

**Plan de mejora para evaluar la gestión operativa de la
Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario**



Jonathan Rincón Medina

**Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios internacionales
Tunja
2026**

**Plan de mejora para evaluar la gestión operativa de la
Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario**

Jonathan Rincón Medina

**Informe de práctica presentado como requisito para optar el título de Profesional en
Negocios Internacionales**

Asesor:

Óscar David Andrés Julián López Camargo

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios internacionales

Tunja

2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a mi familia, quienes han sido mi apoyo incondicional durante todo este proceso académico. También dedico este proyecto a mis padres, quienes con su esfuerzo, amor y sacrificio me han brindado la oportunidad de formarme profesionalmente. Su ejemplo de perseverancia y dedicación ha sido la mayor inspiración para culminar esta etapa de mi vida.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida. A mi familia por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante todo mi proceso académico. De igual manera, agradezco a mis docentes y al director de este proyecto por su orientación, conocimientos y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Finalmente, agradezco a todas las personas que contribuyeron directa o indirectamente en la realización de este trabajo.

Contenido

Glosario.....	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
Pregunta de reflexión.....	13
Objetivo.....	17
Objetivo principal.....	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación.....	18
Marco teórico.....	19
Metodología.....	21
Tipo de estudio.....	21
Diseño metodológico.....	21
Técnicas de análisis.....	22
Limitaciones metodológicas.....	23
Diagnóstico.....	23
Análisis DOFA.....	23
Matriz POAM.....	25
Matriz PEYEA.....	26
Impactos esperados.....	29
Limitaciones.....	30
Estudio de la empresa UTTTB.....	31
Misión UTTTB.....	31
Visión UTTTB.....	31
Plan de trabajo.....	33
Plan de mejora.....	34
Objetivo general del plan de mejora.....	35
Objetivos específicos medibles:.....	35
Indicadores clave:.....	35
Recomendaciones prácticas:.....	36
Análisis de resultados y reflexiones.....	36

Hallazgos.....	36
Propuestas de mejora.....	37
Resultado final.....	38
Fortalezas y limitaciones.....	39
Fortalezas.....	39
Limitaciones.....	39
Sugerencias para futuras prácticas.....	39
Conclusiones.....	40
Conclusiones generales.....	40
Aportes estratégicos.....	41
Referencias.....	43
Anexos.....	45

Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis DOFA.....	23
Tabla 2 Matriz POAM.....	25
Tabla 3 Matriz PEYEA.....	27
Tabla 4 Cronograma.....	36

Lista de Figuras

Figura 1	Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario.....	29
-----------------	---	----

Lista de Anexos

Anexo 1 Entrevista de diagnóstico.....	43
Anexo 2 Ficha de observación 1.....	45
Anexo 3 Ficha de observación 3.....	48
Anexo 4 Ficha de observación 4.....	49
Anexo 5 Ficha de observación 5.....	50
Anexo 6 Resultado de entrevista E-1.....	51
Anexo 7 Resultado de entrevista E-2.....	55
Anexo 8 Resultado de entrevista E-3.....	59
Anexo 9 Resultado de entrevista E-4.....	63
Anexo 10 Resultado de entrevista E-5.....	67
Anexo 11 Resultado de entrevista E-6.....	71

Glosario

Administración: Oficina o establecimiento dedicados a la gestión de ciertas actividades que tienen intervención del Estado.

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Gestión: Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.

Operatividad: Capacidad para realizar una función.

Terminal de transporte: Lugar de salida o llegada de una línea de transporte público.

Resumen

El presente informe final de prácticas profesionales tiene como objetivo documentar y analizar las funciones realizadas en calidad de jefe Operativo en el Terminal de Transportes de Tunja, concesionado a la Unión Temporal Bicentenario. Durante el periodo de práctica, se ejerció una labor integral que incluyó la supervisión, coordinación y control de las operaciones en tiempo real, liderando un equipo de 23 operadores distribuidos en doce módulos funcionales que abarcan áreas de acceso, plataformas de embarque, zonas de espera, sanitarios, parqueadero y puntos de control regional.

Se implementaron estrategias orientadas al fortalecimiento del servicio, mediante el monitoreo constante de las condiciones operativas, la atención eficiente a PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias), y la respuesta inmediata a situaciones imprevistas. El informe también recoge la ejecución de tareas como la evaluación de desempeño del personal, el reporte diario de novedades, la elaboración de planes de mejora y el seguimiento a protocolos de seguridad establecidos.

A través del ejercicio de este rol, se fortalecieron habilidades clave como el liderazgo operativo, la gestión del talento humano, la comunicación organizacional y la toma de decisiones estratégicas, aspectos que contribuyeron a mejorar la experiencia de los usuarios y garantizar la continuidad del servicio en el marco de una gestión pública moderna, eficiente y orientada a la ciudadanía.

PALABRAS CLAVE: jefe Operativo, Terminal de Transportes, Gestión operativa, Supervisión de personal, Atención al usuario, PQRS, Resolución de conflictos, Planeación estratégica, Liderazgo, Comunicación organizacional, Servicio al ciudadano, Transporte público.

Abstract

The purpose of this final internship report is to document and analyze the functions performed as Chief Operating Officer at the Tunja Transportation Terminal, concessioned to Unión Temporal Bicentenario. During the internship period, an integral work was performed, including supervision, coordination and control of operations in real time, leading a team of 23 operators distributed in twelve functional modules that include access areas, boarding platforms, waiting areas, restrooms, parking and regional control points.

Strategies were implemented to strengthen service by constantly monitoring operating conditions, providing efficient attention to PQRS (Petitions, Complaints, Claims and Suggestions), and responding immediately to unforeseen situations. The report also includes the execution of tasks such as the evaluation of personnel performance, the daily report of new developments, the preparation of improvement plans and the follow-up of established security protocols.

Through the exercise of this role, key skills such as operational leadership, human talent management, organizational communication and strategic decision making were strengthened, aspects that contributed to improving the user experience and guaranteeing the continuity of the service within the framework of a modern, efficient and citizen-oriented public management.

KEYWORDS: Operations Chief, Transport Terminal, Operational Management, Staff Supervision, Customer Service, PQRS, Conflict Resolution, Strategic Planning, Leadership, Organizational Communication, Public Service, Urban Mobility.

Introducción.

El presente documento corresponde al informe final de prácticas profesionales realizadas en el Terminal de Transportes de Tunja, bajo la administración de la Unión Temporal Bicentenario. El ejercicio profesional fue desarrollado en el cargo de jefe Operativo, una posición estratégica que implica la coordinación directa de un equipo de trabajo conformado por 23 operadores asignados a doce módulos funcionales, entre ellos el control de accesos, zonas de espera, baños públicos, parqueadero, torniquetes, plataformas de embarque, y controles de salida regional hacia destinos como Barbosa y Villa de Leyva.

La función de jefe Operativo exigió una visión amplia del funcionamiento diario del terminal, garantizando el cumplimiento de los lineamientos institucionales, el orden operacional, la seguridad de los usuarios y la atención eficaz ante cualquier tipo de eventualidad. Para ello, se integraron herramientas de gestión como las matrices operativas, el registro de novedades diarias, los protocolos de atención ciudadana y las reuniones de retroalimentación con el personal. Se gestionaron procesos clave como la canalización de PQRS, el control del recurso humano en cada módulo, y la verificación del cumplimiento de normas internas y externas, incluyendo las disposiciones del Ministerio de Transporte.

Esta práctica profesional permitió aplicar conocimientos adquiridos en la formación académica y, al mismo tiempo, enfrentar desafíos reales que demandan habilidades blandas como la resolución de conflictos, la empatía en el trato con usuarios y la toma de decisiones en contextos de presión. La experiencia brindó una comprensión más profunda de la gestión operativa en el ámbito del transporte público y dejó aprendizajes valiosos sobre la importancia de una administración proactiva, articulada y orientada a resultados dentro de los entornos urbanos.

Pregunta de reflexión.

¿Cómo contribuye un plan de mejora al fortalecimiento de la gestión operativa, cultura ciudadana y la eficiencia en la operación del terminal de transporte público de Tunja?

El jefe operativo también desempeña un papel fundamental como agente pedagógico dentro del terminal, promoviendo prácticas que fortalecen la cultura ciudadana entre los diferentes actores que hacen uso de este espacio. A través del control y la supervisión del

cumplimiento de normas básicas como la formación de filas, el uso adecuado de los espacios y el respeto de los turnos. Contribuye a mantener el orden y la organización dentro de las instalaciones.

Asimismo, brinda orientación a los pasajeros respecto a las rutas, los horarios y las conductas adecuadas dentro del terminal, facilitando una experiencia de viaje más clara y organizada. De igual manera, puede promover campañas internas enfocadas en el cuidado de las instalaciones, la limpieza de los espacios y el respeto hacia el personal que labora en el lugar.

La figura del jefe operativo en un terminal de transporte público desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de la cultura ciudadana y en la mejora de la eficiencia operativa del sistema de transporte. Este cargo, más allá de su responsabilidad administrativa y logística, representa una instancia clave de articulación entre los actores del terminal, los usuarios y las entidades reguladoras. Su accionar tiene impactos directos e indirectos en la forma como los ciudadanos interactúan con el espacio público, con los servicios de transporte y entre ellos mismos.

En primer lugar, el jefe operativo contribuye al fortalecimiento de la cultura ciudadana mediante la implementación de normas y procedimientos que promuevan la convivencia, el respeto y el cumplimiento de las reglas dentro del terminal. Desde la gestión del orden en las plataformas de embarque y desembarque hasta la supervisión del comportamiento del personal operativo y los conductores, este rol implica la constante promoción de prácticas que fomenten la responsabilidad individual y colectiva. La cultura ciudadana no se construye solamente con campañas publicitarias, sino con la vivencia diaria de normas que son claras, coherentes y que se hacen cumplir de manera justa. El jefe operativo, al ser la figura encargada de garantizar ese cumplimiento, actúa como agente formador de hábitos cívicos.

Además, al estar en contacto directo con la comunidad usuaria, el jefe operativo puede identificar problemas recurrentes relacionados con la falta de información, la desorganización o la falta de sensibilización, y tomar decisiones estratégicas para corregirlos. Por ejemplo, puede establecer mecanismos de orientación para personas mayores o con discapacidad, implementar señalización adecuada, proponer jornadas de pedagogía sobre el

uso correcto de las instalaciones o coordinar campañas conjuntas con otras entidades para reforzar comportamientos cívicos. En ese sentido, su labor no solo es técnica, sino también educativa y transformadora.

En cuanto a la eficiencia en la operación del terminal, el jefe operativo es quien garantiza que los procesos se ejecuten de manera fluida y sin interrupciones innecesarias. Esto implica una supervisión constante de los flujos de vehículos y pasajeros, la resolución inmediata de incidentes, la coordinación entre diferentes empresas transportadoras y la optimización de recursos humanos y materiales. A través del diseño de planes operativos claros, la aplicación de rutinas organizativas eficientes y la implementación de tecnologías de seguimiento y control, se reduce el tiempo de espera de los usuarios, se evitan congestiones y se mejora la experiencia general del servicio.

Otro aspecto clave en el que esta figura incide es en la comunicación entre las distintas áreas del terminal. La eficiencia no depende únicamente de que cada equipo cumpla con su función, sino de que exista una sincronización armónica entre seguridad, aseo, mantenimiento, atención al usuario y despacho. El jefe operativo funge como eje articulador de estos departamentos, facilitando la toma de decisiones oportunas y la implementación de soluciones integrales. Al mantener canales de comunicación abiertos y eficaces, se logra una mayor cohesión institucional, lo que repercute positivamente en el rendimiento general del terminal.

Finalmente, es importante destacar que el jefe operativo también cumple una función estratégica a largo plazo. No solo gestiona la operación diaria, sino que participa en la planificación de mejoras y en la adaptación del terminal a nuevas demandas ciudadanas, cambios normativos o innovaciones tecnológicas. Su conocimiento de campo y su experiencia lo convierten en una fuente valiosa de retroalimentación para los niveles directivos y políticos, permitiendo que las decisiones de alto nivel estén informadas por la realidad operativa cotidiana. De esta manera, su papel no solo impacta en la eficiencia presente, sino también en el desarrollo sostenible y progresivo del sistema de transporte público.

En conclusión, el jefe operativo es una figura clave en la promoción de una cultura ciudadana basada en el respeto y el orden, y en la consolidación de una operación eficiente,

segura y orientada al usuario. Su capacidad para liderar equipos, tomar decisiones en tiempo real, comunicarse eficazmente con todos los actores y promover valores cívicos lo convierten en un agente esencial del buen funcionamiento de un terminal de transporte público y del fortalecimiento de la ciudadanía desde lo cotidiano.

Objetivo

Objetivo principal

Analizar y fortalecer la gestión operativa de transportes de Tunja, administrado por la Unión Temporal Bicentenario, mediante la formulación de un plan de mejora organizacional basado en las dimensiones de talento humano, procesos internos, tecnología, comunicación institucional y cultura organizacional, con el fin de optimizar la eficiencia operativa y la calidad en la atención al usuario.

Objetivos específicos.

- ✓ Diagnosticar las principales falencias operativas y administrativas del terminal en relación con el talento humano, los procesos internos, la tecnología, la comunicación y la cultura organizacional.
- ✓ Identificar las causas estructurales de los problemas detectados, sustentándolos con evidencias cualitativas y cuantitativas.
- ✓ Diseñar un plan de mejora integral que incluya acciones concretas, responsables, recursos, metas SMART e indicadores de seguimiento.
- ✓ Proponer estrategias de innovación tecnológica y de comunicación digital orientadas a modernizar los procesos de atención y gestión operativa.
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional y las competencias del talento humano mediante programas de capacitación, retroalimentación y buenas prácticas de servicio al ciudadano.

Justificación

El presente informe tiene como propósito exponer de manera detallada la experiencia y gestión desarrollada en el marco de las prácticas profesionales llevadas a cabo en el Terminal de Transporte, bajo la estructura operativa de la Unión Temporal. En este contexto, se resalta la importancia estratégica de garantizar una operación fluida, segura y organizada, aspectos fundamentales para el adecuado funcionamiento de un entorno logístico complejo, donde convergen múltiples actores, recursos y procesos.

La supervisión efectiva del talento humano, así como la articulación constante con los diferentes módulos funcionales que integran el sistema operativo del terminal, son factores determinantes para alcanzar los niveles de eficiencia y calidad exigidos por la Unión Temporal. En este escenario, la figura del jefe Operativo adquiere un rol protagónico, no solo por su responsabilidad en la toma de decisiones diarias, sino también por su capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas que puedan afectar la continuidad del servicio.

Este informe constituye, por tanto, una evidencia concreta de las funciones desempeñadas, las competencias desarrolladas en el ámbito operativo y administrativo, y los aportes realizados a los procesos internos en términos de mejora continua. Asimismo, se presenta como una herramienta de análisis que permite evaluar el impacto de la gestión realizada, identificar oportunidades de optimización y proyectar el fortalecimiento del rol operativo en futuras asignaciones profesionales, dentro de contextos similares o de mayor complejidad.

Marco teórico

Las bases sólidas de la teoría clásica de la administración, las propone el autor Fayol, (1916) donde se encuentra inmersas funciones y principios que en la actualidad son fundamentales para lograr entender la gestión operativa de una empresa. Cabe señalar que el autor no utiliza de manera explícita el término alusivo a la gestión operativa, sin embargo, se comprende que, en la administración contemporánea, su planteamiento radica en las bases estructurales y de función que facilitan de manera organizada, centrar, controlar y orientar operaciones empresariales de forma sistémica.

De igual modo, el autor considera que toda empresa implementa seis clases de funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Las funciones administrativas las destaca Fayol, (1916) como el eje central que articula y coordina a las demás funciones, vinculando de manera directa la gestión operativa con la capacidad de llegar a planificar, organizar, orientar, coordinar y controlar las actividades productivas, asegurando de forma eficiente el alcance de los objetivos.

Por otra parte, el autor Drucker, (1954) desarrolla un constructo innovador respecto a la supervisión personal en las organizaciones modernas. Su perspectiva rompe con la tradición jerarquizada y propone una supervisión fundamentada en la responsabilidad, la claridad de objetivos y la autogestión. A esto, Drucker considera que el papel del supervisor no se refiere en solo vigilar y controlar actividades, por el contrario, consiste en facilitar el desempeño asertivo por medio de la obtención de objetivos claros, así como de resultados esperados.

El autor, propone la dirección por objetivos, sosteniendo que la supervisión efectiva se inicia desde el instante en que el directivo y el subordinado acuerdan objetivos concretos, medibles y alineados con objetivos generales de la organización. De este modo, la supervisión no se familiariza con ser una actividad correctiva, fundamentada en la inspección frecuente y se transforma en el proceso de prevención y orientación. El aporte de Drucker, (1954) marca un hito en la teoría administrativa al redefinir la supervisión como el proceso centrado al producto o al resultado, fundamentado en la confianza, la claridad estratégica y el compromiso personal con los objetivos de la organización.

Por su parte, el autor Fayol, (1949) propone que toda organización se sustenta en funciones elementales, técnicas y comerciales, financieras, contables y administrativas, que se pueden comprender como plataformas funcionales encargadas de mantener la operación institucional. Estas plataformas facilitan la división del trabajo, la especialización y la coordinación jerárquica. Desde esta visión, las plataformas funcionales son el resultado de sistemas estructurados que facilitan eficiencia interna por medio de la estandarización de procesos y la autoridad formal, teniendo presente que este modelo puede generar estructuras verticales que limitan la flexibilidad en contextos que son muy variantes.

A esto, se resalta lo que el autor Porter, (1985) enuncia respecto a los requerimientos operativos de una organización, es así como el autor considera desde su teoría de la ventaja competitiva, que las actividades operativas de una empresa se deben estructurar de manera estratégica con el objeto de generar un valor. Los requerimientos operativos se derivan de la necesidad de que cada actividad se implemente de forma asertiva y alineada con la estrategia competitiva. El autor considera que una empresa que compite por ser líder en costos necesita de los procesos altamente estandarizados, así como del control estricto de inventarios y la alta calidad de producción.

En resumen, en la operacionalización de una organización se deben abordar aspectos importantes como las funciones que debe implementar una empresa, aunado a la supervisión de personal, las técnicas comerciales, financieras, contables y administrativas. Todos estos aspectos toman relevancia en el instante en que se propone alcanzar los objetivos planteados por una empresa u organización.

Metodología

Este trabajo investigativo se desarrolla bajo el contexto de estudio de caso, centrado en la Unión Temporal Bicentenario, por medio de la formulación de un plan de mejora organizacional basado en las dimensiones de talento humano, procesos internos, tecnología, comunicación institucional y cultura organizacional, con el objeto de optimizar la eficiencia operativa y la calidad en la atención al usuario. En enfoque metodológico es cualitativo, teniendo presente que se busca comprender a profundidad las principales falencias operativas y administrativas del terminal en referencia con el talento humano.

La investigación se implementó durante el desarrollo normal de labores de la Unión Temporal Bicentenario, lo que facilitó realizar la observación directa y la participación asertiva de las actividades cotidianas de la empresa. La presente propuesta de mejora se fundamenta en la formulación de plan de mejora organizacional, que permita optimizar la eficiencia operativa y la calidad en la atención al usuario.

Tipo de estudio

El presente estudio se estructura en la modalidad de estudio de caso, centrado en la Unión Temporal Bicentenario. El tipo de estudio se refiere al exploratorio – descriptivo, teniendo presente que en la parte de exploración se investiga las principales falencias operativas y administrativas del terminal, y descriptivo porque se documenta el proceso actual de los hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación. Es así como, esta metodología facilita comprender a profundidad las dinámicas internas de la empresa y formular estrategias de innovación tecnológica y de comunicación digital orientadas a modernizar los procesos de atención y gestión operativa.

Diseño metodológico

El diseño metodológico que se adopta en esta investigación se refiere al cualitativo, centrado en la interpretación de experiencias, procesos y datos no estructurados que se obtuvieron en el desarrollo del funcionamiento normal de la Unión Temporal Bicentenario de Tunja, Boyacá. A esto, se argumenta que la observación participante facilitó involucrarse de manera asertiva en las actividades diarias de la empresa, teniendo presente las dimensiones de

talento humano, procesos internos, tecnología, comunicación institucional y cultura organizacional.

Las entrevistas informales aportaron información sobre las percepciones de funcionarios y clientes frente al uso de la terminal de transporte. Cabe señalar que, se realizaron 25 entrevistas a empleadores de plataforma y de servicios generales (Ver Anexo 6). De igual modo, la revisión documental incluyó el análisis de artículos académicos, informes y recursos técnicos de terminales de transporte. Es así como, la información recolectada se sistematizó a partir de la implementación de matrices DOFA, POAM y matriz PEYEA. Cabe señalar que también se utilizaron herramientas tecnológicas como Word, siendo esta una herramienta de apoyo para organizar la información recolectada en el proceso de observación. Por consiguiente, en la implementación se implementaron 6 fichas de observación, siendo una ficha diligenciada por mes.

La información recolectada por los instrumentos se trianguló y organizó haciendo uso del programa Word y se organizó de acuerdo a los elementos de las matrices DOFA, POAM y PEYEA. En consecuencia, se encontró que el diseño metodológico facilitó construir una propuesta de mejora basada en la evidencia empírica, direccionada con las necesidades reales de la Unión Temporal Bicentenario.

Técnicas de análisis

En el tratamiento de la información se implementó técnicas cualitativas como el análisis de contenido y la codificación de la información, teniendo en cuenta que esta se organizó en matrices DOFA, POAM y matriz PEYEA. De igual modo se utilizó Excel para sistematizar la información y Word para diligenciar las fichas de observación. A esto, se argumenta que la triangulación de fuentes facilitó validar los hallazgos, al combinar observaciones directas, entrevistas informales y la revisión documental. Esta estrategia fortaleció la propuesta de mejora al identificar congruencias entre los datos empíricos y las fuentes académicas estudiadas. Aunado a esto, el enfoque cualitativo facilitó interpretar la información encontrada en los resultados desde un criterio contextual, considerando las particularidades de la Unión Temporal Bicentenario, Tunja.

Limitaciones metodológicas

Las principales limitaciones que se encontraron en el desarrollo de la presente investigación, se refieren a la disponibilidad restringida de los funcionarios, teniendo en cuenta que por sus respectivas labores se dificultaba la participación en las entrevistas realizadas. De igual modo, el tiempo limitado de la práctica cerco el alcance de la implementación, impidiendo una evaluación completa de los resultados a largo plazo de la investigación. La validación de los instrumentos por parte de expertos fue otra limitante que se encontró, debido a que no fue fácil lograr encontrar el profesional idóneo para que realizara la validación de las fichas de observación, así como la entrevista que se implementó en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Diagnóstico

A partir de la implementación de las entrevistas, se logra obtener la información necesaria para organizarla y estructurarla de acuerdo a los criterios de una matriz DOFA, POAM y PEYEA. Por consiguiente, a continuación, se presenta los hallazgos encontrados en los instrumentos implementados en la investigación.

Análisis DOFA

Tabla 1 Análisis DOFA

DOFA	Descripción
Debilidades	• Falta de integración tecnológica operativa: Actualmente no se cuenta con un sistema digital unificado para monitorear en tiempo real la ocupación de andenes, el control de accesos o la asignación de rutas, lo que retrasa la toma de decisiones. • Capacitación limitada del personal en herramientas: Muchos colaboradores aún no están capacitados o familiarizados con elementos básicos de control digital, lo que disminuye la eficiencia en tareas clave. • Procesos manuales que generan cuellos de botella: La gestión de novedades, incidentes o permisos laborales se realiza aún con formularios físicos o comunicaciones verbales, generando pérdidas de

tiempo y trazabilidad limitada.

- **Comunicación interdepartamental ineficiente:** La coordinación entre módulos como taquillas, seguridad y aseo puede verse comprometida por la ausencia de canales formales y efectivos de reporte y seguimiento.
- **Resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios:** Algunos miembros del equipo operativo muestran dificultades para adaptarse a nuevas dinámicas, afectando la evolución del servicio

Oportunidades

- **Avance en políticas de modernización del transporte:** Las políticas municipales y nacionales apoyan la digitalización del transporte, abriendo la posibilidad de recibir apoyo técnico o presupuestal para innovaciones. Abriendo una apertura de apps o aplicaciones de las mismas empresas para una obtención ligera del tiquete.
- **Disponibilidad de soluciones tecnológicas aplicadas al sector transporte:** Existen softwares de gestión operativa, control de accesos, cámaras con analítica, y tableros digitales para mejorar la experiencia de usuario y la supervisión del flujo operativo.
- **Mayor familiaridad del usuario con lo digital:** Muchos viajeros están acostumbrados a usar apps móviles, código QR, o recibir notificaciones digitales, lo cual permitiría implementar soluciones sin resistencia del usuario.
- **Espacios para alianzas estratégicas:** El terminal puede vincularse con empresas TIC locales o universidades para desarrollar soluciones a bajo costo, generando innovación desde lo regional.
- **Aumento de exigencias en estándares de calidad:** Esto puede ser una oportunidad para destacar frente a otros terminales si se logra implementar una operación más moderna, ordenada y segura.

Fortalezas

- **Experiencia directa en la operación del terminal:** El rol del jefe operativo garantiza un conocimiento integral de las dinámicas internas, lo que permite prever y resolver rápidamente problemas cotidianos.
 - **Coordinación efectiva del personal en diferentes turnos:** La programación eficiente y el manejo adecuado de jornadas laborales permiten mantener continuidad operativa sin afectar la calidad del
-

	servicio. • Relaciones funcionales con todos los módulos internos: Se ha logrado establecer canales de colaboración con vigilancia, mantenimiento, boletería y aseo, lo que facilita la ejecución de acciones conjuntas. • Compromiso con el cumplimiento normativo y protocolos internos: Se asegura que los procedimientos estén alineados con lo establecido por la Unión Temporal y las autoridades de transporte. • Enfoque constante en la mejora de procesos: A través de reportes periódicos, observaciones de campo y retroalimentación del usuario, se han propuesto ajustes concretos que impactan positivamente en la operación.
Amenazas	• Cambios en la regulación de transporte que limiten la autonomía operativa: Nuevas disposiciones normativas pueden afectar la manera como se organiza el servicio o las condiciones laborales del personal. • Competencia de plataformas digitales de movilidad: Aplicaciones como Uber, Didi, o servicios informales de transporte, disminuyen la afluencia de pasajeros al terminal. • Dificultad para retener personal capacitado: La rotación frecuente del personal operativo genera desgaste y obliga a constantes procesos de inducción y adaptación. • Reputación afectada por fallas puntuales: Una sola queja mal gestionada por parte del usuario puede escalar rápidamente en redes sociales o medios, perjudicando la percepción institucional del servicio.

Nota: La tabla muestra la matriz DOFA. Fuente. Elaboración propia

Matriz POAM

Tabla 2 Matriz POAM

Elementos	Descripción
Problema	• Transporte informal en zonas cercanas o no autorizadas por la superintendencia de transporte • Incremento en los costos de combustible, tasas de uso, despachos, entre otras, para la operación de las rutas de las empresas, • No optar con una salida y entrada optima de los vehículos del terminal y de

	vehículos particulares debido a la alta tasa de accidentalidad en áreas operativas del Terminal de Transporte
Oportunidad	• Mejoramiento del flujo de pasajeros a partir de la implementación de aplicaciones móviles para la venta de tiquetes. • Crear contenido de valor (como artículos, videos o publicaciones educativas) que informe y atraiga al público, generando confianza y posicionamiento ante las demás terminales de transporte del país. • Fortalecer la publicidad a partir de avisos, tableros electrónicos led o videos, con el fin de orientar las diferentes áreas y servicios que se encuentran dentro del terminal. • Diversificar el mercado en las islas, con el objeto de brindar un mejor servicio de manera que los pasajeros encuentren un comercio variado acorde a las necesidades.
Alternativa	• Uso de lectores de placas para la programación de plataformas • Implementar un sistema digital para el control de vehicular que facilite los datos de planilla, número de pasajeros, rutas, entre otras, del vehículo • Tener protocolos de reacción inmediata ante incidentes vehiculares.
Medida	• Reducir el tiempo de despacho o salida de vehículos en un 10% en 3 meses. • Reducir en un 20% los incidentes reportados dentro del Terminal de Transportes en 6 meses. • Disminuir un 15% los tiempos de espera en plataformas (baños, taquillas,) durante los horarios críticos. • Reducir en un 25% las quejas relacionadas de usuarios respecto a la desorganización operativa del Terminal.

Nota: La tabla muestra la matriz POAM. Fuente. Elaboración propia

Matriz PEYEA

Para una asertiva comprensión de la matriz PEYEA, a continuación, se realiza la descripción de cómo funciona la matriz, para una posterior comprensión en la Tabla 3.

Análisis de matriz PEYEA

1. Para identificar esta matriz es necesario saber que se basa en 4 factores.

➤ Fuerza financiera (FF)

Se evalúa que tan fuerte es financieramente la empresa

➤ Ventaja competitiva (VC)

Que tan fuerte es frente a sus competidores

➤ Estabilidad del entorno (EE)

Que tanto afecta el entorno externo

➤ Fuerza de la industria (FI)

Se evalúa el sector donde se especializa la empresa

2. Después de esto se realiza el debido promedio de cada factor

3. Cuando se tenga el promedio de los factores se suman de la siguiente manera

Eje X (horizontal)

FI + VC

Eje Y (vertical)

FF + EE

4. Con esto se puede ubicar a la empresa dentro de los 4 cuadrantes estratégicos

- Estrategia agresiva
- Estrategia competitiva
- Estrategia conservadora
- Estrategia defensiva

Tabla 3 Matriz PEYEA

Elementos	Descripción
	Calificación

Fuerza financiera	• Ingresos mensuales y tasas de uso por parte de locales y conductores	+4
	• Flujo constante de pasajeros	+4
	• Contratos de publicidad	+3
	• Recursos para la capacitación del personal	+3
	PROMEDIO	3,5
Ventaja competitiva	• Procesos de mejora poco estructurados	-3
	• Baja digitalización de reportes operativos	-4
	• Procesos manuales	-2
	• Limitada capacitación en herramientas Tecnológicas	-3
	PROMEDIO	-3,0
Estabilidad del entorno	• Congestión vial externa	-3
	• Transporte informal en zonas cercanas	-3
	• Alta exigencia por parte del usuario en tiempos de bastante flujo de pasajeros	-4
	• Cambios normativos del transporte	-3
	PROMEDIO	-3,25
Fuerza de la industria	• Necesidad permanente del servicio intermunicipal	+5
	• Integración de otros sistemas de movilidad	+4
	• Crecimiento del turismo interno	+4
	• Diversidad de empresas de transporte vinculadas	+5
	PROMEDIO	4,5
EJE X	$FI (4,5) + VC (-3,0) = 1.5$	

$$FF (3,5) + EE (-3,25) = 0$$

EJE Y**Análisis**

De acuerdo con estos resultados, la posición estratégica del Terminal de Transporte de Tunja se ubica en una zona cercana al cuadrante competitivo de la matriz PEYEA. Esto indica que la organización posee un sector con alto potencial de crecimiento y recursos financieros relativamente estables, pero al mismo tiempo enfrenta debilidades internas que deben ser fortalecidas para mejorar su posicionamiento. Sin embargo, también se identifican debilidades internas relacionadas con la digitalización de los procesos operativos, la capacitación del personal en herramientas tecnológicas y la estructura de los procesos de mejora organizacional. Estos factores limitan el aprovechamiento completo de las oportunidades que ofrece el sector.

Por esta razón, se recomienda implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión operativa, la modernización tecnológica, la capacitación del talento humano y la mejora de los procesos de atención al usuario, con el fin de consolidar una mayor ventaja competitiva dentro del sector transporte.

Nota: La tabla muestra la matriz PEYEA. Fuente. Elaboración propia

Impactos esperados

En este apartado, se expondrán los impactos que se espera lleguen a tener la implementación del presente plan de mejora, referentes a fortalecer la gestión operativa de transportes de Tunja.

- Mejorar la eficiencia de la operatividad del terminal en relación con el talento humano.
- Incremento de rentabilidad por parte del equipo de ventas de la terminal.
- Modernización en los procesos de atención y gestión operativa.

- Incentivar y mejorar el trabajo en equipo en la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario

Limitaciones

- Posibles resistencias por parte de funcionarios hacia el cambio.
- Falta de capacitación referente a trabajo en equipo, calidad de servicio para los funcionarios de la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario.
- Poca comunicación asertiva entre funcionarios de la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario.

Estudio de la empresa UTTTB

Misión UTTTB

La Terminal Juana Velasco de Gallo de Tunja, es una entidad que brinda soluciones de movilidad terrestre nacional a la ciudadanía bajo condiciones de seguridad, comodidad, libre elección e innovación en infraestructura, junto con la óptima conexión entre clientes, usuarios y transportadores bajo los lineamientos de la normatividad vigente para el sector.

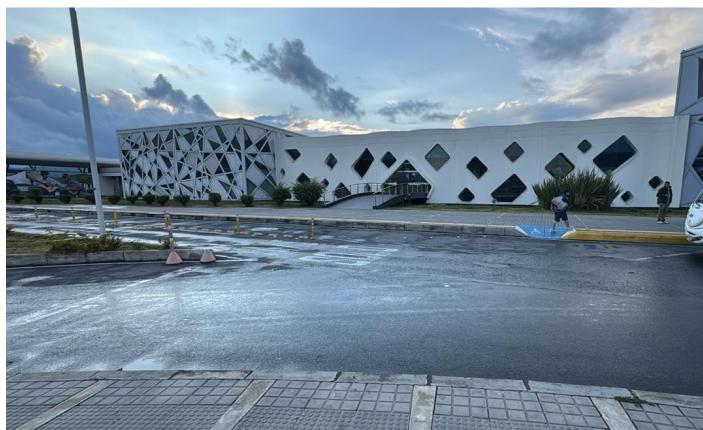
Visión UTTTB

Para el año 2027, la Terminal Juana Velasco de Gallo se consolidará como la principal terminal departamental con reconocimiento a nivel nacional, en la prestación de servicio de transporte terrestre de pasajeros con accesibilidad, innovación y sostenibilidad.

La Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario (UTTB) es la organización actualmente responsable de la operación y administración del Terminal de Transportes de Tunja, conocido oficialmente como Terminal Juana Velasco de Gallo. Esta entidad fue constituida como una alianza estratégica entre varias empresas del sector transporte, con el objetivo de gestionar integralmente el funcionamiento de la terminal, bajo un modelo de concesión público-privado que busca garantizar eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y calidad en la prestación del servicio. La figura 1, muestra la parte frontal de la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario.

Figura 1

Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario



Nota: La figura muestra la Unión Temporal Terminal Bicentenario. Fuente: elaboración propia.

La UTTB está integrada por un grupo de compañías representativas del sector, entre las que se encuentran Coflonorte Ltda., Flota Sugamuxi S.A., Autoboy S.A., Expreso Paz de Río S.A., El Rápido Duitama, Flota Magdalena S.A., Inversiones para el Transporte Colombiano (INVERTRANSCOL), Seguridad en Eventos y Transporte S.A. (SEVENTUTRANS), Inversiones de Transporte (INVERTRANSA) y la empresa unipersonal Eulises Ramos Transportadores de Colombia (ERTRAC E.U.). Estas empresas aportan no solo recursos económicos, sino también experiencia y capacidad operativa, permitiendo que la unión temporal tenga una estructura sólida y articulada. El representante legal de esta figura es el ingeniero Edison Harvey Caro Espíndola, quien también dirige Coflonorte y preside el Grupo Empresarial Libertadores.

La administración de la terminal fue entregada a la UTTB mediante el Contrato de Concesión 001 de 2019, el cual estipula una duración de veinte años, iniciando su vigencia el 20 de diciembre de ese mismo año. Este contrato establece, entre otras obligaciones, una inversión inicial superior a los 7.300 millones de pesos colombianos por parte del concesionario, destinados a la adecuación y dotación de la infraestructura, incluyendo plataformas, vías internas, iluminación, estación de servicio, parqueaderos y mobiliario general. Además, se pactó un pago anual al municipio de Tunja de 480 millones de pesos, ajustable conforme al Índice de Precios al Consumidor, junto con una transferencia del 3,74% de los ingresos brutos generados por la operación.

Desde su entrada en funcionamiento, la Unión Temporal ha asumido múltiples responsabilidades, entre las que se destacan la organización de los procesos de embarque y desembarque, el control de flujos vehiculares y peatonales, la articulación con las empresas transportadoras, la supervisión de servicios complementarios y el mantenimiento constante de las instalaciones. De igual forma, ha tenido que asegurar la aplicación de normas de seguridad, bioseguridad, atención al usuario y cumplimiento legal, convirtiéndose en una figura central para la correcta operación del terminal. Su rol no se limita a lo técnico-operativo, sino que también impacta en el ámbito social, al incidir en la movilidad urbana, la cultura ciudadana y el desarrollo económico local.

El impacto de la UTTB se evidencia en los resultados obtenidos en los primeros años de gestión. En 2024, por ejemplo, se reportó una movilización de aproximadamente 4.232.000 pasajeros, lo que representó un incremento del 5% respecto al año anterior. Durante temporadas de alta demanda, como las festividades de diciembre, el terminal ha llegado a registrar hasta 13.000 pasajeros diarios. Este crecimiento ha exigido una administración cada vez más profesionalizada, con capacidad para anticiparse a los picos de demanda y asegurar la prestación continua del servicio. A su vez, la operación del terminal ha generado oportunidades para más de 70 unidades comerciales, promoviendo la reactivación económica de la zona oriental de Tunja, donde se ubican las instalaciones.

A pesar de los avances, existen desafíos importantes que la Unión Temporal debe afrontar. Entre ellos, se encuentra la necesidad de mejorar la conectividad entre la terminal y otros sistemas de transporte urbano, especialmente en lo que se refiere al acceso de usuarios provenientes de zonas periféricas o rurales. Otro reto recurrente ha sido la limitada disponibilidad de taxis en horarios y fechas clave, lo que genera dificultades para los pasajeros que arriban o parten en horas de alta afluencia. Estas situaciones demandan soluciones conjuntas con las autoridades locales y otros actores del sector transporte, reforzando la visión de la terminal como un nodo estratégico de movilidad regional.

En síntesis, la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario representa una experiencia de gestión público-privada que ha permitido modernizar la infraestructura de transporte intermunicipal en la ciudad y avanzar en la consolidación de una operación eficiente y centrada en el usuario. Su modelo organizativo, su capacidad de inversión y su compromiso con la mejora continua han sido elementos clave para que el terminal no solo funcione como un espacio de tránsito, sino como un punto de encuentro social, comercial y cultural. La labor que desempeña esta unión temporal es, sin duda, un pilar esencial para la articulación territorial y la movilidad sostenible en el departamento de Boyacá.

Plan de trabajo

Durante el periodo de práctica en la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario, desempeñe el rol de jefe operativo, lo que facilitó aplicar los conocimientos adquiridos en la

carrera de negocios internacionales. Las actividades y tareas realizadas se centraron en fortalecer la gestión operativa, así como la comunicación asertiva, mejorar la atención al usuario, y fortalecer el área de talento humano. Es así como dentro del plan de trabajo se implementaron entrevistas (Ver anexo 1), con el objeto de recolectar información alusiva a los criterios por los que se estructura la presente propuesta.

De igual modo, se diligenciaron las fichas de observación (Ver anexo 2), que facilitaron semanalmente, observar los aspectos positivos y por mejorar que se encontraban durante el desarrollo de las actividades cotidianas de los funcionarios que laboran en la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario. Llegado a este punto, se puede argumentar que dentro del plante de trabajo también se realizó el reconocimiento de cada una de las áreas que conforman a la terminal de transporte y las siguientes actividades.

- Diseñar la cadena logística garantizando así un desarrollo exitoso de la operación Nacional.
- Aplicar conocimientos de las ciencias económicas en el desarrollo de la operación de la terminal.
- Coordinador de operación de las 36 empresas intermunicipales, que prestan servicio a los pasajeros a nivel Nacional.
- Promotor y gestor de políticas que fomenten los negocios que contribuyan con el fortalecimiento del intercambio comercial a nivel departamental y nacional.

A continuación, se presenta el plan de mejora que se diseñó e implemento con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el presente estudio.

Plan de mejora

Como parte del ejercicio profesional desempeñado en el cargo de jefe Operativo en el Terminal de Transporte de Tunja, se identificaron múltiples oportunidades de mejora relacionadas con la eficiencia operativa, la atención al usuario, la articulación entre áreas funcionales y la modernización de herramientas de gestión. A partir de este diagnóstico, se formula un plan de mejora orientado a fortalecer la capacidad de respuesta operativa, optimizar la comunicación interna y externa, y elevar los estándares de calidad en el servicio prestado por la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario (UTTB). Este plan parte de una

reflexión crítica sobre las limitaciones observadas en los procesos de seguimiento a usuarios, la desarticulación entre módulos operativos y la ausencia de herramientas tecnológicas de apoyo. Así mismo, considera como prioridad el fortalecimiento de la cultura ciudadana, la humanización de los servicios y el empoderamiento del talento humano desde un enfoque formativo.

Objetivo general del plan de mejora

Fortalecer la eficiencia operativa del Terminal de Transporte de Tunja mediante la implementación de estrategias tecnológicas, organizativas y de formación del personal, que permitan optimizar los procesos de atención al usuario, seguimiento de PQRS, articulación entre módulos operativos y comunicación institucional.

Objetivos específicos medibles:

- Implementar un sistema CRM operativo para el seguimiento automatizado de usuarios y solicitudes, logrando una reducción considerable en los tiempos de respuesta a PQRS en un periodo de seis meses.
- Ejecutar un ciclo de capacitaciones bimensuales en atención al cliente, protocolos operativos e inteligencia vial para el 100% del personal de plataforma, antes del cierre del año.
- Desarrollar un protocolo integral de comunicación entre módulos operativos, que permita reducir los tiempos de coordinación y respuesta ante imprevistos durante jornadas de alta afluencia.

La terminal de transporte de Tunja, en los tiempos de alta demanda de público, se observa que existe una falencia respecto al flujo de pasajeros, llegando a generar congestiones multitudinarias e incrementando las peticiones, quejas y reclamos frente al servicio que se brinda en la terminal de transporte. Esto permite evidenciar la necesidad de gestionar e implementar estrategias desde la parte operativa de la terminal de transporte, con el objeto de solventar dichas dificultades que se presentan. A esto, se presentan los siguientes indicadores clave.

Indicadores clave:

- Porcentaje de reducción en los tiempos de respuesta a PQRS.

- Tasa de asistencia y aprobación del personal en procesos de formación continua.
- Frecuencia y efectividad de la coordinación inter área medida a través de informes operativos y control de novedades.
- Nivel de satisfacción de los usuarios medido mediante encuestas periódicas y análisis de datos de PQRS.

Recomendaciones prácticas:

Diseñar una malla curricular interna para las capacitaciones, apoyándose en expertos del sector o convenios con instituciones académicas locales.

Establecer canales de comunicación directa entre módulos (como grupos operativos en apps de mensajería interna), con una estructura jerárquica clara para la toma de decisiones en tiempo real.

Implementar sesiones de retroalimentación mensuales entre jefe operativo, operadores de plataforma y otros actores clave, a fin de revisar avances, dificultades y ajustar el plan.

Análisis de resultados y reflexiones

Hallazgos

El desarrollo de la práctica profesional permitió fortalecer competencias profesionales mediante la aplicación de conocimientos teóricos en un contexto real de gestión operativa dentro del Terminal de Transporte de Tunja. Cabe resaltar que la figura del jefe operativo cumple un papel fundamental en la supervisión de las actividades diarias del terminal, en la toma de decisiones frente a situaciones imprevistas y en la articulación de los diferentes equipos de trabajo. Se observó que la coordinación entre áreas como plataformas, seguridad, aseo y taquillas puede presentar dificultades debido a la ausencia de canales formales y estructurados de comunicación interna.

Tabla 4 Cronograma

Fase	Actividades	Responsable	Cronograma	Indicadores
Fase 1	Coordinación con Recursos	Jefe Operativo	Mes 1	Capacitaciones para la

	Humanos para capacitaciones.			manipulación de herramientas
Fase 2	Evaluación de resultados y ajustes en la asistencia de PQRS	Jefe Operativo	Mes 2-4	Disminución de PQRS en el buzón de sugerencias
Fase 3	Ejecución de capacitaciones (atención al usuario,) liderazgo	Jefe Operativo	Mes 3-5	100% del personal capacitado en módulos asignados.
Fase 4	Evaluación del plan y presentación de informe a gerencia.	Jefe Operativo	Mes 6	Informe final entregado y validado por gerencia.

Nota: la tabla muestra el cronograma del plan de mejora. Fuente. Elaboración propia.

Propuestas de mejora

Durante el periodo de prácticas, se desarrollaron entrevistas y se diligencio las fichas de observación, con el objeto de evaluar la funcionalidad de la Unión temporal Terminal Tunja Bicentenario. Cabe señalar que, las entrevistas y las fichas de observación no hicieron parte de una implementación correspondiente a la terminal de transporte, por el contrario, se diligencio de forma autónoma como parte de la investigación académica. Es así como, se registró la información necesaria desde aspectos como la operatividad del talento humano, los procesos internos, la comunicación institucional, la cultura organizacional y el uso de herramientas tecnológicas como aplicaciones para comprar los tiquetes de viaje de los pasajeros.

La información fue organizada en matrices con el objeto de facilitar el análisis comparativo, cabe señalar que no se contó con el apoyo de todas las empresas que conforman

la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario, sin embargo, se involucraron a la mayoría de las empresas adscritas a la empresa. Se puede argumentar que los resultados obtenidos permitieron observar mejoras en cuanto a la atención al público, así como en la comunicación asertiva de los funcionarios. Esta experiencia aporta de manera significativa para validar la propuesta de mejora y así llegar a proyectar el posible impacto si fuese necesario volverla a implementar.

Resultado final

La propuesta propuso la realización de espacios de capacitación orientados a mejorar la atención al usuario y el manejo de herramientas operativas. Sin embargo, aunque se realizaron algunas actividades de retroalimentación con el personal, no fue posible implementar un programa de formación estructurado debido a la disponibilidad limitada del personal operativo. Por otro lado, durante el desarrollo de la práctica se promovieron espacios de diálogo y retroalimentación con el personal operativo para fortalecer el compromiso con la calidad del servicio. Aunque se generó mayor conciencia sobre la importancia de la atención al usuario, este proceso requiere continuidad institucional para consolidar cambios significativos en la cultura organizacional.

De igual modo, se propuso mejorar el control del uso de las plataformas de embarque y el despacho de los vehículos con el fin de reducir congestiones operativas. Aunque se lograron avances en la supervisión de los horarios de salida, se encontró como una limitación del proceso que no fue posible implementar un sistema de control más estructurado debido a la alta demanda de pasajeros en determinados horarios y a la dinámica constante del flujo vehicular dentro del terminal. Cabe señalar que, la alta demanda de pasajeros no permite que los funcionarios de la terminal desarrollen de manera asertiva sus labores, debido a que se encuentran contextos donde los auxiliares de venta generan desorden al lograr captar la atención de los pasajeros por sus empresas. Esto aunado a la alta demanda de pasajeros arroja como producto congestión y desorden de operatividad.

Fortalezas y limitaciones

En el presente apartado se presentan las principales fortalezas y limitaciones de la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario, con el objeto de comprender el contexto

actual en el mercado y así lograr investigar las oportunidades de crecimiento y consolidación en el sector del transporte de Boyacá.

Fortalezas

- Mayor integración y comunicación entre las áreas del terminal.
- Reducción de desorden operativo y mejora en la organización de plataformas y flujos de pasajeros.
- Fortalecimiento de la comunicación institucional entre las diferentes áreas del terminal

Limitaciones

- Poca capacitación en atención al cliente por parte de las directivas de la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario.
- Falta de capacitaciones sobre gestión operativa para el personal de la Unión Temporal Terminal Tunja Bicentenario
- Baja inversión en programas que fortalezcan la gestión operativa.

Sugerencias para futuras prácticas

- Implementar capacitaciones frecuentes e innovadoras referentes a la atención al usuario.
- Fortalecer la comunicación entre los funcionarios de la Unión Temporal Terminal Tunja, con el fin de mejorar la calidad del servicio como despacho de tiquetes o salidas de buses.
- Fomentar la colaboración entre el área administrativa, zona de colaboradores, descenso y encomiendas.

Conclusiones

Conclusiones generales

A lo largo de este informe se ha puesto en evidencia la importancia del cargo de jefe Operativo dentro del funcionamiento integral del Terminal de Transporte Juana Velasco de Gallo. Más allá de las labores administrativas y del control sobre las plataformas, el rol implicó asumir responsabilidades de liderazgo activo, tomar decisiones de manera inmediata y coordinar diferentes áreas para asegurar el buen desarrollo de las actividades diarias. Gracias a estas tareas, fue posible garantizar la prestación continua del servicio, mantener la seguridad de los usuarios y actuar de forma efectiva ante cualquier situación que se saliera de lo habitual.

Durante el periodo de prácticas, se reforzaron habilidades clave como la organización del personal, el manejo de conflictos, la comunicación directa con los equipos de trabajo y el enfoque en la mejora constante. Esta experiencia dejó claro que la operación de un terminal va mucho más allá de aplicar rutinas establecidas: exige flexibilidad, planificación consciente y una revisión continua de los procesos mediante herramientas prácticas como las matrices operativas, que fueron útiles para identificar tanto fortalezas como aspectos a corregir.

El trabajo continuo con los reportes de PQRS, la vigilancia sobre los doce módulos operativos y el cumplimiento riguroso de los protocolos de seguridad ayudaron a consolidar una cultura organizacional centrada en el buen servicio. Igualmente, el acompañamiento diario al personal de plataforma permitió aplicar un liderazgo desde la cercanía, con base en el respeto, la escucha y el conocimiento real del entorno.

Este proceso también permitió comprender que el papel del jefe Operativo no se limita a funciones administrativas, sino que puede convertirse en un motor de cambio, aportando tanto a la eficiencia interna como a la construcción de valores colectivos dentro del terminal. Este espacio, lejos de ser solo un lugar de paso, se configura como un punto de encuentro social que requiere orden, educación ciudadana y trabajo en equipo, principios que fueron promovidos desde la gestión diaria.

En conclusión, esta etapa profesional no solo contribuyó al buen funcionamiento del terminal, sino que también ofreció aprendizajes valiosos para mi crecimiento personal y

laboral. Reforzó la importancia de mantener canales de comunicación efectivos, de establecer mecanismos de control claros y de mejorar continuamente el servicio ofrecido a los ciudadanos. Todo esto fortaleció mi visión sobre el compromiso que implica trabajar desde lo público, sobre los retos de la movilidad urbana y sobre cómo una buena gestión puede transformar los espacios que compartimos.

Aportes estratégicos

1. Encabezar la puesta en marcha del sistema CRM operativo: El jefe Operativo debe encargarse directamente de elegir, adaptar y dar seguimiento a esta herramienta tecnológica, garantizando que facilite el registro ordenado de PQRS y el manejo adecuado de los canales de atención al usuario.
2. Planificar e implementar un programa de formación cada dos meses: Desde el área operativa, se debe organizar la realización de sesiones de capacitación que aborden temáticas fundamentales como servicio al cliente, funcionamiento interno del terminal, uso de herramientas digitales y habilidades de liderazgo.
3. Crear mecanismos de comunicación interna entre los módulos operativos: Se deben establecer canales ágiles y funcionales –ya sea mediante aplicaciones móviles, sistemas de radio o protocolos escritos– que permitan actuar con rapidez ante cualquier situación operativa que lo requiera.
4. Conducir encuentros periódicos de evaluación y retroalimentación: Se recomienda organizar reuniones mensuales con el personal clave (jefaturas, operadores y coordinadores) para hacer seguimiento a los avances, identificar retos y ajustar el plan de trabajo de forma oportuna.
5. Mantener una comunicación fluida con la alta dirección de la Unión Temporal: Es clave mantener al tanto a la gerencia sobre el desarrollo y los resultados del plan, con el objetivo de obtener respaldo administrativo y financiero que permita garantizar su sostenibilidad a largo plazo.
6. Actualizar los documentos de gestión interna: Todos los avances logrados y los ajustes implementados deben quedar reflejados en los manuales operativos y reglamentos

internos, con el fin de institucionalizar las mejoras y darles continuidad en el tiempo, incluso ante posibles cambios de personal.

Referencias.

- Alcaldía de Tunja, “Concesión del Terminal de Transportes de Tunja,” *TerminalTunja.com*. [En línea]. Disponible en: <https://terminaltunja.com/funcion-de-la-uttb/>
- Boyacá 7 Días, “La Terminal de Tunja se entregó por 20 años,” *Boyaca7dias.com.co*, dic. 2019. [En línea]. Disponible en: <https://boyaca7dias.com.co/2019/12/04/la-terminal-de-tunja-se-entrego-por-20-anos-2/>
- Caracol Radio, “Terminal de Tunja cierra 2024 con un incremento del 5 % en movilidad,” *Caracol.com.co*, ene. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://caracol.com.co/2025/01/07/terminal-de-tunja-cierra-2024-con-un-incremento-del-5-en-movilidad/>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper y Row.
- Emisora 95.6 FM Boyacá, “Más de 37.000 pasajeros salieron de la terminal de Tunja en temporada navideña,” *956fm.boyaca.gov.co*, dic. 2024. [En línea]. Disponible en: <https://956fm.boyaca.gov.co/mas-de-37-000-pasajeros-salieron-de-la-terminal-de-tunja-en-la-temporada-del-24-de-diciembre/>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. París: Dunod.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Martino publishing.
- Ministerio de Transporte, *Resolución No. 000702*, 2022.
- Observaciones y reportes de campo propios durante la práctica profesional, 2024.
- Positiva FM Tunja, “La Terminal de Transportes de Tunja se entrega en concesión por 20 años,” *Positivatunja.com*, dic. 2019. [En línea]. Disponible en: <https://positivatunja.com/news/el-nuevo-terminal-de-transportes-de-tunja-se-entrega-en-concesion-por-20-anos>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Superintendencia de Transporte, *Manual de Buenas Prácticas en Terminales de Transporte*, 2022.

Unión Temporal Bicentenario, *Manual Operativo Interno*, 2023.

Anexos

A continuación, se presentan las preguntas implementadas en la entrevista, organizadas de acuerdo al criterio de cada matriz implementada en el presente trabajo investigativo.

Anexo 1

Entrevista de diagnóstico.

DOFA

1. ¿El personal operativo domina el uso de herramientas tecnológicas básicas para control y seguimiento?
2. Más del 80% del personal operativo está capacitado en herramientas digitales de control?
3. La comunicación entre módulos se realiza mediante un canal formal institucional?
4. Se presentan retrasos operativos por falta de coordinación interdepartamental?
5. Es viable establecer alianzas con universidades o empresas TIC locales?
6. La implementación de una app institucional facilitaría la experiencia del usuario?
7. Las políticas públicas actuales apoyan la digitalización del transporte?
8. Existen programas gubernamentales de apoyo para modernización tecnológica?
9. Existe presencia significativa de transporte informal en el entorno del terminal?

POAM

1. Ha presenciado incidentes vehiculares en áreas operativas durante su jornada?
2. Usted utiliza lectores de placas para la programación o control de ingreso de vehículos?
3. Considera que el ingreso y salida de vehículos se realiza de manera ordenada y segura?
4. Considera que la señalización interna es suficiente para orientar a conductores y pasajeros?
5. ¿Existen demoras en la asignación de plataformas en horas pico?

PEYEA

1. La organización dispone actualmente de presupuesto para capacitar al personal operativo?
2. Los procesos manuales afectan la eficiencia del servicio?
3. ¿La congestión vial externa impacta directamente la programación operativa del terminal?
4. Las exigencias del usuario en horarios de alto flujo generan presión operativa?
5. La integración con otros sistemas de movilidad fortalece la posición del terminal?

Anexo 2

Ficha de observación 1

Contexto de observación por dimensiones	Observaciones
Talento Humano	No se obtiene una claridad de las hojas de vida de los empleados, si el jefe necesita datos de algún, el proceso para entregárselo se demora mucho como por ejemplo una terminación del contrato.
Procesos internos	En el área de HSEQ renuncio la empleada y el jefe decreto que esas funciones se repartirían entre las demás áreas.
tecnología	Cuenta con conexiones wifi en todo el terminal, pero el ingreso a los usuarios se les dificultad por que hay que crear una cuenta aparte.
Comunicación institucional	Los grupos de WhatsApp y los correos de las empresas no se actualizan hasta después de 6 meses, lo que algunas veces no es posible que llegue a todo el público, ya sea locales, restaurantes y taquillas de transportes
Cultura organizacional	No se evidencia un verdadero sentido de pertenencia por algunos trabajadores y genera un mal ambiente laboral y también para el usuario como agente externo

Contexto de observación por dimensiones	Observaciones
Talento Humano	En el archivo toda vía se encuentran documentos del año 2021, además de que ocupa demasiado espacio en los archivadores, siento que despejando esto se obtendría un mayor orden y saber en donde se encuentra cada categoría del archivo
Procesos internos	No se realiza reuniones de equipo y operadores de plataforma frecuentemente, por lo que es complejo analizar las falencias o en que se debería mejorar para prestar un mejor servicio
tecnología	Cuando se cae la red en el terminal, la red que es como quien puede ejecutar todas las funciones de los puestos de trabajo (guarda equipaje, salida, entrada, zona de conduces, entre otras), se reinicia todo en el cuarto de sistemas, pero las llaves solo las tiene el ingeniero. En alguna emergencia si no se encuentra el ingeniero, toca recurrir hacer todo manual y afecta de manera directa la operación
Comunicación institucional	El proceso de entregar comunicados, cartas, solicitudes, respuestas, se hace de manera personal.
Cultura organizacional	No todos los funcionarios actúan bajo los mismos criterios de servicio, lo cual influye en la ejecución entre las áreas operativas y administrativas
Contexto de observación por dimensiones	Observaciones
Talento Humano	No se obtiene una claridad de las hojas de vida de los empleados, si el jefe necesita datos de algún, el proceso para entregárselo se demora mucho como por ejemplo una terminación del contrato.
Procesos internos	En el área de HSEQ renuncio la empleada y el jefe decreto que esas funciones se repartirían entre las demás áreas.
tecnología	Cuenta con conexiones wifi en todo el terminal, pero el ingreso a los usuarios se les dificultad por que hay que crear una cuenta aparte.

Comunicación institucional	Los grupos de WhatsApp y los correos de las empresas no se actualizan hasta después de 6 meses, lo que algunas veces no es posible que llegue a todo el público, ya sea locales, restaurantes y taquillas de transportes
Cultura organizacional	No se evidencia un verdadero sentido de pertenencia por algunos trabajadores y genera un mal ambiente laboral y también para el usuario como agente externo

Anexo 3

Ficha de observación 3

Contexto de observación por dimensiones	Observaciones
Talento Humano	No se realizan capacitaciones a los trabajadores, lo cual no hay un plan de formación que pueda fortalecer las habilidades de los trabajadores para la debida atención al usuario
Procesos internos	Se observa debilidad con la comunicación de algunas dependencias ya que no siempre son fluidas, ocasiona de alguna u otra manera retrasos en la toma de decisiones
tecnología	La falta de mantenimiento preventivo de las maquinas y en algunas ocasiones cuando fallan las maquinas, toca apoyarse en los trabajadores, lo que puede generar un riesgo o un error del trabajador
Comunicación institucional	No existe un canal oficial claramente definido para emitir comunicados, tampoco se encuentra un buzón de sugerencias para que el usuario tenga la opción de que sea escuchada su petición o sugerencia para así mejorar en ese aspecto
Cultura organizacional	No se observa un claro fortalecimiento constante del sentido de pertenencia ni tampoco del compromiso colectivo. No hay una disciplina dura que se maneje

Anexo 4

Ficha de observación 4

Contexto de observación por dimensiones	Observaciones
Talento Humano	No se percibe un proceso regulado que pueda garantizar una adecuada inducción y capacitación de los diferentes puestos de trabajo y maquinas que puedan llegar a manipular
Procesos internos	No todos los procesos que se están llevando a cabo, ya sean contratos, documentación de tasas de uso, no se encuentran actualizados. Esto puede ocasionar demoras en la operación y perdida de eficiencia institucional
tecnología	Se identifica debilidades por parte del personal operativo para la perfecta manipulación de las plataformas o maquinas existentes.
Comunicación institucional	La inexistencia de canales formales para recibir sugerencias o quejas demuestra que la organización no cuenta con una cultura sólida de escucha al usuario
Cultura organizacional	Se evidencia falta de liderazgo. La empresa no realiza jornadas de trabajo en equipo, lo que también afecta el bajo nivel de compromiso y sentido de pertenencia

Anexo 5

Ficha de observación 5

Contexto de observación por dimensiones	Observaciones
Talento Humano	La falta de criterios bien definidos para la selección del personal puede ocasionar que algunos trabajadores no cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente dentro del terminal
Procesos internos	La falta de ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño del trabajador, ya que con esto se puede identificar áreas de mejora, corregir errores operativos
tecnología	El terminal no tiene cubierto todo lo que rodea dentro y fuera, es decir no tiene un monitoreo de cámaras completo
Comunicación institucional	Se observa la ausencia de señalización clara, pantallas informativas o mapas del terminal puede dificultar la orientación de los usuarios de otros países.
Cultura organizacional	No se evidencia una apropiación clara de los valores institucionales por parte de los trabajadores.

Anexo 6

Resultado de entrevista E-1

Entrevista diagnóstica

Cargo del funcionario: Auxiliar de Sistemas

DOFA

1. ¿El personal operativo domina el uso de herramientas tecnológicas básicas para control y seguimiento?
 - a. ☒ Sí
 - b. No
 - c. Porque: manejan computador y algunos programas básicos para registrar despachos.
2. ¿Más del 80% del personal operativo está capacitado en herramientas digitales de control?
 - a. Si
 - b. No ☒
 - c. Porque: Aunque varios funcionarios manejan herramientas tecnológicas, hay personal q' requiere capacitación adicional.
3. ¿La comunicación entre módulos se realiza mediante un canal formal institucional?
 - a. ☒ Sí
 - b. No
 - c. Porque: Se comunican por radios y grupos.
4. ¿Se presentan retrasos operativos por falta de coordinación interdepartamental?
 - a) ☒ Sí
 - b) No
 - c) Porque:
A veces la información no llega al mismo tiempo a todas las áreas.
5. ¿Es viable establecer alianzas con universidades o empresas TIC locales?
 - a) ☒ Sí
 - b) No
 - c) Porque:
A veces sí. Podría ayudar con proyectos de tecnología y capacitación.
6. ¿La implementación de una app institucional facilitaría la experiencia del usuario?

- a) ☒ Sí
b) ☐ No
c) Porque:
Facilitaria consultar horarios y compra de tickets

7. ¿Las políticas públicas actuales apoyan la digitalización del transporte?

- a) ☒ Sí
b) ☐ No
c) Porque:
El gobierno promueve modernización del transporte.

8. ¿Existen programas gubernamentales de apoyo para modernización tecnológica?

- a) ☒ Sí
b) ☐ No
c) Porque:
No siempre las empresas conocen esos programas.

9. ¿Existe presencia significativa de transporte informal en el entorno del terminal?

- a) ☒ Sí
b) ☐ No
c) Porque:
Hay transporte informal cerca al terminal

POAM

1. ¿Ha presenciado incidentes vehiculares en áreas operativas durante su jornada?

- a) ☒ Sí
b) ☐ No
c) Porque:
Se han visto pequeños choques o maniobras riesgosas.

2. ¿Usted utiliza lectores de placas para la programación o control de ingreso de vehículos?

- a) ☐ Si
b) ☒ No
c) Porque:
El control se hace visualmente.

3. ¿Considera que el ingreso y salida de vehículos se realiza de manera ordenada y segura?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

El personal guía el movimiento de buses

4. ¿Considera que la señalización interna es suficiente para orientar a conductores y pasajeros?

a) Si

b) ~~No~~

c) Porque:

Algunos usuarios se confunden con las plataformas.

5. ¿Existen demoras en la asignación de plataformas en horas pico?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

En horas pico hay bastante congestión

PEYEA

1. ¿La organización dispone actualmente de presupuesto para capacitar al personal operativo?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Se realizan algunas capacitaciones internas

2. ¿Los procesos manuales afectan la eficiencia del servicio?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Los procesos manuales hacen perder tiempo.

3. ¿La congestión vial externa impacta directamente la programación operativa del terminal?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

El tráfico externo retrasa los despachos

4. ¿Las exigencias del usuario en horarios de alto flujo generan presión operativa?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Los usuarios exigen rapidez en horas de alta demanda.

5. ¿La integración con otros sistemas de movilidad fortalece la posición del terminal?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Integrarse con otros sistemas mejora el servicio.

Anexo 7 Resultado de entrevista E-2**Entrevista diagnóstica****Cargo del funcionario:** *operador de plataforma***DOFA**

1. ¿El personal operativo domina el uso de herramientas tecnológicas básicas para control y seguimiento?
 - a. Si
 - b. ~~No~~
 - c. Porque: *Algunos trabajadores tienen dificultad con la tecnología*

2. ¿Más del 80% del personal operativo está capacitado en herramientas digitales de control?
 - a. Si
 - b. ~~No~~
 - c. Porque: *Falta capacitación constante*

3. ¿La comunicación entre módulos se realiza mediante un canal formal institucional?
 - a. ~~Si~~
 - b. No
 - c. Porque: *Se usan medios institucionales para comunicarse.*

4. ¿Se presentan retrasos operativos por falta de coordinación interdepartamental?
 - a) ~~Si~~
 - b) No
 - c) Porque: *A veces no hay buena coordinación*

5. ¿Es viable establecer alianzas con universidades o empresas TIC locales?
 - a) ~~Si~~
 - b) No
 - c) Porque: *Se podrían pero hacer proyectos tecnológicos.*

6. ¿La implementación de una app institucional facilitaría la experiencia del usuario?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: facilitara informacion al usuario

7. ¿Las políticas públicas actuales apoyan la digitalización del transporte?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: Se promueve la digitalización

8. ¿Existen programas gubernamentales de apoyo para modernización tecnológica?

- a) Si
b) ~~No~~
c) Porque: No se ha visto apoyo directo

9. ¿Existe presencia significativa de transporte informal en el entorno del terminal?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: Existe competencia informal

POAM

1. ¿Ha presenciado incidentes vehiculares en áreas operativas durante su jornada?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: Se han visto incidentes menores

2. ¿Usted utiliza lectores de placas para la programación o control de ingreso de vehículos?

- a) Si
b) ~~No~~
c) Porque: No se cuenta con esa tecnología

3. ¿Considera que el ingreso y salida de vehículos se realiza de manera ordenada y segura?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

El flujo es controlado

4. ¿Considera que la señalización interna es suficiente para orientar a conductores y pasajeros?

a) Si

b) ~~No~~

c) Porque:

Algunos conductores se desorientan

5. ¿Existen demoras en la asignación de plataformas en horas pico?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Hay congestión en ciertas horas.

PEYEA

1. ¿La organización dispone actualmente de presupuesto para capacitar al personal operativo?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

La empresa busca capacitar al personal

2. ¿Los procesos manuales afectan la eficiencia del servicio?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

El trabajo manual retrasa procesos

3. ¿La congestión vial externa impacta directamente la programación operativa del terminal?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Genera retrasos.

4. ¿Las exigencias del usuario en horarios de alto flujo generan presión operativa?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

En horas pico hay mucha presión

5. ¿La integración con otros sistemas de movilidad fortalece la posición del terminal?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Ayuda a mejorar el transporte.

Anexo 8 Resultado de entrevista E-3**Entrevista diagnóstica****Cargo del funcionario:** *Servicios generales***DOFA**

1. ¿El personal operativo domina el uso de herramientas tecnológicas básicas para control y seguimiento?
 - a. ~~Si~~
 - b. No
 - c. Porque:
El personal usa sistema básico de registro

2. ¿Más del 80% del personal operativo está capacitado en herramientas digitales de control?
 - a. Si
 - b. ~~No~~
 - c. Porque:
No todos saben manejar bien herramientas digitales

3. ¿La comunicación entre módulos se realiza mediante un canal formal institucional?
 - a. ~~Si~~
 - b. No
 - c. Porque:
Se manejan grupos de comunicación del trabajo

4. ¿Se presentan retrasos operativos por falta de coordinación interdepartamental?
 - a) Si
 - b) ~~No~~
 - c) Porque:
Generalmente las áreas están coordinadas

5. ¿Es viable establecer alianzas con universidades o empresas TIC locales?
 - a) ~~Si~~
 - b) No
 - c) Porque:
las universidades podían apoyar con innovación.

6. ¿La implementación de una app institucional facilitaría la experiencia del usuario?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

seria útil para consultar horarios.

7. ¿Las políticas públicas actuales apoyan la digitalización del transporte?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Hay programas de digitalización del transporte.

8. ¿Existen programas gubernamentales de apoyo para modernización tecnológica?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Algunas entidades apoyan modernización.

9. ¿Existe presencia significativa de transporte informal en el entorno del terminal?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

En los alrededores se observa transporte informal.

POAM

1. ¿Ha presenciado incidentes vehiculares en áreas operativas durante su jornada?

a) Si

b) ~~No~~

c) Porque:

No ha presenciado incidentes graves.

2. ¿Usted utiliza lectores de placas para la programación o control de ingreso de vehículos?

a) Si

b) ~~No~~

c) Porque:

No hay lectores de placas.

3. ¿Considera que el ingreso y salida de vehículos se realiza de manera ordenada y segura?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

El ingreso esta controlado por personal

4. ¿Considera que la señalización interna es suficiente para orientar a conductores y pasajeros?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Hay señalización en varios puntos

5. ¿Existen demoras en la asignación de plataformas en horas pico?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

En horas de mayor Flujo se generan demoras

PEYEA

1. ¿La organización dispone actualmente de presupuesto para capacitar al personal operativo?

a) Si

b) ~~No~~

c) Porque:

A veces el presupuesto es limitado

2. ¿Los procesos manuales afectan la eficiencia del servicio?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Los procesos manuales demoran el trabajo

3. ¿La congestión vial externa impacta directamente la programación operativa del terminal?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

El tráfico afecta horarios

4. ¿Las exigencias del usuario en horarios de alto flujo generan presión operativa?

a) ☒

b) No

c) Porque:

Los usuarios presionan por rapidez

5. ¿La integración con otros sistemas de movilidad fortalece la posición del terminal?

a) ☒

b) No

c) Porque:

Mejora la movilidad de los pasajeros

Anexo 9 Resultado de entrevista E-4**Entrevista diagnostica****Cargo del funcionario:** *operador oficina conduce***DOFA**

1. ¿El personal operativo domina el uso de herramientas tecnológicas básicas para control y seguimiento?
 - a. ~~Si~~
 - b. No
 - c. Porque:
Porque el personal usa computador para registros.
2. ¿Más del 80% del personal operativo está capacitado en herramientas digitales de control?
 - a. Si
 - b. ~~No~~
 - c. Porque:
Algunos empleados no manejan bien la tecnología.
3. ¿La comunicación entre módulos se realiza mediante un canal formal institucional?
 - a. ~~Si~~
 - b. No
 - c. Porque:
Se comunican por el woki toki y grupos de trabajo.
4. ¿Se presentan retrasos operativos por falta de coordinación interdepartamental?
 - a. ~~Si~~
 - b. No
 - c. Porque:
A veces falta información entre áreas.
5. ¿Es viable establecer alianzas con universidades o empresas TIC locales?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Porque:
Ayudaría a mejorar procesos tecnológicos
6. ¿La implementación de una app institucional facilitaría la experiencia del usuario?

- a) Si
b) No
c) Porque: Facilitaria información al usuario

7. ¿Las políticas públicas actuales apoyan la digitalización del transporte?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: El gobierno promueve digitalización

8. ¿Existen programas gubernamentales de apoyo para modernización tecnológica?

- a) Si
b) ~~No~~
c) Porque: No siempre se accede a esos programas.

9. ¿Existe presencia significativa de transporte informal en el entorno del terminal?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: Hay transporte informal cerca.

POAM

1. ¿Ha presenciado incidentes vehiculares en áreas operativas durante su jornada?

- a) Si
b) ~~No~~
c) Porque: Se han visto incidentes

2. ¿Usted utiliza lectores de placas para la programación o control de ingreso de vehículos?

- a) Si
b) ~~No~~
c) Porque: No se utilizan lectores de placas

3. ¿Considera que el ingreso y salida de vehículos se realiza de manera ordenada y segura?
- a) ~~Si~~
- b) No
- c) Porque:
Hay control del personal
4. ¿Considera que la señalización interna es suficiente para orientar a conductores y pasajeros?
- a) Si
- b) ~~No~~
- c) Porque:
Falta señalización en algunos puntos.
5. ¿Existen demoras en la asignación de plataformas en horas pico?
- a) ~~Si~~
- b) No
- c) Porque:
Porque hay congestión en horas picos.

PEYEA

1. ¿La organización dispone actualmente de presupuesto para capacitar al personal operativo?
- a) ~~Si~~
- b) No
- c) Porque:
Hay algunas capacitaciones.
2. ¿Los procesos manuales afectan la eficiencia del servicio?
- a) ~~Si~~
- b) No
- c) Porque:
Los procesos manuales son lentos
3. ¿La congestión vial externa impacta directamente la programación operativa del terminal?
- a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

El trayecto afecta horarios

4. ¿Las exigencias del usuario en horarios de alto flujo generan presión operativa?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Los usuarios presionan por rapidez

5. ¿La integración con otros sistemas de movilidad fortalece la posición del terminal?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Mejora la movilidad

Anexo 10 Resultado de entrevista E-5**Entrevista diagnóstica****Cargo del funcionario:** *Operador de plataforma***DOFA**

1. ¿El personal operativo domina el uso de herramientas tecnológicas básicas para control y seguimiento?
 - a. ☒ Sí
 - b. No
 - c. Porque: porque manejan programas básicos

2. ¿Más del 80% del personal operativo está capacitado en herramientas digitales de control?
 - a. ☒ Sí
 - b. No
 - c. Porque: la mayoría ha recibido capacitación

3. ¿La comunicación entre módulos se realiza mediante un canal formal institucional?
 - a. ☒ Sí
 - b. No
 - c. Porque: Hay canales institucionales

4. ¿Se presentan retrasos operativos por falta de coordinación interdepartamental?
 - a) Si
 - ☒ No
 - c) Porque: Normalmente hay buena coordinación

5. ¿Es viable establecer alianzas con universidades o empresas TIC locales?
 - ☒ Si
 - b) No
 - c) Porque: Se pueden hacer proyectos con universidades

6. ¿La implementación de una app institucional facilitaría la experiencia del usuario?

a) ☒

b) No

c) Porque:

Ayudaría a comprar tickets

7. ¿Las políticas públicas actuales apoyan la digitalización del transporte?

a) ☒

b) No

c) Porque:

El gobierno impulsa tecnología

8. ¿Existen programas gubernamentales de apoyo para modernización tecnológica?

a) ☒

b) No

c) Porque:

Existen programas de apoyo

9. ¿Existe presencia significativa de transporte informal en el entorno del terminal?

a) ☒

b) No

c) Porque:

Hay transporte informal

POAM

1. ¿Ha presenciado incidentes vehiculares en áreas operativas durante su jornada?

a) ☒

b) No

c) Porque:

Debido al alto flujo de Vehículos y pasajeros pueden presentarse incidentes menores durante las maniobras

2. ¿Usted utiliza lectores de placas para la programación o control de ingreso de vehículos?

a) Si

b) ☒

c) Porque:

Actualmente el control se realiza principalmente mediante registros manuales o verificación visual del vehículo.

3. ¿Considera que el ingreso y salida de vehículos se realiza de manera ordenada y segura?
- a) Si
 - b) No
 - c) Porque:
Existe un control operativo y personal encargado de orientar la circulación dentro del terminal.
4. ¿Considera que la señalización interna es suficiente para orientar a conductores y pasajeros?
- a) Si
 - b) ~~No~~
 - c) Porque:
En algunos puntos del terminal se requiere mejorar la señalización para facilitar la orientación de usuarios y conductores
5. ¿Existen demoras en la asignación de plataformas en horas pico?
- a) ~~No~~
 - b) No
 - c) Porque:
En horarios de alta demanda el flujo de buses aumenta y puede generar demoras.

PEYEA

1. ¿La organización dispone actualmente de presupuesto para capacitar al personal operativo?
- a) ~~No~~
 - b) No
 - c) Porque:
La empresa destina recursos para capacitación con el fin de mejorar la calidad del servicio, y la eficiencia operativa.
2. ¿Los procesos manuales afectan la eficiencia del servicio?
- a) ~~No~~
 - b) No
 - c) Porque:
Los registros manuales pueden generar demoras y aumentar el riesgo de errores en la operación
3. ¿La congestión vial externa impacta directamente la programación operativa del terminal?
- a) ~~No~~

b) No

c) Porque:

El trafico en las vias de acceso puede retrasar la llegada y salida de los vehiculos programados.

4. ¿Las exigencias del usuario en horarios de alto flujo generan presión operativa?

a) ~~Sí~~

b) No

c) Porque:

Durante horas pico aumenta la demanda de servicio y el personal debe responder rapidamente a las necesidades de los pasajeros

5. ¿La integración con otros sistemas de movilidad fortalece la posición del terminal?

a) ~~Sí~~

b) No

c) Porque:

La conexión con otros medios de transporte facilita la movilidad de los usuarios y mejora la competitividad del terminal

Anexo 11 Resultado de entrevista E-6**Entrevista diagnóstica****Cargo del funcionario:** operador de plataforma.**DOFA**

1. ¿El personal operativo domina el uso de herramientas tecnológicas básicas para control y seguimiento?
 - a. ~~Si~~
 - b. No
 - c. Porque: utilizan computador para registrar salidas

2. ¿Más del 80% del personal operativo está capacitado en herramientas digitales de control?
 - a. Si
 - b. ~~No~~
 - c. Porque: Algunos empleados aún no saben usar bien los sistemas.

3. ¿La comunicación entre módulos se realiza mediante un canal formal institucional?
 - a. ~~Si~~
 - b. No
 - c. Porque: Existe comunicación por radio

4. ¿Se presentan retrasos operativos por falta de coordinación interdepartamental?
 - a) ~~Si~~
 - b) No
 - c) Porque: En ocasiones falta coordinación

5. ¿Es viable establecer alianzas con universidades o empresas TIC locales?
 - a) ~~Si~~
 - b) No
 - c) Porque: Ayudaría a mejorar la tecnología

6. ¿La implementación de una app institucional facilitaría la experiencia del usuario?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: Facilitaria información a los usuarios

7. ¿Las políticas públicas actuales apoyan la digitalización del transporte?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: El gobierno promueve modernización

8. ¿Existen programas gubernamentales de apoyo para modernización tecnológica?

- a) Si
b) ~~No~~
c) Porque: No siempre llegan esos apoyos

9. ¿Existe presencia significativa de transporte informal en el entorno del terminal?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: Hay transporte informal cerca

POAM

1. ¿Ha presenciado incidentes vehiculares en áreas operativas durante su jornada?

- a) ~~Si~~
b) No
c) Porque: Se han visto incidentes pequeños

2. ¿Usted utiliza lectores de placas para la programación o control de ingreso de vehículos?

- a) Si
b) ~~No~~
c) Porque: No existe lector de placas

3. ¿Considera que el ingreso y salida de vehículos se realiza de manera ordenada y segura?

a) ☒ Sí

b) No

c) Porque:

El personal organiza los buses

4. ¿Considera que la señalización interna es suficiente para orientar a conductores y pasajeros?

a) Si

b) ☒ No

c) Porque:

Falta Señalización en algunas áreas

5. ¿Existen demoras en la asignación de plataformas en horas pico?

a) ☒ Sí

b) No

c) Porque:

En horas pico hay congestión

PEYEA

1. ¿La organización dispone actualmente de presupuesto para capacitar al personal operativo?

a) ☒ Sí

b) No

c) Porque:

Se hacen capacitaciones ocasionales

2. ¿Los procesos manuales afectan la eficiencia del servicio?

a) ☒ Sí

b) No

c) Porque:

Lo manual demora el proceso

3. ¿La congestión vial externa impacta directamente la programación operativa del terminal?

a) ☒ Sí

b) No

c) Porque:

El tráfico afecta horarios

4. ¿Las exigencias del usuario en horarios de alto flujo generan presión operativa?

a) Si

b) No

c) Porque:

Hay presión por la cantidad de pasajeros.

5. ¿La integración con otros sistemas de movilidad fortalece la posición del terminal?

a) ~~Si~~

b) No

c) Porque:

Mejora la movilidad.