

2016
IN
FORME
DE GESTIÓN Y RESULTADOS

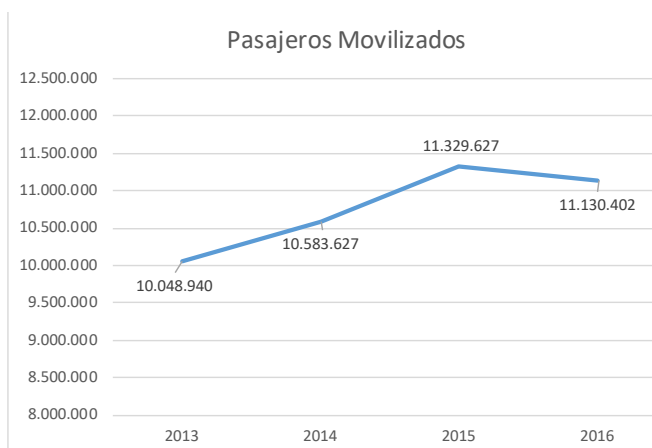
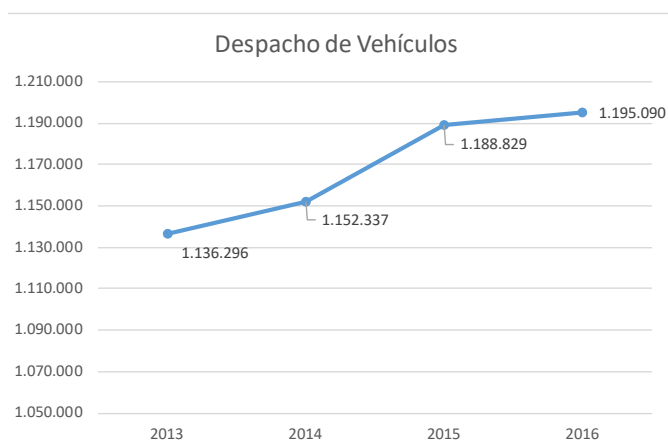


Tabla de Contenido

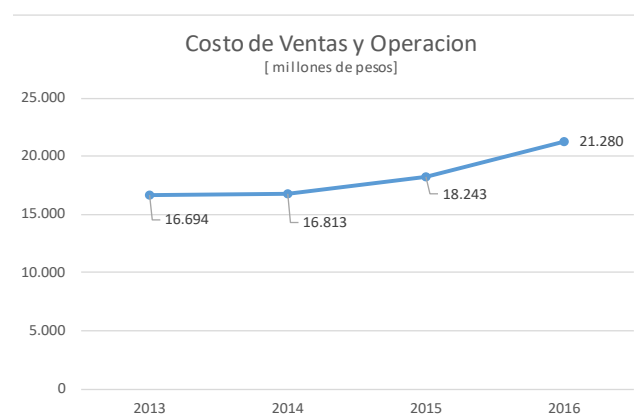
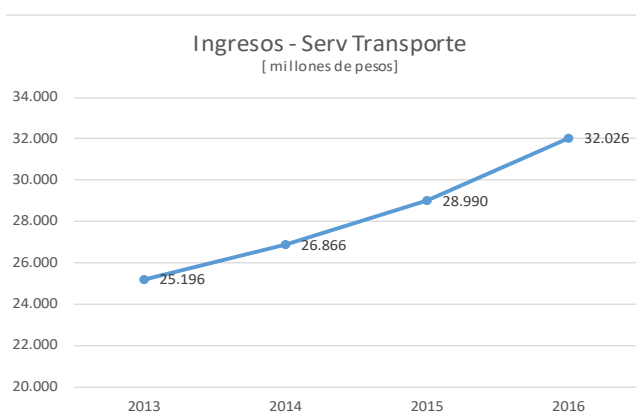
LA TERMINAL DE TRANSPORTE S.A. EN CIFRAS	4	4.2	Mantenimiento Mayor de la Infraestructura	39
LOGROS RELEVANTES EN EL 2016	6	4.3	Mantenimientos Rutinarios de la Infraestructura	40
PREMIOS RECONOCIMIENTOS Y CERTIFICACIONES	9			
MENSAJE DE LA GERENTE GENERAL	10	5	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	41
HACIA DÓNDE VAMOS EN EL 2017 - RETOS	12	5.1	Desarrollos Tecnológicos Como Apoyo a la Operación	42
NUESTRA JUNTA DIRECTIVA	13	5.2	Desarrollo de Infraestructura para Seguridad de la Informacion	42
NUESTRO COMITÉ DIRECTIVO	14			
COMPOSICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2016	15	6	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	43
SOBRE LA TERMINAL DE TRANSPORTE S.A.	16	6.1	Programa de Capacitación y Formación	44
		6.2	Programa de Bienestar y Recreación	45
1. NUESTRA ESTRATEGIA 2016 - 2020	18			
Misión	19	7	GESTIÓN AMBIENTAL	46
Visión	19	7.1	Capacitación y Campañas	48
Principios y Valores	20	7.2	Atención a Autoridades de Inspección, Vigilancia y Control	48
Objetivos Estratégicos	21	7.3	Movilidad Sostenible	48
Nuestro Sistema Integrado de Gestión - SIG	22			
2 COMUNICACIONES	23	8	GESTIÓN JURÍDICA	49
2.1 Plan Estratégico de Comunicaciones	24	8.1	Procesos Contractuales	50
2.2 Proyección de Imagen Institucional	25	8.2	Defensa Judicial	51
2.3 Divulgación y Socialización de la Información Institucional	26	8.3	Manual Operativo	53
2.4 Relaciones Públicas y Free Press	27			
2.5 Comunicación Interna	27	9	GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	54
3 GESTIÓN MODELOS OPERACIÓN DE SERVICIOS PARA LA MOVILIDAD	28	9.1	Recuperación de Inmuebles	55
3.1 Servicio al Transportador	29	9.2	Defensa Jurídica Inmobiliaria	55
3.2 Operación Segura y Rentable	31	9.3	Convenios y Contratos Interadministrativos	55
3.3 Servicio al Ciudadano	35	10	GESTIÓN FINANCIERA	56
4 GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA	37	10.1	Ejecución Presupuestal	57
4.1 Nuevos Desarrollos de Infraestructura	38	10.2	Estados Financieros al Cierre de 2016	58
		11	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	62
		11.1	Fomento a la Cultura del Autocontrol	64

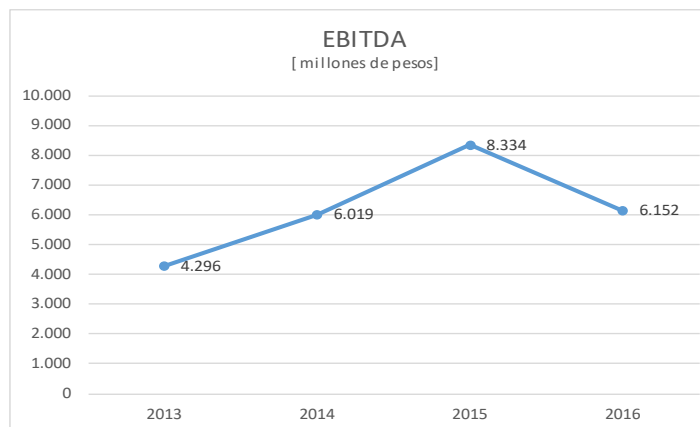
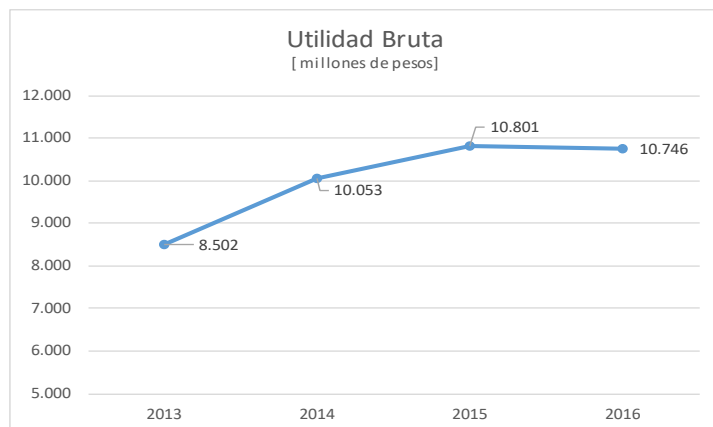
LA TERMINAL DE BOGOTÁ EN CIFRAS

El año 2016 significó para la empresa un momento crucial para reorientar su rumbo y asumir los nuevos retos que se le presentaban en cuanto a su desarrollo y las perspectivas de futuro. Esto significó articular las necesidades de los accionistas y aliados estratégicos, buscando la sostenibilidad y mejorando su desempeño. Estas cifras reflejan algunas de las transformaciones con las que hemos asumido las circunstancias que afrontaba la Terminal y los desafíos que se abren para los años venideros.

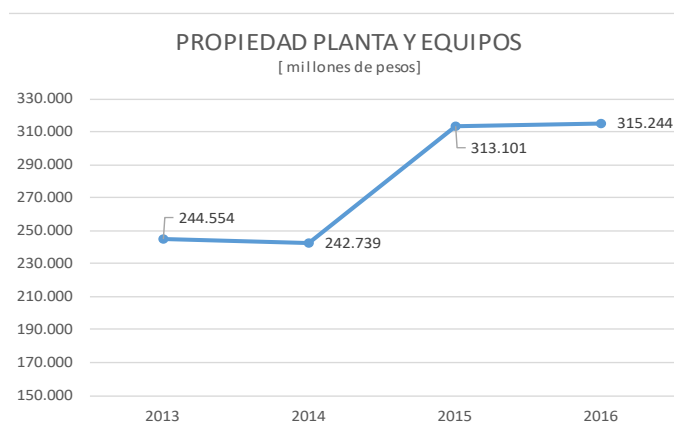
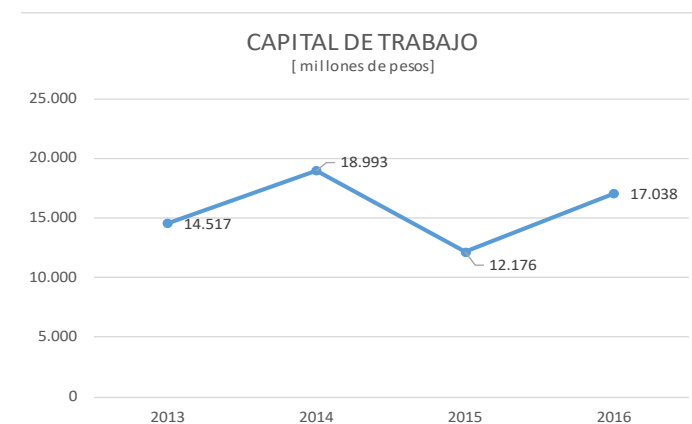


La salida de pasajeros decreció un 1.76%, debido principalmente al paro camionero que duró 46 días, afectando la mayoría de corredores viales del país; los cambios en la regulación frente a la celebración de convenios y/o contratos de colaboración empresarial, así como la informalidad que se disparó en esta modalidad de transporte, entre otros, hicieron que cerca de 200 mil pasajeros no viajaran desde las Terminales durante el 2016.





El 2016 se ve impactado por la implementación de la NIIF; la cifra del año 2015 es ajustado bajo NIIF para comparación.



La valoración y el reconocimiento de los Activos a partir de las NIIF, generan un incremento por la incorporación del Valor Razonable, (incluye las valorizaciones y nuevas vidas útiles)

NUESTROS PRINCIPALES LOGROS EN EL 2016

• Administrativos

Se ejecutaron las obras necesarias para finalizar la **Etap 1 de la Fase 1 de la Terminal Satélite de Norte** con el fin de iniciar la operación de una infraestructura segura y confortable para los usuarios del transporte intermunicipal que viajan por el corredor norte.



- Se recuperó la **titularidad** del inmueble denominado **Lote 31** (junto a la zona de taxis), cuyo valor estimado es de 16.000 millones de pesos, lo que significará su incorporación al patrimonio de la empresa. Así mismo, se recuperaron, vía judicial, **1.000 mts.** de área del **lote 12** (parqueadero administrado por la Terminal), generando mayor capacidad de servicio a los usuarios.
- La Terminal se modernizó con la instalación de **pantallas digitales de gran formato**, cambio total de la iluminación, mantenimiento de la infraestructura, en conjunto con la Terminal Bogotá Copropiedad, para brindar un espacio más amable los usuarios.

- Se está desarrollando la implementación de un nuevo **sistema de administración de los recursos y procesos (ERP)**, al igual que un sistema de autogestión para la recepción y trámite de quejas y reclamos (kioskos digitales) lo cual permitirá contar con procesos administrativos más ágiles y eficientes.



Se **remodelaron las oficinas** administrativas y operativas de la sede Salitre, logrando un mayor aprovechamiento del espacio y fortaleciendo el bienestar de sus trabajadores.



- Se pasó del 46% al 90% en el **concepto favorable por parte de Sanidad Portuaria** en la Terminal Salitre y de concepto "desfavorable" a FAVORABLE en la Terminal Satélite del Sur, reflejando que la Terminal hoy está en condiciones sanitarias óptimas.
- Se redujo la cartera** generada por incumplimiento de los contratos de arrendamiento sobre bienes de la Terminal, en un 17.9%, logrando la restitución de varios inmuebles, y generando una cultura de pago oportuno de los arrendatarios.

- Los **ingresos** por arrendamientos de espacios comerciales se **incrementaron en un 62%**, aumentando los ingresos por este concepto.
- La defensa jurídica de la empresa logró que **se revocara el pago de \$1.558.710.000** a la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, por concepto de impuesto predial, evitando el impacto financiero de ese desembolso.
- Durante la auditoría de regularidad la Contraloría de Bogotá cerró el **96 % de los hallazgos** abiertos durante las vigencias anteriores, demostrando la capacidad de la organización para mejorar sus procesos.
- Con el fin de lograr el saneamiento del área del lote adquirido en 1995 en Soacha, **se adelantaron los estudios** topográficos y el trámite de aclaración de linderos ante el Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Se está a la espera de respuesta.

La modernización y el **rediseño de la identidad visual** de la Terminal de Transporte, fortaleció la imagen corporativa para generar mayor recordación entre todos sus clientes.



• Operativos

A pesar del impacto del paro camionero de 46 días en los corredores norte, sur y oriente, se logró despachar **6.261 vehículos más que en el año 2015**, significando un incremento del 0.53%.



- Buscando la integración modal, con el sistema público de transporte, se logró la habilitación de la **ruta circular TC18 Terminal – Av. Rojas del SITP**, que conecta la Terminal Central con las estaciones Av. Rojas y el Tiempo de Transmilenio, la cual facilita aún más el acceso de los ciudadanos a la Terminal.
- Se **disminuyó en 83% el número de los “revoleadores”** de la plazoleta y el 78% de los vendedores ambulantes de las plataformas de abordaje, lo cual generó una disminución del 81% en los reclamos por hurtos a vehículos en zona operativa y permitió garantizar mejores condiciones de competencia a los transportadores y seguridad para los usuarios.

- Se realizaron 1.258 operativos de control externo, lo cual representa un **incremento del 35% frente al 2015**, disminuyendo ostensiblemente los efectos de la ilegalidad e informalidad en la prestación del servicio de transporte, lo cual significó incrementos del 12% en el recaudo por evasión

a la tasa de uso y 29% en el recaudo por elusión a la tasa de uso, que representó un 24.22% más frente al 2015.

- Se implementó, para las empresas transportadoras, el **Sistema de Rodamiento en línea y el sistema de asignación de cupos para el pago de Tasa de Uso**, lo que se tradujo en disminución de los tiempos y mejor servicio para los conductores.

Se renovó completamente el **sistema de iluminación de la zona operativa** de la terminal Salitre, generando mejores condiciones de seguridad tanto para los transportadores como para los ciudadanos.

• Financieros

La mayor productividad de la empresa logró que los ingresos corrientes **fueran mayores en 5.2%** (\$1.734 millones) frente a lo presupuestado.

- La gestión adelantada permitió que, finalmente se recibieran los **5.000 millones, por concepto de Capitalización del Distrito**, con el objeto de financiar las obras requeridas por la Secretaría de Movilidad en la Terminal Satélite del Norte
- El plan de austeridad implementado en la empresa, generó un **ahorro del 18%** en gastos de funcionamiento.
- Los incrementos en los costos y gastos corresponden a la mayor actividad de mantenimiento realizada en 2016, a la actualización del plan de seguros de la entidad, a las actividades para responder requerimientos de sanidad portuaria, así como al incremento en las depreciaciones por aplicación de los nuevos avalúos y cambio en las vidas útiles de los bienes. En razón de ello, **la Utilidad a disposición de la Asamblea de \$2.043 millones**, es un logro financiero importante para la sostenibilidad de la empresa, en medio de las actuales circunstancias.

ESTA ADMINISTRACIÓN LE CUMPLIÓ A BOGOTÁ





RECONOCIMIENTOS Y CERTIFICACIONES

En el 2016 la Terminal de Transporte logró por primera vez la certificación bajo la norma NTC: ISO 14001:2004, demostrando la gestión, el compromiso y el cuidado del medio ambiente, a través de la estandarización de procesos, seguimiento de los aspectos y el control de los impactos ambientales.

Se renovó la certificación NTC: ISO 9001: 2008 hasta el 2018, lo que significa que se tiene una herramienta para controlar y mejorar su gestión, proporcionando los mecanismos para asegurar que la organización puede medir el cumplimiento de los objetivos planteados.



MENSAJE DE LA GERENTE GENERAL DE LA TERMINAL DE TRANSPORTE DE BOGOTÁ



En febrero de 2016 acepté la Gerencia de la Terminal, con el propósito personal de articular mi visión, experiencia y conocimiento del sector transportador, con las políticas de la nueva Administración Distrital. Estos antecedentes me han permitido entender a profundidad cuál es el papel de la empresa y su rol en la movilidad de la ciudad. Por ello, para mí fue afortunado descubrir que coincidimos en la necesidad de darle una nueva perspectiva a las expectativas de los accionistas, transportadores y aliados estratégicos, para tomar decisiones y entender el impacto de las mismas frente a todos los actores que intervienen en los procesos de esta empresa.

El haber asumido esta responsabilidad, me permitió reconocer los nuevos retos que debíamos enfrentar, el más importante de todos,

hacer de la Terminal de Transporte S.A. una empresa que desarrolla un modelo de negocio sostenible en el tiempo. Con el soporte de la Junta Directiva, tracé los lineamientos, a partir de los cuales conduje el desarrollo de una nueva plataforma estratégica para la empresa, definiendo con exactitud los objetivos por los cuales debemos trabajar. Fruto de todo este trabajo, en septiembre del año anterior, fue aprobada la nueva estrategia 2016 - 2020.

A la par con la nueva definición estratégica de la Terminal, impartí las directrices para que se gestionara el desarrollo y contratación de proyectos enfocados principalmente hacia la modernización de la Terminal, a nivel de infraestructura física y tecnológica, así como al posicionamiento de la empresa como generadora de valor para sus clientes, con la marca indeleble de la excelencia operacional. Dentro de estos proyectos se incluyen los nuevos desarrollos de sistemas para hacer más eficiente la interacción operativa con los transportadores y la implementación de una plataforma administrativa que articule todos los procesos de la entidad, al tiempo con la renovación física de múltiples espacios de las instalaciones.

Todos estos proyectos no habrían tenido la trascendencia que hoy puedo presentar a ustedes, si no hubieran estado marcados con dos de las políticas fundamentales que establecí desde mi llegada a la Gerencia: una estricta regla de austeridad en el gasto y una orientación decidida hacia la generación de nuevos ingresos. El seguimiento constante de estos lineamientos se materializó en una mejor gestión de los activos que explotamos comercialmente, en la consolidación de la experiencia que la empresa ha adquirido en la administración de parqueaderos, pero al mismo tiempo en un significativo ahorro



en todos los procesos contractuales adelantados. Estas, y otras acciones, me permiten hoy entregar un informe satisfactorio sobre el desempeño financiero de la Terminal de Transporte que anticipa un mejor futuro para la empresa.

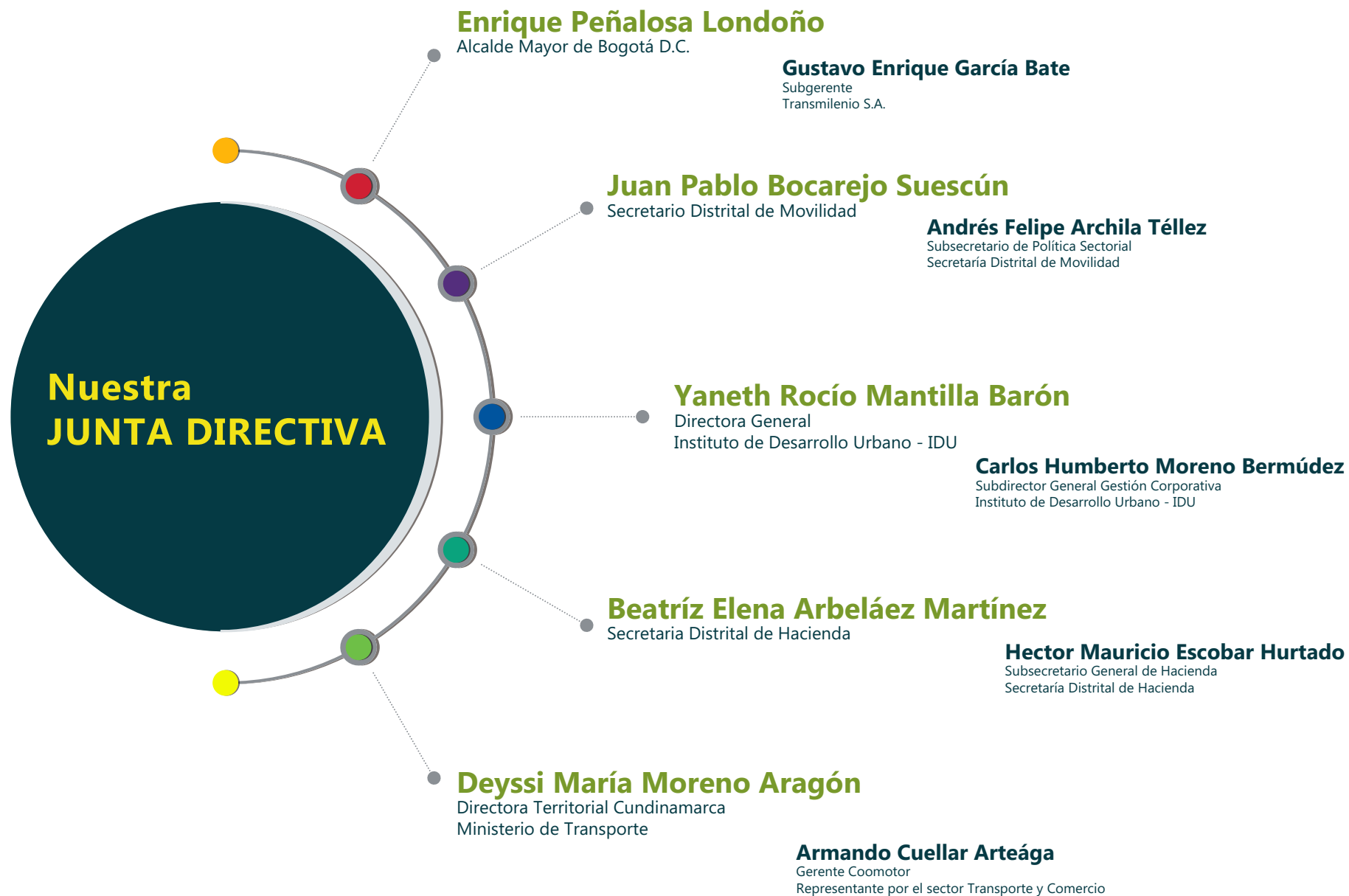
En este escenario, un aspecto que cobra importancia para la ejecución de las políticas y directrices delineadas, es el fortalecimiento y desarrollo del talento humano, partiendo del conocimiento de la dinámica interna de la empresa y reconociendo la necesidad de propender por el bienestar de sus trabajadores. Fue así que, en aras de construir una nueva cultura organizacional y de reafirmar los valores institucionales, se abrieron diversos espacios que devinieron en negociaciones colectivas justas y satisfactorias para las partes y, en últimas, en un clima laboral más armónico.

Ahora bien, era preciso que todo este conjunto de acciones al interior de la empresa fuera acompañado con nuevas y mejores relaciones con todos los sectores implicados en la institución del transporte. Por ello, una de las primeras decisiones que tomé, en este nuevo mapa de ruta, fue la de fortalecer las relaciones interinstitucionales y establecer una comunicación más cercana con los empresarios del sector. Para mí es claro que, sin el concurso de voluntades, conocimientos y experiencia de las autoridades, los diferentes organismos del sector de la movilidad y las empresas que hacen efectivo el servicio de transporte, no es posible encontrar las soluciones efectivas que necesita la movilidad de Bogotá. Para alcanzar ese objetivo, establecí canales de comunicación constante con todos los actores, de forma tal que nuestra acción operativa fuera oportuna y eficaz, obteniendo positivos resultados.

Uno de los hitos más importantes, en relación con las metas que me tracé al iniciar mi gestión, fue el de entregar las obras e iniciar la operación de la Terminal Satélite del Norte. Hoy puedo informar a la Asamblea, con gran satisfacción, que ambos objetivos se alcanzaron y que la ciudad cuenta con una nueva infraestructura cómoda, funcional, moderna y segura, que aliviará en parte las problemáticas de los ciudadanos y transportadores que viajan hacia el norte del país y responderá a las políticas del Gobierno Distrital. El diseño operacional involucró las expectativas de todos ellos y sobre el mismo se han proyectado nuevos desarrollos de infraestructura que amplíen su capacidad, reporten mayores beneficios y conduzcan a una mejor integración con los diferentes modos de transporte.

Quiero manifestar mis agradecimientos a los miembros de nuestra Junta Directiva por su apoyo y la confianza depositada en mí; y a todos los accionistas, trabajadores, contratistas, aliados, clientes, comunidades, autoridades locales, distritales y nacionales, por su aporte para los logros obtenidos en este primer año de gestión. Estoy segura que contando con el mismo compromiso de ustedes vamos a asumir los desafíos que nos plantea el 2017 y lograremos posicionar la Terminal dentro del sector Movilidad, como una organización que suma al logro de sus metas.

María Carmenza Espítia Garcés
Gerente General





NUESTRO EQUIPO DIRECTIVO

María Carmenza Espitia Garcés
Gerente General

Nelson Alirio Muñoz Leguizamón
Subgerente Jurídico

Guillermo Escobar Castro
Subgerente de Servicios Operacionales
e Infraestructura

Germán Guillermo Bello Sarmiento
Subgerente de Planeación y Proyectos

Abraham David Hernández Gutiérrez
Subgerente Corporativo

Ruth Fabiola González
Jefe Auditoría Interna

María del Pilar Londoño Ariza
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

John Jairo Pino Robayo
Director de Servicio al Transportador

Manuel Salgado Ruíz
Director de Seguridad Operacional

Andrés Camilo Pardo
Director de Servicio al Ciudadano

Liliana Avendaño
Directora de Infraestructura

Roberto Bermúdez
Director de Gestión Financiera

Edgar Mauricio Parra
Director de Gestión Humana

Gelen Pulgarín
Directora de Recursos Físicos y Negocios

Julio Cesar Mosquera
Director de Recursos Tecnológicos

CONTROL P&G CONSULTORES S.A.S.

Rubén Darío Calderon M
Revisor Fiscal

Adriana Cecilia Ayala Riaño
Suplente

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ACCIONISTAS CON SU PARTICIPACIÓN ACCIONARIA	NACIONAL %	PARTICULAR %
Bogotá, Distrito Capital	63,19	0
Corporación de Abastos de Bogotá - Corabastos	2,63	2,86
Fondo de Pasivo Social FF.CC	0,01	0
Instituto de Desarrollo Urbano - IDU	12,94	0
Ministerio de Transporte	9,04	0
Particulares	0	9,33
TOTAL ACCIONES EN CIRCULACIÓN	87,81	12,19
2.400.493.640	100	



HACIA DÓNDE VAMOS EN EL 2017

Reconociendo los logros del 2016, esta administración se ha planteado un conjunto de metas para enfrentar los retos de la Terminal:

1. Modernización estratégica y operacional de la empresa a través de estos proyectos:
 - Implementación de un sistema integral de videovigilancia.
 - Automatización de los controles en la zona operativa.
 - Automatización del recaudo de las tasas de uso y del cobro en los parqueaderos.
 - Automatización de la gestión documental.
2. Desarrollo de la Infraestructura:
 - Recuperación de vías, zona operativa de las Terminal Salitre y Sur.
 - Construcción del pórtico en el ingreso de la Av. Constitución.
 - Cerramiento lote 33 (actual zona de taxis).
 - Modernización de la planta de tratamiento del módulo de excretas.
 - Ampliación de la capacidad operativa de la Terminal Satélite del Norte.
3. Consolidarnos como un aliado estratégico del Distrito en la administración de parqueaderos.
4. Continuar con la política de racionalización de gastos, optimizar los recursos e incrementar la rentabilidad de la empresa.
5. Consolidar la operación de la Terminal Satélite del Norte.
6. Seguir trabajando en el desarrollo de nuevas fuentes de ingresos para la Terminal.
7. Consolidar un rol más determinante en el desarrollo de las políticas del sector.
8. Fortalecer aún más el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores.
9. Profundizar la eficiencia de la empresa a través de una reforma administrativa.

SOBRE LA TERMINAL DE TRANSPORTE S.A.



La Terminal de Transporte S.A. como sociedad de economía mixta, constituida como una sociedad anónima por acciones, tiene por objeto poner a disposición su infraestructura a las empresas de transporte legalmente habilitadas para prestar el servicio de transporte intermunicipal y, en contraprestación, cobrar una tasa de uso acorde con las tarifas definidas por el Ministerio de Transporte. En tal sentido, establece el Plan Estratégico como herramienta gerencial que le permite a la empresa identificar con claridad, a través de objetivos, estrategias y servicios, la dirección a seguir en aras de cumplir con su misión, incrementando el nivel de cohesión que debe tener toda empresa para asegurar la mayor rentabilidad en la gestión y garantizar el cumplimiento de los compromisos pactados con sus accionistas y aliados estratégicos.

La estructura de movilidad intermunicipal demanda el uso adecuado del transporte público, integrado, de calidad, y con cobertura total a todos los rincones del país. La Terminal ha logrado consolidar un servicio funcional y oportuno, que ha servido

como modelo para otras terminales del país. Esto incluye el desarrollo de toda la infraestructura de soporte: patios de operación y servicios conexos para un acceso ágil y apropiado al usuario y al transportador, convirtiendo el transporte intermunicipal en un servicio de alta calidad, con eficiencia y de total seguridad.

La Terminal es una empresa dedicada a promover, desarrollar y explotar soluciones de movilidad, principalmente a través de la construcción y explotación de terminales de transporte, tendientes a asegurar una adecuada administración y mejoramiento del servicio de transporte terrestre automotor, tanto al transportador, como al ciudadano mediante la gestión y operación sostenible. Nuestro compromiso se consolida con la participación colectiva y un sistema consistente en las siguientes prácticas corporativas:

- Prestando un servicio de calidad y en condiciones de seguridad, enfocado en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Garantizando y optimizando el bienestar de los grupos de interés, identificando peligros, valorando riesgos y estableciendo controles, promoviendo la prevención de lesiones y enfermedades laborales.
- Enmarcando los procesos en el uso racional de los recursos y la prevención de la contaminación, así como la mitigación de impactos ambientales significativos.
- Asegurando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información.
- Propendiendo por la rentabilidad organizacional y el desarrollo social.
- Cumpliendo con los procesos y procedimientos definidos, la normatividad aplicable, requisitos reglamentarios.
- Mejorando continuamente los procesos del sistema integrado de gestión.



NUEVA ESTRATEGIA 2016 - 2020

Con la llegada de una nueva Gerencia General y la adopción del nuevo Plan de Desarrollo "Bogotá Mejor para Todos 2016 - 2020", durante el 2016 se inició el proceso de reorientación estratégica de la Terminal de Transporte S.A.

La directriz dada por la Gerencia General fue establecer las principales líneas de actuación, en el corto y mediano plazo, incorporando las necesidades de los clientes, (usuarios y transportadores),

accionistas y aliados estratégicos, en busca del éxito de la misión de la Terminal, en el contexto en el que desarrolla su trabajo y avanza hacia un modelo de excelencia.

La nueva Plataforma Estratégica fue aprobada por la Junta Directiva el 6 de septiembre de 2016, quedando definida en los siguientes términos:



PRINCIPIOS Y VALORES

1

Pro actividad

Tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir y actuar de manera positiva y propositiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en la Terminal. Implica tomar la iniciativa en el diseño de propuestas de crecimiento de la empresa.

5

Sostenibilidad

Asegurar las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones. de la empresa.

2

Responsabilidad

Asumir las consecuencias derivadas de los actos que realiza cada persona y estar en la capacidad de dar respuesta por ellos. Entender que se deben respetar los lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.

6

Perseverancia

Levantarse y luchar todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar, esto aunado a una motivación empresarial de la compañía.

3

Servicio

Dar de manera espontánea, aportando calidez con una actitud permanente de colaboración, la ayuda y orientación que requieran los usuarios en el desarrollo de las actividades que adelanta la empresa de acuerdo a su objeto social.

7

Disponibilidad al Cambio

Tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, para cuando las cosas no salen como se planean. de la empresa.

4

Autocrítica

Aceptar que como seres humanos tendemos a errar y que dichos errores representan la posibilidad de adquirir experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como empresa. Desarrollar la habilidad y capacidad de revisar las propias acciones y conductas y establecer acciones correctivas o de mejoramiento. de la empresa.

8

Igualdad

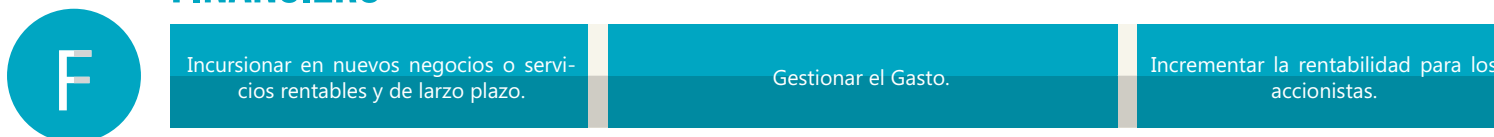
Definida como "el trato idéntico que un organismo, estado, empresa, asociación, grupo o individuo le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social, u otra circunstancia plausible de diferencia". de la empresa.



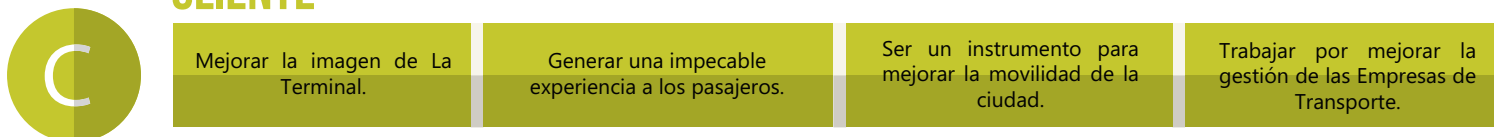
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base en la metodología del Balance Score Card, se realizó la revisión del negocio de la Terminal de Transporte, lo cual llevó a formular, revisar y evaluar nuevos escenarios fundamentados en los criterios de creación de valor, sostenibilidad y viabilidad financiera. Con base en lo anterior, se redefinió un nuevo marco estratégico para la empresa, cuyos objetivos estratégicos, son:

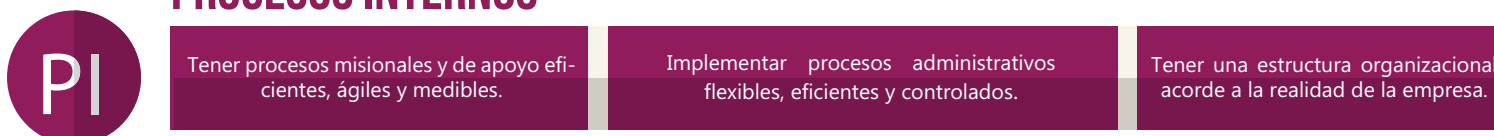
FINANCIERO



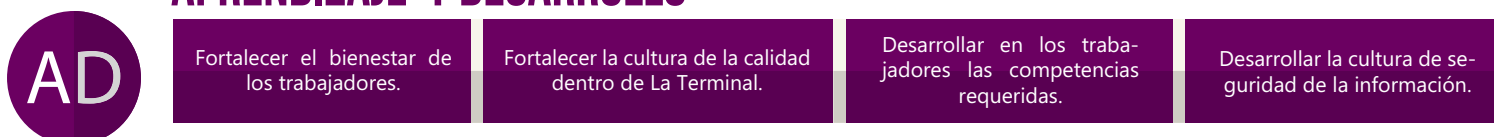
CLIENTE



PROCESOS INTERNOS

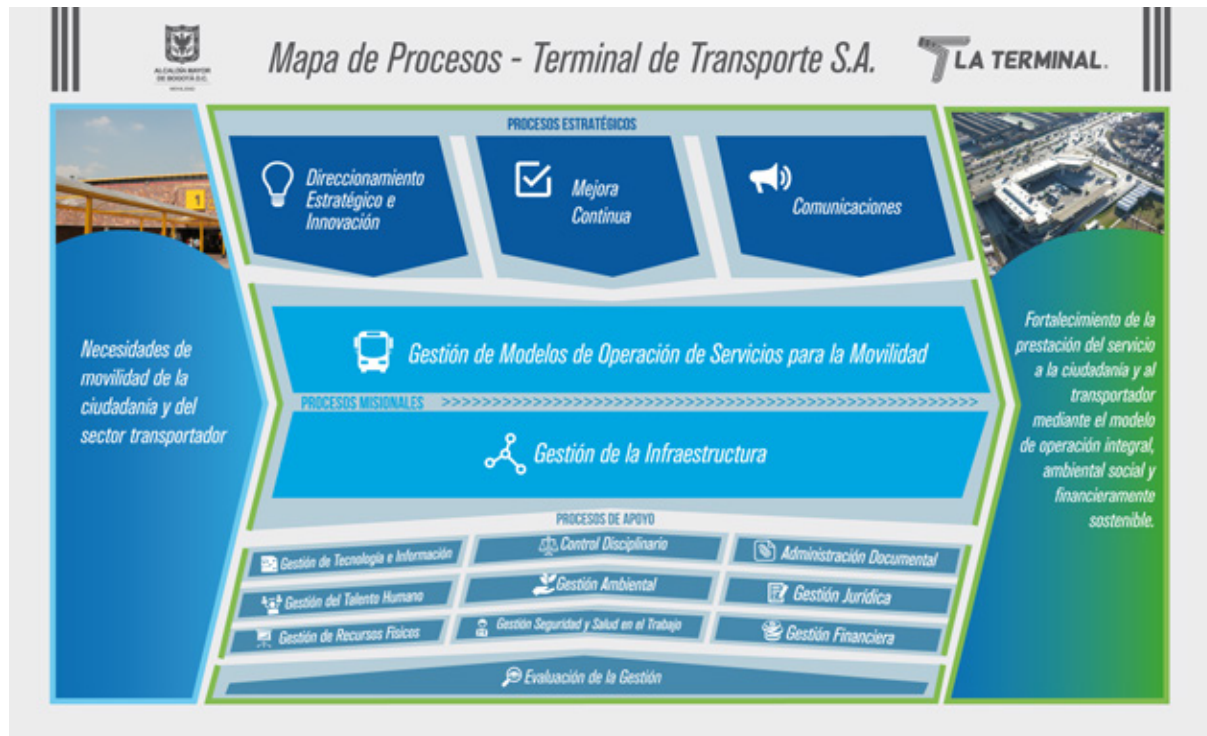


APRENDIZAJE Y DESARROLLO



Nota: Al obtener la aprobación del Plan Estratégico durante el mes de septiembre, se determinó que durante la vigencia 2016 se mantendría el seguimiento al plan estratégico 2015-2016 y que, en paralelo, se establecería la línea base para la nueva orientación estratégica, de forma que se iniciaría su medición en el 2017.

NUESTRO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - SGI



- Los procesos misionales que diferencian a la empresa de las demás, son la razón de ser de la Terminal de Transporte S.A., éstos reflejan la misión y con su desarrollo se atienden las necesidades, expectativas y requisitos que presentan la ciudadanía, empresas de transporte, accionistas, aliados estratégicos, pasajeros, y usuarios de las terminales.
- Los procesos de apoyo, que contienen las acciones cotidianas que debe realizar la Terminal en procesos administrativos y que les brindan soporte a las acciones misionales.
- Los procesos de evaluación que cierran el ciclo PHVA, son procesos que aseguran la retroalimentación necesaria y oportuna que debe recibir la empresa a través de la evaluación del desempeño de cada proceso, para alimentar la toma de decisiones y garantizar el mejoramiento continuo.

El SIG se encuentra estructurado por procesos, los cuales se describen a continuación:


- Los procesos estratégicos que constituyen el conjunto de acciones organizadas que lleva a cabo la alta dirección para orientar a la entidad de acuerdo con los lineamientos de la Junta Directiva.

Debido al cambio en la alineación y estructura del SIG, se realizó la revisión y actualización de la documentación del mismo.



COMUNICACIONES

2.1 Plan Estratégico de Comunicaciones

A man with dark hair and a beard, wearing a blue and white plaid shirt over a pink t-shirt, is smiling broadly and giving a thumbs-up gesture. He has a black backpack on his shoulders. The background is a blurred bus terminal with blue and white signs.

Con el propósito de fortalecer el Plan Estratégico de la Terminal, desde la Oficina de Comunicaciones se implementó una estrategia cuyo objetivo fue: Posicionar la Terminal de Transporte como una empresa innovadora, eficiente y líder en soluciones de movilidad, a través del “free press” en prensa, radio y televisión. Para cumplir con el objetivo se planteó la campaña institucional “Súbete al bus de la Seguridad”, que buscaba incentivar el uso del servicio de transporte dentro de la Terminal, mostrándola como un lugar seguro y cómodo para viajar, en el que los usuarios podían reconocer los beneficios de usar la Terminal, en lugar de abordar el vehículo en paraderos ilegales y mucho menos en las diferentes vías de la ciudad. Se realiza un comercial que logra 100 mil reproducciones en You Tube, 63 salidas en franja prime en City, Caracol y Canal Capital, así como 1.056 salidas en salas de cine; se logra la producción una cuña radial con mensaje estratégico, difundida 198 veces en las emisoras con mayor audiencia en el país.

La Terminal de Transporte se ha convertido en un canal de comunicación de alto impacto, con un alcance de más de 10 millones de personas anualmente a través de su sistema de pantallas digitales de alta definición, 35 pantallas en la Terminal Salitre y 9 en la Terminal del Sur. Se ha divulgado parte importante de la gestión de la Administración Distrital con la publicación de 10 campañas de entidades como el IDPAC, la Secretaría de Movilidad, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Educación, Transmilenio, Alcaldía Mayor, entre otros, así como información relevante para el servicio público de transporte municipal.

2.2 Proyección de imagen institucional

A partir del inicio de la vigencia 2016, la Oficina Asesora de Comunicaciones lidera el proyecto de rediseño, actualización e implementación de la nueva identidad visual corporativa de la Terminal de Transporte que tiene como objetivo el fortalecimiento de la imagen corporativa y la marca 'La Terminal Bogotá' como activo intangible y

recurso clave y estratégico. El resultado es un nuevo sistema gráfico totalmente renovado, que comienza a implementarse en el segundo semestre de 2016 con la publicación del nuevo Manual de Identidad Visual Corporativa.



La imagen de la Terminal de Transporte S.A. se entiende como la manifestación de la multiplicidad en diferentes dimensiones como culturas, personas, empresas transportadoras, gastronomía, comercio, diferentes modos de transporte, etc.

La configuración de las líneas construye a partir del concepto de multiplicidad que inspira y simboliza la diversidad de actividades a las que La Terminal se dedica, así como los diferentes proyectos que opera a través de la gestión institucional.

El símbolo evidencia unos puntos de partida/llegada en sus extremos y un punto de convergencia en la parte superior izquierda, en donde deberán confluir los diferentes sectores que integran el modelo que opera y representa La Terminal.

2.3 Divulgación y Socialización de la Información Institucional

El portal web de la Terminal, www.terminaldetransporte.gov.co, continúa siendo una herramienta fundamental para la comunicación con los usuarios. Es por esto que durante la vigencia 2016 registró **1.258.816 visitas**, mostrando un incremento del 13% frente al 2015, con un promedio de 104.901 visitas mensuales, gracias a la actualización de contenidos y a la implementación de la nueva imagen corporativa.

En materia de comunicación digital nuestra cuenta en Twitter @terminalbogota finalizó el período con **19.460 seguidores**, registrando un incremento del 11%. De igual forma nuestras Fan Page de Facebook <http://www.facebook.com/TerminalBogota>, finalizó el período con 8.999 "me gusta" que representa un incremento del 37%. La Fan Page del Terminal del Sur <http://www.facebook.com/TerminaldelSurBogota> finaliza período con 3.232 "me gusta", que representa un incremento del 33%.



2.4 Relaciones Públicas y Free Press

El contacto permanente con los periodistas y la atención a los medios generó que la Terminal fuera noticia en diferentes medios de comunicación, con 52 registros positivos a través de free press. Se estima que estas salidas podrían haber representado un costo de \$479 millones, de haberlas pagado.



2.5 Comunicación Interna



Permanentemente se sostuvo comunicación a través de más de 90 boletines Termiflash emitidos y socializados entre los empleados de la Terminal, con información clara y oportuna según los requerimientos de las diferentes áreas, con un aumento del 44% frente al año anterior, gracias al fortalecimiento de las relaciones internas con las diferentes áreas de la organización.

Se realizaron 41 campañas impresas y digitales para temas de bienestar estar institucional, gestión ambiental y eventos corporativos; para tal fin fueron diseñadas y difundidas más de 220 piezas, que visibilizaron la gestión de las áreas, contribuyendo a la mejora de la convivencia y a la optimización de los recursos.



GESTIÓN DE MODELOS DE OPERACIÓN DE SERVICIOS PARA LA MOVILIDAD



Proceso orientado a garantizar a las empresas transportadoras, los transportadores y a los ciudadanos el uso de las instalaciones y los servicios conexos de la empresa, concentrando los esfuerzos para cumplir en forma permanente sus requisitos y satisfacer sus necesidades.

En tal sentido y en atención a la condición de mejora constante en la aplicación de los procesos y procedimientos, a través de las direcciones adscritas, se han logrado avances importantes así:

3.1 Servicio al Transportador

Proceso orientado a la administración eficaz de las áreas operacionales de la Terminal de Transporte, velando por el cumplimiento de la normatividad aplicable y garantizando el recaudo de los ingresos que se generan por estos conceptos.

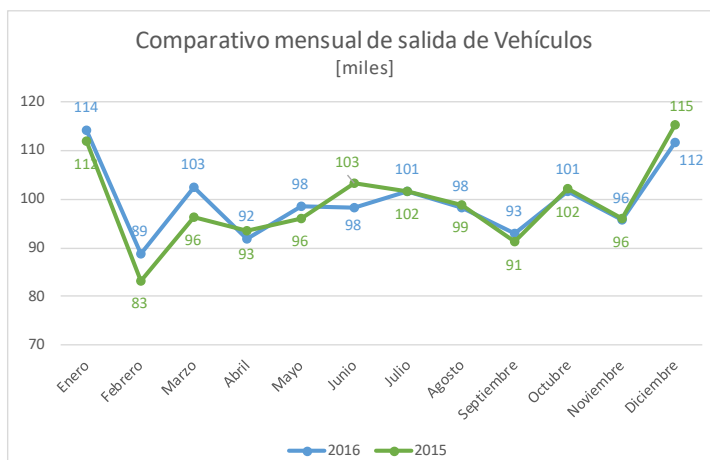
OPERATIVOS DE CONTROL EXTERNO								
MES	OPERATIVOS REALIZADOS CORREDOR				TOTAL	REVISADOS	VEHÍCULOS COMPARENDO S RES. 540 / 2009	INMOVILIZADO S
	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE	SUR				
ENERO	16	21	6	24	67	5.376	64	10
FEBRERO	21	28	6	25	80	7.212	190	21
MARZO	16	31	6	30	83	6.022	83	17
ABRIL	13	38	5	21	77	5.727	81	5
MAYO	10	37	6	36	89	5.580	164	21
JUNIO	13	32	9	29	83	3.987	161	33
JULIO	32	20	9	18	79	6.940	163	33
AGOSTO	18	27	14	33	92	3.828	242	68
SEPTIEMBRE	42	35	14	60	151	4.911	427	77
OCTUBRE	33	44	7	65	149	5.980	240	67
NOVIEMBRE	35	52	14	90	191	5.131	326	67
DICIEMBRE	26	35	8	48	117	5.184	346	89
TOTAL	275	400	104	479	1.258	65.878	2.487	508



Para la vigencia de 2016, se lideró un equipo compuesto por personal del área de Control y Vigilancia de la Secretaría Distrital de Movilidad, Policía Nacional en su especialidad de Tránsito y delegados de la Superintendencia de Puertos y Transportes, con el fin de desarrollar actividades para verificar el cumplimiento del marco legal regulatorio aplicable a las empresas de transporte terrestre automotor en la modalidad de pasajeros por carretera. Resultado de estos operativos se logró frente al año anterior:

- Incremento en 12% del recaudo por evasión a la tasa de uso.
- Incrementó en 29% del recaudo por concepto de elusión a la tasa de uso.

El 2016 cerró con un **incremento de 6.261 despachos de vehículos, equivalentes al 0.53% más frente al 2015**. Esta cifra refleja un balance favorable, si se tiene en cuenta, que el paro de camioneros de 46 días, afectó la mayor parte de corredores viales del país.



De otro lado, esta Dirección, trabajando articuladamente con la Oficina Asesora de Comunicaciones, logró desarrollar campañas orientadas a sensibilizar a los ciudadanos sobre el beneficio y la seguridad que representan el uso de las instalaciones de las Terminales.



Comprometidos con la política de seguridad vial, en el año 2016 se coordinó un seminario taller con capacitadores de la Policía Nacional en su especialidad de Tránsito y Transporte, enfocado en temas relacionados con la seguridad vial, logrando la participación de 44 representantes de las diferentes empresas transportadoras en sus diferentes niveles jerárquicos.



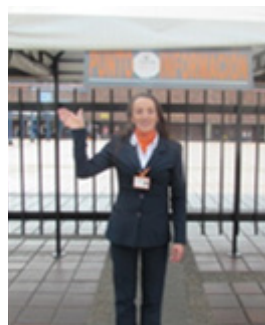
3.2 Operación Segura y Rentable

Proceso orientado a fomentar el buen funcionamiento de la operación, promover un servicio de excelente calidad para los usuarios y en igualdad de condiciones para todos transportadores.

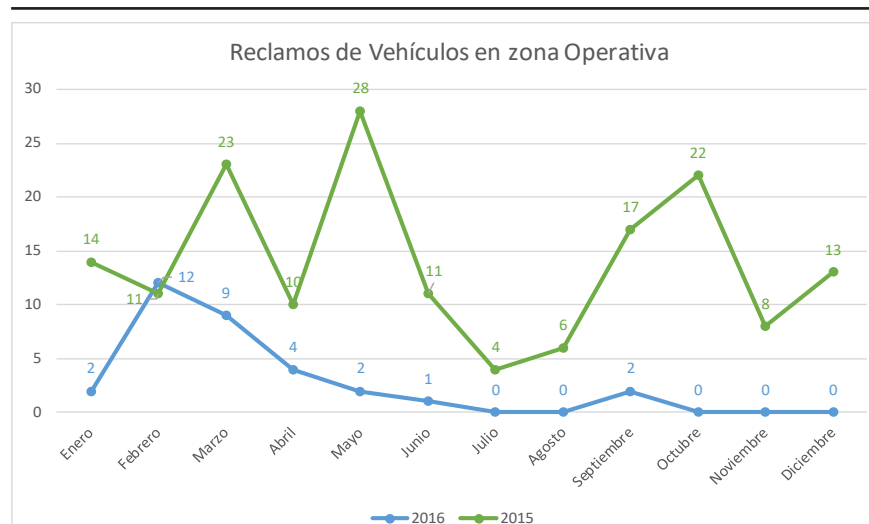
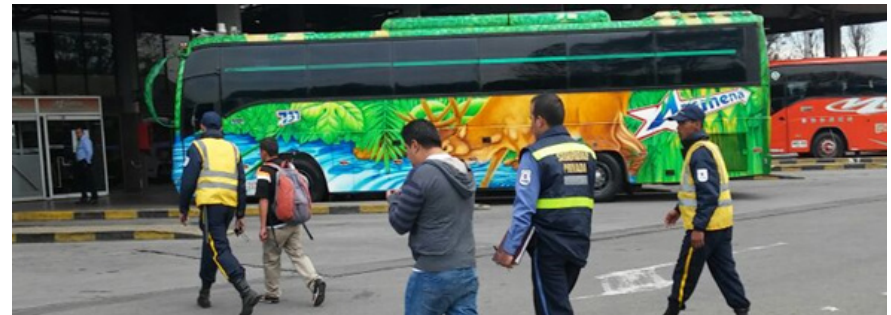
La actual administración ha centrado sus esfuerzos en combatir la informalidad y la ilegalidad. En este sentido, ha dispuesto los recursos económicos, logísticos y humanos necesarios para atacar esta problemática, con el acompañamiento de las instituciones de control y vigilancia como la Superintendencia de Puertos y Transporte, la Secretaría de Movilidad y las autoridades de Policía en sus diferentes

especialidades: vigilancia, tránsito y carreteras. Con este propósito, se destinaron mayores recursos para fortalecer los esquemas de seguridad privada, tanto en personal como en equipamiento técnico y tecnológico, logrando resultados importantes y de gran impacto, como se indica a continuación:

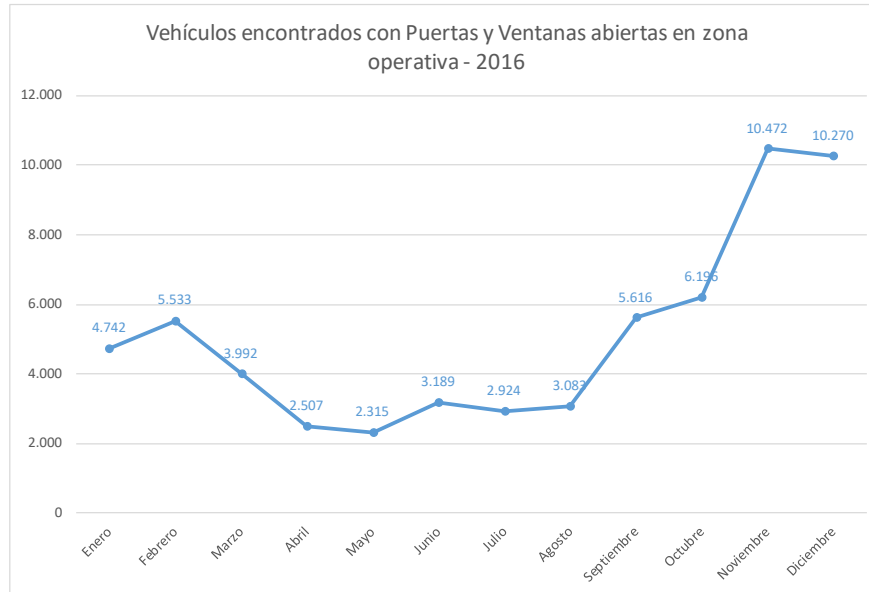
- **Reducción de la práctica del “revoleo.”:** se estableció un dispositivo de guardas dedicados a recibir al pasajero, ofreciéndole ayuda cuando trae equipaje en gran volumen, recomendándole comprar los tiquetes al interior de la Terminal e invitándolo a abstenerse de recibir ayuda de personas desconocidas o ajenas al servicio. Como resultado la presencia de los “revoleadores” en la plazoleta, se redujo de 40 a menos de 7. Se continúa con el compromiso de eliminar este fenómeno de informalidad.



- **Reducción de la práctica del “pregoneo.”:** En el año 2016 se incrementó la aplicación del Manual Operativo y la imposición de multas, por el incumplimiento de las obligaciones propias al desarrollo de la operación. Esto permitió generar un mayor nivel de orden en las actividades transportadoras y disminuir la competencia desleal.
- **Expulsión de vendedores ambulantes y “retacadores”** de las plataformas de ascenso. A través del contrato de seguridad privada, se fijó un servicio de guarda por módulo y se dispuso de una operadora para hacer seguimiento a las áreas operacionales, en especial en las plataformas de ascenso y parqueaderos operacionales, con el propósito de identificar la presencia de cualquier vendedor informal, a fin de realizar la expulsión de estas áreas privadas. De los 18 informales arraigados en las plataformas, hoy se observa ocasionalmente la presencia de unos pocos, frente a los cuales el esquema de seguridad sigue trabajando.
- Este trabajo es soportado también en la red de empleados de las empresas de transporte, que una vez evidencian la presencia de los sujetos informales o personas sospechosas, informan para tomar las acciones pertinentes con la seguridad privada del sitio.



Los reclamos por hurto a vehículos en la Zona Operativa fueron 32 en el 2016, que comparado con las 167 del año 2015, representan una **reducción del 81%**. Este indicador es favorable y está dado por el constante acompañamiento que viene dando la Dirección de Seguridad Operacional a los esquemas de las empresas de seguridad privada y al continuo enlace con las autoridades de Policía.



- En los operativos de control que se realizan a diario en áreas operacionales, el equipo de trabajo de esta Dirección, evidenció un número importante de vehículos dejados en condición vulnerable - puertas y ventanas abiertas - por parte de los transportadores, arrojando en promedio un número cercano a 170 casos día, lo que representa al mes un poco más de 5 mil y al año 60 mil potenciales casos de hurto a estos automotores; dadas las condiciones señaladas y gracias a la gestión y controles adelantados, tan solo 32 casos se materializaron en la vigencia 2016.

No obstante, la cultura de dejar las ventanillas y puertas de los buses abiertos, tiene un arraigo muy importante entre los conductores, lo cual obliga a que la Terminal de Transporte implemente nuevos mecanismos para contrarrestar los hurtos en la zona operativa. En este sentido, se espera en el año 2017 desarrollar el proyecto del Sistema Integral de Video Vigilancia y fortalecer la coordinación con la policía.

- Control a los “revoledores” y a la práctica de “pregoneo” de la zona de encomiendas:** Teniendo en cuenta la complejidad de la zona para realizar un efectivo control, la Terminal ha buscado estrategias encaminadas a minimizar los impactos que esta práctica irregular le ocasiona a esta unidad de negocio de las empresas transportadoras.

Es importante resaltar que existen 4 empresas que se dedican a remesa y encomiendas, que no hacen parte de la modalidad de empresas transportadoras de pasajeros por carretera, lo que nos condujo a buscar soluciones articuladas para atacar este fenómeno de manera conjunta con la Terminal Bogotá Copropiedad y la Policía Nacional; después de varias mesas de trabajo, se acordó poner en marcha un nuevo esquema para la prestación del servicio en esta zona, ubicando una reja al inicio del pasillo principal que conecta con las bodegas de cada empresa de encomiendas con el propósito de permitir únicamente el ingreso de los usuarios, evitando que los “revoledores” instiguen al usuario.



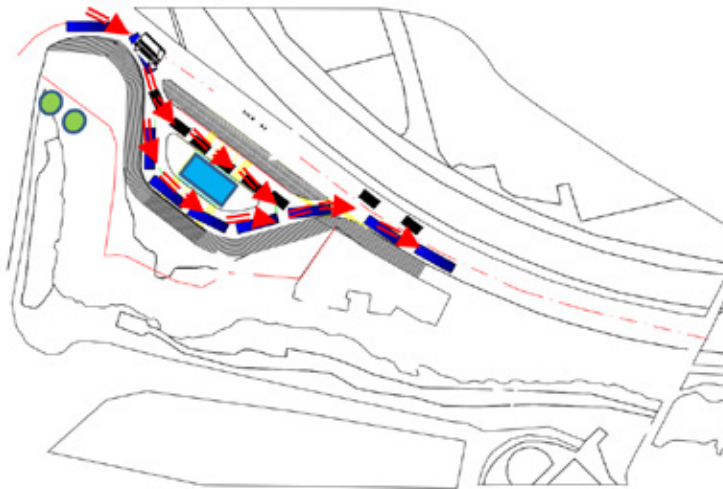
Gestión para la formalización del paradero YOMASA:

Uno de los compromisos adquiridos en la Asamblea General de accionistas del 2015, fue legalizar el paradero informal de YOMASA, para convertirlo en un carril de servicios y manejar una infraestructura liviana para el servicio de los usuarios del corredor oriental.

En atención a este compromiso, se realizaron varias reuniones con los transportadores del corredor oriental, uno de los cuales es el dueño del predio y se acordó que, de manera articulada, se maneje la operación de este corredor. La Terminal remitió diferentes comunicados a la Secretaría Distrital de Ambiente, y esta respondió que debido a que el predio se encuentra localizado en el corredor ecológico de ronda - CER de la quebrada Yomasa, solo se puede realizar la intervención del 10% del predio.



Uso 10% 261 m2 Reserva: 90% 2376 m2



La Terminal ha realizado varias mesas de trabajo con la Secretaría Distrital de Movilidad y se está desarrollando un diseño, el cual se encuentra en etapa de modelación para determinar su viabilidad.

Si el resultado de la modelación adelantada por parte de la Secretaría Distrital de Movilidad es favorable para la ejecución de este proyecto, se realizará una mesa de trabajo con Secretaría Distrital de Ambiente para obtener la autorización de esta entidad y lograr su implementación en este predio.

3.3 Servicio al Ciudadano

Proceso orientado a garantizar la correcta y adecuada atención al ciudadano, brindando un servicio integral, en colaboración con instituciones públicas y privadas.

Durante el 2016 la Terminal de Transporte S.A., brindó atención en los puntos de información a 399.997 usuarios, incrementando en 10% el número de usuarios atendidos en el 2015. La información sobre Horarios, Precio de Tiquetes, Destinos, Ubicación empresas de

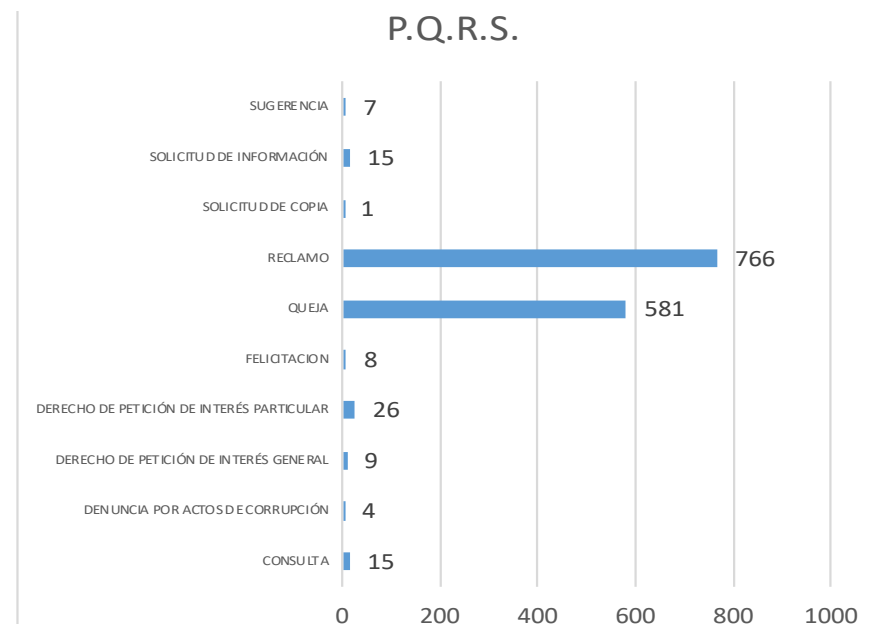
Transporte, Atención a desplazados, Carros maleteros, Ubicación de duchas/baños y Sillas de Ruedas concentró el 80% de las actividades de acompañamiento y orientación a los ciudadanos que realiza la Terminal:

ASPECTO	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
HORARIOS	3342	3285	2751	3256	3750	2300	3716	3516	3486	4352	2933	5649
PRECIOS TIQUETES	4110	3537	3100	2220	2458	2779	2943	3150	2646	3561	2571	4433
DESTINOS	7327	6754	5432	2110	5358	6245	6623	6322	6578	6415	6066	9422
UBICACIÓN	3258	3311	3164	3129	4120	4317	10227	5996	6138	5197	5523	8448
ZONA ENCOMIENDAS	1258	1360	1245	1323	1314	1153	1380	1442	1396	997	1312	1636
SILLA DE RUEDAS	552	558	499	494	452	520	512	421	515	596	498	553
CARROS MALETEROS	821	838	783	748	762	579	893	517	583	971	582	785
BAÑOS/DUCHAS	1124	1889	1824	1858	3988	2189	1835	1738	1699	1719	2317	2464
GUARDA EQUIPAJE	2284	1896	1974	1952	1648	1102	2307	1640	1908	1807	1825	2369
ORIENTACION (BARRIOS, RUTAS ENTRE OTROS)	1124	1217	1990	1982	1847	1924	1782	1871	1875	2519	1974	2243
CAJEROS (UBICACIÓN/ HORARIOS)	1121	1575	1119	1160	1419	1964	2128	2736	2405	2667	2345	3217
COMUNICADOS POR SONIDO	148	91	32	28	37	135	273	15	39	19	76	49
SECRETARIA INTEGRACION	51	37	40	24	56	49	65	32	38	20	49	43
DIGNIFICAR	44	20	14	22	27	41	75	28	21	18	15	11
MIGRANTE	40	45	37	41	48	76	83	34	84	27	25	34
AMBIENTAL	58	61	79	70	69	72	140	138	57	22	15	17
PIT (INFORMACION TURISTICO)	258	232	215	192	234	285	308	350	178	135	236	209
SIMIT	1193	1175	1993	2780	1246	1105	1882	2228	2571	2296	1969	2216
PUESTO PRIMEROS AUXILIOS	1183	1248	965	996	1146	1330	957	1030	1136	1346	1205	1424
VACUNACION	1264	1167	1132	1149	1148	1495	1073	1248	1261	1305	1298	1399
PETICIONES, QUEJAS,RECLAMOS	74	75	45	45	40	76	82	66	39	60	40	78

Aunado a lo anterior, se prestó el servicio a usuarios con condiciones especiales, facilitando sillas de ruedas y personal operativo para su acompañamiento, así como el uso de ducha y baños. De igual manera, se ofreció el servicio de ciclo-estacionamientos gratuitos en el Parquedero Lote 12 (Terminal Salitre) y en el Parquedero Santa Clara.

Es importante resaltar que la Terminal de Transporte S. A. tiene la obligación de garantizar a los usuarios, pasajeros, visitantes trabajadores y demás personal permanente y flotante la prestación del servicio de atención prehospitalaria que corresponda de acuerdo con la categoría de la respectiva sede. De esta manera se debe dar cumplimiento a la Resolución No. 0705 de 2007, reportando como atención de primeros auxilios un total de 1670 pacientes atendidos, 8.8% más que en 2015; y 39.677 vacunados, 0.8% menos que el año anterior.

La Terminal de Transporte S.A., recibió para la vigencia 2016, entre peticiones, quejas y reclamos 1.432 PQRS, lo que representa una reducción del 41% frente al 2015, las cuales fueron atendidas oportunamente según la normativa vigente.



ADULTOS		MENORES DE 5 AÑOS	
Fiebre Amarilla	35,148	Polio inyectable	13
Toxide Titánico	1,643	Polio Oral	163
Sarampión y Rubeola	2,303	Pentavalente	58
TOTAL	39,094	DPT	120
		Hepatitis B	2
		Rotavirus	26
		Neumo	80
		Hepatitis A	43
		Varicela	36
		TOTAL	541



QUEJAS		
DIRECCIONADAS	TOTAL	Participación
EMPRESAS TRANSPORTADORAS	478	82%
TERMINAL DE TRANSPORTE S.A.	57	10%
OTROS	46	8%
TOTAL QUEJAS	581	100%

RECLAMOS		
DIRECCIONADAS	TOTAL	Participación
EMPRESAS TRANSPORTADORAS	638	83%
TERMINAL DE TRANSPORTE S.A.	36	5%
OTROS	92	12%
TOTAL RECLAMOS	766	100%

Así mismo, como se puede observar en la tabla de la derecha, las quejas y reclamos que se registran en el sistema de información son direccionadas de conformidad con los términos y competencias que se enuncian.



GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA



4.1 Nuevos Desarrollos de Infraestructura

Terminal Satélite del Norte

El 26 de diciembre de 2016 finalizó la ejecución del contrato de obra, cuyo objeto era la "Construcción de las obras necesarias para la terminación de la Terminal Satélite del Norte en la etapa 1 de la fase 1", iniciando la etapa de liquidación del mismo. Cumplida esta etapa, el objetivo de esta administración en el 2017, es disponer lo necesario para iniciar y consolidar la operación de la Terminal Satélite del Norte, la cual amplía la capacidad de servicio de la Terminal de Transporte S.A. y aporta a la solución de las problemáticas de movilidad generadas por la existencia del carril segregado de la autopista norte con calle 170.

Finalizar este proyecto es un logro institucional dado que es el resultado del esfuerzo de todo el equipo de colaboradores de la Terminal de Transporte S.A que asume una obra siniestrada y abandonada por el anterior contratista y la ejecuta acorde con lo establecido legalmente en el Plan de Implantación aprobado por la Secretaría Distrital de Planeación en el año 2012.



Desarrollo de la infraestructura de Parquaderos en convenio con el DADEP

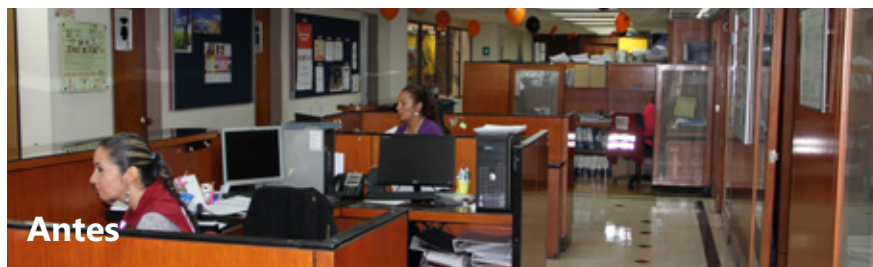
Esta dirección lideró las acciones requeridas, dentro del marco de los convenios interadministrativos suscritos con el Departamento Administrativo del Espacio Público - DADEP para la administración y operación adecuada y segura de los parqueaderos públicos Lote 12 y Santa Clara. Dentro de estas acciones se cuentan: la implementación de la iluminación del parqueadero Lote 12 y la construcción del cerramiento del área recuperada. En el parqueadero Santa Clara se realizó el estudio y diseño para las adecuaciones posteriores a ejecutar y se iniciaron los trabajos de mantenimiento de la tapa superior del mismo, intervenciones con cargo a los recursos del DADEP y que permiten mejorar la operación y maximizar los beneficios para las partes.



4.2 Mantenimiento Mayor de la Infraestructura

Se ejecutaron los contratos tendientes a realizar mantenimientos especializados y adecuaciones de la infraestructura y bienes de la Terminal de Transporte, con el fin de garantizar su funcionalidad y permitir un mayor tiempo de uso.

- Mantenimiento preventivo y correctivo de los ascensores y rampa eléctrica.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos hidroneumáticos y plantas eléctricas.
- Suministro de elementos y materiales de ferretería y construcción.
- Adecuación de las oficinas de la Terminal de Transporte sede Salitre, Subgerencia de servicios operacionales, puntos de atención al ciudadano y cabinas de taxis.
- Prestación del servicio de limpieza de las redes hidrosanitarias de las sedes Terminal Central Salitre y Terminal Satélite del Sur.

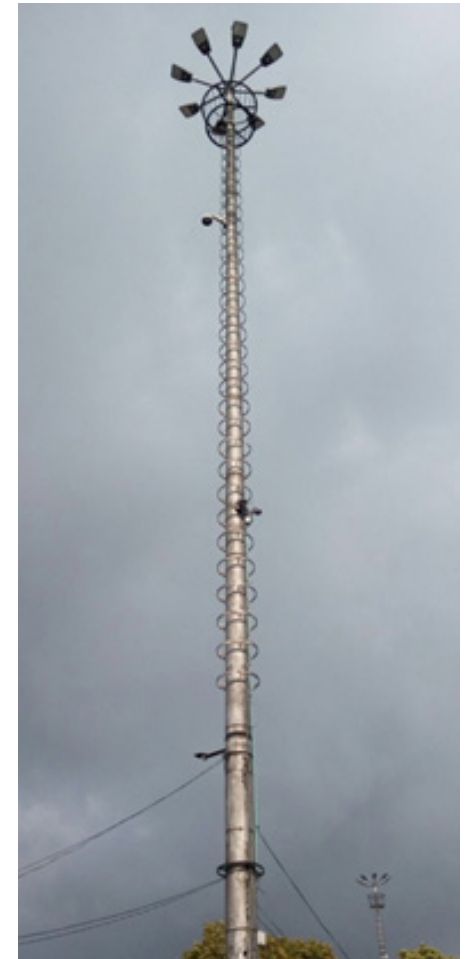
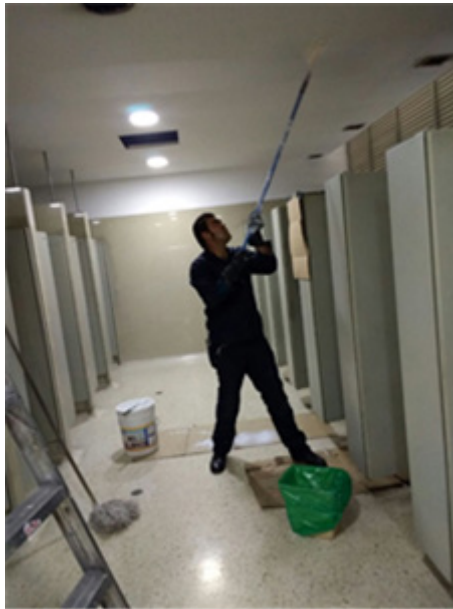


4.3 Mantenimientos Rutinarios de la Infraestructura

En el año 2016 se atendieron más de 300 solicitudes, consistentes en requerimientos de reparaciones menores de electricidad, plomería, reparaciones locativas, que fueron remitidas a través del aplicativo Help Desk de infraestructura.

Se atendieron los requerimientos formulados en sus visitas, por autoridades como: Superintendencia de Puertos y Transporte, Autoridad Sanitaria Portuaria, IDIGER, Bomberos de Bogotá, Secretaría de Movilidad, IDU, empresas de servicios públicos, relacionados con la optimización en cuanto a señalización interna y externa, seguridad humana, mejoramiento de condiciones de infraestructura, entre otros y fueron debidamente atendidas dentro del alcance de las reparaciones menores que se adelantan en esta línea de gestión.

Se implementó el cambio de luminarias en los 8 mástiles de la zona operativa del Terminal de Salitre, en los cuales se instalaron luces Led ahorradoras de energía.





GESTIÓN DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

Proceso orientado a implementar soluciones eficaces a las necesidades de otros procesos, así como a dirigir y ejecutar las acciones para el desarrollo, administración, implantación, evaluación y mantenimiento de los recursos tecnológicos y activos de información de la Terminal de Transporte.

5.1 Desarrollos Tecnológicos Como Apoyo a la Operación

Durante el 2016, se desarrolló e implementó una solución tecnológica que integra las empresas transportadoras y la Terminal de Transporte, denominada "**Sistema Integrado de Rodamiento y Tasas de Uso**", el cual permite el registro en línea del rodamiento por parte de cada una de las empresas transportadoras y a su vez, alimenta el sistema de Tasas de Uso de la Terminal de Transporte, generando los siguientes beneficios:

- Se mejoraron los tiempos de respuesta en la compra de la tasa de uso.
- Los conductores, antes de comprar la tasa de uso, reciben información sobre las novedades de su vehículo en relación con los pagos pendientes.
- Se acabaron los reprocesos por errores de digitación o letra ilegible en las planillas de viaje.
- El aplicativo cuenta con una app para dispositivos móviles y tablet, para consulta y registro.
- Este desarrollo, incluyó un sistema de asignación de cupos para el pago de la Tasa de Uso por empresa transportadora. Este sistema acerca a la Terminal a las prácticas de vanguardia, apuntando a la reducción de manejo del efectivo y disponibilidad de información inmediata.
- Actualización del código de barras, pasando de lineal a bidimensional y optimizando los tiempos de respuesta en la operación y en la interfaz con alcoholimetría.
- Se desarrolló una funcionalidad usando la plataforma del Sistema Integral de Terminales, que permite identificar diariamente los vehículos que evaden el pago de la tasa de uso en tránsito hacia la Terminal del Sur.
- Para la entrada en operación de la Terminal Satélite del Norte, se implementaron soluciones de seguridad y control que se administrarán desde la Terminal Central. Soluciones como circuito cerrado de televisión, torniquetes que habilitan el acceso de pasajeros a las plataformas de abordaje y barreras para vehículos a la entrada y salida de la zona operativa.
- La dinámica de la operación que se contempla en la Terminal Satélite del Norte hizo necesario que se planteara una forma distinta de operar esta nueva infraestructura. Es por eso que se desarrolló un sistema para controlar los pasajeros que, habiendo comprado su tiquete, desean ingresar a la zona de plataformas de abordaje, mediante el manejo de códigos de barras 2D y QR.

5.2 Desarrollo De Infraestructura para Seguridad de la Información

Se realizó la implementación de servidores como máquinas virtuales en un único host físico, dentro del plan de actualización y modernización de la plataforma tecnológica y se contrató el servicio de DATACENTER, para salvaguardar los activos de información de la Terminal y asegurar la continuidad del negocio.



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Proceso orientado a planificar, gestionar y administrar el Talento Humano con el propósito del fortalecimiento institucional, en procura de la mejora continua.

6.1 Programa de Capacitación y Formación

De acuerdo con las necesidades planteadas por cada área, de encuestas aplicadas a los trabajadores y del análisis de las evaluaciones de desempeño, se realizó el plan de capacitación con el fin de mejorar las competencias requeridas para el desempeño de cada cargo. Se diseñó un programa de capacitación y formación integral, enfocado al desarrollo de aspectos técnicos y fortalecimiento de los aspectos emocionales del personal.

En el aspecto técnico, se abordaron temas directamente relacionados con el desarrollo y fortalecimiento de las ventajas competitivas:

- Actualización normativa en transporte terrestre del transporte. (16 funcionarios - Administrativa).
- Seminario taller aspectos teórico-prácticos del cobro coactivo. (2 funcionarios - Administrativa).
- Taller técnicas de elaboración de pliegos de condiciones y de contratación estatal. (32 funcionarios - Administrativa).
- Capacitación en gestión documental. (63 funcionarios - Administrativa y Operativa).
- Elaboración, ejecución y control de presupuestos. (2 funcionarios - Administrativa).
- Curso de inglés, (20 funcionarios - Administrativa y Operativa).
- Importancia de la actividad de turismo en la dinámica económica de la ciudad, (Todo el personal del área Operativa).
- La responsabilidad de ser dueños del destino turístico de Bogotá (Todo el personal del área Operativa).
- Comunicación asertiva y servicio al cliente, (Todo el personal del área Operativa).
- Seguridad vial.



6.2 Programa de Bienestar y Recreación

Este programa tiene como finalidad desarrollar sentido de pertenencia, motivación y compromiso hacia la Terminal, mejorando el entorno laboral y personal. En la definición y ejecución del programa se incluye como parte integral la Caja de Compensación Familiar COMPENSAR.

A continuación, se relacionan algunas de las actividades realizadas:

- Celebración del cumpleaños de cada trabajador.
- Día Internacional de la Mujer.
- Celebración del Día del Técnico Administrativo.
- Celebración del Día del Niño.
- Mes de la fraternidad y el compañerismo.
- Celebración del día de la familia.
- Vacaciones recreativas.
- Detalle para Día de los niños (Halloween).
- Reunión de cierre de gestión y entrega de informe de balance de la vigencia.
- Celebración de navidad para los hijos de los trabajadores.
- Entrega de ancheta navideña para los trabajadores (as).

Cierre de Gestión 2016



Celebración cumpleaños de los trabajadores



Día de la Familia 2016





GESTIÓN AMBIENTAL

Busca desarrollar las actividades, planes y programas de gestión ambiental para prevenir y controlar los impactos ambientales en los procesos en la ejecución de la operación y servicio de La Terminal, de acuerdo con los requisitos y legislación aplicable.

La Terminal consolidó el proceso de implementación del Sub-sistema de Gestión Ambiental, obteniendo la certificación de acuerdo con la NTC:ISO 14001:2004 en el mes de mayo de 2016.

Se implementó el Plan de Acción del PIGA y sus cinco programas, alcanzando un cumplimiento del 100% en el desarrollo de sus actividades. Los programas que conforman el PIGA de la Terminal son:

- Uso eficiente del agua.
- Uso eficiente de la energía.
- Manejo de residuos.
- Consumo sostenible.
- Prácticas Ambientales Sostenibles.

Se formuló el nuevo plan de acción vigencia 2017 y se actualizó el Plan Institucional de Gestión Ambiental PIGA para nueva concertación.

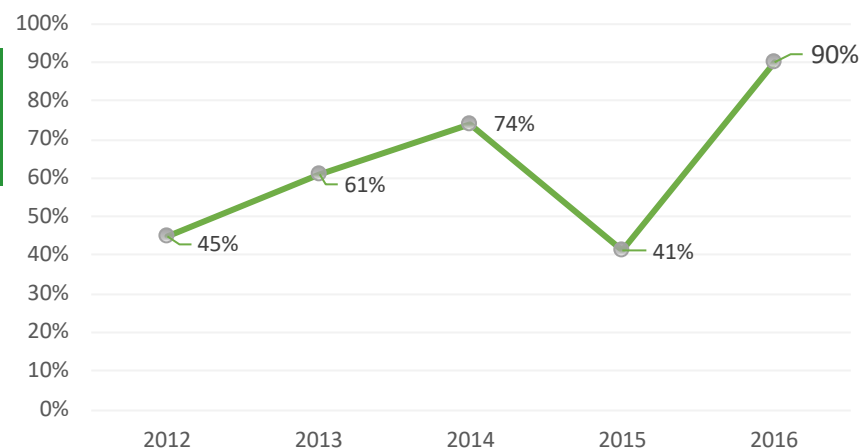
Gestión de aguas residuales y potable:

Se realizó diagnóstico del módulo de excretas, parte de la base para el proceso de modernización de la planta de tratamiento de la Terminal.

Residuos:

Se actualizó el Plan de Gestión de Residuos Peligrosos PGIRESPEL, el cual se implementa a través de los protocolos y registros de almacenamiento, cuantificación, transporte y disposición final adecuada

HISTÓRICO DE LA EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PIGA



La presente gráfica muestra la evolución de la evaluación recibida por parte de la Secretaría Distrital de Ambiente en lo referente a la gestión de la Terminal en el componente ambiental.

da de RESPEL. Para ello la Terminal de Transporte S.A. participó en campañas como la ECO-RECICLATON 2016 promovida por la Secretaría Distrital de Ambiente, en la cual la Terminal de Transporte, en conjunto con la Terminal Bogotá Copropiedad, entregó 360 Kg de luminarias de mercurio.

Arbolado:

Se realizó el inventario forestal y actualmente se están adelantando los trámites administrativos ante la Secretaría Distrital de Ambiente para obtener el permiso del tratamiento silvicultural propuesto.

7.1 Capacitación y Campañas Ambientales

Campañas:

- Disposición final: Se desarrolló entre La Terminal, la ANDI y los representantes de los programas de cierre de ciclo: EcoCómputo, Pilas con el Ambiente, Red Verde y Rueda Verde la ANDI, una estrategia de educación ambiental a través campañas, entrega de piezas de comunicación, pendones y evento de difusión y muestra artística.
- Manejo adecuado de llantas al interior de La Terminal, dando cumplimiento con el Decreto 422 de 2015.

Capacitaciones:

- La población capacitada corresponde al 90% del personal Administrativo y al 50% del personal Operativo.
- Manejo de residuos peligrosos en la Empresa.
- Cambio Climático, manejo integral de residuos, conocimiento del Código de Policía, separación en la fuente y movilidad sostenible con el uso de la bicicleta. Lo anterior, en el marco de la Semana Ambiental de la Terminal.

7.2 Atención a Autoridades de Inspección, Vigilancia y Control

Se atendieron (2) dos visitas de inspección, vigilancia y control higiénico sanitario, una en la Terminal Salitre y otra en la Terminal Satélite del Sur. En Salitre, durante la visita se alcanzó un cumplimiento del 90% de los ítems evaluados, en comparación con el 46% obtenido en el 2015. Adicionalmente, se logró cambiar el concepto "desfavorable" recibido en el 2015 en la Terminal Satélite del Sur a FAVORABLE recibido en el 2017.

7.3 Movilidad Sostenible

De conformidad con la Directiva 002 de 2016 "Bogotá se Mueve Mejor" de la Alcaldía Mayor de Bogotá., la Terminal de Transporte S.A., realizó las siguientes actividades:

- Socialización de las recomendaciones sobre el uso de la bicicleta, apuntando a la seguridad vial.
- Capacitaciones y charlas denominadas "Cambiando el chip (uso de medios de transporte)"; Sistema Transmilenio y sus componentes troncales y zonal y sensibilización del uso de la bicicleta y las caravanas.
- Semana del carro compartido.
- Participación en la "Semana Nacional de la Movilidad Sostenible".
- Participación en la estrategia "El Reto", liderada por la Secretaría Distrital de Movilidad.
- La Terminal se acogió a la Ley 1811 de 2016, promoviendo el reconocimiento de medio día laboral remunerado si los empleados llegan al trabajo en bicicleta durante 30 días.



**GESTIÓN
JURÍDICA**

Proceso orientado a asesorar, asistir, representar y defender a la Terminal en asuntos jurídicos -administrativos internos y externos relacionados con las actividades desarrolladas y garantizar que los procesos de selección de los proveedores y las adquisiciones de bienes y servicios hechas por la Sociedad, cumplan con los principios de la contratación, las normas legales y los requisitos de la organización.

8.1 Procesos Contractuales

En desarrollo de la operación, la gestión y los proyectos de avance institucional, se adelanta la gestión contractual de conformidad con el Plan Anual de Adquisiciones, promoviendo la eficiencia organizacional y garantizando el beneficio para las partes. Esta gestión se adelanta de conformidad con la normatividad contractual que le es aplicable ¹, por lo cual la Terminal de Transporte S.A. en materia de contratación se rige por su Manual de Contratación el cual fue adoptado a través de la Resolución No. 34 de 2015, y aquellas normas que lo modifiquen, adicionen o complementen, las normas propias del derecho privado contenidas en los Códigos Civil y de Comercio, los principios generales de la contratación, los principios y/o procedi-

mientos consagrados en las normas de derecho público y/o por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a sus actividades económicas y comerciales y las normas especiales dispuestas para cada contrato en particular.

Gracias a la labor conjunta de la Subgerencia Jurídica con las distintas áreas se logró la firma de 96 contratos y la liquidación de 106 provenientes de diferentes vigencias. En este sentido, es importante recordar la labor de acompañamiento de esta Subgerencia en el logro de las metas planteadas por las diferentes subgerencias y direcciones.

NUESTROS PROCESOS CONTRACTUALES 2016

TIPO CONTRATACIÓN	No.	TIPO DE CONTRATO
Solicitud Pública de Oferta	4	Prestación de Servicios
Solicitud Pública de Oferta	1	Interventoría
Solicitud Pública de Oferta	1	Seguros
Licitación Pública	1	Prestación de Servicios
Licitación Pública	1	Obra
Directa	40	Prestación de Servicios
Directa	15	Prestación de Servicios Profesionales
Directa	11	Suministros
Directa	13	Compraventa
Directa	3	Arrendamiento
Directa	2	Consultoría
Directa	4	Obra
TOTAL CONTRATOS	96	
Convenios Interadministrativos	1	Convenios
Resoluciones 2016	31	Varios Conceptos

¹ Artículo 93 de la Ley 1474 de 2011 "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 registrarán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a sus actividades económicas y comerciales"

8.2 Defensa Judicial

Durante el 2016 la gestión jurídica no se limitó a la defensa de las acciones judiciales en contra, sino que buscó cambiar esa tendencia y práctica, enfocando la acción judicial en hacer valer los derechos que le asisten a la empresa, tomando una posición jurídica activa, representada en que la Terminal de Transporte S.A. es la demandante y busca judicialmente la protección de sus derechos e intereses. En relación con la gestión de los procesos judiciales y acciones constitucionales se identifican los relacionados en el cuadro.

Todas las acciones constitucionales de tutela, con fallo en el 2016, fueron favorables a la Terminal de Transporte S.A., resultado alcanzado gracias al fortalecimiento de la defensa técnica e idónea, revirtiendo la tendencia de otras vigencias en las cuales los fallos adversos eran la generalidad.

ACCIONES JUDICIALES MÁS RELEVANTES

a) En relación con las expropiaciones

En relación con la expropiación administrativa de los predios en donde opera la Terminal Satélite del Norte, se encuentran activos dos Procesos de Nulidad y Restablecimiento del Derecho en contra del IDU y la TERMINAL DE TRANSPORTE S.A, en los cuales se solicita el pago de un mayor valor por dichas expropiaciones. Uno de los procesos se encuentra actualmente en trámite de Segunda Instancia ante el Consejo de Estado - Sección Primera, con Sentencia de Primera Instancia favorable proferida por el Tribunal Administrativo de Cundinamarca - Sección Primera; y el otro que se encuentra en trámite de Primera Instancia ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca - Sección Primera.

CLASE DE PROCESO	INICIADOS x TT S.A.	EN CONTRA
DESLINDE Y AMOJONAMIENTO	1	
NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO		2
CONTRACTUAL	1	3
RESTITUCIÓN DE INMUEBLE ARRENDADO	4	
EJECUTIVOS	3	
REPARACIÓN DIRECTA	1	
ORDINARIO LABORAL	1	1
RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRA CONTRACTUAL		1
ACCIÓN POPULAR		1
TUTELAS		9
	TOTAL PROCESOS INICIADOS	TOTAL PROCESOS EN CONTRA
	11	17
TOTAL PROCESOS		28
*FALLOS FAVORABLES		17
FALLOS EN CONTRA		1

b) Procesos en contra:

Cursan dos Procesos Contenciosos Contractuales en contra, i) Respecto del Contrato relacionado con los diseños de la Terminal Satélite del Norte, donde se solicita principalmente la declaratoria de nulidad de los actos administrativos mediante los cuales la Terminal declaró el incumplimiento del objeto contractual y el que declara terminado unilateralmente el contrato, el proceso se encuentra en

trámite de Segunda Instancia ante el Consejo de Estado - Sección Tercera, con Sentencia de Primera Instancia favorable proferida por el Tribunal Administrativo de Cundinamarca - Sección Tercera y ii) Respecto de la controversia por la existencia y validez del contrato de transacción suscrito por la Terminal de Transporte S.A. y la firma Ingeniería de Diseño Construcciones Eléctricas INCOEL S.A.S. y se solicita la nulidad de los actos administrativos expedidos por la Terminal y que declararon el incumplimiento del contrato de transacción, proceso que se encuentra en trámite de Primera Instancia. Respecto de este proceso, la Terminal presentó **demanda de reconvencción**, solicitando la declaratoria de incumplimiento del contrato de transacción y el pago de perjuicios causados por las deficiencias de los diseños a favor de la Terminal de Transporte S.A.

c) **Procesos en contra de los contratistas:**

La Terminal de Transporte S.A., además de la demanda de reconvencción presentada dentro del proceso de INCOEL S.A.S., ha iniciado otras acciones judiciales encaminadas a lograr el pago de las indemnizaciones por los perjuicios causados por los contratistas que han intervenido en la construcción de la Terminal del Norte. Hoy se encuentran activos como procesos iniciados, i) un proceso Contencioso Contractual en contra del Contratista de Obra - Estructuras Especiales S.A. y ii) dos procesos ejecutivos ante el Contencioso Administrativo en contra de Estructuras Especiales S.A. y de La Previsora S.A. Compañía de Seguros:

- Proceso Contencioso Contractual en contra de Estructuras Especiales S.A. en relación con el Contrato de Obra No. TT-088- 2012, el incumplimiento contractual y el pago de perjui-

cios Cláusula Penal a favor de la Terminal de Transporte S.A., en el cual el contratista presentó demanda de reconvencción, la cual se encuentra para estudio de admisibilidad. El proceso se encuentra en trámite de primera instancia ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca - Oral Sección Tercera.

- Proceso ejecutivo en contra de Estructuras Especiales S.A. que busca obtener el pago de los saldos que en el acta de liquidación del contrato quedaron a favor de la Terminal de Transporte S.A.; esta actuación judicial se encuentra en trámite de admisión.
- Proceso Ejecutivo en contra de La Previsora Compañía de Seguros, encaminado a lograr el pago de las multas que la Terminal de Transporte S.A. le impuso al interventor del contrato de obra, por el incumplimiento en su deber de vigilar la cumplida y correcta ejecución del contrato de obra suscrito con la firma Estructuras Especiales S.A.; la actuación judicial se encuentra en trámite de admisión.

Igualmente, se solicitó la intervención de la Contraloría Distrital y de la Procuraduría General de la Nación para que se establezca la responsabilidad del contratista de obra (TT-88 de 2012) y del interventor (TT-107 de 2012).

También es importante resaltar que dentro del proceso de deslinde y amojonamiento No. 1998-00011, se logró la recuperación del terreno objeto de litigio de aproximadamente 1000 metros cuadrados, en el parqueadero denominado lote 12.

8.3 Manual Operativo

La Subgerencia Jurídica, en virtud del nuevo Plan Estratégico, asumió el trámite de las actuaciones por infracciones al Manual Operativo e igualmente los procesos para el cobro de las multas con ocasión del incumplimiento del mismo, contenido en la Resolución No. 25 de 2010.

Se iniciaron 193 procesos, de los cuales fueron terminados 143, bien sea que finalizaron con decisión de imposición o no de multa. A 31 de diciembre de 2016, se encontraban en curso 49 procesos más.

Por otra parte, la Subgerencia adelantó gestión de cobro respecto de obligaciones económicas derivadas de contratos de arrendamiento sobre bienes de la empresa, tanto a comerciantes, como empresas de transporte que incumplían sus obligaciones, logrando aumentar el recaudo de \$14.175.700 en el 2015 a \$104.458.955 en el 2016.

Finalmente, se logró la expedición de la Resolución No. 125 de agosto 4 de 2016, por medio de la cual se reglamenta el procedimiento para pago de multas.





GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS



Proceso orientado a proveer y garantizar los recursos físicos, así como a planear la administración y desarrollo de los mismos.

En el 2016 la Gerencia General se planteó el objetivo de rentabilizar los activos improductivos y diversificar el portafolio de negocios, lo que ha generado ingresos adicionales, a través de en las siguientes actividades:

En arrendamientos de locales y espacios:

- Colocación en arrendamiento de 4 oficinas.
- Explotación de 129 M2 en espacios comerciales para publicidad, (Arrendamientos de muros, pantallas, etc).
- Arrendamiento de 100 M2 en espacios para exhibiciones (Vehículos, Seguros, etc).
- Alquiler de 80 M2 de espacios para instalación de branding mural.

Lo anterior, generó un incremento frente al 2015 del 62% en el arrendamiento de espacios comerciales.

En bienes muebles e inmuebles

- Se realizó el Avalúo Comercial de los Activos Tangibles (bienes físicos) que posee la Terminal de Transporte.
- Se realizó el levantamiento y diligenciamiento de la hoja de vida de los bienes inmuebles y fichas técnicas de los bienes muebles, a fin de tener un registro y control más exacto de los activos de la empresa.

9.1 Recuperación de Inmuebles

Se recuperó la titularidad del inmueble denominado Lote 31 (junto a la zona de taxis). Este lote cuenta con una extensión de 7.674 metros cuadrados y su valor estimado es de 16.000 millones de pesos.

9.2 Defensa Jurídica Inmobiliaria

Se obtuvieron varias resoluciones favorables por parte de la DIRECCIÓN DISTRITAL DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ, entre las que sobresalen, las que revocaron el pago de \$1.558.710.000 por concepto de impuesto predial del predio denominado "El Cangrejal".

9.3 Convenios y Contratos Interadministrativos

Como misión institucional y con el fin de aprovechar las competencias organizacionales de la Terminal y de las demás instituciones afines, se ha fortalecido la generación de nuevos recursos a través de la renovación y/o suscripción de convenios interadministrativos para la administración de parqueaderos de propiedad del DADEP:

CONVENIO	LOTE
No. 1100012911002012	PARQUEADERO LOTE 12(TERMINAL SALITRE)
No. 1100012922602013	PARQUEADERO SANTA CLARA
No. 1100012934902016	PARQUEADERO SANTA BEATRIZ



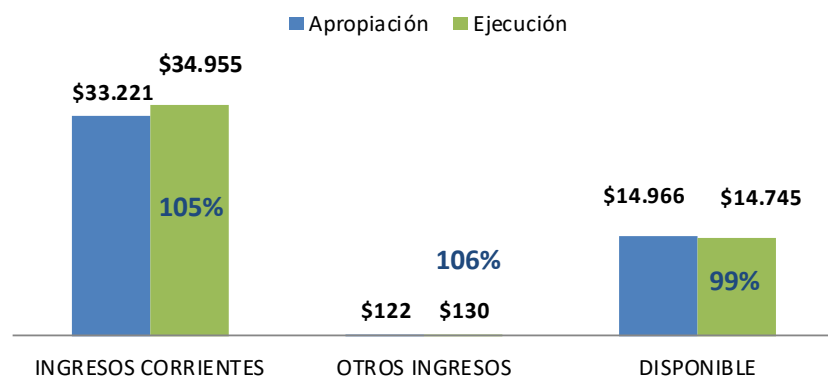
GESTIÓN FINANCIERA

Proceso orientado a asegurar el suministro de los recursos financieros para la ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión, y demás actividades que se adelantan en la Terminal para garantizar la operación y la prestación de los servicios propios de la empresa.

10.1 Ejecución Presupuestal

Se obtuvo un mejor desempeño en la gestión financiera, al lograr que los ingresos corrientes fueran mayores en 5.2% (\$1.734 millones) frente a lo presupuestado.

Ejecución Presupuestal (Millones de \$)



Los ingresos presentaron un incremento frente a las cifras presupuestadas del 5%, superando con solvencia la meta en este rubro, lo que permitió garantizar el adecuado flujo de dinero para atender la operación sin dificultad, demostrando claramente que la operación y el control de los recursos permite un funcionamiento sin angustias financieras.

Contando con la aprobación del estudio de valoración de la entidad y de la actualización del estudio de Tránsito de la Terminal Satélite

del Norte, solicitado por la Secretaría Distrital de Movilidad, a finales del año se recibió por parte de la Secretaría Distrital de Hacienda una transferencia por \$5.000 millones, cifra aprobada por el CONFIS en el 2010 y en las Asambleas de 2010 y 2011.

Al incluir dentro de los ingresos este desembolso, la ejecución del ingreso pasa del 103% al 113%.

Concepto	Apropiación	Ejecución	% Ejecución 2016	% Ejecución 2015
INGRESOS CORRIENTES	\$ 33.221	\$ 34.955	105%	107%
OTROS INGRESOS	\$ 122	\$ 130	106%	109%
DISPONIBLE	\$ 14.966	\$ 14.745	99%	100%
SUBTOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS	\$ 48.308	\$ 49.830	103%	105%
Recursos provenientes del Distrito Capital con fines de capitalización		\$ 5.000		
TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS	\$ 48.308	\$ 54.830	113%	105%

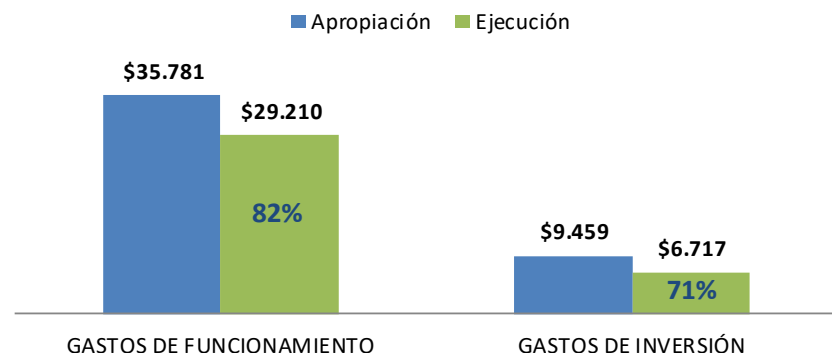
Los rubros de Gastos de funcionamiento del ejercicio presentan una ejecución del 82%, con un valor de \$29.210 Millones, mientras que los de inversión llegaron al 71%, por un valor de \$6.717 millones.

La ejecución consolidada del presupuesto de gastos para el año 2016 ascendió a \$35.928 millones.

La ejecución de los Gastos durante el año fue la siguiente:

Concepto	Apropiación	Ejecución	% Ejecución 2016	% Ejecución 2015
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 35.781	\$ 29.210	82%	80%
GASTOS DE INVERSIÓN	\$ 9.459	\$ 6.717	71%	53%
TOTAL PRESUPUESTO DE EGRESOS	\$ 45.240	\$ 35.928	79%	72%

Ejecución Presupuestal (Millones de \$)



Los gastos de funcionamiento presentan una ejecución del 82%, superior a la ejecución del año 2015 cuando se ubicó en el 80%. Los mayores impactos en los gastos de funcionamiento son originados en los gastos de personal que presentaron dos efectos combinados: uno, el efecto de la reestructuración realizada en el segundo semestre del año 2015, el cual afectó la ejecución del año 2016 durante todo el periodo y, el incremento salarial pactado en las convenciones colectivas de trabajo con los dos sindicatos, que fue del IPC+1.5%, lo que totalizó un incremento salarial del 8.27%. El rubro de capacitaciones pasó de una ejecución de \$146 millones en 2015 a \$297 millones en el 2016.

Se realizaron ahorros significativos en honorarios del 14.7%, Viáticos 79.4%, aseo y cafetería 77.7% y gastos legales en 59.5%, lo que consolida el compromiso con la austeridad del gasto, principio fundamental de la administración

Los gastos de Inversión superaron ampliamente la ejecución del 53% alcanzada en el año 2015, y con \$6.717 millones se ubicó en el 71%, fundamentalmente por la ejecución del proyecto Terminal Satélite Norte, que se logró terminar.

10.2 Estados Financieros al cierre de 2016

La Terminal de Transporte S.A., según lo establecido en sus Estatutos tiene corte contable anual y la información se presentará a la Asamblea de Accionistas con fecha 31 de diciembre de cada vigencia fiscal. La presente información corresponde a la que será presentada al máximo órgano de dirección y administración.

Se presenta el resumen de los Estados Financieros con corte al 31 de diciembre de 2016, comparados con los del año 2015. Estos estados

financieros son los primeros presentados con base en la resolución 414 de 2014 de la Contaduría General de la Nación, con la cual se adoptan los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, en desarrollo de la conversión a los estándares internacionales de información financiera (NIIF), lo que ha significado un cambio conceptual y normativo para el reconocimiento, medición, revelación y presentación de los estados financieros.

Los estados financieros del año 2015, que se presentan bajo el nuevo marco normativo, fueron realizados conforme con los parámetros establecidos en la resolución; en esta norma también se especifica que pueden ser utilizados con propósitos comparativos en los estados financieros en los que se aplique por primera vez dicho marco normativo.

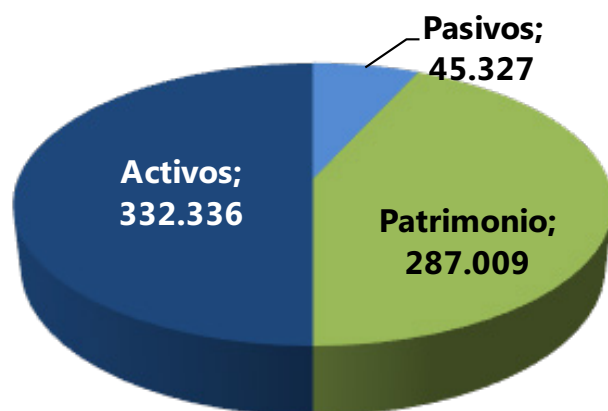
Los estados financieros fueron objeto de evaluación por parte de la revisoría fiscal de la Entidad; los efectos más importantes de la transición al nuevo marco normativo se encuentran detallados en las Notas a los estados Financieros, que contienen las revelaciones correspondientes.

El resumen del Estado de situación financiera al corte del 31 de diciembre es el siguiente:

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

2016

(Millones de \$)



Algunos de los cambios significativos en la normatividad, corresponden a la valoración y reconocimiento de los Activos, que requirió la contratación de un inventario y avalúo de inmuebles, con cambios en las vidas útiles de los mismos, lo cual generó un mayor valor de la propiedad, planta y equipo en \$258.550 millones; una disminución de las cuentas por cobrar de \$4.971 millones y de las cuentas por pagar en \$5.000 millones. Los efectos totales por la transición se ven reflejados también en el patrimonio.

	2015	2016	Variación (Dic. 15 - Dic. 16)	
	\$	\$	\$	%
Activos				
Activos corrientes	17.995	24.786	6.791	37,7%
Activos no corrientes	314.341	316.300	1.959	0,6%
Total activos	332.336	341.086	8.750	2,6%
Pasivos				
Pasivos corrientes	5.819	7.748	1.929	33,1%
Pasivos no corrientes	39.508	39.508	-	0,0%
Total pasivos	45.327	47.256	1.929	4,3%

La Terminal de Transporte mejoró ampliamente su situación de liquidez, con el crecimiento de los activos corrientes en \$6.791 millones equivalentes al 37.7%. Las obligaciones a corto plazo crecieron en un 33.1%, al pasar de \$5.819 millones a \$7.748 millones.

La aplicación del nuevo marco normativo, en el reconocimiento y la medición de los componentes de los estados financieros, originó un impacto por la transición el cual se presenta a continuación:

	2015	2016	Variación (Dic. 15 - Dic. 16)	
Patrimonio				
Capital suscrito y pagado	24.005	25.613	1.608	6,7%
Primas en colocación de acciones	9.584	12.976	3.392	35,4%
Reservas	29.551	33.911	4.360	14,8%
Resultados acumulados	218.228	1.059	(217.168)	-99,5%
Efectos de adopción por primera vez	-	218.228	218.228	
Resultado del período	5.641	2.043	(3.598)	-63,8%
Total patrimonio	287.009	293.830	6.821	2,4%
Total pasivos y patrimonio	332.336	341.086	8.750	2,6%

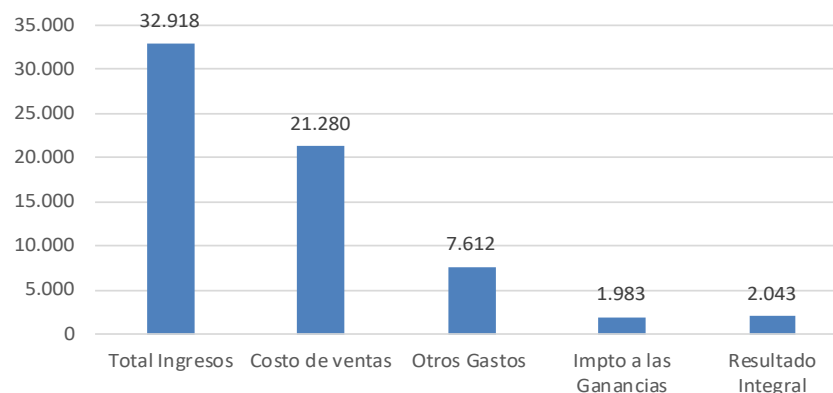
Durante el 2016, los ingresos incrementaron en 10,5% respecto del año inmediatamente anterior, generado en un crecimiento real del 3.73% y el impacto del aumento del IPC en las tarifas de las tasas de uso, a pesar de haber soportado un extenso paro camionero de 46 días.

Durante el presente ejercicio se lograron ahorros importantes en rubros como Honorarios, viáticos, Aseo y Cafetería, y Gastos Legales, equivalentes a una disminución de los mismos del 64.5%.

El efecto de la reestructuración de la planta de personal aprobada mediante las Resoluciones 42 y 43 de junio 2015, se evidenció plenamente en el 2016; adicionalmente, la implementación de las NIIF, la actualización de los seguros con las nuevas valoraciones, dificulta la comparación año a año.

El resumen del Estado de Resultados para el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2016 es el siguiente:

Estado de Resultados 2016
(Millones \$)



	2015 \$	2016 \$	Variación (Dic. 15 - Dic. 16)	
Operaciones continuas				
Ingresos de actividades ordinarias	28.990	32.026	3.036	10,5%
Costo de ventas	18.189	21.280	3.091	17,0%
Utilidad bruta	10.801	10.746	(55)	-0,5%
Gastos y Otros Ingresos y gastos	5.475	7.612	2.137	39,0%
Resultados de actividades de la operación	5.326	3.134	(2.192)	-41,2%
Ingreso financiero neto	601	892	290	48,3%
Utilidad antes de impuestos	5.928	4.026	(1.902)	-32,1%
Gastos por impuesto a las ganancias	287	1.983	1.696	592,0%
Resultado integral total del año	5.641	2.043	(3.598)	-63,8%

La aplicación del nuevo marco normativo, en el reconocimiento y la medición de los componentes de los estados financieros, originó un impacto por la transición el cual se presenta a continuación:

IMPACTOS POR LA TRANSICIÓN AL NUEVO MARCO DE REGULACIÓN

218.227.611

Cuentas por cobrar	-4.971.704
Propiedad, planta y equipo	258.549.820
Activos intangibles	525.850
Cuentas por pagar	5.000.099
Beneficios empleados	-280.852
Otros impactos	-40.595.602

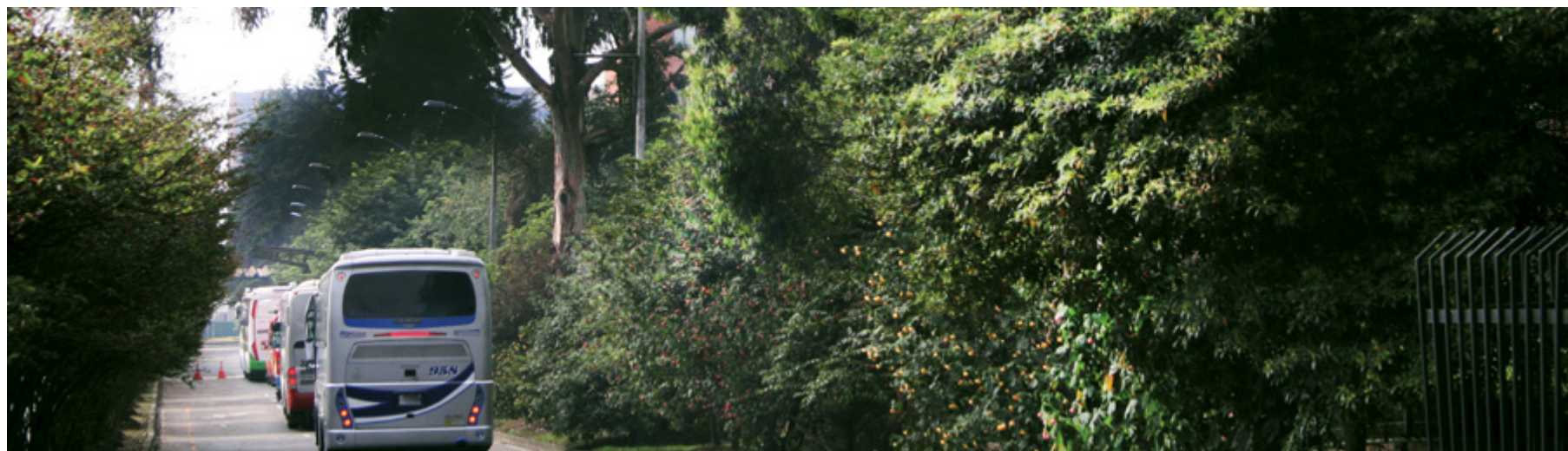
Los principales índices financieros de la entidad al cierre del ejercicio fueron:

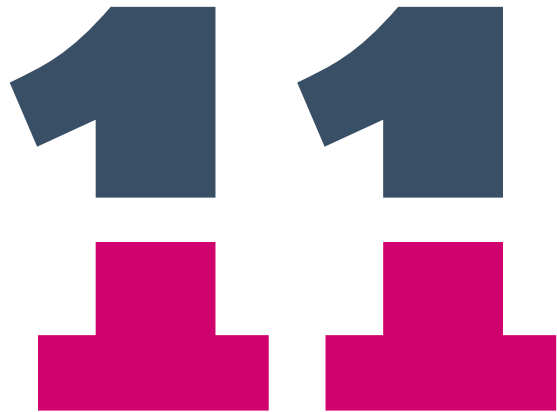
INDICADORES FINANCIEROS

<u>LIQUIDEZ</u>		<u>GESTION</u>	
Razón Corriente	3.2	EBITDA	6,152
Capital de Trabajo Neto (Millones)	17,038	% EBITDA	19.21%
<u>ENDEUDAMIENTO</u>		<u>RENTABILIDAD</u>	
Nivel de Endeudamiento	13.85%	Margen de Utilidad Operacional	9.79%
Concentración del Pasivo a CP	2.27%	Margen de Utilidad Neto	6.38%
Apalancamiento	16.08%	ROE	1.07%
		ROA	0.92%

Los incrementos en los costos y gastos corresponden a la mayor actividad de mantenimiento realizada en 2016, a la actualización del plan de seguros de la entidad, a las actividades para responder requerimientos de sanidad portuaria, así como al incremento en las depreciaciones por aplicación de los nuevos avalúos y cambio en las

vidas útiles de los bienes. En razón de ello, la Utilidad a disposición de la Asamblea de \$2.043 millones, es un logro financiero importante para la sostenibilidad de la empresa, en medio de las actuales circunstancias.





EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Proceso orientado a contribuir en la mejora continua, con el desarrollo de mecanismos efectivos de control para el seguimiento, medición y evaluación de los procesos, verificando los programas, planes, objetivos y metas.

El programa de evaluación de la gestión presentado y aprobado en Comité Directivo de febrero de 2016, fue:

- Rendición de la cuenta anual.
- Auditoría integral general a todos los procesos.
- Seguimiento al Plan de Mejoramiento permanente.
- Seguimiento de las acciones de las auditorías realizadas.
- Revisión Ley de Transparencia Ley 1712 de 2014.
- Seguimiento al Plan Anticorrupción.
- Atención del equipo auditor de la Contraloría.
- Auditoría al Subsistema de Gestión Ambiental.
- Seguimiento al Plan Estratégico.
- Informes a organismos de control.

El programa fue ejecutado en su totalidad y sus resultados relevantes son:

- Atención al equipo auditor de la Contraloría: La Contraloría de Bogotá realizó entre el 28 de junio y el 19 de septiembre de 2016, la Auditoría de Regularidad para el 2015 PAD 2016, durante ésta se presentó el Plan de Mejoramiento, que a esa fecha incluía 47 hallazgos, correspondientes a auditorías realizadas en la vigencia 2013 - 2014. De este número de hallazgos evaluados, fue cerrado un total de 45.
- Como resultado final de la auditoría, la Contraloría en su informe final abrió 7 hallazgos sobre los cuales se formularon acciones de mejoramiento, las cuales fueron remitidas al órgano de control e incorporadas en la matriz del Plan de Mejoramiento.
- Es importante resaltar el fenecimiento de la cuenta rendida por La Terminal para la vigencia fiscal año 2015 con base en la calificación total, que fue de 86.8 puntos sobre la Evaluación de Gestión y Resultados de la Contraloría de Bogotá D.C.
- Adicionalmente, la Contraloría realizó auditoría de Desempeño y evaluación a la gestión fiscal relativa a la contratación relacionada con la construcción de la Terminal Satélite del Norte, durante las vigencias 2012 a 2016; tal auditoría fue ejecutada entre el 19 de septiembre y el 30 de noviembre de 2016. De esta auditoría fueron abiertos 4 hallazgos que se incorporaron igualmente al Plan de Mejoramiento de la Empresa.



11.1 Fomento a la Cultura del Autocontrol

La Oficina de Auditoría Interna, en cumplimiento de sus funciones y en aras de fomentar la cultura de autocontrol, ejecutó la campaña “Tengo Todo Bajo Control” con la cual se buscó que cada colaborador realice su labor con el mayor compromiso y transparencia.



El 2016 fue un año de transición, en el que se definieron unas nuevas metas de corto, mediano y largo plazo, orientadas hacia el logro de la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Ello ha demandado, en primer lugar, poner la casa en orden en múltiples aspectos y fundamentalmente, cambiar la visión que se tenía hasta ahora del negocio. Por todo ello, considero que los desafíos que se avizoran en los próximos años, tendrán que ser asumidos con inteligencia, determinación y creatividad. Es claro para mí que el 2017 será un año en el que la prioridad está puesta en el EJECUTAR y volver realidad muchos de los proyectos que ya hemos dilucidado.

