



Balance Estratégico

Terminal de Transporte S.A.

www.terminaldetransporte.gov.co

Capítulo 1 – Presentación de la Entidad

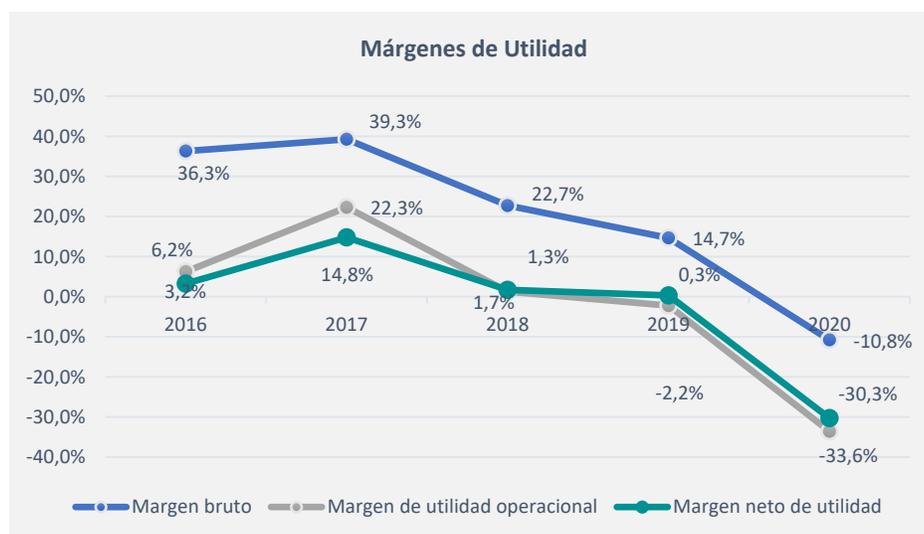
La Terminal de Transporte S.A., es una sociedad de Economía Mixta del orden Distrital, de segundo grado u orden, vinculada a la Secretaría Distrital de Movilidad de la Alcaldía Mayor de Bogotá, constituida como sociedad anónima, con participación pública inferior al 90%, cuenta con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa, cuya actividad y objeto social está enmarcada en sus Estatutos.

Tiene como misión promover, desarrollar y explotar soluciones de movilidad, mediante la gestión y operación innovadora, eficiente y sostenible de servicios a la ciudadanía, al sector transportador, regional y privado, que impacten positivamente en la movilidad distrital y/o nacional y su visión es ser a 2026 líder a nivel nacional en la implementación de soluciones innovadoras y sostenibles de movilidad.

En ese sentido, para cumplir con el desarrollo del objeto social de la empresa y llevar a cabo las distintas acciones en el devenir de una sociedad comercial registrada como sociedad anónima, en cada vigencia se estructura un presupuesto propio de ingresos y gastos que no cuentan con fuentes provenientes del presupuesto distrital.

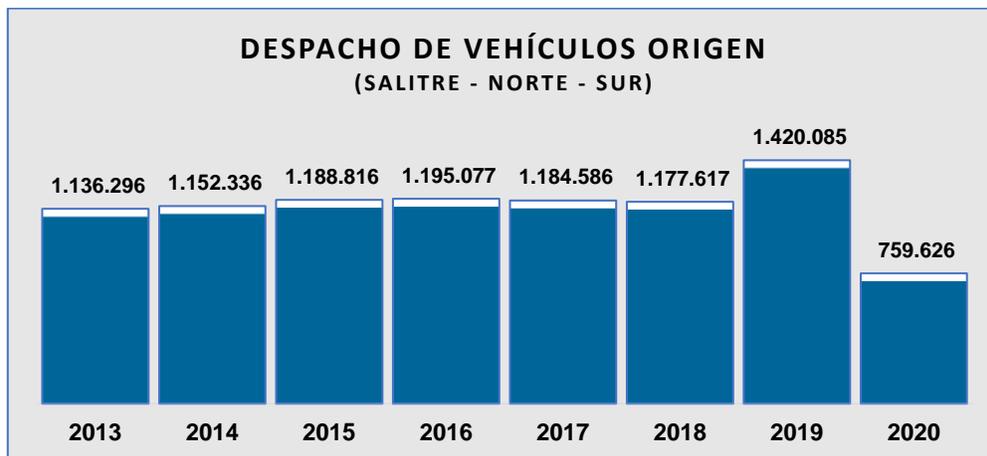
En el año 2019, la situación financiera de la entidad reflejaba una disminución de sus márgenes de utilidad, debido a que el ingreso de las Terminales ha crecido a un ritmo más lento que sus costos, (crece con el IPC, versus un gasto que por su alta demanda de personal crece con el Salario Mínimo), motivo por el cual se genera un déficit natural en la operación. Este proceso se acentuó con la llegada de la pandemia.

La siguiente gráfica representa el deterioro de los márgenes de utilidad entre el 2016 y el 2020 en donde puede evidenciarse que el modelo de negocio de las Terminales venía en un proceso de deterioro desde el 2018 y cuya tendencia, se agudizó en el 2020.



Fuente: Terminal de Transporte

Por otro parte, en materia de transporte intermunicipal, se venía presentando un comportamiento histórico (2013 - 2019) constante, que en 2020 por causa de la pandemia se vio fuertemente afectado en el número de despachos de vehículos desde las infraestructuras de Salitre, Norte y Sur.



Fuente: Terminal de Transporte S.A

Entre el 20 de marzo y el 30 de septiembre de 2020, época de aislamiento y más crítica para la Terminal de Transporte de Bogotá en los últimos años, la operación se redujo en un 82% referente a la movilización normal de vehículos comparada con el mismo periodo de 2019. A partir de septiembre de 2020 se dio reapertura de la operación en un 50% de capacidad, bajo una “nueva realidad”, en la cual el autocuidado y la responsabilidad en el cumplimiento de los protocolos de seguridad establecidos fueron los pilares de la reactivación.

En cuanto a la operación en el último trimestre del año 2020, (octubre a diciembre), se llegó al 75% de la operación normal comparada con el mismo trimestre del año 2019. El cierre del año se consolidó con 759.627 despachos de vehículos, con una disminución del -46.5% con respecto al mismo periodo del año anterior, teniendo en cuenta que para el año anterior se registró la salida de 1.419.700 vehículos, es decir, disminuyeron 660.073 vehículos a causa de la emergencia sanitaria.

Otra de las líneas de negocio que sufrió una gran afectación por la pandemia fue la administración de parqueaderos. Esta línea de negocio, inició en el 2012, de conformidad con la misión, el conocimiento y la experiencia de la Terminal, se integró la administración y explotación de predios del Distrito como parqueaderos públicos. De esta manera, el 2019 cerró el año con la operación y administración de 15 parqueaderos, en 6 localidades, con 3.000 cupos y un recaudo de 4.500 M.

En la medida que los sectores económicos entraron en operación de manera gradual, se fueron habilitando uno a uno los parqueaderos; entre los meses de abril a julio de 2020, se operaron 14 parqueaderos, en el mes de agosto 16, para octubre se llegó a 17 y al final del año, se contaba con 23 parqueaderos administrados.

Ante esta situación, la Terminal de Transporte S.A. estructuró el plan estratégico para la vigencia 2021-2023, como una herramienta de gestión para guiar a la entidad en su proceso de reactivación

económica y **TRANSFORMACIÓN**; a partir de 3 frentes de trabajo principales: 1. Su rol como promotor de la reactivación económica del transporte intermunicipal de pasajeros, siendo este, además su principal ingreso vía tasa de uso; 2 Fortalecimiento y desarrollo de nuevas unidades de negocio; 3. Fortalecimiento del Gobierno Corporativo y el bienestar de los colaboradores. De esta manera, contempló como insumos los lineamientos del Plan de Desarrollo Distrital (PDD) 2020-2024 “*Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI*”, el plan estratégico institucional formulado durante la vigencia 2020, la política pública de movilidad sostenible y los resultados de un estudio prospectivo realizado para la entidad en 2020.

La **TRANSFORMACIÓN** de la entidad se materializa en la **CONSOLIDACIÓN** como una empresa capaz de estructurar y desarrollar soluciones de movilidad. Los logros que a continuación se exponen, dan cuenta de ello.

Para la materialización de los objetivos de TRANSFORMACIÓN y CONSOLIDACIÓN se estructuró el plan estratégico de la entidad aprobado por la Junta Directiva como máximo órgano de decisión, el cual, contempla 4 objetivos estratégicos que se propone alcanzar de conformidad con su misión y visión. Los objetivos definidos son:



Fuente: Terminal de Transporte S.A

Ahora bien, si bien la Terminal no cuenta con metas directamente asociadas al Plan de Desarrollo Distrital vigente, se articula con este, de la siguiente manera:

Propósitos Plan Distrital de Desarrollo	Objetivos Estratégicos Terminal de Transporte 2021 - 2023
<p>Propósito 2. “Cambiar nuestros hábitos de vida para reverdecer a Bogotá y adaptarnos y mitigar la crisis climática”.</p>	<p>Apoyar la estrategia de movilidad de la ciudad</p>
<p>Propósito 4. “Hacer de Bogotá-región un modelo de movilidad multimodal, incluyente y sostenible”.</p>	<p>Apoyar la estrategia de movilidad de la ciudad</p> <p>Mejorar el servicio a los usuarios</p>
<p>Propósito 5. “Construir Bogotá - Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente”.</p>	<p>Apoyar la estrategia de movilidad de la ciudad</p> <p>Fortalecer la cultura organizacional, el bienestar y la buena comunicación del personal.</p>

Capítulo 2 – Principales Logros de la Entidad

Como se mencionó arriba, los principales frentes de trabajo de la entidad se concentraron en 3 ámbitos. Por lo anterior, a continuación, se hará énfasis en los logros obtenidos en 2 de ellos, que impactan la movilidad de la ciudad: 1. Su rol como promotor de la reactivación económica del transporte intermunicipal de pasajeros y 2. En el fortalecimiento y desarrollo de nuevas unidades de negocio.

No obstante, vale la pena mencionar que acciones ejecutadas, tales como: la actualización del Código de Gobierno Corporativo en 2022, la mejora en la calificación sobre Gobierno Corporativo, transparencia y lucha contra la corrupción, realizada por la Veeduría Distrital, pasando de calificación alto en el 2020 a muy alto en el 2022, la reforma integral de los Estatutos Sociales de la empresa en 2023 y el proceso adelantado para la obtención de la certificación en el Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2017 de ICONTEC, como parte de las medidas para prevenir, detectar y enfrentar el soborno; entre otras acciones, que se enmarcan en el frente de trabajo número 3, sobre fortalecimiento del gobierno corporativo y el bienestar de los trabajadores, han posibilitado el desarrollo de los otros dos frentes de trabajo, teniendo en cuenta que si se lograba el fortalecimiento interno de la organización, como consecuencia iba a producir los impactos esperados para la ciudad, en los otros dos frentes de trabajo mencionados.

1. Reactivación del Transporte Intermunicipal como un servicio público esencial para el desarrollo y la competitividad de la ciudad.

Uno de los grandes retos de esta Administración Distrital, ha sido la recuperación de todos los sectores de la ciudad después de las consecuencias del COVID-19 y de las manifestaciones sociales durante el 2020.

De esta manera, se promovió la suscripción de un *Pacto por la Reactivación* que tenía como objetivo la articulación de todos los actores partícipes de la cadena logística del transporte intermunicipal a nivel distrital, nacional, gremios y sector privado en acciones puntuales en pro de la reactivación del sector. A continuación, se exponen los ejes del Pacto y sus principales logros:

Acciones interinstitucionales para la reducción del transporte ilegal: se convocó a la Superintendencia de Transporte, Policía de Tránsito y Transporte y Secretaría de Movilidad para el diseño y ejecución de un plan de control sistemática contra el transporte ilegal. Hasta la fecha han sido realizados más de diez (10) operativos interinstitucionales, se han identificado y trasladado a la Superintendencia de casos de empresas de transporte que realizan conductas informales. Como resultado de estas acciones y del impacto obtenido, la Terminal institucionalizó esta acción a través de la creación del Frente de seguridad vial y ciudadana. El Frente se estructuró en los ejes de control, prevención y mitigación.

En 2022 tuvo la verificación de 597 vehículos, de los cuales 38 evadieron la tasa de uso; adicionalmente, se identificaron 129 abordajes no permitidos en vía y se realizaron 34 comparendos que conllevaron a la inmovilización de 22 vehículos. Consecuentemente, estos operativos han permitido tener un porcentaje de cumplimiento del 89% y un recaudo en dinero de \$106 millones de pesos, como resultado de mayores ingresos en tasas de uso para los días que se implementaron operativos interinstitucionales de control. De enero a septiembre de 2023, se han realizado 9 operativos de control, con 474 vehículos revisados, 64 vehículos inmovilizados 32 particulares y de turismo y 78 comparendos.

Vale la pena mencionar que, en el marco del Decreto Distrital 213 de 2021 por el cual se crea el Consejo Consultivo Distrital de Turismo como un órgano asesor y consultivo de la administración distrital con relación al desarrollo de la industria turística en Bogotá D.C. e iniciativas locales de la misma, la Terminal de Transporte hace parte como miembro de este órgano con voz y voto y uno de sus principales ejes de trabajo está en torno a desarrollar acciones que contribuyan a la seguridad de los turistas.

Esta es una de las acciones sobre la cual todos los actores de la cadena del sector coinciden en seguir fortaleciendo, pues por primera vez, bajo el liderazgo de la Terminal de Transporte se logra la articulación e interacción de todos los actores, para atacar este flagelo.

Agenda de trabajo para promover acciones de bienestar al conductor:

- **Sala de Bienestar a los conductores:** En el marco de Ley de Región Metropolitana, por medio de la cual se le confiere a la Terminal de Transporte la administración de los recursos del programa de Seguridad Vial, se habilitó la sala de bienestar para los conductores en la Terminal Salitre, con una inversión de 450 millones de pesos para ofrecer cinco espacios con servicios de descanso, alimentación, deporte, entretenimiento y zona de capacitación. A la fecha más de 1000 conductores han hecho uso de estas infraestructuras.

- **Primera Feria de Vivienda:** fue realizada del 24 al 26 de mayo de 2022, se ofreció una variada oferta inmobiliaria, con propuestas, modelos de créditos hipotecarios y subsidios de las cajas de compensación familiar, respaldado por Banco de Bogotá, Davivienda, Colpatria, Constructoras Colpatria, Con altura, Confavivienda, Confacund y cajas de compensación Compensar, Fondo Nacional del Ahorro, Confacun, ofreciendo asesoría y acompañamiento a los interesados en adquirir vivienda. Logramos la participación de más de seiscientos (600)

personas, seis (6) trámites de compra de vivienda, ocho (8) inscripciones de intención de compra y dos (2) créditos para compra de vehículo.

- **Primera feria educativa y promoción de salud:** Orientados a mejorar el nivel educativo de los conductores, invitamos a las instituciones educativas como el SENA, la Universidad Compensar, Colegio Agustiniiano de Cundinamarca, logrando acogida de más de ciento veinte (120) personas y la inscripción de nueve (9) conductores, para culminar su educación secundaria, iniciando el 2do semestre de 2022. Así mismo, se realizaron campañas en materia de salud visual y auditiva, beneficiando a treinta y ocho (38) conductores que fueron valorados por optometría. En tal sentido, les fue otorgada la aprobación para la compra de los lentes a crédito y/o pago inmediato. También, nos acompañaron profesionales en higiene auditiva, beneficiando a cincuenta y cuatro (54) conductores que aprovecharon esta campaña, recibiendo este servicio.

Excelencia en el servicio a los transportadores

- **Implementación del Sistema de automatización:** a través de la implementación de un Sistema Operativo que permite tener un control operacional del servicio del transporte intermunicipal en lo relacionado con: Expedición de la tasa de uso aplicando la tarifa conforme lo establece el Ministerio de Transporte, control de la estadía de los buses al interior de las instalaciones de la Terminal, mitigando el riesgo de evasión del pago de la tasa de uso en tránsito y una plataforma a disposición de las empresas transportadoras para que desde dicho aplicativo carguen los planes de rodamiento del día, lo cual antes lo hacían directamente con el personal dispuesto por la Terminal, lo que facilita el proceso de expedición de la tasa Interoperabilidad con la Superintendencia de Transporte.

Mejoras en la infraestructura de las Terminales:

- **Recuperación de la Malla Vial de la Zona Operativa de la Terminal Salitre:** Con una inversión aproximada de \$ 1.670 millones de pesos por parte de la Terminal, se realizaron trabajos de rehabilitación cercanos a los 1.700 m² de vía que presentaban deterioro, lo que dificultaba el recorrido de los buses al interior de la operación de los buses y generaba un desgaste mayor de los vehículos. De igual manera, se realizó una inversión de \$ 2.459 millones de pesos para la recuperación de la estructura asfáltica del Módulo 2 y el Módulo de Excretas, integrando un sistema de recolección de aguas lluvias para evitar el empozamiento de éstas y reduciendo el riesgo de deterioro en las placas de concreto de las bahías de ascenso.

- **Remodelación de la plazoleta de la Terminal Salitre:** En articulación con el IDU se está realizando la remodelación de la plazoleta central de la Terminal Salitre, la cual estará disponible para el uso de los usuarios a partir del 31 de diciembre de 2023, contribuyendo así al mejoramiento de los espacios físicos para beneficios de todos los usuarios.

- **Puntos de recarga para celular:** En búsqueda de continuar mejorando la satisfacción de nuestros usuarios y visitantes se puso a disposición de la ciudadanía tomas de corriente

eléctrica en los Módulos 1, 2 y 3, para cargar cerca de 16 dispositivos durante la espera de la salida de los buses.

Fortalecimiento de la información a la ciudadanía para prestar un servicio de calidad

- **Códigos QR instalados en las infraestructuras de las terminales:** Implementamos códigos QR al ingreso de las Terminales y en los puntos de Servicio al Ciudadano; con el fin de facilitar la búsqueda de información frente a destinos y empresas de transporte, agilizando de esta manera el flujo de personas al interior de la Terminal y el abordaje a los vehículos.
- **Pantallas y vallas informativas:** implementamos vallas informativas en la parte externa de las terminales, en las que se ubican los destinos a los que se dirigen los buses que salen de cada módulo. Además, dentro de las terminales también se instalaron varias pantallas, en las que se encuentra información relacionada a los diferentes destinos, empresas y horarios. Lo anterior permite una mejor experiencia a nuestros usuarios.
- **Wifi gratuito:** gracias a una alianza con PinBus logramos habilitar el servicio de WiFi gratuito en la Terminal Salitre, lo cual ha permitido que nuestros usuarios tengan una experiencia más placentera en el momento en que se encuentran esperando su viaje, ya que pueden comunicarse con su familia, revisar emails de trabajo, disponer de momentos de ocio, entre otras actividades.

Conectividad entre la Terminal de Transporte y sus zonas de influencia: Con el objetivo de mejorar los servicios a nuestros usuarios, se realizaron diferentes gestiones con Transmilenio para incorporar en diferentes rutas del SIPT como un punto de recogida y descenso de pasajeros las Terminales de Transporte, esto con el fin, de conectar transmilenio con nuestras infraestructuras, facilitando y haciendo más eficiente el recorrido para los pasajeros. A la fecha se cuentan con 5 rutas que conectan con las tres Terminales desde diferentes puntos de la ciudad y una ruta desde el aeropuerto el Dorado hasta Salitre.

De esta manera, se han realizado diferentes campañas para informar a los usuarios de estos servicios y en 2023 se instaló en la Terminal Salitre un punto para la venta, recarga y personalización de la tarjeta tu LLave, lo que permite a los viajeros tener un mayor acceso al servicio.

Estrategia de comunicaciones para promover la oferta de transporte: se realizaron alianzas con diferentes actores: empresas de transporte intermunicipal de pasajeros, Secretarías e Institutos de Turismo, Fontur, para divulgar información sobre la oferta de destinos turísticos desde la Terminal de Transporte. A la fecha se han realizado más de x publicaciones en medios de comunicación, lo anterior porque de manera permanente ponemos a disposición de los medios de comunicación boletines de prensa para informar sobre las cifras de movilización de pasajeros, novedades en la operación y recomendaciones para todos los usuarios. Lo anterior nos ha llevado a posicionarnos como referente en comunicaciones para otras terminales de transporte en el país. Falta: vallas informativas, campaña Inocencio, campaña para estimular venta de tiquetes online.

Sobre este último elemento, vale la pena profundizar que en 2022, la Terminal reestructuró el proceso de comercialización de la venta de tiquetes electrónicos, incluyendo aspectos como: múltiples canales para la compra de tiquetes (Nequi, Daviplata, Botón de pago Bancolombia, PSE, tarjeta de crédito y pagos en efectivo), soporte automatizado vía WhatsApp 7 x 24, reembolso exprés (cancelación del tiquete hasta 10 minutos antes de abordar), servicio de Wifi gratuito en las tres terminales y un

aumento en los ingresos de la Terminal por este concepto al pasar de una comisión del 4% a 4,5%. El resultado de esta re estructuración trajo consigo el aumento en la venta de tiquetes por este canal en un 18% durante el último trimestre y la mejor planeación de la operación logística para la prestación del servicio, por cuanto que el usuario planea su viaje con anterioridad impacta de manera positiva la logística interna, ya que no se congestionan las infraestructuras con los usuarios realizando filas para la compra de sus tiquetes de manera presencial. En el 2022 la Terminal de Transporte S.A. vendió más de 20 mil tiquetes a través de este canal de servicio. En el 2023, se firmó una alianza estratégica con la Empresa PinBus, plataforma colombiana líder en la venta de tiquetes online.

La Terminal como epicentro cultural y gastronómico: Trabajando de manera articulada con diferentes entidades del Distrito, los usuarios han podido disfrutar de diferentes presentaciones y exhibiciones artísticas como obras “María 100 años de amor”, las ferias “Hecho en Bogotá”, “La feria de emprendimiento” y el “Mercado Campesino”, “Ópera al parque”, entre otras actividades para que, de este modo, nuestros usuarios le vean valor a tomar el bus al interior de las Terminales de Transporte.

Con las acciones anteriormente descritas, en el 2022, se registró un aumento de pasajeros del +44% en pasajeros y +13% en despachos. Asimismo, para dicha vigencia, la Terminal de Transporte movilizó tres veces más pasajeros comparado con los usuarios nacionales movilizados por el Aeropuerto el Dorado. Este año con corte al 20 de septiembre, la Terminal ha movilizado más de 10.3 millones pasajeros vs 8.6 millones de pasajeros nacionales del Aeropuerto el Dorado, lo que evidencia que los ciudadanos de Bogotá se movilizan en bus por todo Colombia y que es uno de los modos de transporte más utilizados por los ciudadanos.

Continuar con acciones que fortalezcan el transporte intermunicipal de pasajeros y el servicio a los millones de pasajeros, es fundamental, considerando que el 64% de los usuarios son de estrato 1 y 2, lo que representa una población de escasos recursos. De esta manera, es importante seguir fortaleciendo las acciones interinstitucionales para mitigar el flagelo del transporte ilegal, el aprovechamiento de la tecnología para mejorar la prestación del servicio a los transportadores y pasajeros, la modernización de las infraestructuras y su conectividad con los sistemas de transporte masivo de la ciudad.

El principal logro de la entidad en este ámbito fue **TRANSFORMAR** su rol en la cadena logística del transporte permitiéndose liderar, no solo la reactivación económica del sector, sino en otros ámbitos en los que puede servir como interlocutor y promotor para avanzar en la transformación del sector, sumado al entendimiento de una visión holística de los actores de la cadena del transporte y para los cuales debe haber una agenda de trabajo: empresarios, conductores, usuarios, principalmente.

2. Complejos de Integración Modal – CIM una necesidad para el desarrollo de una movilidad sostenible en la ciudad.

El ingreso de Bogotá a la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca marca un hito para la movilidad en la ciudad y ofrece una importante oportunidad para construir soluciones de integración del transporte público y privado en sus diferentes modos y modalidades que permitan afrontar adecuadamente las demandas de la conmutación laboral existentes en la región, y que mejoren la conectividad terrestre de esta con el resto del país.

La ciudad y la región cuentan ya con un pipeline de proyectos fundamentales apoyados por la Nación, algunos de los cuales se encuentran en ejecución (Regiotram de Occidente, ampliaciones de troncales de Transmilenio, Primera Línea del Metro de Bogotá), otros en estructuración (Regiotram del Norte, Segunda Línea del Metro de Bogotá, ampliaciones de troncales de Transmilenio), y otros en planificación (Tercera línea del Metro de Bogotá, Regiotram del Sur), que se conectarán con la oferta de transporte público existente no solo urbana sino de transporte intermunicipal, facilitando la movilidad y reduciendo los tiempos de desplazamiento de los usuarios.

Sin embargo, estas soluciones de movilidad urbana-regional requieren de infraestructura de soporte que permita la confluencia de los diferentes sistemas entre ellos y con el transporte intermunicipal. Estas infraestructuras, de acuerdo con la Ley 2199 de 2022 de la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca, el Documento CONPES 4034 de 2021, el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, el Plan de Desarrollo Distrital y otros instrumentos normativos y de política pública, corresponden a los Complejos de Integración Modal, definidos como *“infraestructuras de transporte que permiten la integración de los diferentes modos y la articulación de los sistemas de transporte del Distrito y la región, facilitando las transferencias entre estos servicios de una manera rápida, segura, accesible, fácil, confiable, que reducen la congestión de vehículos en la ciudad, los niveles de contaminación y tiempos de viaje. Se localizan en los nodos de acceso y conexión urbano regional, y en los nodos centrales de encuentro de diferentes modos de transporte público de alcance regional, nacional o internacional”*.

En atención a lo anterior, bajo el liderazgo de la Terminal de Transporte S.A., en la vigencia 2022 se logró movilizar por primera vez en la historia de la entidad, recursos de cooperación técnica no reembolsable con la Financiera de Desarrollo Nacional (Patrimonio Autónomo de Preinversión en Infraestructura Colombiana -PAPIC) y el Banco de Desarrollo de América Latina - CAF, por el orden de \$7.500 millones.

De esta manera, durante la vigencia 2023 se ha venido adelantando la prefactibilidad avanzada del sistema CIM a través de cinco (5) infraestructuras en igual número de salidas de la ciudad, las principales de ellas. En este proceso se ha avanzado en cinco componentes que alimentarán la estructuración integral a través del Five Case Model (5CM) o Modelo de los Cinco Casos de la siguiente manera:

- Componente de Movilidad, Arquitectura e Ingeniería (MAI) se ha avanzado en la descripción de la necesidad estratégica del proyecto, exponiendo el contexto y definiendo los objetivos e indicadores de impacto del mismo, así como determinar el área de impacto de los CIM considerando el desarrollo orientado al transporte – DOT.
- Componente Inmobiliario, se ha avanzado en el análisis de mercado y alternativas de explotación inmobiliaria terminales actuales y zonas de los nuevos CIM.
- Componente Legal y Financiero se viene avanzando el diagnóstico, análisis de marco normativo aplicable para los CIM y análisis de capacidad fiscal y potenciales fuentes de pago convencionales, así como en el análisis tarifario aplicable a los CIM.
- Componente institucional, correspondiente al diagnóstico, definición de plataforma estratégica y estructura organizacional para la puesta en marcha de la Agencia Regional de Movilidad – ARM, se han adelantado las acciones para el análisis y descripción del diagnóstico del contexto institucional y normativo de la ARM.
- Componente estratégico se avanza en la definición de la estrategia de comunicaciones y manejo de los mensajes del proyecto, así como en la interacción con actores institucionales

(Agencia Nacional de Infraestructura, RMBC, Gobernación de Cundinamarca, Empresa Férrea Regional, SDM, SDP, Transmilenio, IDU, Empresa Metro, RENOVO, entre otro) y no institucionales (Transportadores, usuarios, comerciantes, ProBogotá, entre otro), integrándolos al proceso para lograr una construcción participativa y legítima el proyecto.

Es importante mencionar que se han adelantado las gestiones para que el proyecto sea reconocido y se den las condiciones necesarias para su desarrollo establecidas en los instrumentos de planificación y normativos que se encuentran en proceso de adopción en el marco regional y distrital, tales como el Plan de Movilidad Sostenible y Segura distrital y regional, la reglamentación de los Operadores Urbanos y los Proyectos de Renovación Urbana para la Movilidad Urbana Sostenible (PRUMS).

Concluida la prefactibilidad avanzada en esta vigencia, es necesario que la administración siguiente inicie las gestiones necesarias para la contratación de la Factibilidad del proyecto bajo el esquema de la transacción recomendado por aquella, considerando no solo su importancia para la concreción del sistema de movilidad del Distrito; sino su impacto como proyecto estructurante de la Región Metropolitana.

La Terminal de Transporte de Bogotá con este proyecto **TRANSFORMARÁ** la prestación del servicio de transporte público de la ciudad.

3. Fortalecimiento de la Red de Estacionamientos: en vía y fuera de vía como solución de movilidad

- **Estacionamiento en Vía a través del Proyecto Zonas de Parqueo Pago como una solución de movilidad para la ciudad.**

Con el propósito de mejorar la movilidad, gestionar la demanda de transporte, controlar el tráfico de vehículos motorizados, promover el uso adecuado del espacio público y contar con una fuente adicional de ingresos para contribuir a la sostenibilidad financiera del Sistema Integrado de Transporte Público - SITP, se definió la implementación del cobro por estacionamiento en vía pública como uno de los proyectos prioritarios de la ciudad de Bogotá, D.C.

Como resultado de lo anterior, se suscribió el Convenio Interadministrativo 2021-313, que tuvo por objeto “aunar esfuerzos, capacidades, medios, experiencia, recursos físicos, humanos y financieros para la estructuración del diseño de la operación pública del servicio de estacionamiento en vía pública en la ciudad de Bogotá y su posterior implementación, administración, operación, control y fiscalización”. Los resultados del Convenio citado viabilizaron técnica, legal y financieramente la operación del estacionamiento en vía en la ciudad, por lo que el 19 de octubre de 2021 la Terminal de Transporte S.A. y la Secretaría Distrital de Movilidad suscribieron el Contrato Interadministrativo 2470 - 2021, en consideración a que la Terminal de Transporte S.A. es la única entidad descentralizada del Distrito que cuenta con amplia experiencia en la administración de parqueaderos y adicionalmente sus estatutos permiten la ejecución de este tipo de soluciones de movilidad.

En el proceso de implementación de cupos en las áreas establecidas en el Contrato 2470 - 2021, anexo 1 “Anexo Técnico”, La Terminal de Transporte S.A. debe realizar la inspección, análisis y evaluación técnica de los segmentos viales potenciales, como resultado de este proceso, al 30 de septiembre de 2023 se tienen más de 6.000 cupos en operación en 12 áreas implementadas, distribuidas en 9

localidades, con porcentajes de ocupación promedio al 18%. Al cierre de la vigencia 2023 se proyectan más de 8.000 cupos operando en 17 áreas de operación que contempla el proyecto, en 16 localidades.

Uno de los principales impactos de esta solución de movilidad ha sido la recuperación y ordenamiento de espacio público, al 30 de septiembre de 2023 se han intervenido y recuperado 43 kilómetros de vía y al cierre de 2023 con la implementación de más de 8.000 cupos totales se tendrán 50 kilómetros de vía intervenida. En materia de gestión social, uno de los impactos directos es la generación de empleo y con ello la vinculación de trabajadores informales que previamente realizaban labores de cuidado de los vehículos estacionados en la vía, reconocidos como “cuidadores de carros” o popularmente llamados “trapitos rojos”. Con esta puesta en marcha se han generado alrededor de 991 empleos, incluyendo la vinculación y formalización de empleo de 74 antiguos cuidadores informales.

En términos de seguridad vial, la ciudad ha experimentado una reducción significativa, con disminuciones cercanas al 39% en promedio de los casos de accidentalidad en las áreas de influencia del proyecto. De igual manera, las ZPP han logrado un aumento en promedio del 8% de la velocidad en estas áreas de influencia y se ha disminuido en un 14% los casos de hurtos en donde se hace presencia institucional con el proyecto ZPP, al desplegar y/o fortalecer frentes de seguridad ciudadana.

Otro de los logros obtenidos, tiene que ver con el diseño e implementación de un Ecosistema Digital para las Zonas de Parqueo Pago en Bogotá. Desde la Terminal de Transporte S.A. y en alianza con la ETB formalizada a través del Contrato Interadministrativo TT-81-2023, se han dedicado esfuerzos significativos a lograr consolidar un ecosistema que aprovecha la tecnología y los datos, para tender puentes entre los distintos usuarios del proyecto y lograr mejores impactos en la ciudadanía.

Esta visión de ecosistema, ha respondido a una serie de transformaciones esenciales que se pretenden consolidar con la tecnología, los datos y la innovación. Se ha priorizado la mejora permanentemente de la experiencia y la vida de los ciudadanos. Se evolucionó un servicio disponible inicialmente sólo a través de una aplicación móvil hacia la creación de un ecosistema, donde se integran distintas fuentes de información y de datos y distintos canales de interacción. Planteando así un modelo omnicanal, en donde además de contar con una App para acceder al servicio, se habilitó un asistente virtual a través de whatsapp mediante el cual se puede acceder y resolver de punta a punta el servicio.

A través de este enfoque omnicanal, se le brinda la posibilidad a los usuarios de encontrar los sitios donde pueden parquear y adicionalmente gestionar los trámites y servicios asociados a ese parqueo, incluyendo: la búsqueda y reserva de casillas, el pago electrónico del servicio, extensiones de tiempo de parqueo, entre otros. Funcionalidades que también se encuentran a disposición de los equipos operativos en campo para amplificar sus capacidades al momento de realizar la atención a los ciudadanos.

Adicionalmente, se ha consolidado una vista unificada e integrada de los datos e información relacionados con la gestión del proyecto, lo que permite tomar permanentemente decisiones basadas en datos y que con entendimientos comunes y transversales a los distintos actores del proyecto.

Esta visión de ecosistema ha sido implementada observando los más altos estándares de tecnología y de gestión de los datos y la información. Teniendo arquitecturas e infraestructuras escalables que permiten atender de forma progresiva las necesidades de la ciudad respecto al proyecto.

Lo anterior ha permitido que a la fecha del presente informe se registren más de 2 millones de usos de cupos de estacionamiento en vía, de los cuales, el 96% corresponde a vehículos y el 4% restante a motos.

Con el ecosistema digital consolidado y estabilizado, se formuló e implementó una estrategia de masificación que busca lograr aumentar el conocimiento y uso del servicio por parte de los ciudadanos en Bogotá. Esta estrategia de masificación se ha diseñado alrededor de cuatro pilares, incluyendo acciones relacionadas con la mejora continua de la experiencia del usuario en los distintos canales digitales, la implementación de estrategias de comunicación y pauta digital para posicionar el servicio, la implementación de acciones de posicionamiento en calle para que las personas encuentren de forma fácil y rápida las zonas para parquear, y la ejecución de una estrategia comercial, en donde en alianza con distintos tipos de establecimientos y de empresas privadas se puedan ofertar promociones y campañas especiales para motivar el uso por parte de un mayor número de personas.

A la fecha, se han recaudado recursos por un valor total de \$13.461 millones, los cuales se destinan según las disposiciones establecidas en el Contrato Interadministrativo 2470 - 2021. Específicamente, los recursos percibidos se han destinado para atender los costos y gastos que se han generado en la estructuración, implementación, operación y administración del proyecto. Aunque los ingresos y costos operacionales del proyecto ya se encuentran en equilibrio, los ingresos y costos totales del proyecto aún no, por lo que el punto de equilibrio del proyecto no se ha alcanzado a la fecha y se espera alcanzarlo para el segundo semestre del 2024. Dado lo anterior, y de acuerdo con lo establecido en el Contrato Interadministrativo 2470 - 2021 en materia de financiación, la Terminal de Transporte S.A. ha venido financiando al proyecto con sus recursos propios.

Los resultados obtenidos a la fecha permiten concluir que las Zonas de Parqueo Pago son una solución de movilidad, que están cumpliendo no solamente, con su principal objetivo de recuperar el espacio público y contribuir con la descongestión vehicular al ordenar el espacio público y fortalecer la oferta de estacionamiento en la ciudad; si no que también producen externalidades positivas asociadas a la generación de empleo, la formalización laboral, la seguridad vial y ciudadana y el fortalecimiento de una ciudad inteligente en la que la tecnología, los datos y la innovación son elementos clave para el desarrollo de soluciones de movilidad. Las proyecciones muestran que en la ciudad existen espacios potenciales en donde se puede seguir implementando el proyecto con cupos de estacionamiento en vía y que los recursos que genera el proyecto cada vez se acercan más a alcanzar el punto de equilibrio con lo que se cumple la autosostenibilidad financiera del proyecto.

- **Estacionamientos fuera de vía: Administración de Parqueaderos Públicos por un operador público eficiente.**

Nos propusimos desplegar una estrategia para fortalecer nuestro rol como operadores eficientes de estacionamiento fuera de vía, el resultado en la implementación de esta, se observa en el aumento significativo del número de parqueaderos administrados pasando de 4 en 2018 a 44 en 2023. A la fecha son 44 parqueaderos, en 10 localidades y con más de 6.000 cupos. Nuestros clientes institucionales son: el Instituto de Desarrollo Urbano - IDU, el Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDR y el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público – DADEP.

Como resultado de lo anterior, se ha crecido en el recaudo de \$5.900 M en 2020 a 13.100 M en agosto de 2023, logrando un aporte a la ciudad de \$5.700 M en obras al espacio público a través del contrato DADEP 359 de 2019, 2.472 M en aportes al Instituto de Desarrollo Urbano - IDU a través del contrato IDU 1724 de 2021 y, \$793 M, en aportes a Tesorería Distrital a través del contrato IDU 1684 de 2022.

Con la administración de estacionamientos fuera de vía se han generado múltiples beneficios para la ciudad, como:

- La generación de empleo formal para más de 240 personas que, de manera directa e indirecta aportan en los procesos de administración de parqueaderos.
- Aporte a los bienes públicos, a través de mantenimiento y mejoras, con inversiones que superan los \$5.400 millones de pesos en obras de recuperación, mejoramiento y mantenimiento.
- Recuperación de espacio público que estaba siendo explotado por particulares, sin que la comunidad y la ciudad se beneficiarían de esta explotación. Recibiendo 8 estacionamientos en – Compartir (Suba), 2 en calle 100 (Chapinero), 1 en Santa Bárbara (Usaquén) y 1 en Modelia (Fontibón).
- Brigadas de embellecimiento a los parqueaderos administrados y su área de influencia, en compañía de la Defensa Civil, Policía Nacional, Ejército Nacional, DADEP, funcionarios de la Terminal de Transporte S.A. y comunidad en general.

Vale la pena mencionar que el principal logro obtenido ha sido la transformación en la manera de abordar el rol de administración por parte de la Terminal, pasando de un simple administrador de bienes y servicios a una visión integral sobre el espacio público administrado, esto es considerar, por ejemplo, que hay elementos asociados a la seguridad del entorno, al embellecimiento del espacio público, al diálogo social permanente para lograr la legitimidad requerida y ser un operador eficiente de esta solución de movilidad.

En el caso de los parqueaderos barriales, por ejemplo, en Suba-Compartir, se logró llevar un modelo de seguridad y servicio en las bahías de espacio público que recuperó el distrito, a través del DADEP, dando percepción de tranquilidad a los vecinos, equidad en el uso del espacio y generación de recursos para el mantenimiento y mejoras en espacios públicos.

En el marco de la transformación, la Terminal de Transporte S.A. ha realizado una labor de gestión social, principalmente, en estos estacionamientos, en los cuales se llevan a cabo una jornada ambiental y brigada de salud para todos los residentes del sector, en compañía de la Defensa Civil, Policía Nacional, Ejército Nacional, DADEP, funcionarios y comunidad en general. Además, se realizan gestiones ante el DADEP, con el fin de mejorar el alumbrado público.

Se ha implementado una estrategia de seguridad en estos predios con el fin de sumar a las diferentes acciones del Distrito, este plan consistió:

- Activar 5 frentes de seguridad en Santa Bárbara occidental, San Andresito Calle 38, Gloria Lara, Suba Compartir y Calle 100.
- Realizar mesas interinstitucionales con la Policía Nacional, Policía Metropolitana de Bogotá, Directivas y supervisores del contratista en vigilancia y seguridad privada.

- Capacitación al personal del contratista en vigilancia y seguridad privada para mejorar los índices de seguridad en cada uno de los predios.

Como resultado, se logró estructurar e implementar la “Red de Apoyo con la Policía Nacional” donde se encuentran vinculados todos colaboradores de esta unidad de negocio, los guardas de seguridad privada y la central de radio de la Policía Nacional de Bogotá, con el fin de contar con el apoyo inmediato en situaciones de emergencia. Estadísticamente se ha logrado identificar que la efectividad de la Red está en un 98% y el tiempo de reacción de la Policía por cuadrante en promedio es de 4 minutos. Estos resultados garantizan al final del ejercicio, poder brindar a los usuarios un servicio de calidad y bajo unos estándares integrales de seguridad.

En términos de infraestructura, se adelantaron las gestiones para el mantenimiento general en cada una de las sedes administradas, realizando entre otros, los mantenimientos correctivos en los equipos de movilidad vertical, llegando al punto de lograr su certificación acorde con la normativa vigente, así como los mantenimientos en los equipos hidroneumáticos, mantenimientos de plantas eléctricas, mantenimiento de sistemas de ventilación mecánica y de igual manera, dar soporte y solución a cada uno de los requerimientos instaurados para la corrección de daños.

Resultado de la administración de los parqueaderos, la Terminal de Transporte S.A. adelantó el Plan de Inversión planteado en 2021 con los recursos percibidos, los cuales permitieron realizar los mantenimientos en 21 predios administrados, con una inversión de más de \$1.600 millones para los contratos de obra e interventoría, logrando que este proyecto se ejecutará en un 100% y se recibiera a satisfacción por parte de interventoría y la supervisión, generando trabajos de mantenimiento de carpeta asfáltica y mantenimientos rutinarios en las diferentes áreas que componen cada parqueadero, de igual manera, se planteó en 2022 un plan de inversión al espacio público, el cual fue ejecutado en la presente vigencia por más de \$4.000 millones de pesos.

Es importante, que como Distrito se avance en la recuperación y organización del espacio público en diferentes sectores de la ciudad que requieren de esta solución de movilidad para contribuir con su desarrollo territorial. De esa manera, la Terminal de Transporte en el marco de su misión es un operador público eficiente para estructurar y operar estas soluciones de movilidad para la ciudad.

El logro para la **TRANSFORMACIÓN** de la Terminal consistió en fortalecer nuestra capacidad institucional para estructurar y operar nuevas soluciones de movilidad, como es el caso de las Zonas de Parqueo Pago y en el caso de estacionamiento fuera de vía en transformar nuestra manera de abordar la administración del espacio público a una más integral, más allá de la administración de un bien o servicio.

4. Microplataformas Logísticas

Otra de las líneas de negocio que ha fortalecido la Terminal, es la gestión y explotación inmobiliaria de los predios a su cargo dentro de las infraestructuras. De esta manera, se identificó espacios sin ninguna explotación comercial en las Terminales Satélites Sur y Norte, las cuales tienen una ubicación estratégica para la realización de diferentes actividades de logística de transporte, como apoyo a la logística urbana de la ciudad.

Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los proyectos de la Terminal de Transporte S.A. establecidos en su ejercicio de Planeación Estratégica, correspondió a la estructuración de la primera microplataforma logística en el país que opera desde una terminal de transporte de pasajeros como una oportunidad para aportar a la ciudad en temas de optimización de movilidad y de reducción de contaminación.

Como resultado del fortalecimiento de la gestión comercial de esta línea de negocio, el 1 de agosto del 2022 se celebró un contrato con el Grupo Nutresa S.A. de arrendamiento de 350 m² en la infraestructura de la Terminal Satélite del Sur, con el objetivo de desarrollar su operación logística de cargue y distribución de sus productos de manera eficiente y sostenible en el sector Sur de la ciudad de Bogotá, los beneficios hasta el momento han sido, reducción de 50.800 km de recorrido, un promedio de 1.716 toneladas durante los 13 meses de ejecución, barrios atendidos, 3.000 tenderos beneficiados y disminución de 53 toneladas de emisiones CO₂.

Con el éxito de esta experiencia, el 4 de julio del 2023, se llevó a cabo un nuevo contrato con la empresa Colombina para su operación logística. Esto ha traído como beneficios el ahorro en tiempo de desplazamiento de aproximadamente 2 horas, agilidad en los tiempos de cargue y despacho, disminución de kilómetros 11.336 Km. Se espera una capacidad de carga 150 toneladas por mes, con una productividad de entrega de 25 a 35 clientes por días y una reducción de 37 kg de emisiones CO₂.

Aunado a lo anterior, el servicio al cliente de estas empresas ha mejorado, dado que se brinda un mayor tiempo en atención en la entrega para evitar trocados o reclamos de faltantes, entre otros beneficios de índole operativo y de nivel del servicio que redundan en mejor atención a los ciudadanos que residen en estos barrios donde se hace la entrega.

Como resultado de esta solución de movilidad, la Terminal de Transporte S.A. recibió el “Reconocimiento internacional en logística por la ICIL, Institute for Careers and Innovation in Logistics & Supply Chain de Barcelona España”, con la presentación del proyecto: “La Terminal como un Hub de servicios, clave para la competitividad del sector movilidad y logística”. Adicionalmente, obtuvimos el reconocimiento con el sello de eficiencia logística otorgado por la Secretaría Distrital de Movilidad por buenas prácticas que realizan las empresas en pro de una logística urbana más eficiente, segura y sostenible.

Continuar con la exploración de esta unidad de negocio es fundamental para la ciudad, teniendo en cuenta los beneficios señalados anteriormente. Por lo cual, es importante tener en cuenta estas soluciones de movilidad en la planificación urbana de la ciudad, como es el caso de los Complejos de Integración Modal CIM.

La Terminal se **TRANSFORMÓ** con el desarrollo de esta solución de movilidad al demostrar la oportunidad que hay en la optimización de infraestructuras de transporte para la prestación de servicios de pasajeros y carga.

Capítulo 3 – Fortalezas para destacar y mantener

1. Evolución del Sistema de Gestión de Calidad SGC y la matriz de riesgos para ser reconocida como una entidad técnica. Se integraron al SGC todos los procesos y procedimientos de las demás unidades de negocio, se fortalecieron las de transporte intermunicipal de pasajeros, se fortalecieron instancias como el comité de contratación, se crearon instancias para la toma de decisiones consensuadas como es el caso del comité de gestión inmobiliaria, con lo cual se minimiza la toma de decisiones de personas por decisiones institucionales.

2. Entidad aliada del sector movilidad que provee soluciones de movilidad. La Terminal de Transporte S.A, se consolidó como un aliado estratégico de la ciudad mediante la estructuración y operación de soluciones de movilidad, que contribuyen a la transformación urbana de la ciudad- región; más allá de seguir facilitando la prestación del servicio de transporte intermunicipal de pasajeros.

La eficiente administración y operación ha permitido continuar trabajando articuladamente con el Instituto de Desarrollo Urbano - IDU, el Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDRD y el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público – DADEP con el fin de seguir consolidando a la Entidad como administradora pública eficiente para el estacionamiento fuera de vía en la ciudad.

Así mismo, y en consideración a que la Terminal de Transporte S.A. es la única entidad descentralizada del Distrito que cuenta con amplia experiencia en la administración de parqueaderos y sus estatutos permiten la ejecución de proyectos que brinden soluciones de movilidad, se le otorgó la administración y operación del proyecto Zonas de Parqueo Pago.

Finalmente, la Terminal de Transporte S.A. estructuró e implementó la primera plataforma logística en el país, que opera desde una terminal de transporte de pasajeros, ubicada en la Terminal del Sur de la ciudad de Bogotá.

Con lo anterior, la Terminal de Transporte S.A. ha logrado consolidarse como una empresa capaz de estructurar y operar soluciones de movilidad, que contribuyen, en este momento, a las políticas de gestión de la demanda de estacionamiento en la ciudad, generando fuentes de ingresos adicionales a las que se obtienen por la gestión del transporte intermunicipal; con el potencial se seguirá fortaleciendo su capacidad institucional para entrar en otros frentes de impacto para la ciudad y la región.

3. Sostenibilidad ambiental y social con nuestros grupos de interés

Desde el 2021, la Terminal de Transporte ha venido en un proceso de transformación para fortalecer la gestión ambiental y social como aspectos fundamentales en la toma de decisiones en las unidades de negocio, lo anterior, como una mirada integral al negocio y ver todos los impactos que estos pueden generar y cómo se pueden mitigar.

Particularmente, en gestión ambiental y social, se han implementado estrategias para crear eficiencias y generar valor agregado a nuestros servicios y la organización. Una de las acciones más importantes ha sido la creación del comité de gestión ambiental en 2022, el cual se consolidó como instancia que ha permitido llevar a cabo la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones

tendientes a prevenir la contaminación y mitigar el impacto ambiental en el desarrollo de la operación de la Entidad.

El Comité ha tenido como principales avances: (i) Agilidad y capacidad en la toma de decisiones para atender las situaciones de importancia ambiental. (ii) Análisis y aprobación de proyectos estratégicos de gestión ambiental, enfocados a mitigar los impactos ambientales que se generan en el marco de la misionalidad.

Asimismo, se ha avanzado en las siguientes estrategias:

Gestión diferencial de residuos: A partir de la articulación con Asociaciones de Recicladores en las tres terminales Salitre, Norte y Sur para aprovechar los residuos como fuente de subsistencia. Con estas acciones se han tenido eficiencias y reducción de costos para la empresa. En materia de residuos los avances son: 45 mil kg de residuos aprovechados reincorporados a la cadena productiva, 695 toneladas de residuos orgánicos compostados y reincorporados como “compost”, abono orgánico utilizado como enmienda agrícola y una disminución de la presión sobre el relleno sanitario, representada en 11,97 %, del total dispuesto en el 2022.

Educando para la vida: Un proyecto con la comunidad vulnerable del Barrio Motorista aledaña a la Terminal del Sur, a través del cual se enseñan prácticas ambientales sostenibles y de autosostenibilidad, más de 200 niños de la comunidad aledaña a la Terminal del Sur han sido capacitados en implementación de prácticas ambientales sostenibles, como elaboración de un jardín vertical y actualmente en huertas urbanas.

Segundas oportunidades: A través de aliados estratégicos que le permiten dar una segunda vida a residuos a partir de la reutilización y extensión de la vida útil de las chaquetas como implemento de dotación. En 2022, se le dio una segunda oportunidad a 258 chaquetas y 228 chalecos que finalizaron su vida útil y se convirtieron en 118 maletines multiusos, 31 cartucheras, 53 maletas ecológicas, 74 bolsas ecológicas y 51 tulas para ser aprovechados por nuestros colaboradores. Para este 2023, en articulación con la Corporación Mundial de la mujer se transformarán 628 chaquetas en diferentes subproductos.

Generar una cultura de movilidad sostenible: Con el Plan Integral de Movilidad Sostenible, fomentamos hábitos, prácticas amigables con el ambiente, mitigando las externalidades negativas asociadas a los viajes realizados por los colaboradores desde y hacia la Terminal de Transporte y sus satélites Sur y Norte, mejoramos la infraestructura como ciclo-parqueaderos y mobiliario.

Del mismo modo, la Terminal de Transporte S.A., apropió las lecciones aprendidas del programa de soluciones en economía circular de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) e identificó la importancia de definir su Política de Sostenibilidad, la cual estará aprobada por la Junta Directiva a finales del 2023.

En consecuencia, es relevante para la ciudad que se sigan con estas prácticas dentro de la entidad, dado que son una fortaleza para la ciudad porque aportan al cuidado del medio ambiente y al mejoramiento de la calidad de vida de los Bogotanos.

4. Consecución de recursos a través de cooperación internacional

Por primera vez la Terminal de Transporte S.A. gestionó y obtuvo aportes de Cooperación internacional para la estructuración de uno de sus proyectos: Complejos de Integración Modal CIM. Esta experiencia le demostró a la entidad su capacidad de gestionar recursos con la Banca Multilateral para la estructuración de proyectos de movilidad. Por lo anterior, se debería mantener esta capacidad y potenciar en beneficio para otros proyectos de la ciudad-región.

5. Medición permanente de los servicios brindados a los ciudadanos con el fin de identificar oportunidades de mejora en las soluciones de movilidad ofrecidas

En el marco del fortalecimiento de los servicios prestados a la ciudadanía, desde el 2021, se han implementado encuestas de percepción en la unidad de negocio del transporte intermunicipal, lo que ha permitido mejorar la prestación de los diferentes servicios que se dan al interior de las instalaciones e identificar oportunidades de mejora en la experiencia que tienen nuestros usuarios. Es así como en el 2022, los usuarios calificaron con un 95% de satisfacción, los servicios brindados por la Terminal.

Para el 2023, y como parte del proceso de diversificación de las fuentes de ingreso de la Terminal, se transversalizó esta medición a todas las unidades de negocio con el fin de conocer la percepción y plantear planes de mejoramiento en torno a las problemáticas identificadas. Lo anterior, como una de las metas estratégicas de la entidad para contribuir al objetivo de mejorar el servicio a los ciudadanos.

De esta manera, se estructuró un documento de metodología de aplicación de las encuestas de percepción, el cual establece los lineamientos técnicos y operativos para su aplicación. A la fecha se ha realizado una medición en cada una de las unidades de negocio que dio como resultado:

- Transporte Intermunicipal: 90%
- Gestión Inmobiliaria: 78%
- Zona de Parqueo Pago: 86%
- Parqueadero: 77%

Resultado de estas mediciones se plantearon en total 13 planes de mejoramiento, de los cuales 8 a la fecha se encuentran cumplidos y 5 en proceso de implementación. En el mes de octubre se realizará la próxima medición, lo que permitirá comparar los resultados y generar nuevas acciones de mejora para que estas soluciones de movilidad tengan altos estándares de calidad y oportunidad en el servicio para la ciudad- región.

Esta es una fortaleza para la entidad y la ciudad, que es importante afianzar y continuar, dado que permite conocer las necesidades de los ciudadanos sobre estas soluciones de movilidad y ejecutar sistemáticamente los planes de mejoramiento. En la medida en la que se mejora la prestación del servicio, la Terminal será legitimada por la ciudadanía como una empresa capaz de operar soluciones de movilidad.

Capítulo 4 – Retos y recomendaciones

A continuación, se exponen las principales retos y desafíos que deben ser abordados por la siguiente administración, con el objetivo de seguir avanzando en el proceso de **TRANSFORMACIÓN** y **CONSOLIDACIÓN** de la Terminal de Transporte como una empresa capaz de brindar un portafolio amplio de soluciones de movilidad para la ciudad- región:

- Continuar fortaleciendo las acciones para que el transporte intermunicipal como el modo de transporte más usado por los ciudadanos para moverse por Colombia. Es primordial, avanzar en un corto plazo en el mejoramiento del servicio con inversiones en infraestructura que actualmente se tienen y en materia de transformación digital, esto es fundamental para hacer más eficientes los servicios y brindar una mejor experiencia a los usuarios. Para realizar estas inversiones, se requiere una recuperación total del sector y mejorar los ingresos de la Terminal con la actualización de la tarifa de la tasa de uso con el fin de que este valor cubra los costos operativos y administrativos en el que se incurren para la operación diaria de más de 12 millones de pasajeros movilizados al año. Para esto se requiere dar continuidad al diálogo iniciado con la Oficina de Regulación Económica del Ministerio de Transporte.
- Es importante concebir la prospectiva del Transporte intermunicipal en materia de concreción y de integración de los diferentes modos de transporte de la ciudad-región y de planificación urbana. Por lo cual, el reto para la siguiente administración es iniciar las gestiones necesarias para la contratación de la factibilidad de los Complejos de Integración Modal CIM bajo el esquema de la transacción recomendado, de esta manera, la ciudad – región tendrá la oportunidad de tener en una sola infraestructura reunida una oferta de servicios de transporte que permitirán mejorar su calidad de vida, al disminuir tiempos de recorridos, promover la movilidad sostenible en la ciudad y mitigar el riesgo de exposición de la seguridad de los usuarios al transporte ilegal.
- Referente al proyecto Zona de Parqueo Pago - ZPP, se encuentran oportunidades de mejora en la **promoción de la cultura ciudadana**: una parte de la población en Bogotá se resiste a hacer un uso adecuado del espacio público, ya que perciben que el espacio público es de todos y por ende, que no se debería cobrar por su uso. Se requiere del acompañamiento de diferentes entidades del Distrito que apoyen al proyecto en el desarrollo de campañas dirigidas a los ciudadanos que sensibilicen sobre el uso del espacio público. **La flexibilización de los criterios técnicos habilitantes**: de acuerdo con los análisis de potencialidad que la Terminal de Transporte S.A. en su calidad de operador ha realizado en el proceso de habilitación y diseño de cupos de estacionamiento en vía, se han identificado sectores en donde hay desorden y congestión vial pero que al solicitar aprobación de habilitación, esta es expedida con concepto desfavorable porque no cumplen con lo establecido en materia de morfología vial. Se tienen alrededor de 2900 cupos que cuentan con concepto desfavorable porque no cumplen los criterios técnicos habilitantes y que si se logra una mayor flexibilidad en los mismos, estos podrían habilitarse y entrar en operación, esto se verá reflejado en mayores cupos implementados, que se traducen en mayores ingresos para el proyecto y la ciudad. **Flexibilidad tarifaria**: el esquema tarifario actual del proyecto establece la aprobación de tarifas por fracción por área de implementación. Sin embargo, cada área de implementación está compuesta por diferentes segmentos viales. Así las cosas, se presentan dinámicas comerciales

y sociales diferentes en cada segmento vial, por lo que, la administración distrital entrante deberá evaluar la posibilidad de aprobar rangos tarifarios que permitan una mayor flexibilidad en la asignación de tarifas que se acomoden a las dinámicas por segmento vial. **Participación de todas las entidades involucradas en la gestión del espacio público para una gestión social efectiva:** la eficacia en los procesos de gestión social dependerá de la participación activa de todas las entidades involucradas en las problemáticas sobre el espacio público: mantenimiento vial, presencia de vendedores informales, inseguridad, servicios públicos, como aspectos principales. Por último, se enuncia la necesidad de **fortalecer el ecosistema digital** de las Zonas de Parqueo Pago para lograr además de la optimización del gasto del recurso humano, la potenciación del uso de la tecnología para la operación y el control, los datos y la innovación aplicado a soluciones de movilidad.

Es importante aclarar que el Contrato Interadministrativo 2470 - 2021 suscrito con la Secretaría Distrital de Movilidad tiene un plazo establecido de 10 años y que al cierre de la actual administración se completarán 2 años de operación, por lo que la Terminal de Transporte S.A. deberá dar continuidad a la ejecución del mismo.

- Referente a los Parquaderos Fuera de Vía se evidencia una gran oportunidad, dado que, si se logran celebrar contratos de administración a largo plazo, esto es, más de 2 años, se podrá contar con un modelo financiero, técnico y legal más eficiente que redundará en una mejor prestación del servicio al permitir realizar mayores inversiones, que, durante el tiempo de ejecución del contrato, sean apalancadas por el mismo. La mejora en la prestación del servicio impacta en el aumento de ingresos, como consecuencia la ciudad recibe mayores ingresos para su reinversión en el espacio público.
- La Terminal con la estructuración de las microplataformas logísticas abrió el camino para que las próximas administraciones puedan potencializar esta unidad de negocio en alianza con el sector privado. Lo anterior, como una fuente de ingreso para la Terminal y como una contribución a la ciudad en materia de movilidad sostenible y eficiente.