estado, indicando que: “Las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), sus filiales y las Sociedades entre Entidades Públicas con participación mayoritaria del Estado superior al cincuenta por ciento (50%), estarán sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, con excepción de aquellas que se encuentren en competencia con el sector privado nacional o internacional o desarrollen su actividad en mercados monopolísticos o mercados regulados, caso en el cual se regirán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a sus actividades económicas y comerciales, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 13 de la presente ley. Se exceptúan los contratos de ciencia y tecnología, que se regirán por la Ley 29 de 1990 y las disposiciones normativas existentes”. (Énfasis fuera de texto).

De la misma manera, el artículo 93 de la Ley 1474 de 2011 “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”, modificó el artículo 14 de la Ley 1150 de 2007, de la siguiente manera: “Las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), sus filiales y las Sociedades entre Entidades Públicas con participación mayoritaria del Estado superior al cincuenta por ciento (50%), estarán sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, con excepción de aquellas que desarrollen actividades comerciales en competencia con el sector privado y/o público, nacional o internacional o en mercados regulados, caso en el cual se regirán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a sus actividades económicas y comerciales, sin perjuicio de lo previsto en el artículo

13 de la presente ley. Se exceptúan los contratos de ciencia y tecnología, que se regirán por la Ley 29 de 1990 y las disposiciones normativas existentes”. (Énfasis fuera de texto).

Teniendo en cuenta lo anterior, la Terminal de Transporte S.A. en materia de contratación se rige por su Manual de Contratación el cual se encuentra regulado en la Resolución No. 34 de 2015, y aquellas que las modifiquen, adicionen o complementen, las normas propias del derecho privado contenidas en los Códigos Civil y de Comercio, y las normas especiales dispuestas para cada contrato en particular.

Conforme lo anterior, las Políticas y Lineamientos de Compra de la Terminal de Transporte S.A. parte de la premisa del cumplimiento pleno de los procesos y modalidades contractuales definidos en el Manual de Contratación con el fin de garantizar la contratación de bienes, obras y servicios necesarios para la satisfacción del objeto social definido en el artículo 2 de los Estatutos Sociales y las obligaciones que las leyes 105 y 336 y el Decreto 2762 de 2001 establecen a cargo de la empresa, dando especial preeminencia a las inversiones que representen mejora en el servicio y generación de beneficios para la empresa.

La gestión contractual se desarrolló de la siguiente manera (la información corresponde a los contratos celebrados desde el 27 de agosto de 2013 al 31 de diciembre de 2015):

Tabla 10. Relación contratación

AÑO	No.	TIPO DE CONTRATACIÓN	CUANTÍA
2013	58	Directa	\$ 1.958.884.287
<b>Total 2013</b>			<b>\$ 1.958.884.287</b>
2014	5	Solicitud Pública de Oferta	\$ 4.272.697.192
2014	90	Directa	\$ 2.935.359.020
<b>Total 2014</b>			<b>\$ 7.208.056.212</b>
2015	8	Solicitud Pública de Oferta	\$ 5.379.859.075
2015	90	Directa	\$ 3.698.262.313
<b>Total 2015</b>			<b>\$ 9.078.121.388</b>

Fuente. Subgerencia Jurídica

Anexo 6. Contratación años 2013 (desde agosto), 2014 y 2015

## 4.2 PROCESOS JUDICIALES

El desarrollo de la administración y manejo de los procesos judiciales se convierte en un aspecto relevante para la Terminal pues más allá de atender asuntos de esta índole se

entiende que es un derecho para los peticionarios y debe gestionarse de manera tal que sea justo.

En relación a la gestión de los procesos judiciales se identifica:

Tabla 11. Procesos judiciales

PROCESOS	A FAVOR	EN CONTRA	SIN FALLO	CUANTÍA
23	16	1	6	\$ 48.676.295

Fuente. Subgerencia Jurídica

## 5. SUBGERENCIA DE OPERACIONES

Establecer las políticas para el desarrollo, administración y explotación de las Terminales de Transporte intermunicipal de pasajeros por carretera que operan en la ciudad, garantizando la prestación oportuna, eficiente y eficaz de servicios complementarios para usuarios y transportadores y contribuyendo a mejorar la movilidad.

### 5.1 GESTIÓN OPERACIONAL

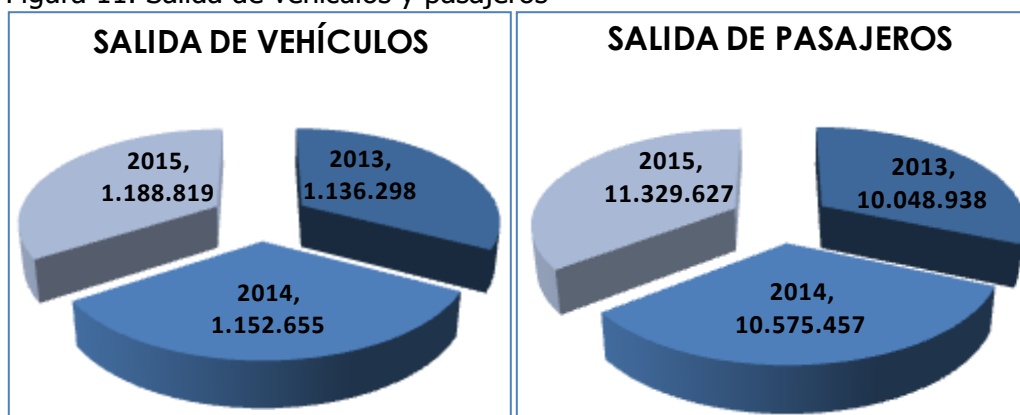
En relación a la operación se presentó una salida de 1.136.298, 1.152.655 y 1.188.819 vehículos en los años 2013, 2014 y 2015 evidenciando un comportamiento positivo; de igual manera de 10.048.938, 10.575.457 y 11.329.627 pasajeros en las mismas vigencias para las dos terminales.

Tabla 12. Salida de vehículos y pasajeros

SALIDA DE VEHÍCULOS			SALIDA DE PASAJEROS		
AÑO	Nº	VAR.	AÑO	Nº	VAR.
2013	1.136.298	0	2013	10.048.938	0
2014	1.152.655	1,44%	2014	10.575.457	5,23%
2015	1.188.819	3,14%	2015	11.329.627	7,13%

Fuente. Dirección de Recursos Tecnológicos

Figura 11. Salida de vehículos y pasajeros



Para realizar el seguimiento de la percepción de los transportadores y usuarios en la Terminal se realizan encuestas anuales coordinadas desde la Subgerencia de Operaciones para las direcciones que se encuentran a su cargo; como ejercicio de independencia durante el año 2015 se realizó una encuesta por el Centro Nacional de Consultoría con el objeto de evaluar los servicios prestados a los transportadores (Gerentes Regionales, Jefes de Rodamiento y



Conductores) y de los ciudadanos (usuarios), en la cual se obtuvieron calificaciones que evidencian acciones que han presentado un impacto positivo y otras que deben reformularse para mejorar la percepción.

Como resultados relevantes se encuentran el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, de las relaciones con los transportadores y del servicio; como puntos fuertes se encuentra la seguridad y la buena atención.

## 5.2 DIRECCIÓN DE SERVICIO AL TRANSPORTADOR

Esta Dirección se encarga de administrar las áreas operacionales de la Terminal de Transporte con el fin de que las empresas transportadoras puedan acceder a los servicios relacionados con la actividad de transporte intermunicipal, velando por el cumplimiento de la normatividad aplicable y garantizando el recaudo de los ingresos que se generan por estos conceptos.

- Entre los servicios que se prestan están: Despacho vehículos con línea; salida vehículos sin línea; control bahías de ascenso de pasajeros; control bahías de descenso de pasajeros; seguridad de la infraestructura, equipos y personas; administración ambiental; venta, validación y expedición de Tasas de Uso; atención a empresas de transporte intermunicipal; coordinación con transportadores; servicios complementarios e información oportuna y confiable relacionada con la actividad del transporte.

Figura 12. Servicios al transportador



Figura 12. Continuación



Fuente. Dirección de Servicio al Transportador

Como mejoramiento en la gestión de la Dirección, se conformó un equipo interdisciplinario con la Secretaría de Movilidad, la Policía de Tránsito y la Terminal de Transporte, con el fin de realizar operativos de control a la informalidad en los diferentes corredores de la ciudad y dar cumplimiento a la resolución 540 del año 2009, control de la evasión y elusión; estas actividades han generado una percepción positiva en los transportadores; la realización de dichos operativos ha presentado impactos positivos en cuanto a los recaudos generados por evasión y elusión lo que originó el fortalecimiento de este equipo para la vigencia 2015.

Figura 13. Operativos de control externo



Fuente. Dirección de Servicio al Transportador

De igual manera, los indicadores de gestión evidencian que cada día hay más solicitudes y más necesidades de los transportadores, los siguientes resultados demuestran la gestión.

### **5.3 DIRECCIÓN DE SERVICIO AL CIUDADANO**

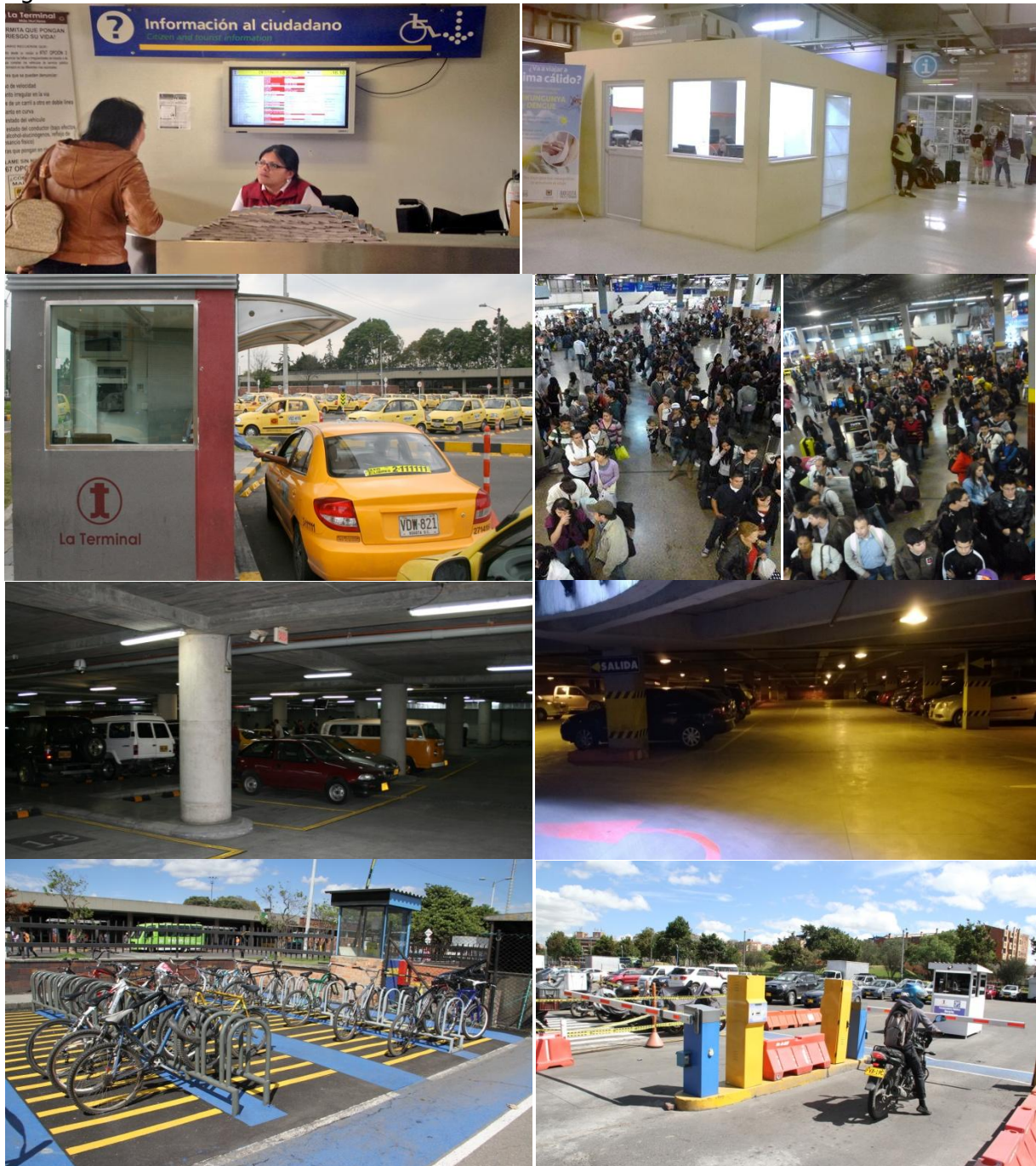
Orientar la formulación y ejecución de políticas, planes y programas relacionados con la atención y prestación de los servicios que presta la Terminal de Transporte, con el fin de buscar una mejora continua en el servicio y satisfacción de los usuarios, es el propósito con el cual funciona esta Dirección.

Para brindar un mejor servicio a los usuarios de la terminal, se actualiza la base de datos de las empresas transportadoras con los teléfonos, tarifas y rutas cada vez que sea necesario para

ofrecer información oportuna y veraz; se continua ofreciendo a usuarios, pasajeros, visitantes, trabajadores y demás personal permanente y flotante de La Terminal el servicio de ciclo parqueadero gratuito en el lote 12, frente de la entrada al módulo cinco.

En promedio se cuentan solicitudes de información, atención y acompañamiento a 500.000 personas anualmente.

Figura 14. Servicios al Ciudadano



Fuente. Oficina Asesora de Comunicaciones

Es importante resaltar que a partir del 8 de octubre de 2013 y de acuerdo a la resolución No. 305 del 1 de octubre de 2013, la Secretaría Distrital de Movilidad, se implementó el cobro de \$500 a los taxis que hacen uso de la zona de operación destinada para tal fin por La Terminal ubicada en el módulo cinco.

Igualmente se presta el servicio de primeros auxilios suscrito con el Hospital de Fontibón, el cual atiende en promedio 3.000 personas incluyendo según sea el caso el trasladado en ambulancia y presta el servicio de vacunación atendiendo 44.000 visitantes.

#### **5.4 DIRECCIÓN DE SEGURIDAD OPERACIONAL**

Esta Dirección se encarga de ejecutar e implementar planes y programas que aseguren la operación de la Terminal de Transporte, garantizando los estándares de bienestar tanto a transportadores como usuarios en lo concerniente a situaciones de seguridad o gestión del riesgo.

Actualmente ha enfocado como función principal, garantizar la seguridad de las personas fijas y flotantes que hacen uso de La Terminal, proteger las instalaciones y bienes muebles e inmuebles que son de propiedad y/o están bajo la responsabilidad de la Terminal. Este trabajo se logra a través de los trabajadores asignados, el servicio de vigilancia y seguridad compuesta por la seguridad privada, La Policía en sus diferentes especialidades y a través del circuito cerrado de TV, en puntos estratégicos de la Terminal Central, donde se cuenta con 97 cámaras.

En el mes de abril de 2015 se inició el nuevo contrato de seguridad con la empresa "Serviconcel Ltda." y de común acuerdo con el representante de esta empresa y las directivas de La Terminal se acordó trabajar con el personal de vigilancia turnos de 12 horas por 24, para distribuir adecuadamente el personal, logrando cubrir eficientemente las diferentes áreas. Se estableció una programación donde cada escuadra trabaja dos días en turnos de 12 horas en jornada diurna, 2 días de 12 horas en jornada nocturna y descansan dos días, garantizando de esta forma el personal de seguridad durante las 24 horas todos los días en cada uno de los puestos establecidos.

Para garantizar la tranquilidad a todas y todos los usuarios de las terminales de transporte de Bogotá, durante la temporada se dispone de un plan de seguridad el cual está apoyado por efectivos de las diferentes especialidades de la Policía Nacional, vigilantes de seguridad privada, así mismo se realiza la verificación de antecedentes judiciales por parte de la DIJIN en los diferentes puntos de La Terminal, esto apoyado por el circuito cerrado de televisión para un total de 97 cámaras en la Terminal Central, que monitorean las instalaciones las 24 horas.

Así mismo la Policía de Tránsito y Transporte realiza revisiones técnico mecánicas a los vehículos que salen a prestar el servicio desde las terminales.

Se han implementando planes de contingencia y respuesta, se realizan operativos (patrullas mixtas) para evitar los hurtos dentro de las instalaciones y fortalecer el control permanente de la explotación laboral y sexual de menores de edad, personas extraviadas y control en los puntos de despacho. De igual manera para asegurar eficientemente el servicio de Seguridad en La Terminal, se coordina permanentemente con la Fuerza Pública, especialmente la Policía en

sus diferentes especialidades y la Terminal Bogotá Copropiedad, entre otros, las acciones y los planes necesarios para garantizar el servicio de seguridad en La Terminal.

Los resultados de la seguridad son positivos, sustentados en los indicadores de reducción de hurtos a pasajeros, retiro de personal no autorizado, control de vendedores ambulantes y prevención de actos terroristas, en coordinación con la Policía Nacional, las empresas de vigilancia y los diferentes órganos de control y seguridad que en temporadas apoyaron la operación y el servicio desde La Terminal.

Con presencia en las instalaciones de Policía Nacional, DIJIN, SIJIN, DITRA, se ha podido decomisar armas de fuego, armas blancas, droga y verificación de antecedentes de todo aquel que llega y sale de nuestras instalaciones.

## **5.5 DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA**

Esta dirección se encarga de dirigir, coordinar y controlar la debida ejecución de los proyectos integrales de construcción, rehabilitación, modernización y mantenimiento de la infraestructura requerida para garantizar la operación de la Terminal de Transporte y la seguridad a los usuarios, considerando los sistemas de movilidad, de espacio público y de acuerdo con las normas que regulan la materia y los lineamientos que se adopten en la empresa.

En el desarrollo de las actividades y durante el periodo de la evaluación de la gestión, se identificaron como prioritarios por operación, por el cumplimiento de políticas internas o por las normas establecidas, los siguientes proyectos:

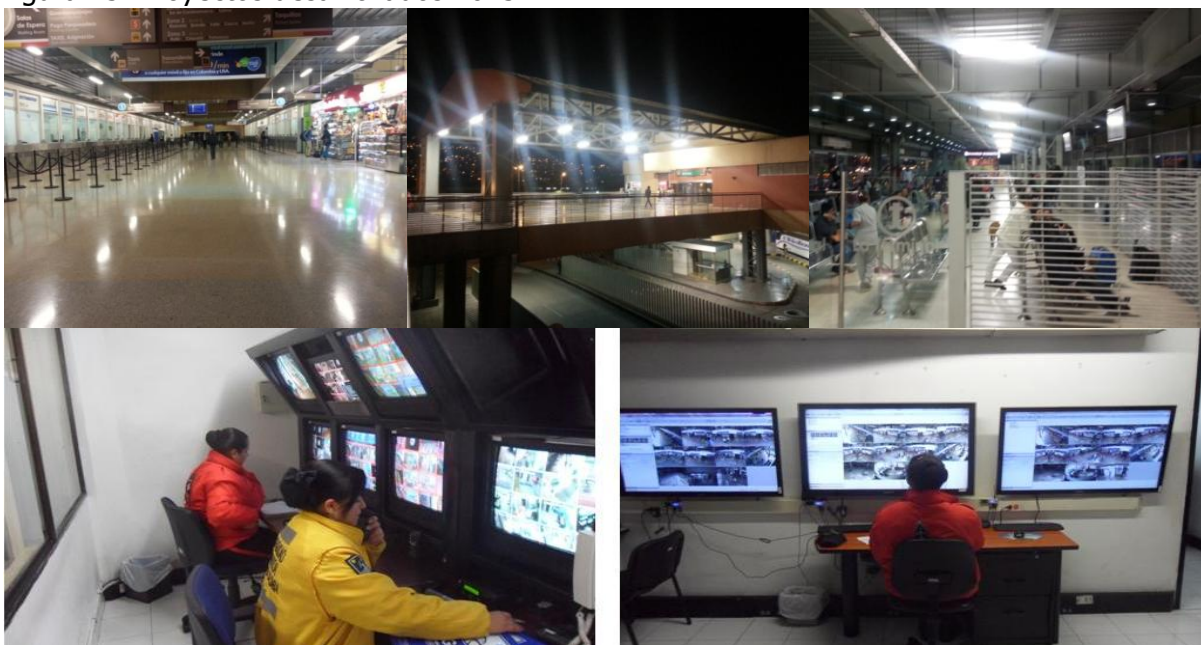
### **Proyectos ejecutados en la vigencia 2013**

- Adecuación cabinas de despacho de servicio de Taxi Terminal Salitre: Necesario para cumplir con los requerimientos realizados por la SDM para implementar el cobro del servicio del taxi desde la Terminal Salitre.
- Mantenimiento mediante reparcho Lote 12: En consideración a los desniveles evidenciados en el área de parqueo de las motos y al reiterado aposamiento de agua se requirió la construcción de una sobre carpeta y el parcheo de algunos fallos puntuales.
- Mantenimiento de los tanques de agua potable y sistema contraincendios de la Terminal Sur a través de la impermeabilización y el cambio de tubería: Se evidenció daño en el sistema de distribución de la red contra incendios, se requirió el cambio de un tramo de la tubería e impermeabilización del tanque de almacenamiento de agua.
- Diseño arquitectónico modificación licencia de construcción Terminal Norte: De acuerdo con los requerimientos realizados por la empresa Codensa para la aprobación de los estudios y diseños eléctricos de la Terminal Satélite del Norte, se requirió la modificación de la planta arquitectónica del proyecto, la cual fue presentada ante Curaduría Urbana 5.
- Georeferenciación y Digitalización de redes húmedas y secas Terminal Satélite del Norte de Bogotá: Con el fin de establecer la ubicación espacial de las redes secas y húmedas de la Terminal Satélite del Norte y para definir el trazado de las mismas durante la construcción, se requirió de este producto.
- Remodelación de la infraestructura del CCTV incluye mitigación del riesgo eléctrico: En consideración al riesgo eléctrico existente y a las condiciones de la infraestructura, se requirió

de la intervención a través de un mantenimiento general y la instalación de aires acondicionados con el fin de regular la alta temperatura generada por los equipos allí instalados.

- Intervención al pavimento del área operativa ubicado en el costado nororiental del mojón 169 sobre el Lote 64 en un área de 98m<sup>2</sup> con fallo localizado: Se evidenció una falla estructural en un tramo de pavimento vital para la operación, por lo que se realizó intervención para mitigar el represamiento y el daño de los buses.
- Mantenimiento del sistema de iluminación del Lote 33: En consideración a que el Lote 33 no cuenta con un cerramiento perimetral, se debe contar con un sistema de iluminación óptimo, que evite focos de inseguridad tanto para las personas que por allí transitan como para la operación, a través de este proyecto se realizó el cambio de los kits de luminarias de los postes existentes en el lote.

Figura 15. Proyectos desarrollados 2013



Fuente. Oficina Asesora de Comunicaciones

### **Proyectos ejecutados en la vigencia 2014**

- Diseño de señalización vertical y horizontal del proyecto Terminal Satélite del Norte Primera Fase-Primera Etapa, para la entrega formal del diseño de la señalización y planos definitivos según lo aprobado en el estudio de tránsito vigente a la Secretaría Distrital de Movilidad cumpliendo con la lista de chequeo de esa entidad: Contrato necesario para implementar la señalización reglamentaria vial en las áreas de cesión obligatoria gratuita al Distrito Capital, de acuerdo con el Plan de Implantación aprobado para la Terminal Satélite del Norte Resolución 368 de 2012, este diseño debe ser aprobado por la SDM.
- Construcción caseta ubicada en el punto de ingreso de la Avda. Boyacá, denominado "La Virgen": Contrato ejecutado con el fin de garantizar condiciones ergonómicas y seguras a los trabajadores asignados a ese punto de control.
- Adecuación del módulo de asignación del servicio de taxis, módulo de registro y cobro de vehículos taxi y punto de información con servicio de guarda equipaje en la Terminal del Sur: Se

mejoraron las condiciones ergonómicas y de seguridad de los trabajadores asignados a los puestos de registro y asignación de taxis que se encuentran en el sótano de la Terminal del Sur y se unificaron los servicios de información y guarda equipaje en un solo punto, lo que generó liberar un trabajador para optimizar la operación.

- Adquisición de sillas ergonómicas para la adecuación de puestos de trabajo: En consideración al deterioro de las sillas existentes en diferentes puestos de trabajo, cuya jornada es continua y permanente, se adquirieron sillas de tráfico pesado con el fin de garantizar mayor duración por uso.
- Mantenimiento de la infraestructura física del área de los baños del área operativa de la Terminal Salitre y de La Terminal Satélite del Sur de La terminal de Transporte S.A: Con el fin de mejorar las condiciones físicas de la infraestructura de las baterías sanitarias existentes en las Terminales Salitre y Sur, las cuales generan ingresos a la Terminal y se encontraban deterioradas por el uso y falta de mantenimiento mayor, se estructuró y ejecutó el proyecto, adoptando además sistemas ahorradores tanto en el consumo de agua como de energía, en atención a la norma ambiental vigente.
- Mantenimiento de la infraestructura física del local 5-101 de propiedad de la Terminal de Transporte S.A: En consideración a las evaluaciones realizadas por la autoridad sanitaria competente y a las propias inspecciones realizadas por la Dirección de infraestructura, se determinó la necesidad de realizar un mantenimiento general a las instalaciones de la Vigésimo Segunda Estación de Policía, la cual no contaba con las condiciones de ornato e higiene necesarias para la prestación del servicio para la cual había sido entregada en comodato, corriendo el riesgo de incurrirse en la cláusula de incumplimiento del mismo y en el sellamiento de las instalaciones.

Figura 16. Proyectos desarrollados 2014



Fuente. Oficina Asesora de Comunicaciones

### **Proyectos ejecutados en la vigencia 2015**

- Interventoría técnica, administrativa y financiera para las siguientes obras: 1) Mantenimiento de la infraestructura física de los baños del área operativa de la Terminal Salitre y la Terminal del Sur 2) Mantenimiento de la infraestructura física del local 5-101 de la Terminal de Transporte S.A.: En consideración a los montos adjudicados, se estableció prudente contratar una empresa que realizara la interventoría Técnica, Administrativa y Financiera a los contratos y realizará seguimiento y control de la ejecución de los recursos y de la calidad de las obras.
- Realizar el ajuste del diseño geométrico de la Terminal Satélite del Norte de Bogotá: Teniendo en cuenta el acta de armonización suscrita entre la Terminal y IDU el día 28 de

febrero del año 2014 y las solicitudes realizadas por la Secretaria Distrital de Movilidad y la Comunidad a través de las mesas de trabajo convocadas por la Personería de Bogotá, se requirió realizar la modificación del diseño geométrico de la TSN, el cual fue debidamente aprobado por el Instituto de Desarrollo Urbano -IDU para su ejecución.

- Mantenimiento preventivo y correctivo de las puertas electromecánicas de entrada y salida vehicular y la peatonal del parqueadero Santa Clara, Construcción de la puerta de acceso vehicular del parqueadero Lote 12: Con base al convenio Interadministrativo No. 10001292260202013, suscrito entre el Departamento Administrativo del Espacio Público DADEP y la Terminal de Transporte S.A., se hace necesario dar cumplimiento a las obligaciones contempladas en el mismo y las plasmadas en el plan de acción 2015, contrato en ejecución.
- Realizar el mantenimiento y la recuperación de las vías del Lote 33, para optimizar su funcionamiento: En la infraestructura del Lote 33 se requerían una serie de adecuaciones en la distribución de los elementos apostados sobre el andén frente al despacho de taxis ubicado en el costado sur, con el fin de mejorar la visibilidad del trabajador, además de un reparcho puntual sobre la carpeta de pavimento la cual presentaba desprendimiento del agregado.
- Realizar el diseño de la demarcación horizontal y la señalización vertical de la infraestructura física vial de la Terminal Salitre, Terminal Satélite del Sur, Parqueadero de taxis (Lote 33), Lote 12 y Parqueadero Santa Clara: Con el fin de cumplir las normas de señalización vigentes, evitar accidentes en las zonas operativas de las terminales y definir circulaciones y pasos peatonales, se contrató y ejecutó una consultoría para obtener un producto de diseño que garantizara la seguridad en la operación.
- Suministrar, adecuar e instalar los elementos de señalización informativa para las instalaciones de la Terminal Satélite Sur y Salitre: La señalización informativa existente en la Terminal del Sur se encontraba desactualizada y deteriorada por su exposición al público, por lo anterior se realizó la recuperación de los paneles y la instalación de señales nuevas de acuerdo con la necesidad, en la Terminal Salitre se realizó instalación de señalización informativa de acuerdo con los requerimientos de sanidad portuaria, desestimulo del uso de tabaco.
- Realizar el mantenimiento a la estructura física del denominado Lote 12, administrado por la Terminal de Transporte S.A.: Con base al convenio Interadministrativo No. 10001292260202013, suscrito entre el Departamento Administrativo del Espacio Público DADEP y la Terminal de Transporte S.A., se hace necesario dar cumplimiento a las obligaciones contempladas en el mismo y las plasmadas en el plan de acción 2015.
- Mejoramiento del sistema de iluminación de los dos sótanos del Parqueadero Santa Clara de manera que se puedan garantizar las condiciones de seguridad para los usuarios, trabajadores y vehículos: Con base al convenio Interadministrativo No. 10001292260202013, suscrito entre el Departamento Administrativo del Espacio Público DADEP y la Terminal de Transporte S.A., se hace necesario dar cumplimiento a las obligaciones contempladas en el mismo y las plasmadas en el plan de acción 2015, este proyecto se estructuró además con el fin de actualizar el sistema a tecnología LED, en procura de atender las recomendaciones ambientales y disminuir el consumo.
- Realizar la prestación del servicio de vector y equipos hidroneumáticos para la limpieza de las redes hidrosanitarias de las sedes de la Terminal de Transporte S.A.: Se requiere de un equipo con el cual se pueda realizar la limpieza de los cárcamos y sumideros existentes en las sedes propiedad o administradas por la Terminal.



Figura 17. Proyectos desarrollados 2015



Fuente. Oficina Asesora de Comunicaciones

Durante todas las vigencias y con el fin de garantizar la operación, se requiere de la contratación de empresas especializadas en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos hidroneumáticos y de los sistemas de almacenamiento de agua para las Terminales Salitre y Sur, además de los ascensores, rampa eléctrica y planta eléctrica ubicados en la Terminal del sur. También se contrata anualmente un proveedor especializado en la venta de insumos necesarios para los mantenimientos menores requeridos en las diferentes sedes de la Terminal y una empresa encargada de realizar el mantenimiento de los sistemas electromecánicos de las puertas existentes en la Terminal del Sur:

### **Mantenimientos permanentes**

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo, incluido repuestos de los ascensores y la rampa eléctrica de la Terminal Satélite del Sur y el ascensor ubicado en el Parqueadero Santa Clara: Se requiere del mantenimiento preventivo y correctivo de la rampa eléctrica y ascensores Terminal del Sur, este mantenimiento es permanente ya que con el mismo se garantiza el desplazamiento de los usuarios por la infraestructura de la Terminal del Sur.
- Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, incluido los repuestos, de los equipos y redes hidráulicas de propiedad o administración de la Terminal de Transporte S.A., el generador estacionario de 650 Kw ubicado en la Terminal del Sur y el sistema hidroneumático del Parqueadero Santa Clara: Se requiere del mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas hidroneumáticos de la empresa, este mantenimiento es permanente ya que con el mismo se garantiza el servicio de las baterías sanitarias de las Terminales Salitre y Sur, además de la

disposición de las aguas servidas y lluvias en los sistemas sanitario y pluvial y funcionamiento de la red contra incendios de la Terminal del Sur.

- Mantenimiento sistema de las puertas electromecánicas de la Terminal del Sur: Se requiere del mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas electromecánicos de las puertas ubicadas en la Terminal del Sur, este mantenimiento es permanente ya que con el mismo se garantiza la seguridad y comodidad de los usuarios de la Terminal del Sur.
- Suministro de insumos para la realización de mantenimientos en las diferentes sedes de La Terminal: Con el fin de garantizar la operación, se requiere de la realización de una serie de mantenimientos menores, derivados de los daños causados en la infraestructura por los usuarios o por el deterioro normal de la misma, para esto es necesaria la adquisición de materiales e insumos.

Así mismo, se adelantan actividades derivadas de la Construcción de La Terminal Satélite del Norte como trámites ante las empresas prestadoras de los servicios públicos: Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB), Codensa, Gas Natural, Empresa de Teléfonos de Bogotá (ETB), consultas y trámites ante entidades Distritales: Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) directamente y a través del Consorcio Urbanizadores, Secretaría Distrital de Ambiente, Secretaria Distrital de Planeación, Secretaria Distrital de Movilidad, Alcaldías de Suba y Usaquén, integración con Transmilenio; se ha dado respuesta a los requerimientos realizados por los entes reguladores o de control: Contraloría de Bogotá, Personería de Bogotá y Curaduría Urbana 5.

Se mantiene la infraestructura física de las terminales y áreas de la empresa en condiciones óptimas de operación y se realizan las adecuaciones necesarias en las áreas destinadas para entrega en calidad de arrendamiento o comodato.

## 6. SUBGERENCIA DE PLANEACIÓN Y PROYECTOS

### 6.1 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

La gestión con la Secretaría Distrital de Movilidad (SDM) es la participación en los Comités Sectorial, Técnico y de Seguridad Vial. Adicionalmente, se colaboró con el sistema de Indicadores de Movilidad, con el objeto de participar en el diseño, desarrollo e implementación en la herramienta de Business Intelligence para construir el "Sistema de Indicadores de Movilidad", desarrollado por la Secretaría Distrital de Movilidad (SDM); para lo anterior.

La Terminal ha definido seis indicadores (salida de vehículos, salida de pasajeros, asignación de taxis, operativos de control, ciudadanos atendidos y construcción de terminales); así mismo se propusieron seis aspectos que pueden incluirse dentro del portal de información al ciudadano (empresas que viajan desde La Terminal y su destino, tiempos de viaje, cámaras para seguimiento de ocupación y congestión, información de movilidad de la ciudad, estado de carreteras regionales y sitios turísticos).

Se apoyó a la SDM en las diferentes mesas de trabajo relacionadas con las Asociaciones Público Privadas sobre los Centro de Intercambio Modal Calle 80 y Centro de Intercambio Modal Norte.

El CIM 80 presentada por P3, se encuentra en la etapa de Factibilidad y está en validación por parte de FINDETER que entregará el resultado el 29 de Enero de 2016.

La TTSA dio concepto favorable en la etapa de prefactibilidad, siempre que desarrollará y definiera el marco de actuación para la operación del transporte intermunicipal, teniendo en cuenta la reglamentación consignada en el Decreto 2762 de 2001 (construcción y operación) y la tasa de uso según Resolución 6398 de 2002.

Lo anterior, en razón a que los originadores lo presentan como un proyecto de infraestructura y no como lo enuncian, como un CIM, sustentando parte de los ingresos proyectados en unas tarifas para el transporte intermunicipal argumentada en la reducción de costos para las empresas transportadoras.

La Secretaría de Movilidad emitió la Resolución No.293 de 2014 con el concepto favorable CIM80 para factibilidad. En octubre de 2015 por medio de la Resolución No.710 de la SDM, se precisan las especificaciones del artículo segundo relacionado con los documentos a entregar en la etapa de factibilidad, la totalidad de requerimientos técnicos y financieros, y toma como referencia a la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) y séptimo que corresponde al proceso contractual para selección, ejecución y operación del proyecto. Ahora se realizará a través de un convenio interadministrativo entre entidades que permitan el propósito.

Con relación al CIM Norte, el estructurador P3 en un ajuste realizado al documento inicial, ajustado dentro del marco jurídico Ley 1508 de 2012 y Decretos reglamentarios de APP Adecuación, Operación y Mantenimiento Integrados del Portal Norte y el Terminal de Paso y Diseño, Construcción, Operación y Mantenimiento de un Complejo de Intercambio Modal de la Autopista Norte. Como observaciones a este se encontraron: plantean la explotación de una infraestructura en los 5 primeros años y excluye a La Terminal del mandato legal en el cobro de

la tasa de uso, el estructurador explota una infraestructura sin haber invertido y en la segunda fase desarrollará APP con las entidades que estime pertinente. La TTSA tiene un plan de implantación aprobado en el año 2012, la cual no está incorporada por el originador; no es clara la propuesta de infraestructura respecto al servicio de transporte intermunicipal y plantea como fuente de financiación reducción de costos operacionales a las empresas intermunicipales. Por lo que no se da viabilidad.

En el mes de diciembre de 2015 se presentó por el originados P3 una nueva APP; correspondiente a los Complejos de Intercambio Modal (CIM) al Llano, Sur y Calle 13; el 7 de enero La Terminal envió a la Secretaría Distrital de Planeación para la inscripción en el Registro Único de Asociaciones Público Privadas (RUAPP). Actualmente esta propuesta se encuentra en evaluación por parte de La Empresa.

La Terminal, adicionalmente adelanto apoyo interinstitucional con la Empresa Transmilenio S.A., en relación a la operación de rutas de transporte intermunicipal en los portales del sistema Transmilenio, se instaló mesa de trabajo con la participación de Transmilenio, Secretaría Distrital de Movilidad, el Sistema para la Integración del Servicio Público de Transporte SITS y la Terminal de Transporte S.A., con el fin de acordar y formalizar la operación del transporte 'sabanero' en los portales del sistema TransMilenio.

Se realizaron reuniones con Secretarios de Movilidad y viceministro de transporte, para gestionar el marco normativo de esta operación. El consultor de Terminal de Transporte presentó propuesta de reglamentación nacional y distrital para proponer a entientes competentes.

Se suscribió el convenio interadministrativo No.347 de 2015 con Trasmilenio S.A., mediante el cual se exploran diferentes formas de concretar otro dimensionamiento para la empresa, circunscrito en su objeto social de la Terminal de Transporte S.A. visualizándola como operadora del sistema de transporte masivo es una estrategia de alternativa de nuevo negocio, así como apoyar al Distrito en la apropiación de lo público, el Plan Maestro de Movilidad y Plan de Desarrollo 2014-2016.

## **6.2 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO**

Uno de los objetivos establecidos desde la formulación del plan estratégico y el plan de desarrollo de la Terminal fue el mantenimiento del certificado al Subsistema de Gestión de Calidad para la sede Salitre y ampliación del alcance para la sede sur. De acuerdo a las auditorías realizadas por el ente certificador (ICONTEC) se obtuvo la renovación de la certificación en el mes de diciembre de 2013 y la ampliación a la sede sur con la verificación de la vigencia 2014.

Figura 18. Certificado de renovación Gestión Calidad



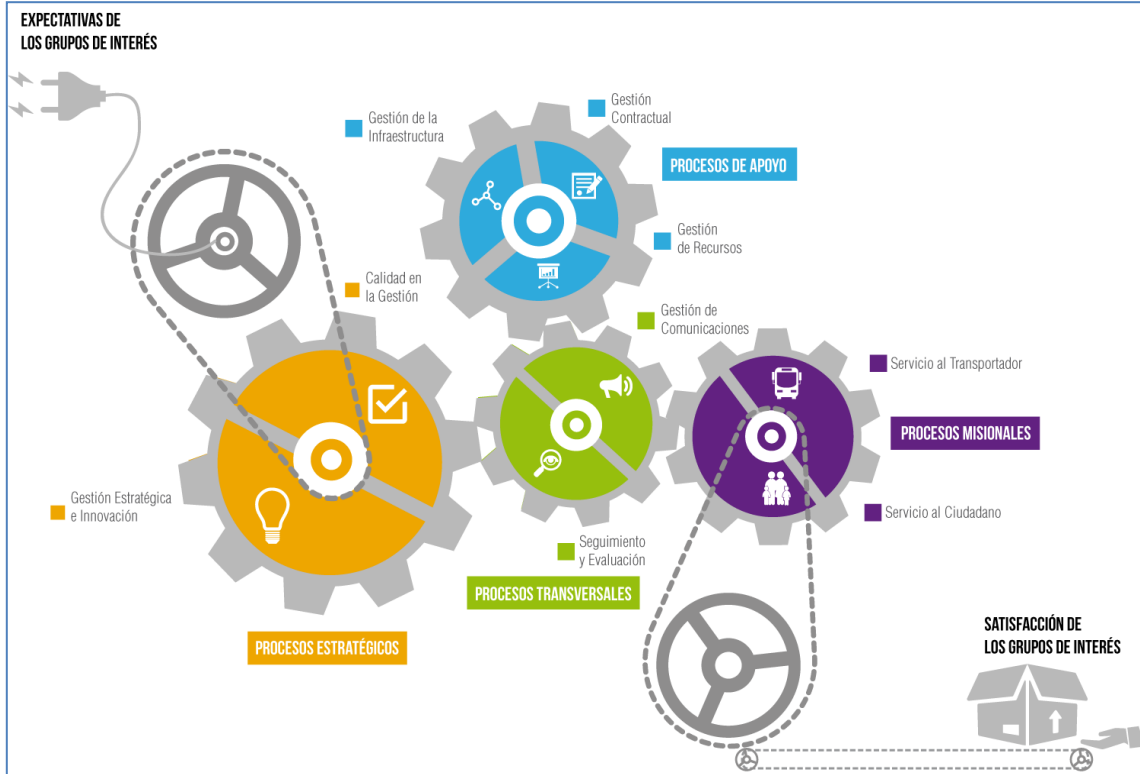
Fuente. Subgerencia de Planeación y Proyectos

Desde este esquema, se identificaron cuatro grupos de procesos, los misionales que responden por la prestación del servicio y la operación, los procesos directivos, los procesos de apoyo o gestión y los procesos transversales que sirven de facilitadores. Cada proceso cuenta con su responsable así como para cada uno de los procedimientos y actividades que lo componen, lo cual se traduce en una responsabilidad total con el sistema y no con la función en sí.

Al estructurar la gestión de la empresa desde un enfoque de procesos permitió entre otros resultados:

- Reconocer la existencia de la cadena de valor.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para cumplir con los objetivos y las operaciones estratégicas.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia la satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).

Figura 19. Mapa de procesos



Fuente. Subgerencia de Planeación y Planeación

En el desarrollo de la implementación del enfoque por procesos, se estableció, como principio fundamental, la participación de las personas, lo que originó el plan de capacitación para el Sistema de Gestión de Calidad para fortalecer la integración de procesos y la mejora en la concepción del sistema.

Los responsables de los procesos, se determinaron de acuerdo al conocimiento, las competencias y el área de trabajo. Están definidos en las comunicaciones de la Alta Dirección y en la documentación del Sistema de Gestión Integrado. Así mismo se definen indicadores para los resultados esperados del proceso y se realiza seguimiento a través del plan estratégico.

De igual manera desde el 2014 se inicio el desarrollo de la planificación para el Subsistema de Gestión Ambiental, teniendo como objetivo para 2016 la certificación del mismo de acuerdo a los requisitos de la NTC ISO 14001:2004. Consecuentemente con este compromiso se ha fortalecido la política, la participaron trabajadores de los niveles directivo, táctico y operativo, de acuerdo a la identificación de oportunidad, conveniencia y pertinencia; adicionalmente se ha desarrollado la documentación y actividades asociadas para evidenciar el cumplimiento de los requisitos legales, de La Terminal y del referente normativo.

Durante el 2015, se dio inicio formal y estructurado, a la implementación del sistema de Gestión Ambiental – SGA, bajo la norma internacional ISO 14001, de manera articulada con el Plan Institucional de Gestión Ambiental – PIGA; como marco de actuación se realizaron las siguientes acciones:

- Revisión y modificación el PIGA considerando las responsabilidades directas y de competencia de la TT.S.A., frente al tema ambiental, generando la necesidad de concertar nuevamente el PIGA en Julio de 2015
- Elaboración, revisión y ajuste de acuerdo con la ISO 14001 y el PIGA, la matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales y la matriz de identificación normativa ambiental, de acuerdo con los requerimientos de la Secretaría Distrital de Ambiente y se reportó dentro los términos establecidos
- Realización de la identificación de riesgos ambientales y se documentó los respectivos protocolos para atenderlos en caso de materialización. Igualmente, se realizaron simulaciones para fortalecer el conocimiento para su manejo
- Elaboración y actualización de la documentación que permite operacionalizar y ejercer control operacional sobre los aspectos ambientales de la TT.SA., tales como: Programas, objetivos y metas ambientales, planes de acción por programa, procedimientos, instructivos, protocolos, formatos, guías, inventarios de sistemas ahorradores de agua, energía, aparatos eléctricos, puntos ecológicos, determinación de línea base de consumos de agua, energía, consumo de papel, entre otros
- Identificación y aplicación de mecanismos de seguimiento, medición y mejora como indicadores, auditorías, evaluación legal al cumplimiento normativo ambiental, acciones correctivas, preventivas y de mejora
- Gestión de acciones para asegurar el cumplimiento legal ambiental
- Realización del seguimiento al convenio 01 sobre el manejo del centro de acopio obteniendo mejoras en el manejo del mismo
- Realización de la semana ambiental y se realizaron actividades lúdicas, de socialización y capacitación sobre temas ambientales orientadas a fortalecer la cultura ambiental

Como resultados se obtuvo un cumplimiento del 96.64% del cumplimiento de los objetivos ambientales, por lo cual se puede concluir que se encuentran en un nivel satisfactorio

En la identificación y evaluación normativa ambiental se identificaron, algunos incumplimientos, sobre los cuales la empresa ha venido trabajando para cumplir en el contexto de la responsabilidad con el medio ambiente, así:

- Registros Departamento Ambiental
- Registro de publicidad exterior T Sur
- Registro Acopiador primario de aceites
- Concertación PIGA (MIAEIAS/M Legal/Plan de acción/Matriz de Riesgos/etc.
- Lavado de tanques
- Solicitud concepto sobre registro y /o medición de emisiones atmosféricas de la planta
- Guía de manejo de aceites usados
- Guía de consumo sostenible
- Cumplimiento reporte Minminas – Luminarias
- Inventario de sistemas de agua, energía, manejo de residuos
- Línea base de agua, energía, residuos

- Hojas de vida y seguridad de productos
- Simulaciones de emergencia
- Guía de aceites usados

La empresa comprometida con el medio ambiente continuará adelantando las acciones requeridas. Actualmente, está en trámite tres contratos orientados al cumplimiento de vertimientos del módulo de excretas.

En el mes de enero, se inició el proceso de auditoría de otorgamiento por parte el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), realizando la etapa 1 de planificación en la cual se obtuvo como concepto la viabilidad de iniciar la etapa 2 de visita en campo.

Figura 20. Actividades Gestión Ambiental



Fuente. Oficina Asesora de Comunicaciones

Con el fin de integrar un Sistema de gestión, acorde a las necesidades de la Terminal, se incluyó, como uno de los objetivos del Plan Estratégico la consolidación del sistema de gestión integrado el cual se encuentra conformado por los subsistemas de: calidad, ambiental,



seguridad y salud en el trabajo, interno de gestión documental y archivo, seguridad de la información, auditoría interna y responsabilidad social.

Con el fin de garantizar la participación de todos los trabajadores de La Terminal en el desarrollo de actividades tendientes a la mejora del SIG se realizó la resolución de creación del comité de gestión con el fin de formalizar y regular las actividades de identificación, establecimiento, desarrollo y estandarización una estructura de integración y sensibilización con el fin de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores y a su vez garantizar la apropiación de conocimientos y generación de toma de conciencia desde la ejecución de actividades hasta la evidencia de la mejora continua de la eficacia y la eficiencia.

En consideración a la importancia en la toma de decisiones y en relación al seguimiento del desempeño del SIG, la alta dirección realiza las revisiones gerenciales, en las que participa el equipo directivo: Gerente General, Subgerentes, Directores y Jefes; ésta incluye los siguientes temas: indicadores de medición y desempeño, quejas, reclamos y no conformidades, resultados de auditorías internas, estado de acciones correctivas y preventivas, resultados de la participación y consulta, comunicaciones pertinentes de las partes interesadas, desempeño de los subsistemas de la organización, accidentes e incidentes, resultados o acciones pendientes de revisiones previas, cambios que podrían afectar el sistema de gestión y recomendaciones para la mejora del sistema, entre otros.

## **7 SISTEMA DE TERMINALES**

### **7.1 SISTEMA DE TERMINALES SATÉLITES PARA LA CIUDAD**

Se cuenta con la estructuración técnica, jurídica y financiera del sistema de terminales, realizado por la firma consultora EMA - SAIP. Se realizó la evaluación del estudio de mercado para cada sector y la modelación urbanística de las proyecciones para cada Terminal Satélite; Norte; Oriente; Occidente; y Sur, donde se define cuál es la mejor opción de gestión inmobiliaria basado en encuestas personalizadas a grupos de interés como son: Constructores, inversionistas de proyectos de infraestructura, comerciantes y comunidad del área de influencia.

En esto se han realizado los análisis y proyecciones financieras, a un tiempo estimado de 30 años, donde se propone realizar uniones de proyectos y no de forma independiente para que sean atractivos para un inversionista privado, en todas las proyecciones existió cierre financiero, lo que demuestra que si se contará con los recursos necesarios se podrían realizar proyectos a través de Alianzas Público Privadas - APP.

### **7.2 TERMINAL SATÉLITE DEL NORTE**

La construcción de la etapa 1 de la primera fase de la Terminal Satélite del Norte, fue contratada en el año 2012 producto de un proceso licitatorio con la firma Estructuras Especiales S.A. del cual se suscribió el contrato TT-88-2012, esta empresa contratista ejecutó parcialmente las obras durante los años 2013 y 2014.

Dado el incumplimiento presentado por parte del contratista, la Terminal de Transporte S.A. declaró el siniestro a través de la Resolución 3 de 2015, la compañía Liberty Seguros S.A., en su calidad de garante de Estructuras Especiales S.A. durante la audiencia del proceso de incumplimiento propuso asumir el siniestro a través de la ejecución de la obra hasta por el monto asegurado e invertir los recursos del anticipo no amortizados por el contratista Estructuras Especiales S.A.

Una vez realizado el levantamiento de la obra física ejecutada, revisados los recursos existentes para terminar el proyecto y dados los ajustes y modificaciones al mismo que fueron contemplados en el otrosí 2 del contrato TT-88-2012, se evidenció la necesidad de asignar recursos adicionales al proyecto para concluir las obras, lo anterior con el fin de entregar en operación la infraestructura garantizando además su correcto funcionamiento, cumpliendo con los requerimientos constructivos del Distrito y los requisitos de las empresas prestadoras de los servicios públicos.

Un vez implementado el mecanismo de forma de pago acordado entre la Terminal de Transporte S.A y la Aseguradora Liberty Seguros S.A., y teniendo en consideración que a la fecha se ha avanzado en la ejecución de las obras en sus diferentes frentes para la ejecución del saldo del contrato TT-88-2012, según la determinación del alcance de las obras junto con su balance de costos, lo cual se pudo determinar con certeza una vez verificado en sitio el estado real de las obras ejecutado por el contratista Estructuras Especiales S.A., así como la verificación de las cantidades de obra por ejecutar hasta invertir el saldo del contrato, con lo cual no se alcanza a ejecutar el 100% de la fase 1 de la etapa 1 del proyecto, atendiendo requerimientos técnicos del proceso constructivo requerido por las obras, en estos momentos

se hace necesario determinar la lista de obras por ejecutar para cumplir con la obra a entera satisfacción y garantizar su correcta operación.

En ese sentido, la relación de las actividades de obra pendiente de ejecución es la siguiente: edificaciones de taquillas, oficinas, baños, locales, alcoholimetría, casetas de control; terminación de red contra incendio; tanque de agua (incluye relleno), bomba tanque de agua, andenes sobre autopista norte, y sector oriental; señalización vertical y horizontal; mobiliario urbano arborización y obras de paisajismo; obras de instalaciones hidrosanitarias pendientes; carpa Ferrari con dados y estructura de soporte de la misma; cicloruta, tablón para piso en plazoleta y andenes de circulación; platinas para apoyo mastiles; baldosa prepulida; accesorios de baños, ventanería, puertas, dry wall, casetas de control, muros super board, cuarto de basuras, pisos en vinilo, guarda escobas, dinteles divisiones en láminas para baños, mesones, espejos, dispensadores, secadores, griferías; sistema bombeo agua potable, tanque cilíndrico vertical.

En desarrollo de las obras se han tenido intervenciones por parte de Estructuras Especiales S.A., y la Aseguradora como garante del primero, lo cual hoy en día representa ejecución de actividades por el valor inicial del contrato, quedando pendiente la ejecución de las obras anteriormente relacionadas.

La necesidad de inversión de mayores recursos para la ejecución del 100% del proyecto, junto con su justificación, se precisa de la siguiente manera:

### **7.2.1 DISEÑOS**

- Los diseños y estudios iniciales corresponden a los contratados por la Terminal de Transporte S.A., los cuales sirvieron de soporte a los estudios previos y el proceso de Licitación LP-02-2012 con base en el cual se adjudicó la construcción de la obra a la firma Estructuras Especiales S.A según Contrato No. TT-88 de 2012, en su primera etapa de la primera fase en noviembre de 2012.
- El predio identificado con matrícula inmobiliaria 50N-20586123 es el asignado para el desarrollo de la fase 1 en sus 40.000 m<sup>2</sup>, de los cuales los diseños iniciales correspondieron a la implementación de los primeros 18.330 m<sup>2</sup>, es decir la etapa 1, de un total inicial de 40.000m<sup>2</sup> que se refieren a la etapa 2.
- Lo anterior quedó aprobado por la Secretaría Distrital de Planeación, según el Plan de Implantación aprobado mediante la Resolución No. 368 del 14 de marzo de 2012, precisando que la etapa 1 se refiere a operación temporal a desarrollarse en 5 años (2012 a 2017) y la etapa 2 a la definitiva en esta fase para origen destino, proyectada a desarrollarse entre el 2018 y el 2020.
- El proyecto cuenta con licencia de urbanismo y construcción para la etapa 1 de la fase 1, según Resolución No. 12-5-0950 del 5 de julio de 2012, ejecutoriada el 2 de agosto de 2012, con vigencia de 36 meses, expedida por la Curaduría Urbana 5, esta licencia se prorrogó el 28 de julio de 2015 por un término de 12 meses más mediante la resolución 15-51273.

Se tramitó modificación en su momento para atender la necesidad que existía con respecto a la mayor cantidad de taquillas y la incorporación de la subestación eléctrica capsulada de acuerdo

con las especificaciones requeridas por Codensa para la validación y aprobación del diseño eléctrico, lo cual fue aprobado.

Los diseños y estudios iniciales corresponden a:

- Estudio de suelos
- Topografía
- Diseño estructural
- Planos arquitectónicos
- Diseño de instalaciones eléctricas
- Diseño de instalaciones hidro-sanitarias
- Plan de manejo de tránsito (sistema de gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional)
- Diseño de pavimentos
- Estudio de Tránsito
- Diseño de la Señalización
- Especificaciones de construcción
- Cantidades y presupuesto de obra

Una vez iniciadas las obras, se adelantaron en el mes de marzo del año 2013 los trámites de radicación de proyectos de instalaciones ante la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – EAAB- y Codensa, para verificar la disponibilidad de los servicios, los puntos de conexión a las redes externas y aprobación técnica de los proyectos. Los diseños iniciales con que cuenta el proyecto se radican y las empresas se pronuncian haciendo las observaciones respectivas para que sean corregidos y ajustados a las necesidades del proyecto y a las condiciones reales de la disponibilidad de redes en la zona.

Los consultores en diseños contratados por la Terminal de Transporte S.A. en su momento, proceden a hacer los ajustes solicitados y a adelantar los trámites de aprobación correspondientes, lo cual se produce en abril de 2014 para EAAB y en febrero de 2014 para Codensa, de acuerdo con el siguiente detalle:

- **Diseño hidráulico:** planta general de acueducto plano de 1/5; anclajes para accesorios planos 2/5 y 3/5; estructura estación reductora de presión plano 4/5; estructura caja de válvulas de 12" de diámetro plano 5/5.
- **Diseño alcantarillado pluvial:** planta general plano 1 / 4; áreas de drenaje plano 2/4; perfiles de alcantarillado pluvial plano 3 / 4; entrega cámaras 4/4
- Los anteriores documentos aprobados mediante carta de compromiso 001932014 suscrita entre la Terminal de Transporte S.A. y la EAAB E.S.P., el día 30 de abril de 2014.
- **Diseño eléctrico:** subestación eléctrica capacidad 122,5 kva plano 1/1 serie 3; proyecto de alumbrado público serie 6, aprobado el día 24 de febrero de 2014 con número 1411025-03-00
- Se realizan consultas generales ante el IDU y la Secretaría Distrital de Movilidad como procedimiento interno de La Terminal, además consultas específicas que incluyen reuniones interinstitucionales con dichas entidades, estas últimas de acuerdo con los requerimientos realizados por la Personería de Bogotá en la mesa de trabajo convocada por este ente de control para el seguimiento de la construcción del proyecto Terminal Satélite del Norte, una vez revisado el aspecto vial, y concertados los ajustes y modificaciones requeridas a cargo de La Terminal, se contrató una consultoría con el fin de modificar el diseño geométrico de la gota y el

carril de incorporación acorde a las necesidades y requerimientos técnicos del momento, junto con el diseño de señalización vertical y horizontal correspondientes.

- Dentro de los diseños vigentes para el proyecto también se encuentran los ejecutados directamente por el contratista de obra, Estructuras Especiales S.A., en desarrollo del contrato T-88 de 2012, relacionados con: i) carril costado norte Calle 193; ii) Carril costado occidental; iii) Canal de desagües pasarela de abordaje; iv) Cerramiento tipo Transmilenio para fachada; v) Cerramiento en malla tipo fortinet (lindero posterior); vi) Estructura metálica zona de abordaje; vii) Cubiertas zona de taquilla, baños y administrativa; viii) Detalles de arquitectura zona taquillas; ix) Ajuste arquitectónico y estructural local subestación eléctrica; x) Diseño estructural tanque de almacenamiento; xi) Diseños estructural muro de contención; xii) Filtros de desagüe; xiii) Diseño losa de concreto plataforma de buses; xiv) Diseño muro en tierra armada; xv) Diseño tanque de almacenamiento agua potable y servicio de reserva

### **7.2.2 EJECUCION DE LA OBRA**

- Contrato TT No. 88 de 2012 del 16 de noviembre de 2012, garantías expedidas y plan de inversión del anticipo
- Acta de inicio 19 de diciembre de 2012, Suspensión 21 de diciembre de 2012, reinicio 14 de enero de 2013 y plazo de terminación 7 meses (11 de agosto de 2013)
- Contrato de fiducia con Colpatria para manejo anticipo del 10 de enero de 2013
- Trámites en EAAB, Codensa, modificación de los diseños iniciales de acuerdo con las factibilidades expedidas por las mismas y radicación en empresas de servicios.
- Tema Codensa: se inicia trámite de radicación de proyecto en marzo de 2013, aprobación plano serie 3 con subestación encapsulada de 112,5 kva del 24 de febrero de 2014; proyecto de alumbrado público serie 6, el plano fue aprobado el 22 de agosto de 2014
- Tema EAAB: se inicia trámite de radicación de proyecto en marzo de 2013, 5 planos de acueducto y 4 planos de alcantarillado pluvial
- Junio 5 de 2013 suscripción del contrato de transacción entre la Terminal e INCOEL S.A.S., con el fin de establecer el compromiso de obtener las aprobaciones por parte de las empresas prestadoras de los servicios públicos y asumir la responsabilidad de las obras ejecutadas.
- Prórroga del contrato por 3 meses del 11 de agosto al 11 de noviembre de 2013, justificada por trámite de diseños de redes y vías ante las Entidades competentes
- Estudio de tránsito aprobado el 14 de mayo de 2013 por Consorcio Urbanizadores
- Modificación de licencia de construcción por cambios en taquillas y diseño eléctrico (subestación capsulada)
- En desarrollo del contrato de construcción se concertó que el contratista elaborara el ajuste y complementación de algunos de los diseños para tener el proyecto completo, así: i) Diseño geométrico, estructural y de redes del carril costado norte Calle 193; ii) Diseño geométrico y estructural del carril costado occidental; iii) Canal de desagües pasarela de abordaje; iv) Cerramiento tipo Transmilenio para fachada; v) Cerramiento en malla tipo fortinet (lindero posterior); vi) Estructura metálica zona de abordaje; vii) Cubiertas zona de taquilla, baños y administrativa; viii) Detalles de arquitectura zona taquillas; ix) Ajuste arquitectónico y estructural local subestación eléctrica; x) Diseño estructural tanque de almacenamiento; xi) Diseños estructural muro de contención; xii) Filtros de desagüe; xiii) Diseño losa de concreto plataforma de buses; xiv) Diseño muro en tierra armada; xv) Diseño tanque de almacenamiento agua potable y servicio de reserva

- Tema de espacio público con IDU: puente peatonal, calzada de aproximación, áreas que interviene el IDU del orden de 3.500 m2 que estaban inicialmente en el proyecto de Construcción de la primera etapa de la primera fase de la Terminal Satélite.
- Actas de cortes de obra tramitados por contratista e interventoría, del 1 al 9 en soportes que entrega la interventoría, las cuales fueron sujeto de revisión y verificación detallada tanto documental como en campo, arrojando diferencias a favor de la Terminal
- Acta de Liquidación del Contrato de construcción No. TT-88-2012 (elaborada conjuntamente por La Terminal y la Interventoría) suscrita el día 7 de mayo de 2015.

FECHA	ACTIVIDADES	PRODUCTOS ENTREGADOS /RECIBIDOS	OBSERVACIONES
21-dic-10	Contrato TT-106-2010 Contratista LEONARDO CHAPARRO. Objeto: Realizar los diseños para la construcción del Paradero fuera de vía del Norte de Bogotá, sin generar ningún vínculo laboral con el contratante ó las personas que contrate para desarrollar el objeto del contrato.	Proyecto arquitectónico radicado ante Curaduría Urbana 5 para la obtención de la licencia de Construcción de la Terminal Satélite del Norte de Bogotá.	El proyecto entregado fue:  1. Ubicación de edificaciones 2. Planta de cubiertas 3. Caseta de control de acceso 4. Edificio servicios y administrativos 5. Baños internos locales y encomiendas 6. Shut de basuras 7. Tasa de uso y alcoholimetría 8. Taquillas
12-dic-11	La Secretaria de Tránsito y Transporte mediante el oficio SM-DSVCT-114239-11 2011ER60990 de diciembre 12 de 2011, manifiesta la aprobación del Estudio de Tránsito y Transporte del Plan de Implementación del Terminal Satélite del Norte – implementación Fase 1 (Etapa 1 y 2). Predio el Cangrejal (Autopista Norte por calle 193),	Estudio de Tránsito y Transporte	No existe antecedente del contratista que elaboró el estudio de tránsito.
14-mar-12	La Secretaria Distrital de Planeación bajo la resolución 0368 del 14 de marzo de 2012 aprobó el Plan de Implantación de la Terminal Satélite de Transporte interurbano de Pasajeros del Norte, en la localidad de Usaquén.	Resolución 0368 de marzo 12 de 2015	El Plan contiene la estructuración por Fases de la Terminal Satélite del Norte.

01-feb-12	Inicia ejecución del contrato TT-11-2012 suscrito entre la Terminal de Transporte S.A. e Incoel S.A.S., con el objeto de realizar los diseños eléctricos e hidrosanitarios de la Primera Etapa de la Primera Fase de la TSN	Diseños sin aprobación por parte de las empresas prestadoras de los servicios públicos.	Los diseños entregados fueron presentados ante Curaduría Urbana para la obtención de la licencia de construcción.
05-jul-12	La Curaduría Urbana No. 5 mediante resolución N°12-5-0950 del 5 de Julio de 2012 otorgó la Licencia de Construcción, por medio de la cual se aprueba el proyecto urbanístico del desarrollo denominado TERMINAL SATELITE DEL NORTE ETAPA 1 – ESTACION TEMPORAL, localizado en la calle 192 19 – 43, folio de matrícula inmobiliaria 50N 20586123, Chip AAA0214CFDM, localidad de Usaquén.	Licencia de construcción expedida por Curaduría Urbana 5	Esta licencia se prorrogó el 28 de julio de 2015 por un término de 12 meses más, mediante la Resolución 15-51273.
06-nov-12	Suscripción del Contrato TT-88-2012 Precios unitarios fijos sin fórmula de reajuste para la construcción de la obra de la Primera Fase de la Primera Etapa de la Terminal Satélite del Norte de Bogotá	Estructuras Especiales S.A Valor del contrato \$9.943.991,959,62 Tiempo 7 meses	Anticipo 20% \$1,988,798,391,92 Amortizado \$688.778.102,00 por el contratista.
11-dic-12	Suscripción del C contrato TT-107-2012 Interventoría Técnica y Administrativa a la Construcción de la obra de la Primera Fase de la Primera Etapa de la Terminal Satélite del Norte de Bogotá	Interventor GUSTAVO ROSO GOMEZ valor del contrato \$ 801.797.800,00 Tiempo 8 meses	
19-dic-12	Inicio de obra		
21-dic-12	ACTA DE ACUERDO N°1 SUSPENSIÓN de los contratos TT-88-2012 y TT-107-2012 por 20 días	Actas de Acuerdo No. 1	Suspensión por restricción de desplazamiento de vehículos de carga debido a temporada de fin de año
14-ene-13	ACTA DE ACUERDO N°2 REINICIO contratos TT-88-2012 y TT-107-2012	Actas de acuerdo No. 2	Inicio de obra tiempo estimado 7 meses e interventoría 8 meses

05-feb-13	Comité de obra con el representante legal del consultor Incoel S.A.S. con el fin de establecer la responsabilidad en la presentación de los estudios y diseños ante los operadores de red y establecer un plan de trabajo para lograrlo simultáneamente con el avance de la obra.	Acta de Comité con compromisos adquiridos	El consultor se comprometió a asignar dos especialistas (eléctrico e hidráulico) al proyecto, con el fin de tramitar y obtener las aprobaciones ante los operadores de red.
05-jun-13	Suscripción del contrato de transacción entre la Terminal e INCOEL S.A.S., con el fin de establecer el compromiso de obtener las aprobaciones por parte de las empresas prestadoras de los servicios públicos y asumir la responsabilidad de las obras ejecutadas	<p>CONTRATO DE TRANSACCIÓN INCOEL.</p> <p>Obligaciones: 1. continuar con el trámite antes los operadores de servicio CODENSA Y EAAB hasta tanto el mismo sea aprobado por estas entidades, 2. Tal como se encuentran los diseños son construibles y que por lo mismo se puede continuar con la ejecución normal de la obra. 3. En el evento que sea necesaria la suspensión de las obras por falta de los permisos INCOEL reconocerá los gastos que sean imputables por la paralización de la obra. 4. En caso que los operadores de servicio modifiquen los diseños presentados por INCOEL esta responderá por el valor de las adecuaciones que sean necesarias para la construcción, siempre y cuando se requiera una modificación de la obra física ya realizada.</p>	En consideración a que a la fecha no se habían obtenido las aprobaciones por parte de las empresas prestadoras de los servicios públicos, se suscribe el contrato de transacción.



06-ago-13	SUSCRIPCIÓN Otrosí No. 1 al contrato de obra TT-88-2012 prorrogando el plazo de ejecución contractual en un término de 3 meses	Acta de Acuerdo No. 3 y Otrosí No. 1 del contrato TT-88-2012	
18-ago-13	Suscripción del Otrosí No. 1 al contrato de Interventoría prorrogando el plazo de ejecución contractual en 2 meses y realizándole una adición de \$115.606.760	Acta de Acuerdo No. 3 y Otrosí No. 1 del contrato TT-107-2012	
08-nov-13	Suspensión de los contratos de obra e interventoría TT-88-2012 y TT-107-2012 por un término de 18 días	A la fecha se había ejecutado el 30,97%, que equivalía a \$3,080,371,610; atraso de 25,06% frente al programado de 56,53% - Acta de Acuerdo No. 4	El contrato se suspende debido a la falta de logística necesaria por parte del contratista para ejecutar las obras
26-nov-13	Fecha establecida para el reinicio de los contratos TT-88-2012 y TT-107-2012 - Se acuerda prorrogar la suspensión en un plazo de 2 meses, con el fin de continuar con los trámites necesarios hasta obtener las aprobaciones de los diseños eléctricos e hidrosanitarios por parte de las empresas prestadoras de los servicios públicos	Acta de Acuerdo No. 5	
26-ene-14	Fecha establecida para el reinicio de los contratos TT-88-2012 y TT-107-2012 - Se acuerda prorrogar la suspensión en un plazo de 1 mes, con el fin de continuar con los trámites necesarios hasta obtener las aprobaciones de los diseños eléctricos e hidrosanitarios por parte de las empresas prestadoras de los servicios públicos	Acta de Acuerdo No. 6	

26-feb-14	Fecha establecida para el reinicio de los contratos TT-88-2012 y TT-107-2012 - Se acuerda prorrogar la suspensión en un plazo de 1 mes, con el fin de continuar con los trámites necesarios hasta obtener las aprobaciones de los diseños eléctricos e hidrosanitarios por parte de las empresas prestadoras de los servicios públicos	Acta de Acuerdo No. 7	El 26 de febrero CODENSA aprueba el proyecto eléctrico
26-mar-14	Fecha establecida para el reinicio de los contratos TT-88-2012 y TT-107-2012 - Se acuerda prorrogar la suspensión en un plazo de 3 meses, con el fin de continuar con los trámites necesarios hasta obtener la aprobación del diseño hidrosanitario por parte de la EAB	Acta de Acuerdo No. 8	
30-abr-14	El 30 de abril de 2014 se expide por parte de la EAB ESP el permiso del diseño hidrosanitario de la TSN	Carta de Compromiso con la aprobación de los diseños hidrosanitarios suscrita entre la EAB y la TTSA	Aprobación EAB ESP
26-jun-14	Reinicio de ejecución contratos TT-88-2012 y TT-107-2012	Acta de Acuerdo No. 9	
27-jun-14	Suscripción de Otrosí No. 2 ajustes a los estudios y diseños de acuerdo con las aprobaciones a los diseños emitidas por las empresas prestadoras de servicios públicos contratos TT-88-2012 y TT-107-2012	Otrosí No. 2	Se suscribió el Otrosí 2 contemplando el ajuste de los estudios y diseños y una prórroga del plazo de ejecución contractual de 7 meses.
28-ene-15	Declaratoria de siniestro de incumplimiento del contrato TT-88-2012	Resolución 3 de 2015	Aceptación de la Aseguradora Liberty S.A. como garante del contratista Estructuras Especiales S.A. de asumir la devolución de los recursos entregados en calidad de anticipo, que a la fecha no habían sido amortizados por el contratista.

07-may-15	Liquidación Bilateral Contrato TT-88-2012	Liquidación suscrita por la TTSA - Contratista - Interventor	Se suscribe con Observaciones de las partes.
-----------	---	--	--

### 7.2.3 DESARROLLO JURÍDICO

La Terminal de Transporte S.A. realizó el proceso de Imposición de multa al contratista Estructuras Especiales S.A., del cual se derivó la expedición de la Resolución 026 del 31 de octubre de 2013. El valor de la multa es de \$46.776.156. Lo cual originó que el 19 de febrero de 2014 ante la Procuraduría 114 Judicial II Administrativa, la empresa Estructuras Especiales S.A radicara la solicitud de conciliación prejudicial contra la Terminal de Transporte S.A.

Mediante la Resolución 06 del 25 de marzo de 2014 y luego de realizar el proceso correspondiente, la Terminal declara el incumplimiento del Contrato de Transacción a la firma INCOEL SAS.

El 1 abril de 2014, se llevó a cabo la audiencia de conciliación, con ocasión de la mencionada solicitud. La Terminal de Transporte S.A. previa recomendación del Comité de Conciliación de la entidad, decidió no acceder a las pretensiones; por su lado Estructuras Especiales S.A., retiró las pretensiones principales relacionadas con el supuesto incumplimiento de la Terminal de Transporte, y dejó en firme solamente la solicitud de revocatoria de la multa impuesta mediante la Resolución 026 de 2013, frente a la cual la Terminal tampoco aceptó conciliar, y como consecuencia de ello se declaró fallida la conciliación.

Se inició el día 13 de agosto de 2014, el proceso de incumplimiento del contrato de interventoría TT-107-2012; el día 8 de octubre de 2014 y luego de surtirse el proceso correspondiente, se expide la Resolución 35 del 8 de octubre de 2014. De acuerdo con lo anterior el día 24 de octubre de 2014, la Aseguradora La Previsora S.A. y el apoderado del Interventor Gustavo Roso Gómez presentan recurso de Reposición a la Resolución 35, solicitando la revocatoria del acto y de no proceder, la aplicación en la proporcionalidad de la sanción.

Mediante Resolución 43 del 25 de Noviembre de 2014, la Terminal de Transporte S.A. Resuelve el recurso interpuesto por la aseguradora y por el Interventor Gustavo Roso Gómez a la Resolución 35 del 8 de octubre de 2014, en la misma se evidenció el incumplimiento de 6 de las obligaciones establecidas contractualmente y de acuerdo con las condiciones del contrato se impuso multa del 3% sobre el valor inicial del mismo, que equivale a la suma de \$24.053.934; de la misma forma y de acuerdo con el hallazgo 2.2.4 del Informe PAD 013 periodo III de la Contraloría de Bogotá, se declaró la afectación de la Clausula Penal Pecuniaria, en un porcentaje de 5.8% sobre el valor inicial del contrato, que asciende a la suma de \$46.569.000.

Por lo anterior el 11 de diciembre de 2014 se inició el proceso de incumplimiento al Contrato TT-88-2012 suscrito entre la Terminal de Transporte S.A. y la empresa Estructuras Especiales S.A, la audiencia fue suspendida y se reanudó el día 18 de diciembre, en la misma, la Aseguradora Liberty solicito aplazamiento para el día 22 de diciembre de 2014, durante el desarrollo se solicitó a la Terminal la evaluación de una cesión del contrato para lo cual se aprobó una nueva suspensión de la audiencia.

Mediante resolución 003 de 2015, adoptada en sesión del 28 de enero de 2015, se ratificó la declaratoria de siniestro de incumplimiento del contrato TT-88-2012, y se aceptó la propuesta de pago de dicho siniestro mediante la ejecución de la obra por parte del garante Aseguradora Liberty S.A, así mismo se revocó la imposición de multas.

El 30 de enero de 2015 se reunieron en la obra, representantes de Liberty y el área técnica de la Terminal para coordinar la liquidación del contrato y el 3 de febrero se reunieron en la obra el interventor, Contratista Estructuras Especiales, La Aseguradora y el área técnica de la Terminal, para coordinar la entrega de la información requerida para iniciar en conjunto la liquidación del proyecto. El 9 de febrero se inició con las mediciones en obra y la respectiva revisión de las obras ejecutadas y el 9 de marzo de 2015 Liberty Seguros S.A retomó la continuidad de la obra.

En relación a los acuerdos se obtuvo:

- La Terminal de Transporte S.A y el Instituto de desarrollo Urbano - IDU firmaron la *“MODIFICACION No1 AL ACTA DE AUTORIZACION DE USO DE LA ZONA DE TERRENO QUE SEGREGA DEL INMUEBLE UBICADO EN LA AVENIDA CALLE 192-43 DE LA CIUDAD DE BOGOTA, IDENTIFICADO CON LA CEDULA CATASTRAL 008544160200000000 Y MATRICULA INMOBILIARIA No. 50N- 20586123”* en la cual se acuerda que el IDU realizará la carpeta asfáltica del Carril de incorporación, vía de servicio, Calle 193 costado sur y retorno por efecto de la construcción del puente peatonal, estas actividades están siendo ejecutadas actualmente por el IDU.
- Obras ejecutadas por Estructuras Especiales: excavaciones, pilotaje, rellenos en rajón, sello, subbase granular, base granular, asfalto, redes lluvias y alcantarillado, filtros, canalizaciones eléctricas, pasarelas de abordaje, estructuras metálicas pérgolas, redes contrapiso edificaciones, sardineles, andenes, adoquín.
- Obras ejecutadas por Liberty Seguros: terminar plataforma de pesados y acceso; terminar estructuras metálicas y cubiertas de plataforma de pesados; terminar plataforma de circulación; terminar espacio público iniciado; terminar hasta base granular calle 193 costado sur, incluyendo incorporación, servicio y retorno (gota); terminar área de edificaciones (taquillas, locales, baños, casetas) hasta cimentación; ejecutar las redes eléctricas externas, incluyendo iluminación exterior, subestación y planta de emergencia; ejecutar redes hidrosanitarias internas; ejecutar estructuras de concreto menores (muro de contención); ejecutar pilotes faltantes; ejecutar cimientos y cerramientos.

#### **7.2.4 EJECUCION DE LAS OBRAS PENDIENTES**

El proyecto completo resultó una vez se obtuvo la aprobación de diseños por parte de las empresas prestadoras de los servicios públicos, que modifican las condiciones de los diseños hidrosanitarios y eléctricos inicialmente establecidos.

Los ajustes a los estudios y diseños derivados de las aprobaciones expedidas por las empresas de servicios públicos del Distrito, determinaron las condiciones técnicas finales de estos aspectos.

En mesas de trabajo interinstitucionales realizadas con las entidades Distritales con ocasión de mesa de trabajo convocada por la Personería de Bogotá, se concretaron los procedimientos técnicos, administrativos y legales para la ejecución del proyecto.

De acuerdo con lo establecido en la Resolución No. 03 expedida por La Terminal el 28 de enero de 2015 y las Actas de entrega suscritas por Liberty S.A. y la Terminal de Transporte S.A. los días 9 de marzo y 21 de mayo de 2015, la Aseguradora garante del Contrato No. TT-88-2012 asumió la devolución en ejecución de obra del saldo del anticipo sin amortizar por parte del contratista Estructuras Especiales S.A., el cual equivale a la suma de \$1.138.671.348,59.

El alcance de los trabajos de acuerdo con la evaluación efectuada, determinó que las actividades a ejecutar con el saldo del contrato señalado anteriormente, es el siguiente:

- a) Terminar plataforma de pesados y acceso
- b) Terminar estructuras metálicas y cubiertas de plataforma de pesados
- c) Terminar plataforma de circulación o ingreso de pesados a la plataforma
- d) Terminar espacio público iniciado
- e) Terminar hasta base granular vía calle 193 costado sur, incluyendo carril de incorporación, vía de servicio y retorno de la gota hasta el límite del predio de La Terminal
- f) Cimentación de edificaciones (taquillas, locales, baños, casetas) de acuerdo con la disposición de recursos
- g) Ejecutar la totalidad de las redes eléctricas internas y externas, incluyendo iluminación exterior, subestación y planta de emergencia
- h) Ejecutar redes hidrosanitarias internas
- i) Ejecutar estructuras de concreto menores
- j) Ejecutar pilotes faltantes cerramiento
- k) Ejecutar cimientos y cerramientos
- l) Ejecutar redes de desagües de aguas lluvias y negras costado oriental
- m) Ejecutar relleno costado oriental
- n) Ejecutar red de aguas negras frente al predio del costado oriental y conectar a la red existente

Teniendo en cuenta que lo ejecutado por Estructuras Especiales S.A. y por Liberty Seguros S.A. no concluye la construcción de la Primera Etapa de la Primera fase, como ya se mencionó anteriormente, se requiere realizar una contratación adicional que incluya las obras que se mencionan de manera general a continuación, las cuales deben ser cubiertas por La Terminal con cargo a recursos de la vigencia 2015, como complemento de las obras ejecutadas para terminar el proyecto:

## **7.3 INCREMENTO DEL VALOR CONTRACTUAL DE LA OBRA**

### **7.3.1 Red Hidráulica, Pluvial y Sanitaria**

El 18 de agosto de 2009 la empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá, emitió la factibilidad para el proyecto TERMINAL SATÉLITE DEL NORTE, N° 31300-2009-1470, en esta factibilidad se emiten los parámetros con los cuales se realiza el diseño y con los que se establecieron las cantidades del Contrato No. TT-88-2012.

El 06 de marzo de 2013 la EAAB ESP emite una segunda factibilidad N° 31300-2013-0305 en la cual se establecen una serie de cambios en las diferentes actividades, entre otras se encuentran: Zonas de servidumbre, parámetros para presentar el diseño a construir, replanto del diseño y modificación de los puntos de conexión, alcantarillado sanitario, construcción de red frente al predio hasta entregar interceptor izquierdo del canal del Torca, alcantarillado pluvial red de 20", 24" y 36", diseño y construcción de una Estación Reguladora de Presión en la calle 187 sobre el costado oriental de la autopista Norte; además contempla que para la conexión de la totalizadora, se debe realizar la construcción de una manija de diámetro 6" sobre la autopista Norte.

### **7.3.2 Instalaciones Eléctricas**

El día 3 de abril de 2013 se realiza reunión técnica en Codensa con el diseñador de INCOEL S.A.S. para la revalidación del proyecto RG-00-PO.024 del 03-04 2013, en esta reunión se evidencia que la Subestación aérea en poste que propuso inicialmente el diseñador de acuerdo con la capacidad del transformador contemplada en la factibilidad del servicio para el proyecto, y previo al proceso de contratación, no era viable debido a que la misma se instalaría sobre un espacio con elevada circulación de personas incumpliendo así con la norma, por lo tanto en dicha reunión Codensa requirió proyectar y diseñar una subestación capsulada interior, en piso y con acceso vehicular, además con un transformador de 112,5 KVA.

### **7.3.3 Señalización**

El 31 de mayo de 2013 se radicó ante la SDM el plano de señalización que reposaba en el expediente contractual, lo anterior con el fin de cumplir con el requerimiento correspondiente para obtener la aprobación y poder ejecutar su implementación. El proyecto presentado fue devuelto con observaciones técnicas de fondo, por lo tanto y teniendo en cuenta su complejidad, La Terminal realizó la contratación con un profesional especialista con el fin de cumplir con los requerimientos realizados por la SDM.

El día 5 de marzo de 2014 se radica nuevamente el diseño de la señalización con las observaciones requeridas por la SDM, el 27 de marzo de 2014 se realiza una reunión con la Secretaria de Movilidad y el IDU donde se define realizar cambios en los radios de giro en el retorno de la calle 193 y se solicita a la Terminal realizar los cambios al diseño geométrico como se acordó en las mesas de trabajo realizadas por la Personería de Bogotá, el 18 de abril de 2014 se socializa el proyecto a la comunidad, el 22 de agosto de 2014 la Secretaria de Movilidad emite nuevamente observaciones al diseño, en este comunicado manifiestan la ampliación del área de influencia, incrementando la cantidad de señalización horizontal y vertical y el cambio de la especificación de la pintura de señalización horizontal.

### **7.3.4 Ajuste a los Diseños**

- **Carril costado norte calle 193**

Se tuvo que reajustar al diseño geométrico, la estructura del pavimento, sistema de alcantarillado pluvial y sanitario, esto debido a que en el mes de septiembre de 2013 durante la inspección realizada por la EAAB ESP, se encontró un alcantarillado pluvial a una profundidad de 0,75 m, lo que imposibilita la intervención completa de la estructura de pavimento con las

mismas características del costado sur, de acuerdo con lo que está contemplado contractualmente.

- **Carril costado occidental**

Se realizó un ajuste de la estructura de pavimento, lo anterior en consideración a que solo hasta el mes de octubre de 2013 La Terminal tuvo certeza sobre la intervención del costado occidental de la Autopista Norte, por cuanto hasta esa fecha, el IDU finalizó el proceso de adquisición del predio; razón por la cual, no era posible contar con los diseños finales antes de esta fecha.

- **Zona de abordaje**

Complementación y ajuste del diseño para definir detalles del canal y del cárcamo de desagüe. Durante la ejecución de la obra, se evidenció la necesidad de precisar los detalles del desagüe de la cubierta e igualmente, de mejorar el manejo de las aguas de escorrentía del espacio público y de la cubierta en el sector occidental.

- **Cerramiento tipo Transmilenio**

Debido a que arquitectónicamente el diseño original no se encuentra acorde con el modelo implementado por el sistema integrado de transporte público de la ciudad, La Terminal consideró pertinente ajustar el diseño del cerramiento acorde con la especificación existente en La Terminal del Sur, el cual consta de tubería de 2 ½", puertas de acceso plazoleta, puerta parqueadero, puerta de emergencia y cerramiento en la fachada del predio.

- **Cerramiento en malla tipo FORTINET**

Se cuenta con el diseño del cerramiento, pero debe ser complementado con detalles de la cimentación, para el costado posterior del lote.

- **Cubierta zona taquillas, zona baños y zona administrativa**

Los planos de diseño iniciales deben ser objeto de modificación por el aumento en el número de taquillas y la respectiva aprobación de modificación de la Curaduría, lo que conlleva precisar los detalles de los acabados arquitectónicos.

- **Taquillas detalles arquitectónicos**

En el diseño original y en la licitación se tenían previstas 12 taquillas, las cuales se tuvieron que incrementar a 24 debido a la solicitud presentada por las empresas transportadoras que circulan por este corredor.

- **Sub estación eléctrica**

Se debe ajustar por solicitud de Codensa en la aprobación del 24 de febrero de 2014.

- **Tanque de almacenamiento de agua potable, servicio de reserva y red contraincendios**

Se realizó ajuste y complementación del diseño estructural, hidráulico, sistemas de bombeo y ubicación en la planta arquitectónica del proyecto; se evaluó la construcción de un solo tanque que incluyera la red contraincendios, el almacenamiento de agua potable y el servicio de reserva.

La inclusión del tanque de almacenamiento y reserva se debe a una recomendación realizada mediante la carta de compromiso No. 9-99-30100-00193 suscrita el día 30 de abril 2014 entre la EALB ESP y La Terminal.

- **Filtros de desagüe**

Durante la fase constructiva se evidenció la necesidad de su construcción, para abatir los niveles de agua superficiales encontrados en el predio.

- **Losas de concreto plataforma de buses**

Ajuste del diseño, modulación y despiece de hierros

Se tuvo que reajustar la información presentada en la especificación técnica sobre la resistencia del concreto, los detalles constructivos en el diseño original de la modulación de las losas y del despiece del refuerzo.

- **Muro en tierra armada**

Durante la fase constructiva se evidenció la necesidad de su construcción con el fin de confinar las estructuras del proyecto, que colindan con el predio del costado sur, considerando la diferencia de altura que se presenta entre los dos lotes.

- **Muro de contención**

Diseño, modulación y despiece

Durante la fase constructiva se evidenció la necesidad de su construcción con el fin de confinar las estructuras del proyecto, a construirse sobre la plazoleta de acceso y el patio de maniobras considerando la diferencia de altura que se presenta entre estas dos zonas del proyecto.

## **7.4 ESTADO ACTUAL**

El 20 de noviembre de 2015 la Aseguradora Liberty Seguros S.A., culminó las actividades pactadas, quedando pendiente un 30% de ejecución, para terminar el proyecto y determinar a través de los respectivos mecanismos precontractuales (estudio previo y estudio de mercado) la modalidad contractual y el valor que requiere la puesta en funcionamiento del proyecto acorde con las exigencias del Plan de Implantación.



Figura 21. Estado actual Terminal del Norte



Fuente. Dirección de Infraestructura

Una vez construida la Primera Etapa de la Primera Fase, es necesario que se revisen las condiciones establecidas en la Resolución 368 de 2012, mediante la cual la SDP aprobó el Plan de Implantación del proyecto TSN, lo anterior en consideración a que, de ejecutarse según lo allí estipulado, deben iniciarse los estudios correspondientes para estructuración de la Segunda Etapa de la Primera Fase y posteriormente la adquisición de predios para el desarrollo de las Fases 2 y 3.

## 8 OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA

El objetivo principal es dirigir y orientar la implementación, ejecución, evaluación y seguimiento del sistema de control interno para el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa, de conformidad con las normas legales vigentes y las políticas institucionales dispuestas en la materia.

Dentro del Plan estratégico 2014-2016, se contempló el subsistema de auditoría interna, siendo estructurada y puesta en marcha en marzo de 2014, que ha contribuido a la actualización y agilidad en los procesos, proponiendo acciones de mejora, que han sido aceptadas por los líderes de los procesos y acatadas por la Alta Dirección en procura del mejoramiento del sistema.

De acuerdo al plan trazado se efectuaron doce (12) auditorías integrales a todos los procesos, presentando un avance del 100%; el propósito de esta verificación es realizar una auditoría integral a los procedimientos establecidos con los correspondientes registros de ejecución, propendiendo por la mejora permanente de los procesos.

### 8.1 ENTES DE CONTROL

Una de las actividades principales que desarrolla la oficina, es la atención de entes de control en auditorías regulares, especiales o requerimientos específicos.

En el desarrollo de estas actividades se cuenta con el desarrollo y cumplimiento de los planes de mejoramiento, así:

Tabla 13. Plan de Mejoramiento Contraloría

AÑO	OBSERVACIONES	RESULTADO DEL SEGUIMIENTO		
		CERRADAS	ABIERTAS	
2011	14	14	0	100%
2012	12	12	0	100%
2013	80	49	31	61%
2014	31	16	15	52%
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>91</b>	<b>46</b>	

Fuente. Oficina de Auditoría Interna

## 9 OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES

La Oficina Asesora de Comunicaciones tiene por objetivo, definir y coordinar el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicaciones externas e internas de la empresa, a través de los medios necesarios y de acuerdo con las directrices y lineamientos organizacionales para difundir la información institucional y posicionar la imagen corporativa ante los diferentes grupos de interés y generar una cultura de uso de los servicios

La inversión en comunicaciones durante la actual administración de La Terminal fue de \$ 820.841.138, esto desde el mes de agosto de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2015.

El nivel de demanda de información por parte de los grupos de interés generó la atención de 2983 solicitudes de medios de comunicación radiales, televisivos, escritos y portales web y alternativos para informes relacionados con el éxodo y retorno de pasajeros, recomendaciones a los usuarios, estadísticas de operación de pasajeros y vehículos, zona de ascenso de pasajeros de taxi, avances del Terminal Norte, estado de las vías, información de interés de La Terminal, campañas adelantadas, Terminales Satélites, entre otros, lo que demuestra el buen posicionamiento y a su vez la exposición positiva de la empresa ante la opinión pública.

A través de los diferentes medios de comunicación masivos y alternativos la Terminal de Transporte divulgó las campañas institucionales, "Más Humana Más Terminal", "En La Terminal pasan cosas buenas" y "Por mi seguridad, viaje desde La Terminal", con las que se buscó aumentar la percepción positiva en conocimiento, favorabilidad, gestión y satisfacción con la atención, para continuar en la construcción de una cultura ciudadana para el buen uso de las terminales de Bogotá, en la que la seguridad, tranquilidad y un buen servicio fueran los diferenciales a la hora de viajar. Estas campañas pretendían que los usuarios del transporte intermunicipal reconocieran todos los beneficios de usar La Terminal, con el ánimo de que tomen el bus desde sus instalaciones, viajen seguros a través de ellas y no aborden el vehículo en paraderos ilegales y mucho menos en las diferentes vías de la ciudad.

Durante la actual administración se realizó un Plan Estratégico del que se derivó una estrategia de comunicaciones y marketing social, que se ejecutó a través de pauta publicitaria en medios masivos como radio, prensa, televisión y medios alternativos, para ello se produjeron en total 5 comerciales de Televisión en HD High Definition para incentivar el uso de las terminales de transporte, los cuales se emitieron 201 veces en City TV, Canal Capital y Canal Caracol, en medios de las entidades distritales gracias al apoyo de la Oficina de Prensa de la Alcaldía Mayor de Bogotá y sus canales de comunicación, Pantallas de la Red Cade, Redes Sociales, Fan Page de Facebook y Páginas Web, así mismo en el Canal Magdalena TV a través de 150 buses intermunicipales y en el Canal Viajeros Televisión de la Terminal de Transporte del Salitre a través de 42 pantallas ubicadas estratégicamente en salas de espera.

Se publicaron 12 avisos en prensa escrita en diarios de amplia circulación como lo son El Tiempo, El Espectador, ADN; de igual forma 10.000 ejemplares con información de La terminal en la Revista Carreteras; así mismo se grabaron 7 referencias de cuñas radiales que se emitieron 1475 veces en emisoras de alto rating según el Estudio General de Audiencias Radiales ECAR tales como: Olímpica Estéreo, Candela Estéreo, Vibra Bogotá, Tropicana Estéreo,

Caracol Radio, RCN Radio, Radio Uno, La Mega, Blu Radio, emisoras afines al target de La Terminal y que se encuentran ubicadas en los primeros lugares de sintonía.

Esta estrategia se complementó con 2 avisos y 2 contenidos publicitarios en la Revista Mallpocket dirigida a un público universitario, usuarios potenciales del servicio intermunicipal, realizando activaciones en 16 universidades de Bogotá a través de un camión valla y personal brandeado con nuestra marca La Terminal para la entrega del mensaje de acudir a las terminales por seguridad a la hora de viajar.

Figura 22. Revista Mallpocket



Fuente. Oficina Asesora de Comunicaciones

Ahora bien, para continuar con el fortalecimiento de la cultura de buen uso de las Terminales de Transporte de Bogotá se realizaron campañas educativas y pedagógicas donde los usuarios y transportadores eran los ejes centrales del mensaje para comprometerlos con el buen uso de las instalaciones y ofrecer servicios de buena calidad que atrajeran al ciudadano a abordar el bus en las terminales; situación que contribuyó a combatir la ilegalidad y la piratería, para ello a través de un grupo de actores se llevaron a cabo 16 happenings o sketch teatrales en paraderos ilegales y no autorizados fuera de vía, relacionados con el revoleo, pregoneo, ilegalidad, y donde se destacan los servicios de las dos terminales de la ciudad, todo esto apoyado en más de 100.000 piezas comunicacionales, entre volantes, postales, periódicos, pendones, material de merchandising que fueron entregadas a los usuarios del transporte intermunicipal que fueron abordados en estos puntos.

Figura 23. Happenings



Fuente. Oficina Asesora de Comunicaciones

Durante esta administración se desarrolló la nueva página web de la Terminal de Transporte con una inversión de \$ 39'440.000, esta herramienta digital se rediseñó y actualizó con nuevas y mejores funciones para la comunicación e información con nuestros usuarios, la cual desde su puesta en funcionamiento registró 1.110.570 visitas, con un promedio de 92.547 visitas mensuales; adicionalmente se lanzó una App para dispositivos móviles en las plataformas Google Play de Android y App Store de Apple con la información de destinos y empresas transportadoras que operan en La Terminal; esta herramienta ha tenido desde su lanzamiento más de 1000 descargas.

De igual forma nuestra cuenta en Twitter @terminalbogota inició con 8.068 seguidores y finaliza el período con 17.561, con un incremento del 117.66%. De igual forma nuestras Fan Page de Facebook <http://www.facebook.com/TerminalBogota>, la cual se administra desde el 18 de marzo de 2014 inició con 1.260 me gusta y finaliza período con 6.543 me gusta y con un total de 198.920 registros de visitas al establecimiento y la Fan Page del Terminal del Sur <http://www.facebook.com/TerminaldelSurBogota>, administrada desde el 18 de marzo de 2014 inició con 278 me gusta y finaliza período con 2.453 me gusta y con un total de 48.076 personas que registraron visita al establecimiento.

Las actividades anteriormente mencionadas se refuerzan con el diseño de más de 400 piezas comunicacionales e impresión de cerca de 250.000 piezas, tales como volantes, afiches, pendones, postales y merchandising, piezas web, digitales y en general piezas publicitarias, en puntos de alta afluencia de pasajeros, donde se entregan a los usuarios y transportadores de acuerdo con los mensajes y contenidos de los mismos para reforzar el sentido de la estrategia de viajar seguro por la Terminal de Transporte de Bogotá con el ánimo de despertar conciencia y cultura ciudadana que contribuyan a mejorar las condiciones de movilidad en la ciudad y a hacer un uso debido de nuestras instalaciones.

De igual forma durante el período se emitieron 55 boletines de prensa, 194 Termiflash, como apoyo a la gestión interna y externa de La terminal, en cumplimiento del Plan Estratégico de Comunicaciones.

Toda esta estrategia se complementa con la labor de free press en diferentes sistemas informativos de los medios de comunicación que registran la operación y salida de pasajeros con las habituales recomendaciones en las temporadas vacacionales, así mismo con la publicación de nuestra información en nuestras fan page de facebook, canal de youtube, redes sociales y página web.