

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO
DEL USO DE TERMINAL DE PASAJEROS”**

MODALIDAD DE TITULACIÓN	: Trabajo Dirigido
INSTITUCIÓN	: Gobierno Municipal de La Paz Terminal de Buses
Tutor Académico	: Msc. Humberto Rosso Morales
Tutor Institucional	: Lic. Franklin Portugal
Nombres	: Ether Mary Santander Calle Zandra Deuta Guzmán Martínez

*A nuestros padres Lidia, Melecio,
Miguel y Darcy, quienes
a lo largo de nuestros estudios
y en la realización
de nuestro Trabajo Dirigido,
nos brindaron todo su apoyo.*

*A nuestros hijos, Nicole, Mishel,
Ignacio y Alejandra, quienes
con su inocencia, nos incentivaron
para alcanzar los objetivos
trazados.*

Indice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
GENERALIDADES.....	3
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO	7
1.6 ALCANCES	10
1.6.1 Alcance Temporal	10
1.6.2 Alcance Temático.....	10
1.6.3 Alcance Geográfico.....	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 GESTIÓN PÚBLICA	11
2.1.1 GESTIÓN MUNICIPAL	11
2.1.2 GESTIÓN DESCONCENTRADA	12
2.2 SISTEMAS	12
2.3 SISTEMAS QUE FORMAN LA TERMINAL DE BUSES.....	13
2.3.1 Sistema Decisional.....	14
2.3.2 Sistema de Recursos	15
2.3.3 Sistemas Operativos	16
2.3.4 Sistema de Organización	16
2.4 SISTEMA DE CONTROL	17
2.4.1 Proceso del Sistema de Control.....	17
2.4.2 Componentes del Sistema de Control.....	18
2.5 SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO.....	20
2.5.1 Características del Sistema de Control Operativo.....	20
2.5.3 Importancia de la Planificación e Información en el Sistema del Control Operativo	23
2.6 ASPECTOS LEGALES.....	24
2.6.1 Ley de Municipalidades N° 2028.....	24
2.6.2 Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178	25
2.6.3 Código Nacional de Tránsito	25
2.7 TERMINAL DE BUSES	26
2.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD TERMINAL DE BUSES	28
2.9 ORGANIGRAMA DE LA TERMINAL DE BUSES	29
CAPÍTULO III	30
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	30

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4 UNIVERSO	31
3.5 MUESTRA	32
3.6 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.7 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	34
3.7.1 Fuentes de información primaria.....	35
3.7.2 Fuentes de información secundaria	35
3.7.3 Diseño de Instrumentos de Investigación	36
3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	37
CAPÍTULO IV.....	38
ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	38
4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
4.1.1 Resultado y Análisis de la Encuesta No. 1 y 2 dirigido al Administrador, Jefe de Operaciones y personal operativo, por el Uso de Terminal de Pasajeros	38
4.1.2 Análisis de la Encuesta N° 3, dirigido a pasajeros que embarcan en la Terminal de Buses	44
4.1.3 Análisis de la Encuesta N° 4, dirigido a las Empresas de Transporte que operan en la TB.....	50
4.2 ANÁLISIS FODA.....	56
4.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	60
4.4 RECOMENDACIONES.....	61
CAPÍTULO V.....	64
PROPUESTA DE SOLUCIÓN	64
5.1 INTRODUCCIÓN.....	64
5.2 OBJETIVOS	64
5.2.1 Objetivo Principal	64
5.2.2 Objetivos específicos	65
5.3 ALCANCES	65
5.4 CONSIDERACIONES PREVIAS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA	65
5.4.1 Rediseño del Sistema de Control Operativo del uso de Terminal de Pasajeros.....	66
5.4.1.1 Sistema Decisional	66
5.4.1.2 Subsistema de Planificación.....	68
5.4.1.3 Subsistema de Información	70
5.4.1.4 Sistema de Control.....	72
5.4.1.5 Características del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.....	83
5.4.1.6 Sistema de Organización.....	87
Responsable	88
5.4.1.7 Sistema de Recursos	89
5.4.1.8 Sistemas Operativos	90

5.5 REORDENAMIENTO DE SALIDAS DE BUSES, ASIGNACIÓN DE ÁREAS DE EMBARQUE, DESEMBARQUE Y PARQUEO	91
5.6 OBJETIVOS	91
5.6.1 OBJETIVO PRINCIPAL	91
5.6.2 Objetivos Específicos	91
5.7 CONSIDERACIONES.....	91
5.8 DESARROLLO	92
5.9 FASES DE IMPLEMENTACIÓN.....	93
5.10 INTERRELACIÓN DE LA PROPUESTA	95
5.12 RECOMENDACIONES.....	96
CAPÍTULO VI.....	98
ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	98
6.1 INTRODUCCIÓN.....	98
6.2 OBJETIVO.....	99
6.3 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN.....	99
6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	99
6.4.1 Aprobación.....	100
6.4.1 Tiempo	102
6.5 RECURSOS	102
6.6 RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN	105
6.7 PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN.....	106
ANEXOS.....	108
BIBLIOGRAFÍA	121

Índice de gráficos

Gráfico N° 1 Recaudación del Uso de Terminal de Pasajeros	5
Gráfico N° 2 Sistema Abierto “Terminal de Buses”	13
Gráfico N° 3 La Terminal de buses como sistema	16
Gráfico N° 4 El control y niveles de la organización.....	20
Gráfico N° 5 Características del sistema de control	22
Gráfico N° 6 Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros	67
Gráfico N° 7 Subsistema de Planificación	69
Gráfico N° 8 Subsistema de Información	71
Gráfico N° 9 Esquema de la eficiencia y la eficacia	84
Gráfico N° 10 Sistema de Organización.....	88
Gráfico N° 11 Sistema de Recursos.....	89
Gráfico N° 12 Fases de implementación	94
Gráfico N° 13 Interrelación de la 1ª y 2ª parte de la propuesta de mejoramiento	95
Gráfico N° 14 Estrategia de implementación.....	98

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1 Recaudaciones por mes por Uso de Terminal de los Pasajeros ...	5
Cuadro N° 2 Operacionalización de las variables	7
Cuadro N° 3 Estructura Organizativa de la TB	28
Cuadro N° 4 Determinación de la población de estudio (Primer Análisis)	32
Cuadro N° 5 Análisis de la Matriz FODA terminal de buses de la ciudad de La Paz	58
Cuadro N° 6 Relación Causa - Efecto - Solución Terminal de Buses de la ciudad de La Paz	59
Cuadro N° 7 Planillas Diarias de Recaudación por Turno	76
Cuadro N° 8 Planillas Diarias de Recaudación	76
Cuadro N° 9 Planillas Mensuales de Recaudación	79
Cuadro N° 10 Estándares establecidos	80
Cuadro N° 11 Indicadores de Eficacia	85
Cuadro N° 12 Indicador de Eficiencia	86
Cuadro N° 13 Cronograma de Actividades	101
Cuadro N° 14 Presupuesto para la implementación	103

Índice de Flujogramas

Flujograma N° 1 Control de Actividades	78
Flujograma N° 2 Control Integrado de Gestión	81

INTRODUCCIÓN

El control es una función administrativa con una gran importancia para cualquier entidad y para la administración en general. Cada organización tiene una forma distinta de practicar el control en sus procesos, pero lo que se busca al final es un sistema de control eficaz que ayude a manejar un óptimo proceso de operaciones asociado a la planeación ya realizada.

Para alcanzar el objetivo en un sistema, el control es la base principal del funcionamiento en una organización, debido a que lo relevante de las decisiones es operar en determinadas conductas con el propósito de identificar y corregir alguna desviación percibida para alcanzar un objetivo.

Estos conceptos fundamentan el desarrollo del presente trabajo dirigido a los efectos de rediseñar el actual Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, administrado por el Gobierno Municipal de La Paz, contribuyendo de esa manera al logro de los objetivos de la Institución.

Para ello, este documento se estructura en seis capítulos ordenadamente distribuidos y que responden a una secuencia lógica.

En el primer capítulo se presenta la fundamentación del estudio, como también el problema, objetivos, resultados de la investigación y alcances de la misma.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, asimismo la parte legal y el aspecto referencial sobre los cuales se sustenta el contenido del Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

El tercer capítulo contiene la Metodología de la Investigación, donde se explican los métodos de investigación y técnicas de estudio, determinándose la población de estudio para obtener la muestra, sujetos vinculados con la

investigación, fuentes de relevamiento de información para concluir en el proceso y análisis de los datos, a fin de lograr los objetivos planteados.

El cuarto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones, las mismas que se formulan en base a los resultados de la investigación documental y de campo.

El quinto capítulo, contempla la propuesta de solución como resultado de la presente investigación, la cual se traduce en el Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

En el sexto y último capítulo se desarrolla una estrategia para implementar la propuesta elaborada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La Terminal de Buses (TB) de la ciudad de La Paz anteriormente contaba con una administración privada, hasta que el 22 de julio de 2004 se dictó la Resolución Municipal No. 0270/2004 que declaró resuelto el Contrato No. 10091/98, suscrito entre el Gobierno Municipal de La Paz (GMLP) y la Sra. María Eugenia Montaña (ex concesionaria) por incumplimientos contractuales.

A partir del 23 de agosto de 2004, por efectos de la Resolución Municipal antes nombrada, la Dirección de Servicios Municipales retomó a nombre del GMLP la administración de la TB. Esta Dirección, a través de su Unidad Municipal Terminal de Buses, es la encargada de su administración.

Este centro distribuidor del transporte terrestre de la ciudad de La Paz es el principal núcleo de conexión al interior y exterior del país. Por tal motivo, debe otorgar al pasajero y a las Empresas de Transporte, condiciones de buena infraestructura y operación que garanticen un transporte oportuno, seguro y fluido.

A partir de la fecha en que el Gobierno Municipal de La Paz se hizo cargo de la administración de la TB, ha existido una serie de fluctuaciones en sus montos de recaudación, atribuyéndose esta situación, por una parte, a factores externos incontrolables como bloqueos de caminos, paros y otros conflictos sociales por los que ha atravesado el país y que afectan a las recaudaciones, y por otra parte, agentes internos que implican al Control Operativo. De la misma manera, su estructura arquitectónica no contribuye a este fin, porque se trata de una construcción que no fue ejecutada precisamente para una Terminal Terrestre, ya que cuenta con muchas puertas de ingreso y salida que

contribuyen de todas formas a la fuga de pasajeros y con eso el desmedro en la recaudación.

La TB es una unidad desconcentrada, por lo que la recaudación obtenida es depositada a la cuenta general del GMLP y distribuida de acuerdo a los requerimientos solicitados en el Plan Operativo Anual (POA).

Por tal motivo, los fondos que se obtienen por las recaudaciones son utilizados o invertidos para el mantenimiento y conservación de la TB.

Por lo anteriormente examinado, se considera que la TB es un centro de referencia único en la prestación de servicios integrales de transporte terrestre de la ciudad de La Paz; por lo tanto, se hace necesario contar con un adecuado Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

Por lo expuesto, se considera necesario rediseñar el actual Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta la concepción de un problema como "...aquella situación en que algo funciona mal, fuera de normal y de la cual se quiere conocer la causa..."¹, se ha identificado en el presente trabajo como principal problema el:

Incumplimiento de las metas de recaudación por el Uso de Terminal de Pasajeros²

En el cuadro N° 1 se puede observar la diferencia entre las recaudaciones reales y las recaudaciones programadas por el Uso de Terminal de Pasajeros.

¹ Milano Antonio, Resolución de Problemas y Toma de Decisiones, Machi, Buenos Aires – Argentina, 1993, Pag. 20.

² El "Uso de Terminal de Pasajeros", se refiere al deber que tienen los usuarios de cancelar el monto de Bs. 2.-, antes de abordar los buses, por haber hecho uso de los predios de la Terminal de Buses.

Cabe hacer notar que para este cálculo, se tomaron los datos de las recaudaciones reales de septiembre de 2005 a agosto de 2006 y se proyectó en base a los datos de septiembre 2004 a agosto del 2005 para obtener las recaudaciones programadas y ser comparadas.

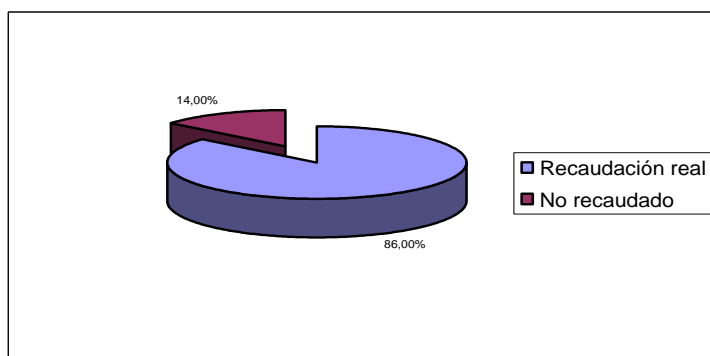
Cuadro N° 1. Recaudaciones por mes por Uso de Terminal de los Pasajeros

MES	Recaudaciones reales 2005 – 2006 en Bs.	Recaudaciones programadas para una gestión en Bs.	Monto no recaudado en Bs.	No recaudado en %
Septiembre	160.898	207.743	46.845	22.55%
Octubre	159.944	214.201	54.257	25.33%
Noviembre	146.094	207.978	61.884	29.76%
Diciembre	161.752	201.050	39.298	19.55%
Enero	245.468	209.950	-35.518	-16.92%
Febrero	201.240	209.970	8.730	4.16%
Marzo	186.762	209.840	23.078	11.00%
Abril	182.580	210.040	27.460	13.07%
Mayo	85.982	210.020	124.038	59.06%
Junio	191.498	209.450	17.952	8.57%
Julio	250.400	210.640	-39.760	-18.88%
Agosto	195.800	209.970	14.170	6.75%
TOTAL	2,168.418	2,510.852	342.434	

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Terminal de Buses

El gráfico N° 1 muestra en términos porcentuales, lo que se dejó de recaudar en el periodo de septiembre de 2005 a agosto de 2006.

Gráfico N° 1 Recaudación del Uso de Terminal de Pasajeros



Fuente: Elaboración propia con base en el Cuadro N° 1

1.3 OBJETIVOS

A continuación, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos, para señalar qué se pretende con la presente investigación.

1.3.1 Objetivo General

Rediseñar el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros de la TB de la ciudad de La Paz.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros actual.
- Rediseñar el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.
- Diseñar un Reglamento de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.
- Elaborar un Manual de Puestos.
- Diseñar una estrategia de implementación del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

1.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Se ha diagnosticado el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros actual.
- Se ha rediseñado el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.
- Se ha diseñado un Reglamento Interno de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.
- Se ha elaborado un Manual de Puestos.

- Se ha diseñado una estrategia para la implementación del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

El Cuadro N° 2 muestra la operacionalización de las variables detalladas en los objetivos específicos de este trabajo.

Cuadro N° 2 Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUBVARIABLES	INSTRUMENTOS
Diagnosticar el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros actual.	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Determinación de la característica objeto de control. ❑ Definición de los puntos estratégicos del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros actual. ❑ Identificación de los procesos actuales del control operativo. ❑ Identificación de los niveles de control (horizontal o vertical) ❑ Importancia del Manual de Puestos en el Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Boletas de encuestas ❑ Boletas de entrevistas

	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Identificación de Empresas de Transporte con mayor flujo de pasajeros. ❑ Definición de horarios pico. ❑ Identificación de causas y problemas desde otra perspectiva (pasajeros y Empresas de Transporte). 	
<p>Rediseñar el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Determinación del ambiente interno y externo. ❑ Definición del sistema decisional y sus subsistemas (planificación, información y control) ❑ Definición de canales y medios de comunicación. ❑ Elaboración de horarios diferenciados para el personal operativo. ❑ Distribución del personal en puntos de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Boletas de entrevistas

Elaborar un Manual de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ubicación del puesto. <input type="checkbox"/> Determinación de los niveles jerárquicos. <input type="checkbox"/> Objetivo del puesto. <input type="checkbox"/> Descripción de los puestos. <input type="checkbox"/> Requisitos del puesto 	<input type="checkbox"/> Boletas de entrevistas.
Diseñar un Reglamento de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros	<input type="checkbox"/> Creación de políticas y normas para la aplicación y uso del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.	<input type="checkbox"/> Boletas de entrevistas
Diseñar una estrategia de implementación del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Objetivo <input type="checkbox"/> Estrategia de implementación. <input type="checkbox"/> Cronograma de actividades. <input type="checkbox"/> Recursos humanos, materiales y financieros. <input type="checkbox"/> Responsables de la implementación. <input type="checkbox"/> Programa de orientación y difusión. 	<input type="checkbox"/> Trabajo de gabinete

Fuente: Elaboración propia

1.6 ALCANCES

El presente trabajo de investigación comprende el área operativa de la Terminal de Buses, cuya administración depende del Gobierno Municipal de La Paz, para lo cual se considerarán los siguientes alcances:

1.6.1 Alcance Temporal

La investigación se realizó con datos recabados desde el mes de Agosto de 2004, hasta el segundo semestre del año 2006.

1.6.2 Alcance Temático

Se parte del concepto de Sistema de Control Operativo como el procedimiento mediante el cual se inspecciona, verifica y evalúa la ejecución de alguna actividad dentro de la organización, garantizando que las tareas específicas de detalle sean llevadas a cabo eficientemente en el trabajo cotidiano.

El área de estudio está relacionada con la materia de Sistemas Organizacionales de la Carrera de Administración de Empresas.

1.6.3 Alcance Geográfico

La elaboración de este trabajo se realiza para el Gobierno Municipal de La Paz, específicamente para la Unidad Municipal Terminal de Buses.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo dirigido, es importante tomar en cuenta una base teórica de investigación, debido a que en ella se presentarán los fundamentos para la estructura general del trabajo. Asimismo, se analizarán todos los conceptos hallados en la teoría que serán utilizados como cimiento de referencia para la interpretación de datos recogidos.

2.1 GESTIÓN PÚBLICA

La gestión pública es la administración de los recursos del Estado. En tal sentido, se la define como: “la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican.”³

2.1.1 GESTIÓN MUNICIPAL

La gestión municipal comprende todas las acciones que realiza el Gobierno Municipal, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas a través de la interrelación de recursos humanos, materiales y financieros.⁴

La gestión municipal es una actividad muy importante, ya que atiende y resuelve las peticiones y demandas que plantea la ciudadanía; a través de ella se generan y establecen las relaciones del gobierno con la comunidad y con otras instancias administrativas del gobierno central.

³ Sandi Franklin: Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Centro de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz – Bolivia, 2002, Pág. 11.

⁴ <http://www.controldegestiónmunicipal/guía técnica22.com>

Es necesario que exista una organización administrativa adecuada, para que el gobierno municipal tenga mayores posibilidades de éxito en la realización de su gestión para satisfacer las necesidades más apremiantes de la ciudadanía.

2.1.2 GESTIÓN DESCONCENTRADA

La gestión desconcentrada es la actividad administrativa que realiza una Unidad dependiente del Gobierno Municipal. Sus características principales son: carecen de personalidad jurídica, no se administran independientemente, sólo toman decisiones de carácter operativo y técnico, no tiene patrimonio propio y sus autoridades son nombradas directamente por el Gobierno Municipal.

Bajo este concepto de gestión desconcentrada se considera a la Terminal de Buses (TB), como una Unidad desconcentrada dependiente de la Oficialía Mayor de Promoción Económica (OMPE) del Gobierno Municipal de La Paz.

2.2 SISTEMAS

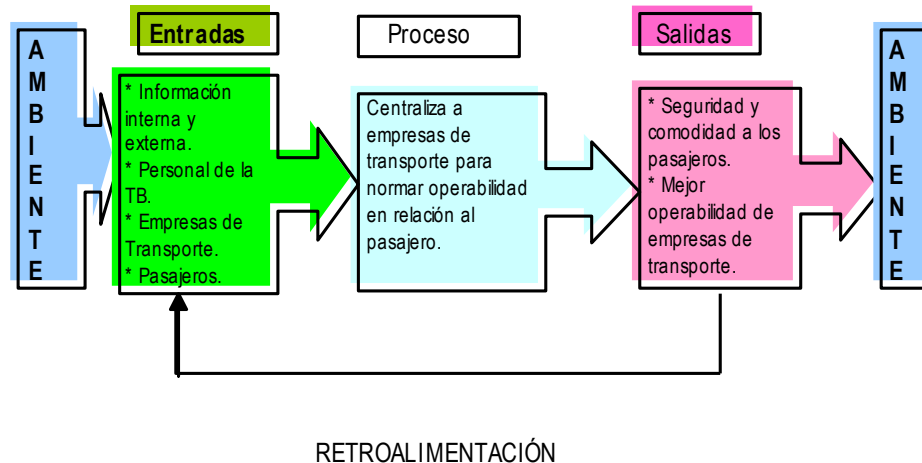
Por lo general, se entiende a la organización como un sistema abierto, es decir, como "...un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica que encadena sus actos hacia un fin común"⁵.

La TB se considera como un sistema abierto, es decir que está en constante interacción con el ambiente externo, a través de sus entradas y salidas. Para sobrevivir debe reajustarse constantemente a las condiciones del medio ambiente. A su vez, forma parte de un sistema mayor que es el Gobierno Municipal de La Paz.

Se puede observar el siguiente gráfico N° 2 a la TB como sistema:

⁵ Del Pozo Navarro Fernando, La Dirección por Sistemas, Limusa, México, 1990, Pág. 17

Gráfico N° 2. Sistema Abierto “Terminal de Buses”



Fuente: Elaboración propia en base a "Introducción a la Teoría General de la Administración", Idalberto Chiavenato, Pág. 360.

2.3 SISTEMAS QUE FORMAN LA TERMINAL DE BUSES

La Terminal de Buses como sistema social, integra en su estructura una serie de subsistemas que responden al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad y pueda conseguir sus objetivos.

Los sistemas que forman la organización se dividen en cuatro grupos:⁶

- Sistema Decisional
- Sistema de Recursos
- Sistemas Operativos
- Sistema de Organización

⁶ Ibid., Pág. 68

2.3.1 Sistema Decisional

Es un sistema de carácter corporativo y representa a una red de decisiones que son tomadas en todos sus niveles para dirigir las operaciones. El sistema decisional involucra a todos los componentes del sistema total.⁷

En la TB, el sistema decisional comprende la Dirección de Servicios Municipales y Administración.

El sistema decisional da lugar al sistema corporativo que consta de los siguientes subsistemas:

Subsistema de Planificación.- La planificación es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacer para alcanzarlos.⁸

Subsistema de Información.- Su función principal es la de recabar datos internos y externos del sistema total y realimentarse, lo que permite al sistema decisional conocer los resultados de todas las acciones y tomar medidas correctivas oportunas.⁹

Subsistema de Control.- El control es la esencia del funcionamiento de la organización como un sistema, a través del control puede medirse el grado de eficacia con que se está empleando la organización.¹⁰

Más adelante se desarrollará este concepto de una manera detallada, debido a que es el tema medular del presente trabajo.

⁷ Ibid., Pág. 69

⁸ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1996, Pág. 249

⁹ Del Pozo Navarro Fernando, Obr.Cit., Pág. 70

¹⁰ Ibid., Pág. 203

2.3.2 Sistema de Recursos

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos.¹¹

La TB cuenta con una serie de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales que deben emplearse e incorporarse en su estructura, cuya interrelación da lugar al servicio que caracteriza su actividad.

Los recursos pueden clasificarse en:

Subsistema de Recursos Humanos.- Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea.¹²

Subsistema de Recursos Financieros.- Proporciona los medios necesarios para adquirir los demás recursos que la TB necesita para operar.

Subsistema de Recursos Materiales.- Para el funcionamiento de la TB, es necesario contar con todos los suministros e insumos, así como el espacio físico y equipamiento necesario para llevar adelante las operaciones de este centro distribuidor terrestre.

Subsistema de Recursos Tecnológicos.- En toda organización se utiliza alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas para poder funcionar y alcanzar sus objetivos. La tecnología adoptada en la TB es elemental.

¹¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1996, Pág. 90

¹² Ibid., Pág. 91

2.3.3 Sistemas Operativos

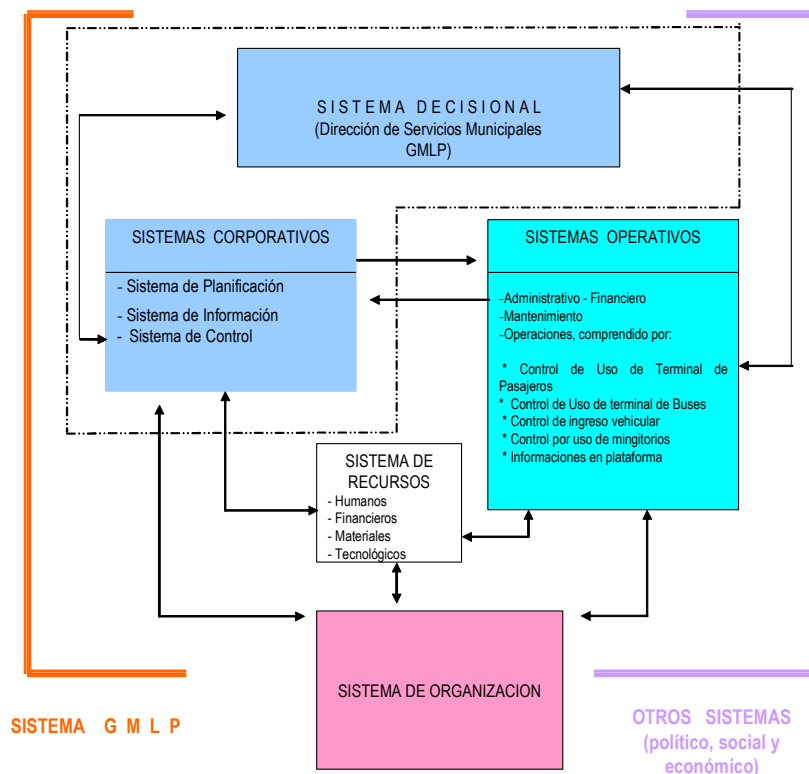
Un sistema operativo es el conjunto de hombres y medios de todo tipo, cuyas actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución de un objetivo común y se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a unos procedimientos definidos.¹³

2.3.4 Sistema de Organización

El sistema de organización proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la TB, tanto material como social.

En el gráfico N° 3, se puede observar los sistemas que forman la TB.

Gráfico N° 3. La Terminal de buses como sistema



Fuente: Elaboración propia en base a Dirección por Sistemas, Fernando del Pozo Navarro, Pág. 71.

¹³ Del Pozo Navarro Fernando, La Dirección por Sistemas, Limusa, México, 1985, Pág. 249.

2.4 SISTEMA DE CONTROL

El control es un proceso que “.....consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición”.¹⁴

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, nunca se podrá verificar cuál es su situación real si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Por lo tanto podemos decir que:

“El Sistema de control tiene como finalidad asegurar que la organización actúe conscientemente, es decir que conozca las causas de sus fallos y de sus éxitos, mantener bajo control todas las operaciones de la organización, consiste en analizar las causas de sus resultados, sobre todo las más relevantes, corrigiendo aquellas cuya influencia es negativa.”¹⁵

2.4.1 Proceso del Sistema de Control

La integración del sistema de control se halla en la dirección de la TB, en los responsables que han de tomar en cuenta la finalidad práctica que persiguen al controlar y los medios adecuados para alcanzarlos.

Según el autor Pozo Navarro existen mecanismos para poner en práctica el control, que son:¹⁶

- Determinación de la característica objeto de control
- Establecimiento de los puntos de control

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill 1ª. Edición, México, 1995, Pág. 105.

¹⁵ Del Pozo Navarro Fernando, Obr. Cit., Pág. 207

¹⁶ Ibid., Pág. 211

- Desarrollar de un método con sensibilidad capaz de medir la característica controlada.
- Desarrollar de un mecanismo de comparación de la información de los resultados con los objetivos, evaluando las condiciones del medio.
- Determinar quién o qué ha de decidir.

El proceso del sistema de control implica las siguientes etapas:¹⁷

Establecimiento de estándares.- Establece los criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

Evaluación del desempeño.- Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Comparación del desempeño con el estándar establecido.- Compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Acción correctiva.- Es la última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

2.4.2 Componentes del Sistema de Control

Considerando que el sistema de control busca el funcionamiento eficiente de la organización para el cumplimiento de los objetivos planeados, se debe considerar los siguientes componentes:¹⁸ Control Integrado de Gestión y Control Operacional.

¹⁷ Chiavenato Idalberto, Iniciación a la Organización y el Control, Mc Graw Hill 1ª. Edición, México, 1993, Pág. 115.

¹⁸ Del Pozo Navarro Fernando, Obr.Cit, Pag. 229.

Control integrado de gestión.- Está dirigido a la Alta Dirección, abarca resultados de actividad y gestión con un alto grado de síntesis y elaboración, tratando áreas funcionales integradas entre sí para el nivel dirección.

Evalúa los resultados de las actividades, se constituye un proceso mediante el cual una organización asegura que la ejecución concuerda con lo planificado, o descubre las posibles desviaciones para tomar las medidas correctivas.¹⁹

Control operacional.- Está dirigido a los mandos intermedios y controla el cumplimiento de los objetivos operacionales.

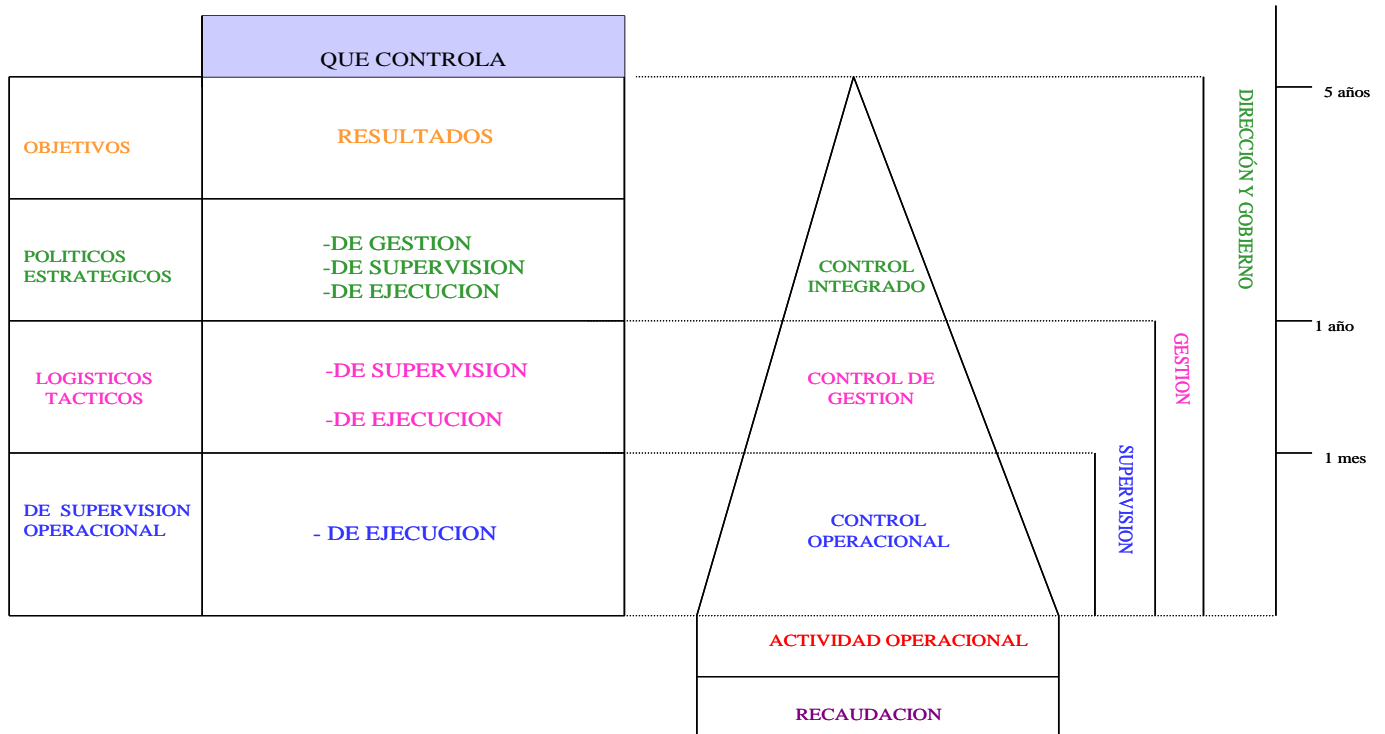
El control operacional comprende:

- *Control de las actividades:* Se encarga de la supervisión, medida del progreso de la actividad. Comprende la ejecución y la administración. Controla la actuación, conducta y técnica. Se basa en la información primaria, vale decir el “Qué” y el “Cómo” se está realizando una determinada actividad.
- *Control de resultados:* Está basado en la información elaborada y primaria. Se toma medidas en periodos de tiempos determinados y se compara con los objetivos planificados; se ocupa de saber Qué y Cómo se ha realizado frente a lo que se deseaba realizar.

El gráfico N° 4 muestra la correlación de los componentes del control con los niveles de actividad y objetivos que controla.

¹⁹ Blanco Illescas Francisco, El Control Integrado de Gestión, Limusa, México, 1988, Pág. 72

Gráfico N° 4 El control y niveles de la organización



Fuente: "Dirección por Sistemas" Fernando del Pozo Navarro, Cáp. 8, Pág. 230.

2.5 SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO

"El Sistema de Control Operativo es la forma de llevar adelante todas las actividades de la organización, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión".²⁰

Según Perel Vicente, "...un sistema operativo se preocupa de inspeccionar, verificar y evaluar la ejecución de alguna actividad dentro de la organización".²¹

2.5.1 Características del Sistema de Control Operativo

A continuación, se resumen las siete características que se consideran esenciales en un Sistema de Control Operativo:²² 1) Claridad y simplicidad, 2)

²⁰Ibid., 249

²¹ Perel Vicente, Organización y Control de Empresas, Editorial Machi, Argentina, 1995, Pág. 73

²² Del Pozo Navarro Fernando, Obr., cit., Pág.,219

adaptabilidad, 3) eficacia y eficiencia, 4) continuidad, 5) objetividad, 6) adecuación y, oportunidad. (Ver gráfico N° 5)

Claridad y simplicidad.- Considerando la naturaleza de un sistema de control, el éxito del mismo dependerá del grado en que sea comprendido y la simplicidad de su estructura.

Este sistema debe ser muy bien entendido por el personal. Por eso debe ser claro, debido a que en el futuro no se les podrá exigir un determinado rendimiento ni se podrá tomar medidas correctivas.

Adaptabilidad.- Un sistema de control debe adecuarse a las circunstancias que así lo exijan, lo que significa que deberá ser lo más manejable posible.

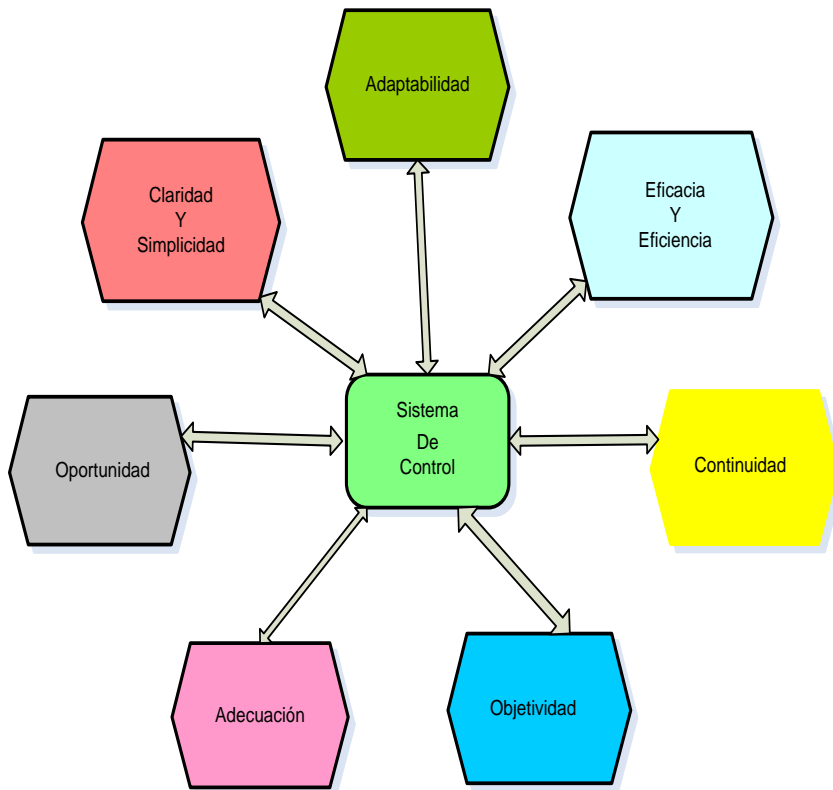
Eficacia y eficiencia.- La medida de la eficacia de un sistema de control reside en su capacidad para producir las señales correctivas a la organización para el logro de sus objetivos planificados y eficiencia como el uso óptimo de los recursos.

Existen tres criterios para medir la eficiencia:²³

- La contribución relativa que el sistema de control puede prestar en relación con el volumen de la empresa.
- Los gastos implicados.
- Las consecuencias que podrían seguirse si no existiesen esos controles.

²³ Ibid., Pág. 220.

Gráfico N° 5 Características del sistema de control



Fuente: Elaboración propia

Continuidad.- En una organización se deberá hacer verificaciones permanentes a fin de ver si todos los sistemas siguen la ruta indicada, y de no ser así efectuar las correcciones del caso.

Se emplearán los controles para prever los errores, conociendo el pasado y observando la actividad para que pueda ser encaminada a la consecución de sus objetivos.

Objetividad.- El control se encarga de corregir desviaciones en la organización. Las cosas se fiscalizan mediante el control, a los actos de las personas.

Adecuación.- Para que los resultados alcanzados por el sistema de control sean operantes y significativos deberán estar muy bien

establecidos respecto de la función o actividad objeto del control, es decir que ciertos métodos empleados en determinados órganos no se pueden emplear en otras áreas de la organización.

Oportunidad.- Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.²⁴

2.5.3 Importancia de la Planificación e Información en el Sistema del Control Operativo

El subsistema de planificación como punto de partida, y su soporte, el subsistema de información, juegan un papel importante en el Sistema de Control Operativo de Uso de Terminal de Pasajeros, dentro de la Terminal de Buses, ya que condicionan un control adecuado y útil a sus necesidades.

La Planificación en el Sistema de Control Operativo traza el camino a seguir de las operaciones, ambos sistemas forman el ente regulador.

La Información es fundamental dentro del Sistema de Control Operativo, ya que sin información precisa y oportuna que pueda ser usada con facilidad para la toma de decisiones, el Sistema de Control Operativo se destruye.

La información para el Sistema de Control Operativo en la TB, es el elemento necesario para que pueda actuar, necesita saber qué es lo que ocurre como consecuencia de la ejecución de la actividad.

Según Pozo Navarro los objetivos de la información operacional son:

- a) Elaborar la información primaria en orden a la realización de procesos administrativos de índole corporativa.

²⁴ Blanco Illescas, Francisco, El Control Integrado de Gestión, Limusa, México, 1988, Pág. 78

- b) Conocer los resultados de la actividad de la organización, en orden a la comparación con los objetivos planificados para la posterior toma de decisiones.
- c) Disponer de los canales de recolección de la información primaria para su elaboración y transmisión al tratamiento.
- d) Conservar en el banco de datos el registro de todas las operaciones pasadas de la organización.

En este contexto, el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, que es el tema del presente trabajo, será estructurado de acuerdo a todos los parámetros que contempla el marco teórico.

2.6 ASPECTOS LEGALES

La temática abordada en este trabajo dirigido se relaciona con la aplicación de diferentes disposiciones legales vigentes, que son: Ley de Municipalidades, la Ley SAFCO de Administración y Control Gubernamental y el Código Nacional de Tránsito.

2.6.1 Ley de Municipalidades N° 2028

La presente Ley tiene por objeto regular al régimen municipal establecido en el Título VI de la Parte Tercera, Artículos 200 al 206, de la Constitución Política del Estado.²⁵

El gobierno y la administración de los Municipios están a cargo de Gobiernos Municipales autónomos de igual jerarquía.

De acuerdo al artículo 5, el Gobierno Municipal tiene la función de apoyar a la satisfacción de las necesidades de los habitantes de los municipios para

²⁵ Ley 2028, Municipalidades, Compendio de Legislación Administrativa Municipal, Art. 5 y 8.

garantizar la integración y participación de cada uno de ellos en la planificación y desarrollo del mismo.

El artículo 8 indica que, en el marco de las normas de suelo, el gobierno debe reglamentar, administrar y mantener instalaciones de uso público, como lo es la Terminal de Buses, para beneficio de la ciudadanía

En materia administrativa y financiera, su deber es recaudar y administrar los ingresos municipales para que los mismos sean reinvertidos, en este caso, en la propia Terminal y en obras públicas.

Así, la Terminal de Buses debe desarrollar su actividad de servicio público en un marco de eficiencia y de esta forma cumplir con las metas de recaudación trazadas.

2.6.2 Ley de Administración y Control Gubernamental Nº 1178

La presente ley regula los sistemas de administración y de control de los recursos del Estado.

Tiene por objeto "...mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos".²⁶

Por tal motivo, la captación de recursos por recaudaciones en la Terminal de Buses, debe ser transparente y con una administración que garantice el alcance de sus objetivos.

2.6.3 Código Nacional de Tránsito

La Terminal de Buses, a través del Servicio Nacional de Tránsito, brinda a los pasajeros un servicio seguro, oportuno y fluido, ya que tiene la función de

²⁶ Ley 1178, de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), Compendio de Legislación Administrativa Municipal, Art. 1, 3 y 13

“regular el tránsito por las vías terrestres de la república de Bolivia, abiertas a la circulación pública, que particularmente comprenden por un lado: autopistas, carreteras, vías expresas, y por otro: avenidas, pasajes y sendas de circulación pública”.²⁷

2.7 TERMINAL DE BUSES

Referencias

La Terminal de Buses es una unidad desconcentrada del Gobierno Municipal de La Paz. Ha sido concebida con el objeto de establecer una localización física de salida y llegada interdepartamental para transporte terrestre de pasajeros por medio de buses, constituyéndose en un beneficio tanto para las Empresas de Transporte como para los pasajeros y a la ciudad en conjunto. Entre los beneficios específicos que brinda se puede mencionar:

- Información visual que se encuentra en todo el predio de la TB, con el fin de proporcionar comodidad y facilidad a los usuarios en cuatro idiomas.
- Oportunidad de elección al pasajero, remitente de carga, encomienda en términos de precio, calidad, y tipo de servicio.
- Flujo vehicular de transporte terrestre interdepartamental, con el cumplimiento de normas técnicas y frecuencias de horarios.
- Generación de actividades comerciales dentro de la TB.
- Medio de comunicación e información entre los diferentes departamentos del país y del exterior.

²⁷ Decreto Ley 10135, Código y Reglamento de Tránsito, Art. 1 y 2.

Su infraestructura física le permite generar ingresos, por intermedio de alquileres y derechos de Terminal, que son:

- Boleterías.
- Guarda equipaje.
- Espacios físicos independientes: tiendas, comida rápida, restaurante, farmacia, duchas, artesanías, agencia de turismo, correo, sala de espera, cafetería, casa de cambio, cajeros automáticos y teléfonos públicos.
- Médico.
- Sindicato.
- Recaudación por Uso de Terminal de pasajeros.
- Recaudación por Uso de Terminal de buses.
- Recaudación por Uso de Terminal de vehículos particulares.
- Recaudación de mingitorios.

Al interior de los predios, la TB brinda servicios auxiliares a través de la Policía Nacional como ser: Defensoría de la Niñez, Tránsito y Dirección General de la Coca (DIGECO).

De la misma manera existe una oficina que ofrece primeros auxilios.

Misión

La Terminal de Buses de la ciudad de La Paz, es una entidad de servicio público, centro de conexión de transporte terrestre nacional e internacional.²⁸

Visión

Contar con un centro de referencia, líder en la prestación de servicios integrales de transporte terrestre, brindando excelencia en la atención al usuario.²⁹

²⁸ Boletín mensual N° 5 de la Terminal de Buses, febrero de 2005

²⁹ Boletín mensual N° 3 de la Terminal de Buses, diciembre de 2004

2.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD TERMINAL DE BUSES

La actual administración de la TB cuenta con la siguiente estructura organizativa.

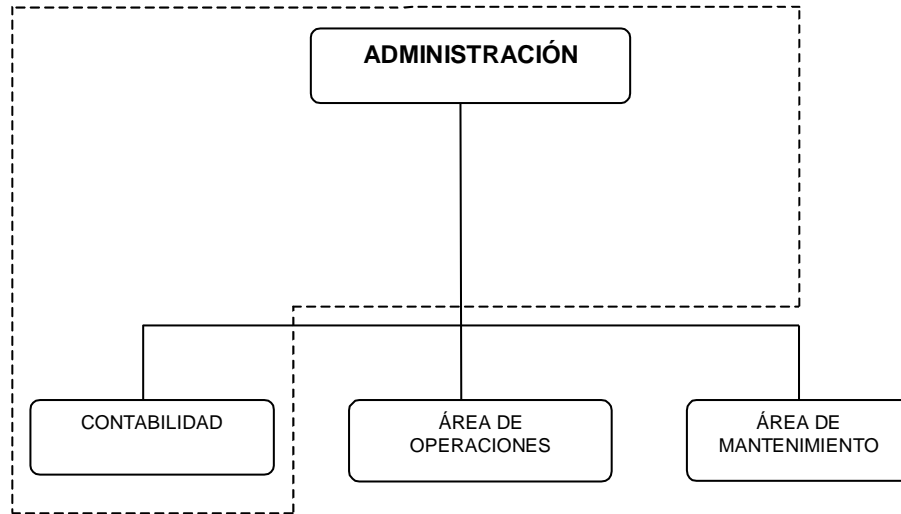
Cuadro N° 3 Estructura Organizativa de la TB

No.	CARGO	CANTIDAD
1	Administrador	1
2	Secretaria General	1
3	Mensajero	1
4	Jefe de Contabilidad	1
5	Control de Personal	1
6	Recaudadores	4
7	Cajeros	4
8	Cajeros de transmisión e ingreso vehicular	7
9	Cajeros de mingitorios	1
10	Jefe de Operaciones	1
11	Encargado de Operaciones	1
12	Supervisores	4
13	Control de boletos	9
14	Guardias Municipales	20
15	Operadora de Plataforma de atención	2
16	Portero	1
17	Jefe de Mantenimiento	1
18	Encargado de Mantenimiento	1
19	Albañil	1
20	Alcantarillista	1
21	Electricista	1
	Total	65

Fuente: Elaboración Propia

2.9 ORGANIGRAMA DE LA TERMINAL DE BUSES

El organigrama de la Terminal de Buses de la ciudad de La Paz, esta estructurado de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la TB

----- Área Administrativa – Financiera

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

“La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones”³⁰

Bajo este concepto, se desarrolla la metodología de investigación del presente trabajo dirigido.

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado fue de tipo deductivo, ya que se partió de lo general a lo particular; vale decir, se comenzó observando al sistema de control operativo de la Terminal de Buses como un todo y luego las partes que lo componen (control del boletos por Uso de Terminal de Pasajeros, Buses, Ingreso Vehicular y Mingitorios); para posteriormente abocarse al tema de estudio.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo, se ha considerado la investigación descriptiva - analítica.

- **Descriptiva.-** Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice³¹, por lo que en el presente trabajo se efectúa una descripción general de las características del actual Sistema por el Uso de Terminal de Pasajeros y todos los hechos o fenómenos que lo rodean, para luego compararlos y evaluarlos.

³⁰ Arandia Saravia, Lexín, Métodos y técnicas de Investigación, Ed. UMSA, La Paz, Bolivia, Pág. 108

³¹ Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista Pilar, Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw – Hill, México 1995, Pág. 119.

- **Analítica.-** Consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual sin perder la visión aproximada de lo que es el todo. Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se empezó observando y analizando el actual Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros las partes que lo componen, para posteriormente culminar en la propuesta.

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

“La técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúan los métodos. Si el método es el camino hacia un fin, la técnica proporciona las herramientas para recorrer ese camino.”³²

Entre las técnicas de investigación a utilizar para la realización del trabajo, se tomó en cuenta las siguientes:

- **Investigación de campo:** Permitió recoger y registrar en forma ordenada la información relativa al Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, para determinar con mayor precisión su situación actual, lo cual se alcanzó a través de encuestas, entrevistas y observación directa.
- **Investigación documental:** Con esta investigación se obtuvo información de los documentos relacionados con el tema, los mismos que son detallados en las fuentes de investigación.

3.4 UNIVERSO

El universo son todos los elementos de un conjunto que poseen cierta característica común, susceptible de ser estudiada.³³

El universo de estudio de este trabajo de investigación, esta conformado por:

³² Münch Lourdes, Angeles Ernesto, Métodos y Técnicas de Investigación, Ed. Trillas, México D.F. ,1993, Pág. 14

³³ Erick Eduardo, Estadística I, Libro de Registro de Propiedad Intelectual 2003, Pág. 7

- Para el primer análisis, 44 personas, que desempeñan actividades de control operativo de pasajeros en la TB de la ciudad de La Paz, tal y como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4 Determinación de la población de estudio (Primer Análisis)

PERSONAL	No
Administrador	1
Jefe de Operaciones	1
Encargado de Operaciones	1
Supervisores	1
Control de boletos	9
Guardias Municipales	20
Cajeros	4
Cajeros de transmisión e ingreso vehicular	7
TOTAL	44

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la estructura orgánica proporcionada por la TB

- El segundo análisis, el universo está compuesto por un promedio de 4700 pasajeros, que viajan los días viernes, considerados como de mayor afluencia y particularmente del mes de julio del año 2005 como un mes estable por la poca implicancia de algunos movimientos sociales.
- En el tercer análisis, la población está compuesta por 54 Empresas de Transporte que son las que operan en la TB.

3.5 MUESTRA

De acuerdo a las características que presenta este trabajo dirigido, se ha considerado conveniente aplicar el muestreo determinístico por censo en el primer y tercer análisis, debido a que esta población alcanza a 44 funcionarios

de la TB y 54 Empresas de Transporte respectivamente. En el segundo caso, se aplicó una muestra probabilística, con las siguientes consideraciones:

- *Unidad de investigación*, serán hombres y mujeres que viajan los días viernes a través de la TB.
- *Nivel de confianza*
- *Error permisible* determinado será de 0.015, es decir:

$$E = 0.015$$

- *Universo*, comprenderá a 4.700 pasajeros.

$$N = 4.700$$

Predicción correcta, de 100 casos 90 veces la predicción será correcta, vale decir

$$(P = 0.90)$$

- *Varianza de la población*, será el cuadrado del error estándar, por lo tanto:

$$(Se)^2$$

- Fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{S^2 / V^2}{1 + (S^2 / V^2) / N}$$

Reemplazando:

$$S^2 = P(1 - P) = 0.90 (1 - 0.90) = 0,09$$

$$V^2 = (0.015)^2 = 0,000225$$

Reemplazando estos valores en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{0.09 / 0.000225}{1 + (0.09 / 0.000225) / 4.700}$$

$$n = \frac{400}{1 + 400 / 4700}$$

$$n = \frac{400}{1,0851063} = 368.62$$

n = 369 pasajeros a encuestar

3.6 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos relacionados con el presente trabajo, son todos los funcionarios que conforman el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, todas las Empresas de Transporte que operan en la TB y pasajeros que viajan los días viernes.

3.7 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de efectuar una demostración completa del problema planteado que guía el trabajo y cumplir con los objetivos programados, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información primaria y secundaria.

3.7.1 Fuentes de información primaria

- **Observación Directa.-** Para conocer los problemas en el actual Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, se observó minuciosamente durante dos semanas las actividades del personal relacionado al control de boletos, en los horarios con mayor actividad, así como también las Empresas de Transporte y el proceder de los pasajeros.
- **Entrevista No Estructurada.-** Dirigida al Administrador y Jefe de Operaciones, se abordó breves exposiciones sobre problemas relacionados con la TB, para obtener datos precisos que constituyan el soporte para el rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.
- **Encuesta.-** Se aplicó a todo el personal operativo involucrado en el control de boletos por Uso de Terminal, así como a las Empresas de Transporte y pasajeros, de la cual se obtuvieron resultados, permitiendo de esta manera realizar una propuesta de mejoramiento para la TB.

3.7.2 Fuentes de información secundaria

Las fuentes secundarias están constituidas por el acopio documental, conformada por fuentes bibliográficas, escritos, documentación existente (referente al tema de investigación), leyes, normas y reglamentos.

Las fuentes de información secundaria utilizadas para este trabajo fueron:

- Reglamento de Unidades Municipales Desconcentradas del GMLP
- Organigrama de la TB.
- Resolución Municipal No. 270 y 299.

- Datos estadísticos del Sistema de Regulación Municipal – SIREMU
- Boletines mensuales emitidos por la Oficialía Mayor de Promoción Económica, a través de su Unidad desconcentrada Terminal de Buses.
- Informes internos.
- Ley SAFCO 1178.
- Ley de Municipalidades 2028.
- Código Nacional de Tránsito.

3.7.3 Diseño de Instrumentos de Investigación

Se diseñaron formatos de los instrumentos de investigación para el respectivo vaciado de la información, tal y como se detalla a continuación:

- **Observación Directa.-** Se elaboró un Check List (Ver Anexo II), considerando los puntos más importantes relacionados al actual sistema.
- **Diseño de la encuesta.-** Fue realizada a través de cuestionarios estructurados con preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple, considerando el número de población y el nivel de educación de las personas que respondieron los mismos (Anexo I).
- **Diseño de la entrevista no estructurada.-** Inicialmente se elaboró una lista de preguntas de temas relacionados con el tema de estudio. Esta técnica flexible fue capaz de adaptarse a las condiciones o situaciones de los entrevistados permitiendo la posibilidad de orientar la investigación, ya que en el momento surgieron otras preguntas y se disiparon dudas que fueron de mucha utilidad.

3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En esta etapa se realizó el análisis descriptivo “que se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito, para decidir cómo es y cómo se manifiesta”,³⁴ el cual permitió realizar la descripción de la situación actual de la Terminal de Buses respecto a su organización con el GMLP y a la interrelación existente entre subsistemas al interior de la TB, así como el proceder de las Empresas de Transporte y pasajeros relacionados con la venta y control del boleto por uso de Terminal.

De la misma manera, se realizó un examen crítico de la información recopilada mediante la entrevista dirigida al Administrador y Jefe de Operaciones y de las encuestas realizadas a todo el personal operativo, Empresas de Transporte y pasajeros que abordan sus buses en instalaciones de la TB.

Posteriormente, se procedió al vaciado de datos en una matriz y con la aplicación del paquete Excel se llevó a cabo el análisis de los mismos.

³⁴ Hernández Roberto Fernández, Metodología de la Investigación, Ed. Mc Graw – Hill, México, Pág. 60

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

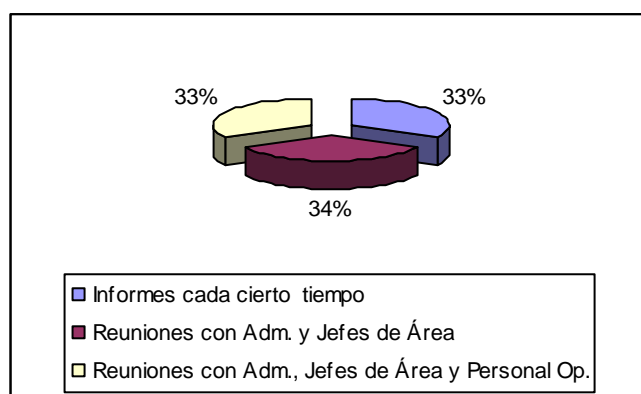
Este análisis se ha realizado de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el capítulo I. El mismo está relacionado con el actual funcionamiento del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación comprenden: la observación directa, entrevistas y encuestas realizadas al administrador, jefe de operaciones, supervisores, personal operativo de recaudación, empresas de transporte y pasajeros que sirven posteriormente para la fase de conclusiones y recomendaciones.

4.1.1 Resultado y Análisis de la Encuesta No. 1 y 2 dirigido al Administrador, Jefe de Operaciones y personal operativo, por el Uso de Terminal de Pasajeros

- *Coordinación de actividades con las unidades responsables de recaudación por Uso de Terminal de Pasajeros (UTP).*



En esta parte, se puede observar que existe carencia de un sistema de información que conduzca uniformemente las actividades al interior de la TB, lo

que estaría provocando desinformación a todo nivel. Se hace necesario establecer un flujo de información confiable y oportuna, para que el sistema decisional tome un nivel adecuado de medidas.

- *Instrumentos Administrativos con que cuenta la Terminal de Buses*

Los funcionarios encuestados afirman que la TB no cuenta con instrumentos administrativos tales como, Manual de Puestos, Manual de Procedimientos y Reglamento Operativo, lo que dificultaría las actividades del personal operativo, al no tener muy clarificadas sus funciones, así como las actitudes de las Empresas de Transporte.

Al contar con un Manual de Puestos y Procedimientos, todos los funcionarios de la TB tendrían pleno conocimiento de los objetivos, de las funciones, de la autoridad de la que dependen así como de las responsabilidades de sus puestos de trabajo, desconociendo de esta forma, entre otros, las obligaciones de cada uno, la superposición de funciones, la lentitud de sus acciones, el desconocimiento de los procedimientos, que complican aún más la mala o deficiente atención al público, de tal manera que, al disponer de un Reglamento Operativo que defina el esquema operacional de las actividades relacionadas con las Empresas de Transporte especialmente, la TB podrá contar con un instrumento que le asegure el cumplimiento y control de sus actividades, y por consiguiente el alcance de sus objetivos

- *Existencia de fuga de pasajeros*

Los encuestados respondieron que sí existe fuga de pasajeros, es decir, que hay personas que no pagan su boleto por Uso de Terminal, por dos hechos primordiales: 1) exceso de puertas de ingreso a la TB y 2) Empresas de Transporte que no coadyuvan a la labor de recaudación de boletos por UTP.

También la infraestructura de la TB, sin lugar a dudas, es otro factor primordial para la fuga de pasajeros, ya que la misma no fue construida para este fin; al

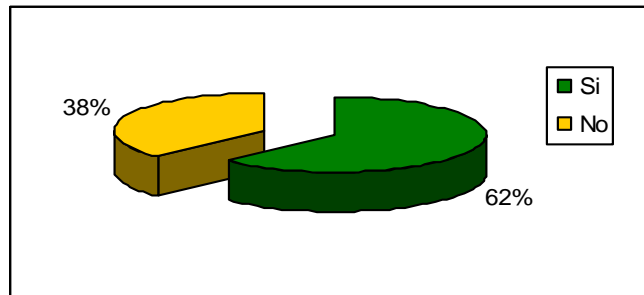
contrario, si se contara con áreas de embarque y desembarque específicas, asimismo, si se evitara el ingreso de movilidades particulares, y con modificaciones de las actuales instalaciones de la TB, se evitaría en gran magnitud la evasión del pago del boleto por UTP.

- *Problemas que se presentan con los pasajeros en la supervisión del control del boleto por el Uso de Terminal*

Los problemas más frecuentes señalados por los entrevistados son:

- ✓ Pasajeros que ingresan en vehículos particulares a dejar carga, argumentando que el boleto de ingreso para estas movilidades también les sirve para viajar. Este hecho se debe a la falta de información o en más de las veces, al oportunismo de estos pasajeros, lo que provoca, de cierta manera, demora en el control respectivo. Sería de mucho beneficio para la TB contar con un área de recepción de carga, que tenga directa conexión con los parqueos en la calle, para evitar el ingreso de pasajeros en movilidades particulares.
- ✓ Pasajeros que manifiestan desconocer esta obligación, ya sea por que llegan directo a viajar o no son viajeros constantes.
- ✓ No existen letreros que indiquen la obligación de la compra del boleto por UTP. Asimismo, la falta de colaboración de las Empresas de Transporte en proporcionar información acerca del boleto por UTP, al momento de la compra de pasajes, coadyuvarían de gran manera a los objetivos de la TB.
- ✓ Falta de control en los buses que salen a una misma hora, ocasionado aglomeraciones tanto de las personas que viajan y otras que asisten a despedirlas.

- *Pasos que se realizan para controlar que todos los pasajeros porten su boleto por Uso de Terminal*



En el gráfico, se puede notar que la mayoría del personal operativo tiene claro cuales son los pasos a seguir, por las respuestas uniformes. El 62% concuerdan en afirmar que los pasos son:

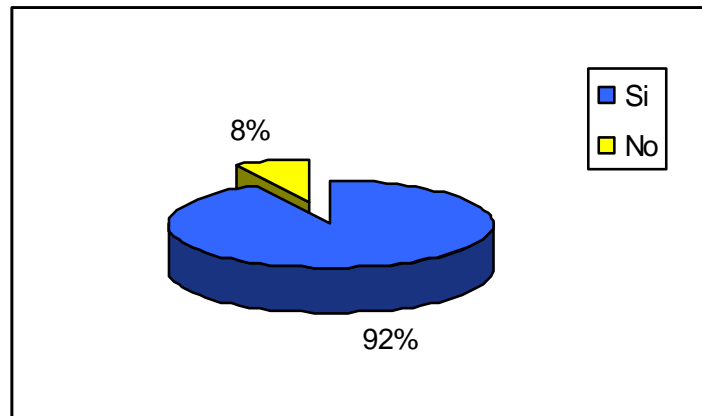
- 1) En la puerta de ingreso se controla que el pasajero porte su boleto de UTP.
- 2) El chofer deja la lista de pasajeros en la caseta de transmisiones para el registro respectivo, y posterior comunicación por intercomunicador a los controladores de boletos, para que estos suban al bus para controlar.
- 3) El controlador al verificar que todos porten su boleto, se precisará la fecha correspondiente y el boleto es perforado (en ocasiones).

El 38%, cuyas respuestas no fueron similares, corresponden a los guardias Municipales, cuya función es únicamente el control en las puertas de ingreso a la zona de embarque.

En la observación directa, se pudo verificar que los indicados guardias no son muy estrictos en controlar que los pasajeros porten su boleto.

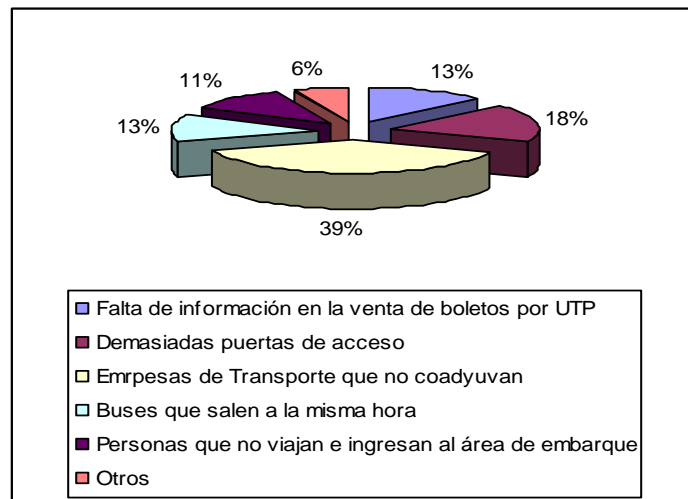
Si todo el personal operativo cumpliera a cabalidad sus funciones, sin duda disminuiría la evasión del pago por boleto de UTP.

- *Existencia de fuga de pasajeros.*



De acuerdo al gráfico, se puede observar que el 92% de los encuestados afirman que sí existe fuga de pasajeros. Las causas para que se dé esta situación, se puede advertir en la siguiente pregunta.

- *Causas para que exista fuga de pasajeros*



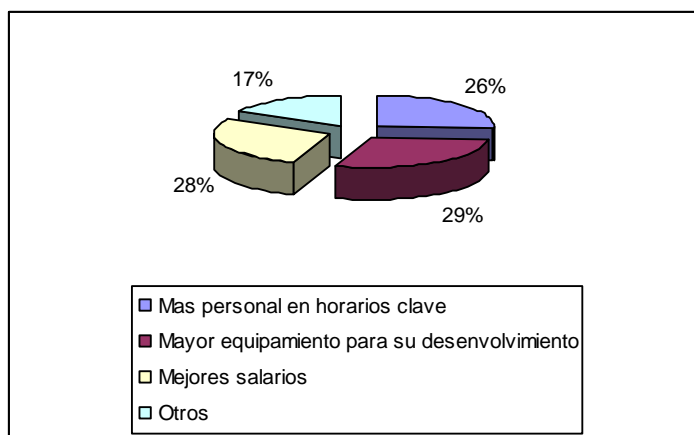
Los encuestados afirman que la causa principal para que exista fuga de pasajeros, es atribuible a las Empresas de Transporte que no colaboran a las actividades de recaudación por el uso de Terminal.

También existen otros orígenes que perjudican, siendo los que a continuación se mencionan:

- Pasajeros de escasos recursos.
- El boleto por Uso de Terminal es caro.
- Pasajeros que llegan tarde.
- Falta de personal cuando los buses salen a la misma hora.

Este análisis demuestra que existen muchas irregularidades en la TB al respecto, los encuestados son claros en afirmar que las Empresas de Transporte son los principales actores de la fuga, entre los que se destacan:

- Dejan ingresar al pasajero a través de su caseta.
- Los buses recogen pasajeros en la puerta trasera.
- *Factores que requiere la TB para evitar la fuga de pasajeros*



Según los entrevistados, el principal factor, y que evitaría la fuga de pasajeros, es el equipamiento al personal de control, dotándoles de aparatos de comunicación (handys) y perforadores de boletos, elementos que sin duda coadyuvarían enormemente a la eficiencia de los objetivos. Entre otros factores están:

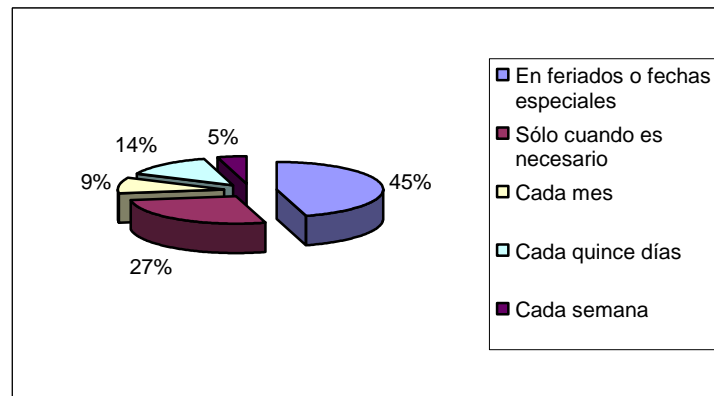
- Letreros de gran dimensión, vistosos y de fácil lectura.
- Mejor distribución del personal, en horarios de mayor demanda.

- Mejor ordenamiento en carriles de salida y llegada.
- Cerrar la puerta trasera y la que conecta con la flota Aroma.
- Áreas de embarque y desembarque de pasajeros.
- Áreas específicas para la recepción de carga.
- Áreas de parqueo para los buses.

Se ha podido observar que la TB no cuenta con estos factores que son muy importantes, por lo tanto, serán tomados en cuenta en el desarrollo de la propuesta.

4.1.2 Análisis de la Encuesta N° 3, dirigido a pasajeros que embarcan en la Terminal de Buses

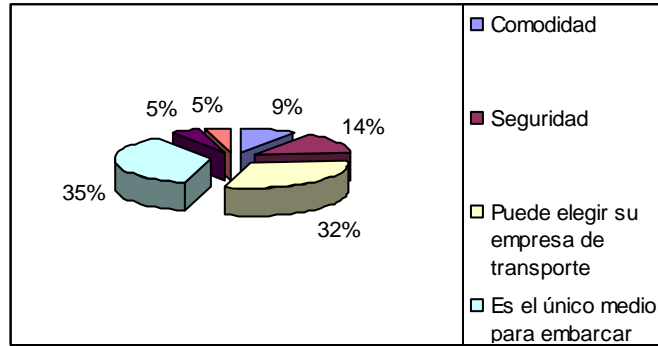
- *Frecuencia con la que el pasajero viaja*



A través de los encuestados, se pudo constatar que existe mayor demanda de pasajeros en los feriados, especialmente, los días jueves o viernes y fechas especiales como ser:

- Aniversarios o acontecimientos de otros Departamentos.
- Vacaciones invernales y finales.

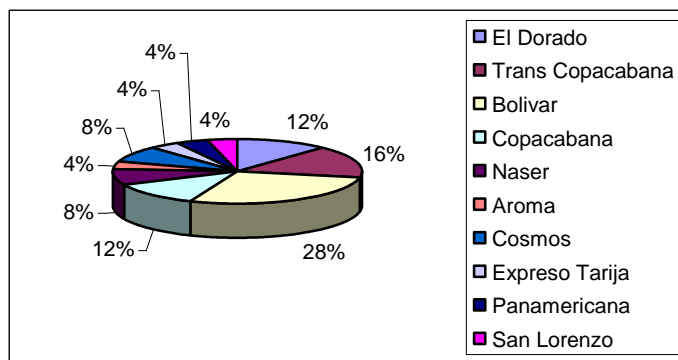
- *Motivo por el que se embarca por la TB*



Los pasajeros se embarcan a través de la TB, porque es el único medio en la ciudad de La Paz para embarcar, eligiendo la empresa de su preferencia. Lo que llama la atención es que gran parte de las personas encuestadas, como se observa en el gráfico, no le dan mucha importancia a los aspectos de seguridad y/o comodidad.

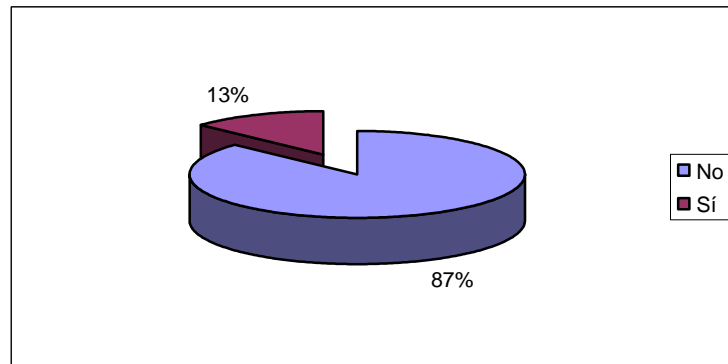
Este hecho nos lleva a afirmar que el GMLP a través de su Unidad Terminal de Buses, no estaría comunicando al usuario lo que expresa su Visión, es decir, brindar excelencia en la atención, término que engloba la seguridad y comodidad.

- *Empresa de Transporte con mayor afluencia de pasajeros*



Se pudo evidenciar que independientemente del destino, las empresas con mayor afluencia de pasajeros son las que se puede apreciar en el gráfico, como ser las flotas Bolivar con un 28%, Trans Copacabana con un 16%, El Dorado con un 12%, entre otras.

- *Si alguna vez el pasajero tomó el bus fuera de la TB*

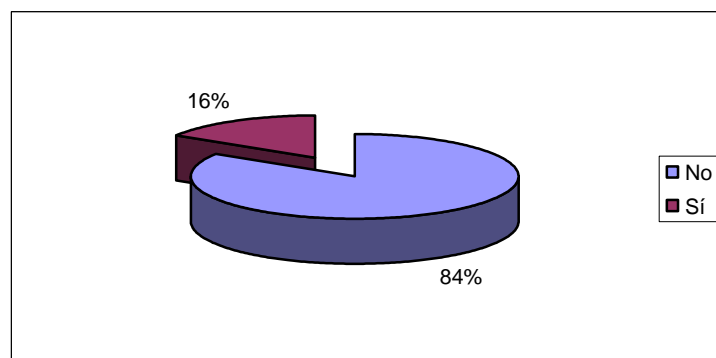


En esta pregunta, como se observa en el gráfico, un 13% de los pasajeros encuestados afirmaron haber tomado el bus fuera de la TB, por diferentes motivos, entre los que se destacan:

- Por retraso
- El presupuesto no alcanza
- El pasajero acordó con la Empresa de Transporte tomar afuera

Esta pregunta ratifica la afirmación realizada en la pregunta N° 2 de este cuestionario, de que existen pasajeros a los que no les interesa la seguridad y comodidad que, de una u otra forma, la TB les puede brindar y toman el bus en la calle exponiéndose a diferentes peligros.

- *Si el pasajero tomó el bus por otra puerta que no sea la correcta*

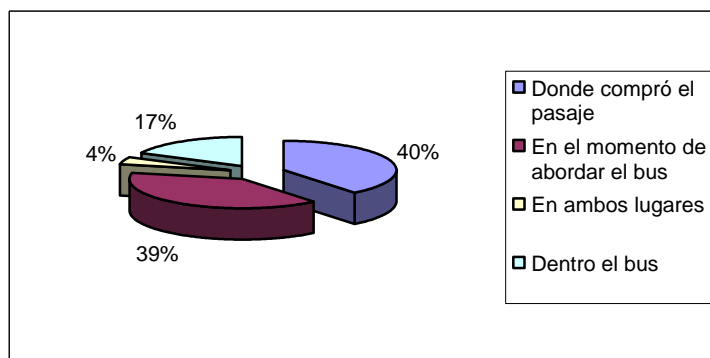


La mayoría de los pasajeros afirman que siempre tomaron la puerta correcta para abordar el bus, pero se verificó mediante esta encuesta y la observación

directa, que existen pasajeros que ingresan al bus por la puerta de ingreso vehicular, porque entraron con bultos en un vehiculo particular o por la puerta trasera peatonal, accediendo directamente al bus, lo que indica que no existe control en dichas puertas de acceso de la TB.

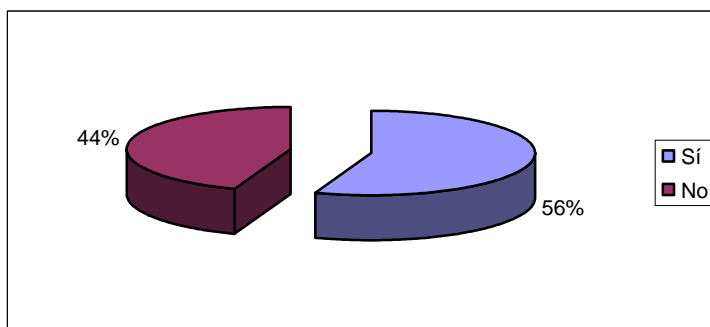
El resultado de esta respuesta coincide con el obtenido en los dos anteriores cuestionarios, donde ambos afirman que sí entraron por la puerta de ingreso vehicular.

- *El pasajero donde deposita su equipaje*



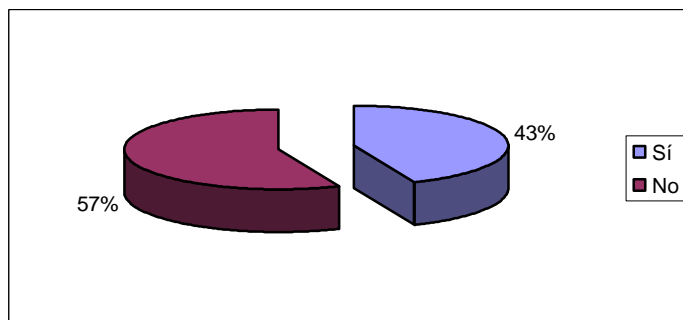
Como se puede observar, el pasajero hace lo que considera más práctico para él, es decir, en ocasiones, deposita su equipaje donde compra su pasaje o lo hace en el momento de viajar; en otras oportunidades sube con él hasta el bus, sin que nadie le diga nada. Esta situación ocasiona el congestionamiento del paso a los demás pasajeros, lo que dificulta la función de los controladores.

- *Si el pasajero es acompañado por alguien*



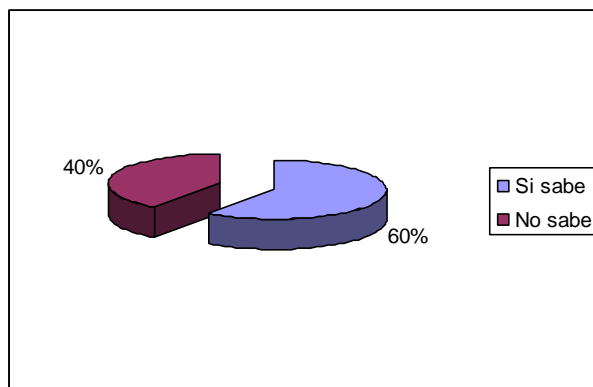
Se evidencia que la mayoría de los pasajeros sí son acompañados por alguien, ya sea para ser ayudados o simplemente para despedirlos.

- *Si la persona que acompaña al pasajero ingresa con él hasta el carril de salida del bus*



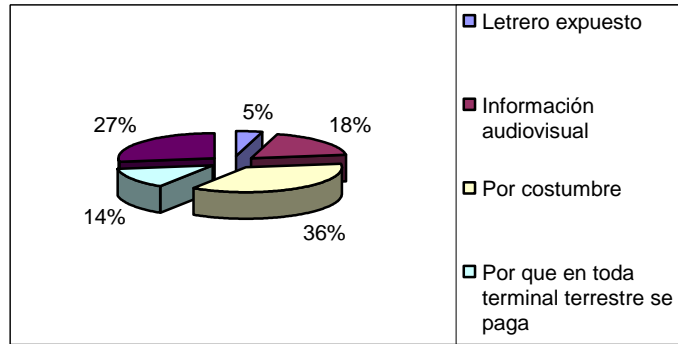
En estos dos últimos gráficos, se puede observar que la mayoría de los pasajeros son acompañados por alguien cuando viajan y gran parte ingresa con su acompañante hasta el lugar de embarque. Por tal motivo existe bastante congestionamiento de personas antes de abordar el bus, lo que dificulta realizar un buen control.

- *Si el pasajero tiene conocimiento de pagar el Uso de Terminal*



Del 100% de los pasajeros, el 60% sí sabe que tienen la obligación de pagar su boleto por Uso de Terminal y un 40% dice desconocer este deber.

- *Cómo se enteraron que se debe comprar el boleto por Uso de Terminal*

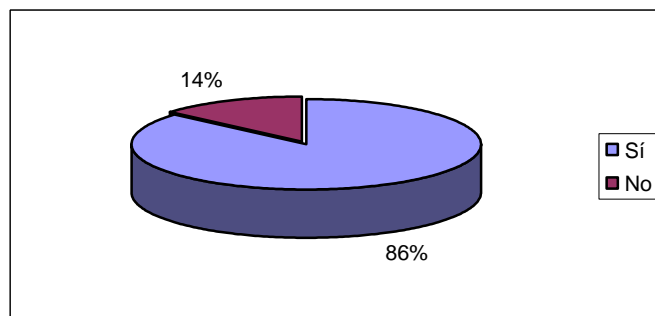


En el anterior gráfico se observa que en la TB no existe suficiente información sobre la compra del boleto de Uso de Terminal.

Se pudo constatar que si existen letreros que indican esta obligación por parte de los pasajeros, pero no son vistosos. De la misma manera, la caseta donde se centraliza la venta de los boletos de uso de Terminal, si bien está en la parte central de la TB, la misma a veces pasa desapercibida porque no cuenta con ciertas características como algún color llamativo o algún letrero atrayente que sugiera la compra del boleto.

De la misma manera, se pudo verificar que la información audiovisual que se expone explicando la compra del boleto, únicamente es captada por los pasajeros que están esperando por mucho tiempo, por diferentes motivos, abordar el bus y no así por la mayoría de los viajeros que llegan directo a abordar el bus.

- *Si el pasajero está de acuerdo en pagar Bs. 2 por Uso de Terminal*



Como se puede apreciar, la mayoría de los pasajeros están de acuerdo en pagar el boleto de Uso de Terminal, porque consideran que la TB les proporcionará buenos servicios en el futuro.

4.1.3 Análisis de la Encuesta N° 4, dirigido a las Empresas de Transporte que operan en la TB

Al igual que en el caso anterior, para el presente estudio también se analizaron sólo las preguntas y respuestas que pueden aportar al tema y que no estén repetidas.

- *Si la TB brinda condiciones para operar*

Todas las Empresas de Transporte coinciden en que la TB no brinda las condiciones para operar, las cuales se mencionan a continuación:

- La mayoría de las empresas no cuenta con su propio carril.
- Las casetas para la venta de boletos son muy pequeñas.
- No existe un área de parqueo.
- No existen áreas de recepción y entrega de carga.

Estos factores, inciden para que las empresas de transporte no puedan contribuir con la TB para que la misma realice la actividad de recaudación por uso de Terminal a cabalidad.

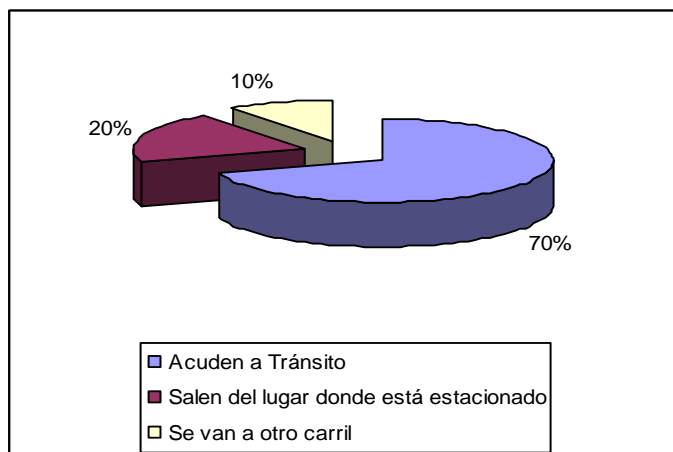
Si bien se advirtió mala fe por parte de estas empresas, como es el hecho de dejar pasar pasajeros por sus casetas para que no paguen el uso de Terminal, los aspectos arriba mencionados no deben ser pasados por alto, especialmente para el desarrollo de la propuesta.

- *Las Empresas de Transporte cuentan con su propio carril de salida*

Según la consulta efectuada, ninguna Empresa de Transporte cuenta con su propio carril. Los Carriles son compartidos con otras empresas y en ocasiones invadidos por otros buses.

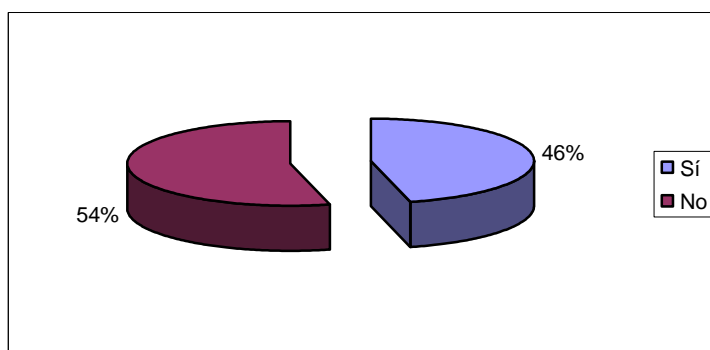
Se pudo advertir que varios chóferes de buses, por no perder su carril, se quedan reservándolo por varias horas. Esta situación ocasiona principalmente congestión vehicular y demora a la hora de salida, perjudicando el normal desenvolvimiento de la actividad de control del boleto de Uso de Terminal.

- *Si el carril asignado está ocupado y el bus debe salir*



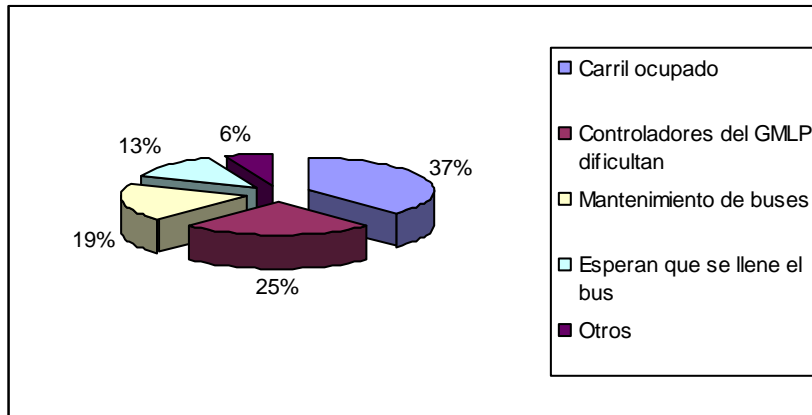
Al encontrarse ocupado el carril asignado en el momento en que el bus debe salir, Tránsito interviene para que desocupen y cuando se persiste en la ocupación, el bus debe ir a estacionarse fuera de la TB y los pasajeros abordan afuera, lo que repercute en el control por Uso de Terminal.

- *Puntualidad a la hora de salida*



En la presente pregunta se concluye que la impuntualidad de algunas empresas provoca concentraciones de personas, lo que impide un adecuado control. Las causas de esta demora se expresan en la siguiente pregunta.

- *Causas para la demora*



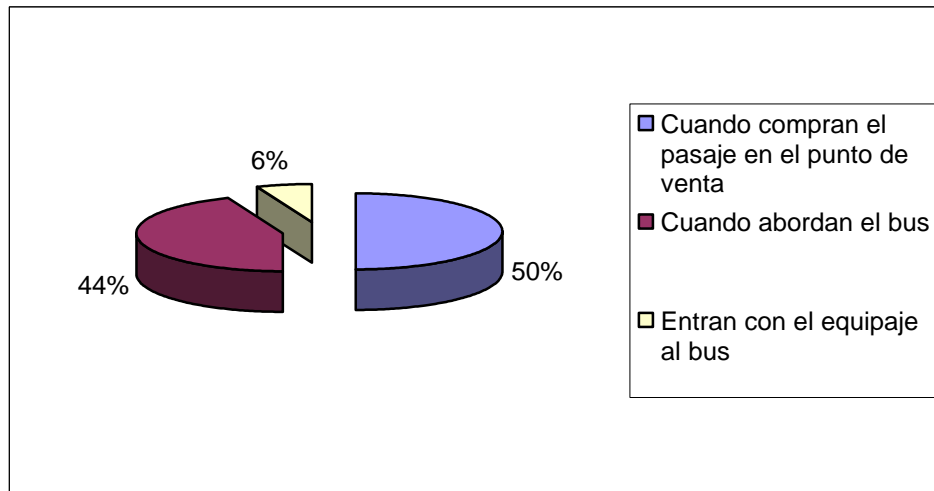
En este punto se ve claro que los buses no respetan los carriles de los demás. Para resolver esta situación, se debe normar los horarios de salida distribuyendo equitativamente el uso de los carriles de la TB.

Entre otras causas para que exista demora en la salida del bus están:

- ✓ El carril de embarque de algunas empresas, se encuentra ubicado en un sector alejado de las boleterías lo que hace que los pasajeros se desubiquen y lleguen tarde.
- ✓ De la misma manera, el carril de algunos buses está ocupado o invadido por otros buses, donde debe intervenir Tránsito, lo que ocasiona retraso en la salida.

Todos estos aspectos, demuestran que la infraestructura de la TB no favorece en ningún sentido a las Empresas de Transporte ni la propia Terminal.

- *Los pasajeros en que momento y lugar dejan su equipaje grande*



Como se puede observar, la mayoría de los pasajeros depositan el equipaje en el punto de venta, cuando adquieren su pasaje, pero no siempre se presenta esta situación; al igual que en la pregunta anterior, se muestran otras irregularidades, como ser:

- ✓ Existen pasajeros que ingresan a la zona de embarque con su equipaje de gran volumen, y en ese momento es depositado en el bus. Esta situación provoca aglomeración de personas, lo que dificulta el control del boleto en la puerta de ingreso a la zona de embarque.
- ✓ Cuando el pasajero ingresa con el equipaje voluminoso, comúnmente es acompañado por alguna persona. Como se constató en el cuestionario N° 3, esta persona ingresa hasta el carril del bus indicando no ser pasajero, lo que en oportunidades resulta ser falso.
- ✓ De la misma forma, existen pasajeros rezagados que ingresan al bus portando su equipaje de gran volumen.

Todos estos aspectos no son atribuibles únicamente a la conducta del pasajero, sino más bien, en parte, a las Empresas de Transporte que no indican o sugieren al pasajero depositar su equipaje por lo menos media hora antes de viajar.

Aunque lo antes descrito no es netamente parte del tema de estudio, cuando se presenta esta circunstancia, se dificulta más aún el control del boleto de Uso de Terminal.

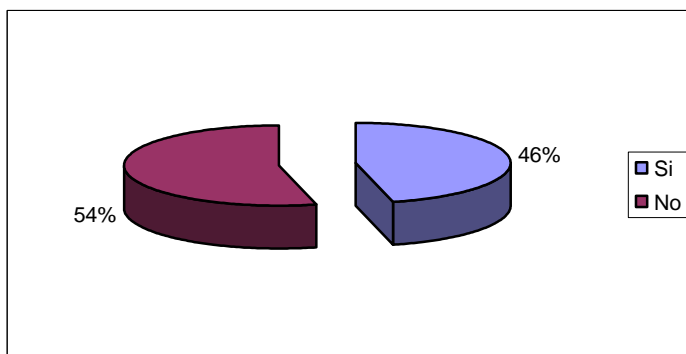
- *Conocimiento de alguna disposición o reglamento que norme el transporte del equipaje de mano de los pasajeros.*

El 100% de los encuestados afirmaron desconocer de alguna disposición o reglamento que norme el peso de equipaje de mano del pasajero.

Se constató que uno de los factores que impiden, en ocasiones, un adecuado control del boleto de UTP, es que los pasajeros ingresan al bus con equipajes grandes en la mayoría de los casos porque llegaron tarde.

De la misma manera, se ha comprobado la ausencia de un reglamento que norme esta situación, tal como sucede en los aeropuertos, donde los pasajeros depositan su equipaje grande mucho antes de viajar y sólo pueden ingresar al avión con su equipaje de mano con un peso determinado.

- *Existencia de buses que recogen pasajeros fuera de la TB*



Por lo expuesto en el gráfico, se puede apreciar que el 54% de los encuestados alegan no recoger pasajeros fuera de la TB, pero se ha evidenciado a través de la observación directa y mediante los Cuestionarios 2 y 3, que una de las principales causas para que exista fuga de pasajeros, es porque las Empresas de Transporte sí recogen pasajeros al exterior de la Terminal.

El 46% de los entrevistados que indicaron que alguna vez recogieron pasajeros fuera de la Terminal, arguyeron que lo hicieron porque el pasajero llegó tarde o porque se trataba de personas que no tenían las condiciones de pagar el Uso de Terminal.

Al margen de todo lo expuesto, esta situación no debería darse por ningún motivo, ya que se ha demostrado que afecta a las recaudaciones programadas de la TB.

- *Conocimiento de los pasajeros sobre la compra del boleto de Uso de Terminal.*

Todos los encuestados aseveran tener conocimiento de la obligación de los pasajeros de cancelar Bs. 2.- por Uso de Terminal, pero se pudo observar que éste tema no es de su interés. En las subsiguientes preguntas se podrá confirmar este hecho.

- *Venta de pasajes junto con el boleto de Uso de Terminal*

La mayoría de las Empresas de Transporte no están de acuerdo en vender el pasaje conjuntamente el boleto de Uso de Terminal, aludiendo que les traería problemas al momento de rendir cuentas y que además, estarían haciendo las funciones del personal de la TB, lo que no es de su parecer.

Se formuló esta pregunta con la intención de sugerirla en la propuesta, pero, se pudo percibir un rechazo por parte de los encargados, lo que ocasionaría más problemas para la TB.

4.2 ANÁLISIS FODA

A partir del diagnóstico realizado en el presente capítulo, se elaboró un análisis FODA como herramienta que permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la TB y de esta manera elaborar la propuesta.

FORTALEZAS

- En la ciudad de La Paz, la TB posee el monopolio para el embarque terrestre de pasajeros a nivel nacional e internacional.
- La ubicación de la TB en relación a la conexión directa con la autopista, vía principal del transporte motorizado.
- Estructura organizativa consolidada.
- Ingresos seguros generados por alquileres y derechos de Terminal.
- El 40 % del personal operativo tiene años de experiencia, la misma que fue adquirida en administraciones pasadas.

DEBILIDADES

- Control del boleto de Uso de Terminal deficiente.
- Infraestructura no acorde con las necesidades de una Terminal Terrestre.
- Desconocimiento del personal operativo de sus funciones.
- Ausencia de un reglamento interno que norme la actividad de las Empresas de Transporte.
- Falta de conocimiento de los objetivos de recaudación por parte del personal.
- Carencia de áreas de parqueo para buses.
- Ausencia de letreros grandes y vistosos indicando la compra del uso de Terminal.
- Mala distribución de carriles.

- Inexistencia de instrumentos mecánicos que regulen la entrada ordenada e individual de personas al área de embarque.

Para realizar un análisis de la parte externa de la TB, se tomaron dos variables muy importantes, que son las Oportunidades y Amenazas, las mismas serán tomadas una por una, para establecer la situación actual de la Terminal de Buses.

OPORTUNIDADES

- Existencia de un terreno colindante a la TB, lo que significaría una oportunidad para su ampliación y mejora de su infraestructura.
- Espacios en los medios de comunicación informando sobre los servicios de la TB, de esta manera se atraerá a más usuarios.
- Alianzas estratégicas con la superintendencia de transportes sobre la operabilidad de las Empresas de Transporte.
- Implementación de equipos tecnológicos conectados en red, en todas las Empresas de Transporte y en Administración de la TB, de esta forma tener un mejor control del Boleto de Uso de Terminal de Pasajeros.

AMENAZAS

- Permanentes conflictos sociales, lo que impide el flujo normal del transporte e incide negativamente en la recaudación.
- Infraestructura caminera actual, en mal estado, lo que repercute en la reducción de usuarios por la inseguridad que este hecho representa.
- Las Empresas de Transporte no coadyuvan al personal operativo, en la labor de control de boletos de UTP.

Cuadro N° 5 Análisis de la Matriz FODA terminal de buses de la ciudad de La Paz

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">Fortalezas Internas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> * La TB posee el monopolio para el embarque terrestre de pasajeros a nivel nacional e internacional. * La ubicación de la TB en relación a la conexión directa con la autopista, vía principal del transporte motorizado. * Estructura organizativa consolidada. * Ingresos seguros generados por alquileres y derechos de Terminal * Un 40% del personal operativo tiene años de experiencia, la misma que fue adquirida en administraciones pasadas 	<p align="center">Debilidades Internas (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Control ineficiente del boleto por UTP. * Infraestructura inadecuada, lo que imposibilita un adecuado control en el boleto por Uso de Terminal. * Un 60% del personal operativo, no tiene claras sus funciones. * Ausencia de un reglamento interno que norme la actividad de las Empresas de Transporte. * Falta de conocimiento de los objetivos de recaudación por parte del personal. * Carencia de áreas de parqueo para buses. * Ausencia de letreros grandes y vistosos indicando la compra del uso de Terminal. * Mala distribución de carriles. * Inexistencia de dispositivos mecánicos que regulen la entrada ordenada e individual de personas al área de embarque.
<p align="center">Oportunidades Externas (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Existencia de un terreno colindante a la TB, lo que significaría una oportunidad para su ampliación y mejora de su infraestructura. * Espacios en los medios de comunicación informando sobre los servicios de la TB, de esta manera se atraerá a más usuarios. * Alianzas estratégicas con la superintendencia de transportes sobre la operabilidad de las Empresas de Transporte. * Implementación de equipos tecnológicos conectados en red, en todas las Empresas de Transporte y en Administración de la TB, de 	<p align="center">Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realización de las gestiones necesarias para el aprovechamiento del terreno colindante para su uso como parqueo de buses. * Realización de estudios para la implementación de equipos tecnológicos conectados en red para una mejor operabilidad de las Empresas de Transporte y mejor control de la TB. * Difusión de los nuevos cambios implementar en la TB a través de los medios de comunicación. 	<p align="center">Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contar con un manual de puestos para que todo el personal tenga clara sus funciones. * Elaboración de un reglamento interno que norme la actividad de las Empresas de Transporte. * Rediseño de insumos y salidas del Sistema de Control Operativo del UTP. <p>(Las estrategias mencionadas serán de vital importancia cuando la infraestructura de la TB sea modificada.)</p>

esta forma tener un mejor control del Boleto por Uso de Terminal de Pasajeros		
---	--	--

Cuadro N° 6 Relación Causa - Efecto - Solución Terminal de Buses de la ciudad de La Paz

PROBLEMAS	CAUSAS	EFEECTO	SOLUCIONES
1. La TB no cuenta con un Sistema de Control Operativo del UTP adecuado.	* Insumos que alimentan al sistema no son los acertados.	* Pasajeros que desconocen tener la obligación de adquirir su boleto por UTP.	* Rediseñar el sistema de control operativo del UTP en base principalmente a los insumos.
2. La TB no tiene un manual de puestos.	* No existe una descripción formal de cargos donde se enumeren las tareas o atribuciones que conforman cada puesto.	* Debido al desconocimiento por la inexistencia de instrumentos administrativos que guíen al personal operativo en el cumplimiento de sus tareas a cabalidad, se deja ingresar a pasajeros al área de embarque sin portar su boleto por UTP.	* Elaborar un manual de puestos para poner en claro las tareas de cada funcionario.
3. Empresas de Transporte no coadyuvan con la labor de control de boletos del UTP.	* No existe ningún documento formal que regule el actuar de las Empresas de Transporte.	* Existen pasajeros que ingresan a los buses directamente por sus casetas, evadiendo el control del boleto por UTP. * Parquean los buses en los mismos carriles a manera de reservar.	* Elaborar un reglamento operativo interno.
4. La infraestructura en la TB es un factor determinante en el control de boletos del UTP.	* Su infraestructura no fue construida para este fin (Terminal Terrestre).	* Existen muchas puertas de acceso a la TB. * No existen áreas de embarque, desembarque y parqueo de buses.	* Reorganizar carriles en función de asignar áreas de embarque y desembarque de pasajeros. * Reestructuración mediana de su infraestructura.

Lo desarrollado en este análisis de la matriz FODA, es el fundamento para la elaboración de la propuesta.

4.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Las conclusiones se desglosan del trabajo de campo realizado en la Terminal de buses de la ciudad de La Paz a través de cuatro cuestionarios elaborados, así como de la observación directa. En consecuencia, se concluye:

- El Sistema de Control no cuenta con todas las características propias de un sistema de este tipo, como son la eficacia, eficiencia y oportunidad.
- El Subsistema de Información no cuenta con los canales de comunicación apropiados ni conductos definidos como reuniones pre-establecidas (internamente) como también con una buena retroalimentación de la información generada tanto dentro como fuera de la TB, para que la misma permita conocer con claridad, exactitud y oportunidad el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la TB, como los problemas que confronta.
- En el Subsistema de Planificación, no se han establecido estándares de recaudación por Uso de Terminal de Pasajeros, para compararlos con los resultados obtenidos.
- La infraestructura de la Terminal de Buses es un factor fundamental para que no se alcancen los objetivos de recaudación programados, si se toma en cuenta que la misma no fue construida específicamente para una Terminal Terrestre. Por lo tanto, no cuenta con áreas determinadas para cada actividad, como por ejemplo de embarque y desembarque de pasajeros.
- La TB, al no disponer de un Reglamento Interno, provoca que las Empresas de Transporte se acomoden a las circunstancias que más les convenga, como es el hecho de recoger a pasajeros fuera de sus instalaciones o, con el afán de captar más viajeros, dejar ingresar a los mismos a través de sus casetas sin que existan sanciones establecidas.
- Los letreros existentes donde se indica la venta del boleto por Uso de Terminal por parte de los pasajeros, son poco llamativos y vistosos. Aun

más, están ubicados en lugares no estratégicos por lo que pasan desapercibidos.

- La publicidad expuesta de forma audiovisual sólo es vista por los pasajeros que esperan sentados por un tiempo prolongado para abordar su bus, y no así por aquellos que llegan directamente a viajar.
- Los guardias municipales, cuando realizan la actividad de control de boletos en las puertas de embarque, tienen una actitud poco exigente, lo que demuestra la carencia de un Manual de Puestos que establezca las responsabilidades que debe ejercer el personal destinado a esta tarea.
- No existe interés de las Empresas de Transporte de comunicar al pasajero que adquiera su boleto por UTP, por que tampoco la TB se los ha solicitado.
- La mayoría de las Empresas de Transporte no respetan los carriles que tienen asignados y en oportunidades se parquean en los que no les corresponden.
- No se puede atribuir la situación arriba mencionada enteramente a las Empresas de Transporte, ya que actualmente la TB no cuenta con un área exclusiva de parqueo y pernocte de buses.
- La TB cierra sus puertas en horario nocturno, lo que induce a que el pasajero desembarque en la calle causando un gran peligro.

4.4 RECOMENDACIONES

Para el incremento en las recaudaciones por Uso de Terminal, se recomienda lo siguiente:

- Rediseñar el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, a partir de los demás sistemas, es decir el sistema decisional lo que implica al subsistema de planificación, información y control, el sistema de organización, sistema de recursos y los sistemas operativos.

- Elaborar un Reglamento Operativo donde se norme el accionar de los controladores, Empresas de Transporte y de los pasajeros.
- Rediseñar físicamente la plataforma de información al usuario con los objetivos de dar una mejor imagen al ingresar a la TB y otorgar comodidad al personal.
- Incorporar letreros para la compra del boleto por Uso de Terminal de Pasajeros, los cuales deberán ser de un buen tamaño, vistoso y ubicado en lugares estratégicos, para que el pasajero pueda visualizarlos fácilmente.
- Modificar los boletos por Uso de Terminal actuales por boletos de papel adhesivo, para que el mismo sea adherido al pasaje en el momento de su compra y de esta manera evitar su reutilización.
- Implementar boletos por Uso de Terminal de Pasajeros para usuarios que no sean pasajeros y quieran ingresar al área de parqueo.
- Capacitar a los guardias municipales en atención al cliente para que realicen un control más eficiente y que cubran las exigencias de los pasajeros, a través de cursos organizados por la TB con temas relacionados a Relaciones Humanas y Control.
- Implementar molinetes (aparatos giratorios) en las puertas de ingreso.
- Reordenar los carriles de salida y llegada de buses, organizándolos en áreas de embarque y desembarque lo que permitiría en primera instancia, realizar un control efectivo del boleto por UTP, evitar aglomeraciones de personas y mantener al usuario informado acerca del arribo de los buses.

- Solicitar a las Empresas de Transporte que cuando los pasajeros adquieran pasajes en sus ventanillas, informen sobre la obligación que tienen de adquirir el boleto por UTP.
- Realizar gestiones ante el GMLP para crear áreas de parqueo de buses en el terreno contiguo a la TB.
- Creación de áreas de embarque y desembarque.
- Dotar de instrumentos que faciliten el control de boletos por UTP.
- Modificar medianamente la infraestructura de la TB, construyendo casetas de recepción y entrega de carga en la parte trasera en conexión directa a la calle y de esta forma evitar el ingreso de vehículos particulares.
- Implementación de equipos tecnológicos conectados en red, en todas las Empresas de Transporte y en la Administración de la TB, de esta forma tener un mejor control del Boleto por Uso de Terminal de Pasajeros.
- Realización de las gestiones necesarias para adquirir financiamiento para mejorar la infraestructura.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrolla una propuesta concreta para dar solución al problema expuesto en el inicio del presente trabajo y que al ser permanente debe ser considerado de mucha preocupación, por la deficiencia de las metas de recaudación en el control del Uso de Terminal de Pasajeros; deficiencia que debe ser solucionada en el tiempo mas breve, más aun si se toma en cuenta que la política de reinversión económica estará destinada, en algunos casos, a mejorar la infraestructura de la Terminal de Pasajeros.

Por lo tanto, el propósito fundamental en esta parte es proponer, desde la óptica del enfoque de sistemas, el rediseño del Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, para que de esta forma se produzca el incremento en las recaudaciones.

5.2 OBJETIVOS

El objetivo principal y los objetivos específicos, están enfocados a la modificación y mejoramiento del actual Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros. Los mismos contemplan elementos administrativos básicos que permitan, a su vez, generar un incremento en los montos de sus recaudaciones por concepto de la venta de boletos por Uso de Terminal.

5.2.1 Objetivo Principal

Rediseñar el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros de la Terminal de Buses.

5.2.2 Objetivos específicos

- Mejorar los sistemas de la TB con los cuales el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros se interrelaciona para que éste a su vez sea más funcional.
- Clarificar las funciones, responsabilidades e interacción de los componentes del área operativa.
- Establecer los derechos y obligaciones del personal operativo de la TB, las Empresas de Transporte y usuarios en general.

5.3 ALCANCES

El presente Trabajo Dirigido está orientado al Administrador, Jefe de Operaciones y personal operativo de la TB en su conjunto, de modo que posean un instrumento que les permita realizar un óptimo control operativo y posterior supervisión e incrementar así las recaudaciones. Por otra parte, está orientado a las Empresas de Transporte, que deben tener pleno conocimiento de las reformas a aplicar.

5.4 CONSIDERACIONES PREVIAS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Antes de iniciar el desarrollo de la propuesta, es importante señalar que la misma comprende dos etapas:

- La primera es el Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.
- La segunda es el reordenamiento de las salidas de buses y la asignación de áreas de embarque y desembarque con una mediana restauración de su infraestructura para que sea más viable y funcional el sistema rediseñado.

5.4.1 Rediseño del Sistema de Control Operativo del uso de Terminal de Pasajeros.

Dadas las características de la Terminal de Buses (TB), se hace necesario considerar y establecer dos componentes esenciales para este sistema: el Sistema Decisional y el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, tal como se puede observar en la esquematización de la propuesta (Gráfico N° 6).

5.4.1.1 Sistema Decisional

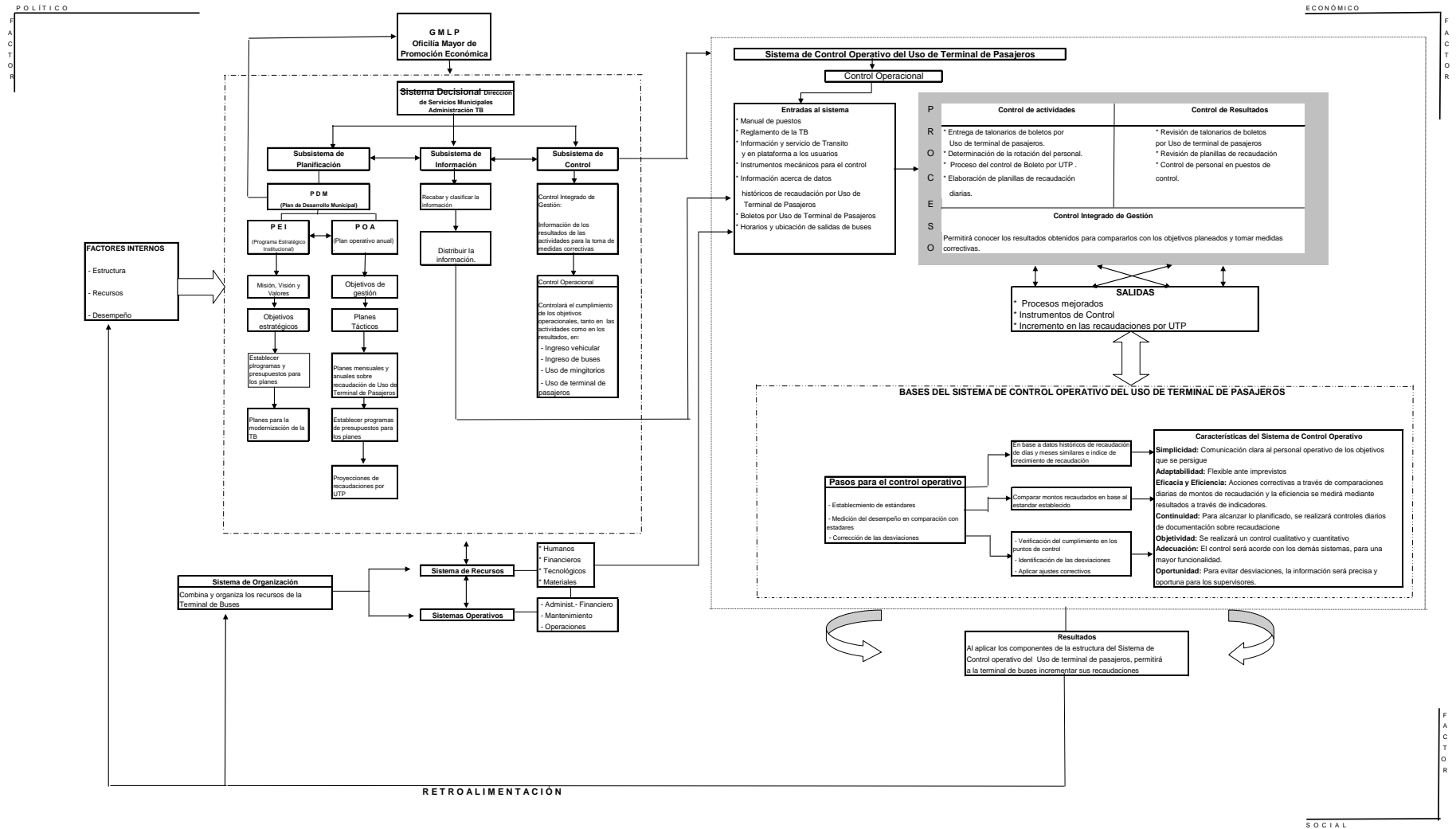
El Sistema Decisional debe articularse a partir de los Subsistemas de Planificación, Información y Control.

Al recibir la influencia de los factores externos, respecto a variaciones económicas, sociales y políticas, así como resoluciones emanadas de la Oficialía Mayor de Promoción Económica, mediante la Dirección de Servicios Municipales y factores internos referentes a su estructura, recursos disponibles y desempeño, deberán coordinar tanto el Director de Servicios Municipales como el Administrador de la TB, pues a partir del análisis interno y externo se tomarán decisiones conducentes para el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, plasmados, como es de conocimiento, en el Plan Estratégico Institucional (PEI) Plan Operativo Anual (POA).

Responsables

Director de Servicios Municipales y Administrador.

Gráfico N° 6 Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros



5.4.1.2 Subsistema de Planificación

Para que la función de este sistema se lleve a cabo eficazmente, es necesario trabajar en coordinación con los demás subsistemas. De la misma manera, deberá concertar esfuerzos con el sistema de organización para determinar y cuantificar los recursos que han de emplearse para alcanzar los objetivos establecidos.

De esta forma, se deberá determinar inicialmente los objetivos estratégicos y operativos de la TB a través del PEI y el POA, los que se explican a continuación:

- **Plan Estratégico Institucional (PEI)**

Son los objetivos de mediano plazo que deberán ser planteados y dirigidos por los lineamientos estratégicos de la TB, por periodos de uno a cinco años. Se sugiere que estén orientados a la búsqueda de financiamiento para la modernización de la TB.

- **Plan de Operación Anual (POA)**

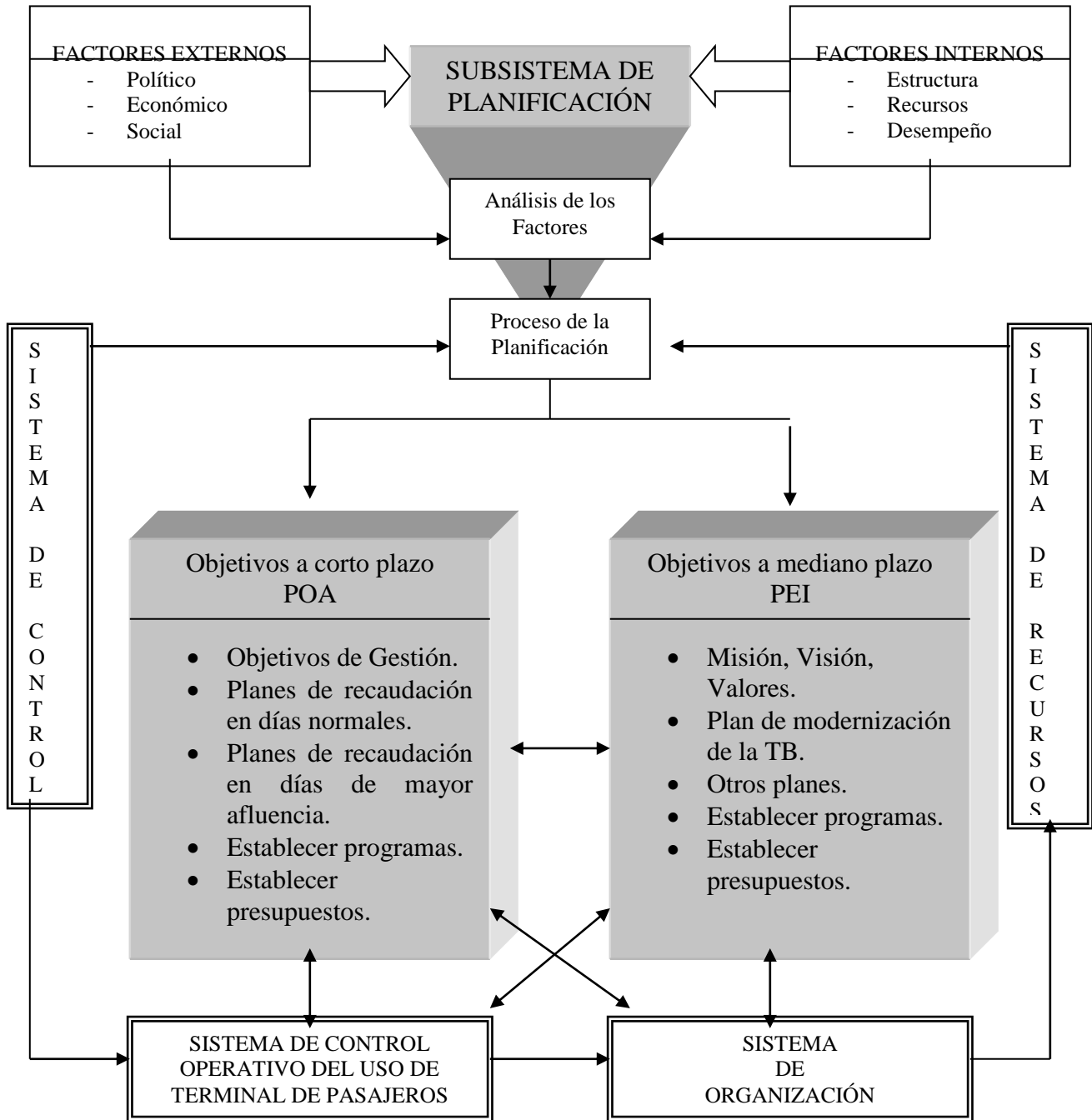
Son los objetivos a corto plazo, metas susceptibles a ser alcanzados en un periodo de un año. Contendrá las proyecciones de las recaudaciones por Uso de Terminal de Pasajeros.

Para un mayor entendimiento, se puede observar el gráfico N° 7.

Responsables

El Administrador y Jefe de Operaciones

Gráfico N° 7 Subsistema de Planificación



5.4.1.3 Subsistema de Información

Su principal función será la de proporcionar datos e información al sistema decisional mediante informes realizados por el jefe de operaciones, quien a su vez recibe información de los supervisores acerca de la actividad del personal operativo a través de un relevamiento de información diaria.

El Jefe de Operaciones deberá emitir dicha información al área administrativa para el correspondiente control integrado de gestión.

La comparación y evaluación de esta información, de acuerdo a los resultados obtenidos, permitirá proceder a una retroalimentación o si se detecta alguna desviación, se deberá realizar las correspondientes medidas correctivas

Para la toma de decisiones, la información más importante se fundamentará en:

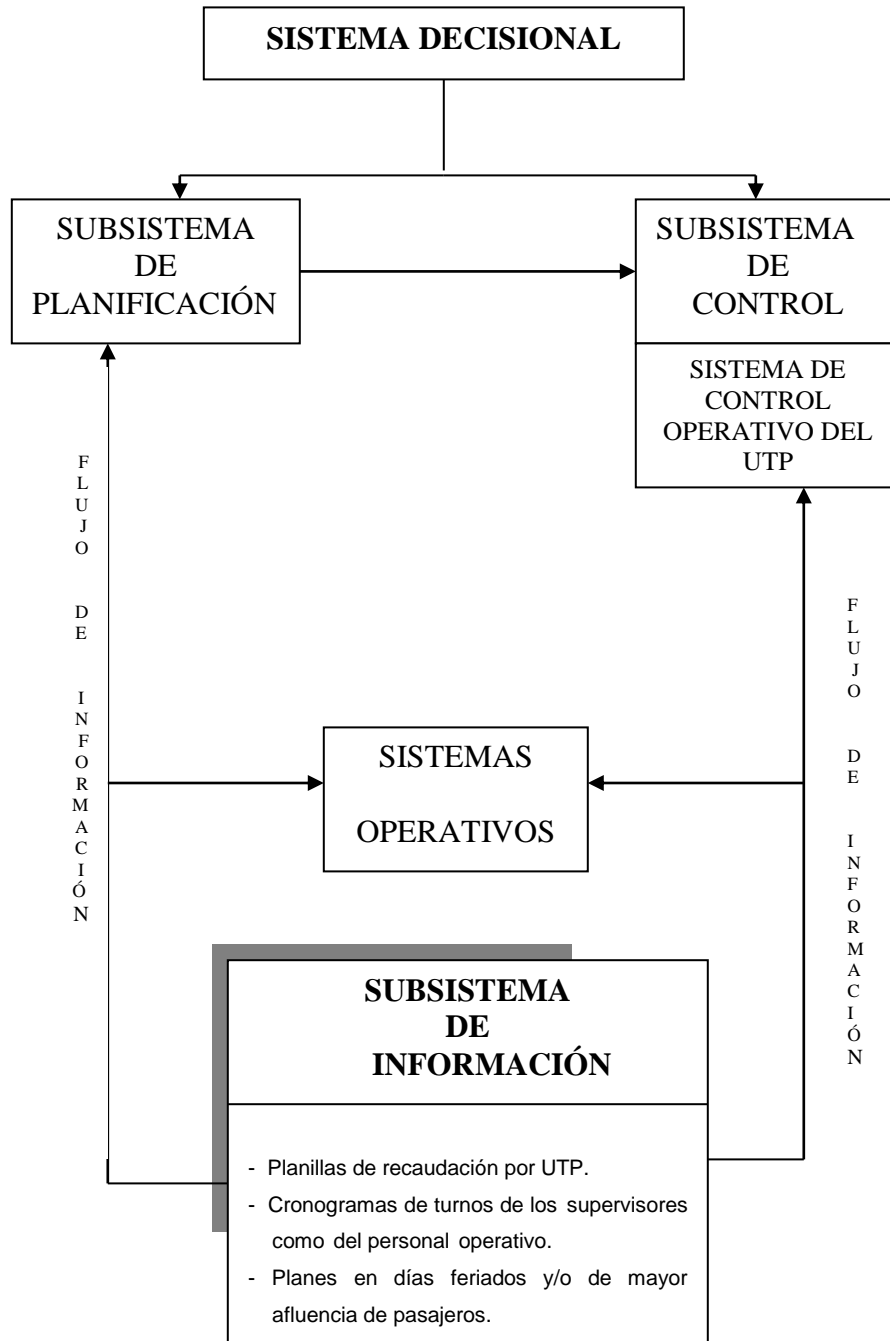
- Planillas diarias de recaudación por Uso de Terminal de Pasajeros entregadas por los supervisores al Jefe de Operaciones.
- Planillas mensuales de recaudación entregadas por el Jefe de Operaciones al Administrador.
- Cronogramas de turnos, tanto de los supervisores como del personal operativo.
- Planes en días feriados y/o de mayor afluencia de pasajeros.

Esta información elaborada y entregada en el tiempo preciso, va a permitir fluidez en la comunicación en todos los niveles orgánicos, especialmente en aquellos donde se toman decisiones (gráfico N° 8).

Responsables

Jefe de Operaciones y Supervisor

Gráfico N° 8 Subsistema de Información



5.4.1.4 Sistema de Control

Luego de planificados los objetivos, será función del sistema de control, verificar a través del subsistema de información el cumplimiento de los mismos, tanto en las actividades como en los resultados de todos los sistemas y subsistemas de la Terminal de Buses.

El Sistema de Control de la TB, deberá estar estructurado de acuerdo a las funciones que desempeñan en el campo de sus responsabilidades y que se relacionan entre sí, por lo tanto estará conformado de la siguiente manera:

- **Control Integrado de gestión.-** Estará a cargo del Director de Servicios Municipales y del Administrador de la TB, a partir del control operacional.
- **Control Operacional.-** ejecutado por el Jefe de Operaciones y el personal operativo. De este componente deriva el Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, tema del presente trabajo.

5.4.1.4.1 Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros

Este sistema debe contar inicialmente con dos componentes: el control de actividades y el control de resultados. Posteriormente, se aplicará el control integrado de gestión como apoyo a administración en el proceso de toma de decisiones, para obtener los resultados deseados planteados en la planificación.

Este sistema se alimentará con la información originada por el Subsistema de información, como ser:

- **Manual de Puestos:** se propone la elaboración del mismo a fin de que cada empleado tenga clara sus funciones en su puesto.

- Reglamento Específico: se propone su elaboración a fin de normar el accionar de los locatarios en la TB.

Estos dos documentos básicos, deben ser elaborados a partir del Plan Estratégico Institucional y el Plan de Operativo Anual tal y como estipula el Sistema de Organización Administrativa (SOA).

- La información que proporciona Tránsito, será vital para el éxito del nuevo sistema, ya que el mismo informará a cerca de bloqueos existentes y normará el flujo vehicular al interior de la TB.
- Los boletos por Uso de Terminal.
- Los horarios y ubicación de las salidas de los buses.
- Los cronogramas de los turnos del personal.
- Los equipos que formarán parte del control, que serán descritos más adelante.

5.4.1.4.2 Control operacional

Estará orientado a controlar el cumplimiento de los objetivos asignados en todas las áreas. Sin embargo, para efectuar este control, es necesario dividirlo en dos: Control de Actividades y Control de Resultados.

Control de Actividades

Estará dirigido a controlar la ejecución de la actividad de los controladores del boleto por Uso de Terminal y responderá a las preguntas Qué y Cómo se está realizando.

Los procedimientos del control de actividades, se explican a continuación:

a) Entrega de boletos de Uso de Terminal

La entrega de boletos por Uso de Terminal, será realizada por el personal de contabilidad al personal operativo asignado para la venta de los mismos, bajo lista firmada por ambos. Para la entrega del dinero recaudado y boletos no vendidos se realizará lo propio. Dichas actividades deben efectuarse quince minutos antes de empezar sus tareas y quince minutos después de concluido el turno correspondiente.

Estos boletos de Uso de Terminal, deberán ser adhesivos y pegados en el pasaje en el momento de su venta. De esta forma se evitará la reutilización de los mismos.

Responsables

Entrega de boletos: Auxiliar de contabilidad

Recepción y Entrega de dinero: Vendedores (a) de boletos

b) Determinación de la rotación del personal

Para realizar un mejor control, se elaborará un cronograma con horarios y puntos de control diferenciados, para el personal operativo de forma semanal y equitativo.

Este documento propone que la TB mantenga las puertas abiertas las 24 horas, debido a que hay buses que llegan de madrugada y actualmente lo hacen en la calle, lo que significa peligro para los pasajeros.

La segunda parte de esta propuesta contempla la asignación de áreas de desembarque al interior de la TB, lo que representaría asignar personal en dichas

áreas en horario nocturno, simplemente para brindar información tanto al pasajero que llega como a las personas que esperan por ellos.

Responsable

Jefe de Operaciones y Supervisores

c) Proceso del control del Boleto por Uso de Terminal

Una vez elaborado y distribuido el cronograma de horarios y puntos de control, el personal a cargo, deberá exigir que el pasajero antes de ingresar al área de embarque porte su pasaje con el boleto por Uso de Terminal pegado en el mismo. Si no es así no podrá ingresar a dicha área. Para tal efecto, se propone implementar un aparato metálico giratorio en las puertas de ingreso, el cual sólo podrá ser activado cuando el pasajero muestre su pasaje con el boleto de uso de Terminal.

Como se pudo evidenciar, comúnmente los pasajeros quieren ingresar con alguna persona hasta el área de embarque; para tal efecto se venderían, al mismo costo, boletos de acompañante (no adhesivos), así este podría ingresar y posteriormente salir por el área de desembarque.

d) Elaboración de planillas de recaudación por turno

Estas planillas, inicialmente, serán llenadas por el personal asignado a la venta de boletos de Uso de Terminal, en cada turno, y entregadas al supervisor de turno una copia y otra al personal de contabilidad; a su vez, el supervisor deberá llenar la planilla de recaudación de su turno, es decir la suma de las planillas por turno y pasarla al Jefe de Operaciones para que tenga conocimiento de lo recaudado en el día. Se sugiere la elaboración de planillas con los siguientes formatos (cuadros N° 7 y N° 8)


Cuadro N° 7 Planillas Diarias de Recaudación por Turno

Gobierno Municipal de La Paz
Terminal de Buses

Form. 001

ORIGINAL

Planillas Diarias de Recaudación por Turno



Fecha: _____ Turno _____

Nombre del Recaudador: _____

Item	Concepto	Cantidad BV	P/U	Sub Total Bs.
1	Pasajeros			
2	Acompañantes			
TOTAL FINAL BS.				

Entregue conforme Recibí conforme


Cuadro N° 8 Planillas Diarias de Recaudación

Gobierno Municipal de La Paz
Terminal de Buses

Form. 002

ORIGINAL

Planillas Diarias de Recaudación



Fecha: _____ Supervisor _____

Item	Detalle	Boletos Vendidos						P/U Bs.	TOTALES FINALES
		Vespertino		Diurno		Nocturno			
		Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total		
1	Pasajeros								
2	Acompañantes								

Obs.: _____

En el flujograma N° 1, se puede apreciar de forma sintetizada el control de actividades

Responsables

Elaboración de planillas: Vendedores (a) de Boletos y Supervisores

Control de Resultados

Estará orientado a controlar los resultados en una jornada de trabajo de 24 horas. Básicamente, deberá responder a las preguntas qué y cómo se ha realizado frente a lo que se deseaba realizar, por lo tanto se deberá:

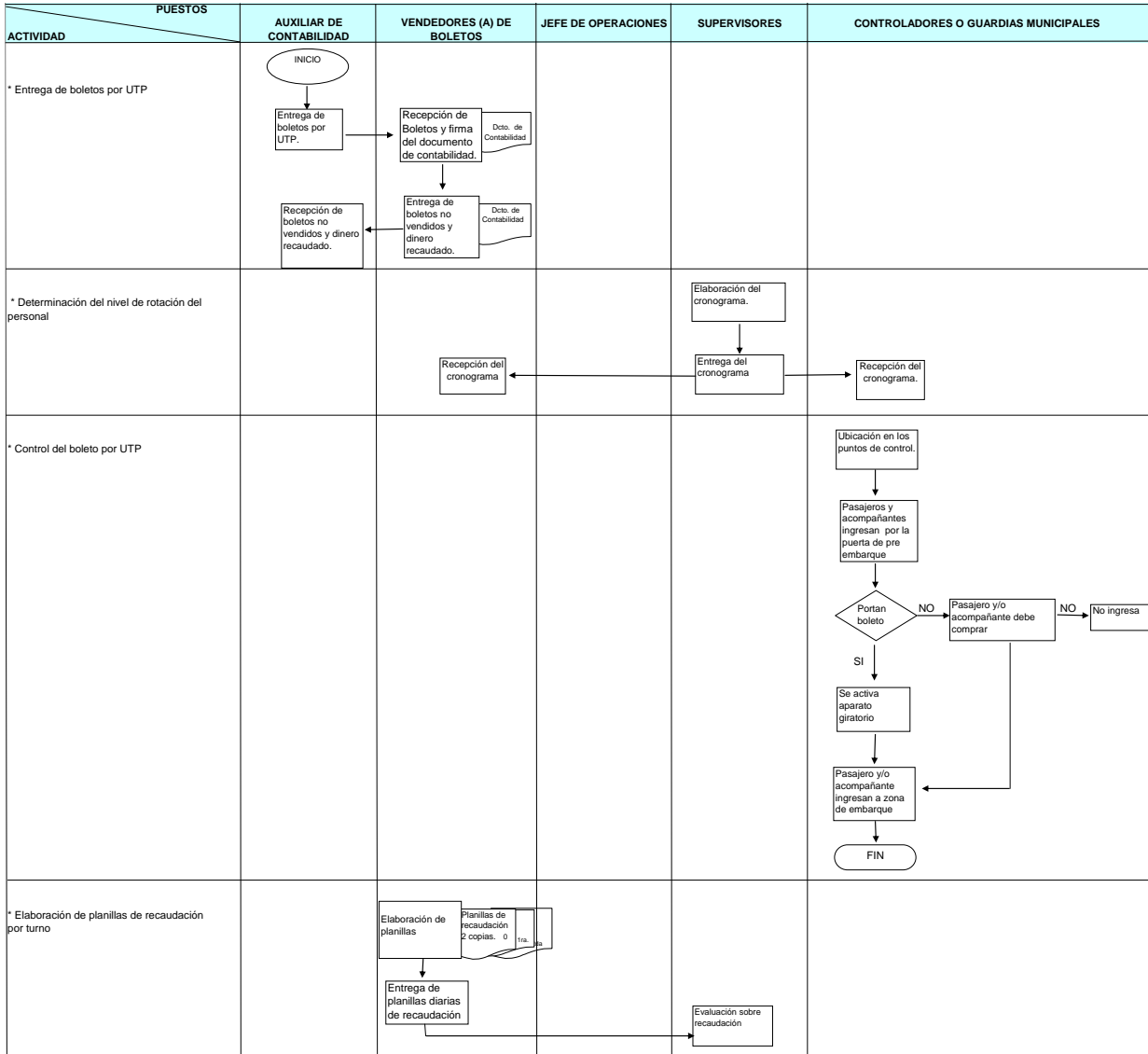
- Revisar la lista de entrega de boletos por Uso de Terminal, pero lo más importante es que coincidan los boletos vendidos con el dinero recaudado. Dicha actividad deberá ser realizada por el personal de contabilidad.
- Revisar las planillas de rotación del personal.
- Supervisar al personal en los puntos de control.
- Revisar las planillas de recaudación (por turno y diaria).

A través de esta revisión diaria, se determinará si los objetivos de recaudación se están cumpliendo. Si se encontraran desviaciones, corresponderá realizar una retroalimentación y tomar las medidas correctivas oportunas durante el desarrollo de las actividades

Responsables

Supervisores y Jefe de Operaciones

Flujograma N° 1 Control de Actividades



5.4.1.4.3 Control integrado de gestión

Debe estar dirigido al control total de las actividades y los resultados de gestión alcanzados, a partir de la integración de los dos anteriores controles. Permitirá conocer los resultados obtenidos para compararlos con los objetivos planeados y constituir un instrumento de control global que interrelacione todos los componentes de la TB, dando de esta manera la retroalimentación a todo el sistema decisional.


Para tal efecto, el Jefe de Operaciones deberá llenar la planilla de recaudación mensual y pasarla al Administrador, tal como lo muestra el cuadro No. 9.

De la misma forma, el Administrador deberá coordinar con el Director de Servicios Municipales a fin de evaluar y tomar medidas sobre los resultados alcanzados.

Responsables

Director de Servicios Municipales y Administrador

Cuadro N° 9 Planillas Mensuales de Recaudación

Gobierno Municipal de La Paz				Form. 003	
Terminal de Buses				ORIGINAL	
					
<u>Planillas mensuales de Recaudación</u>					
Mes de Recaudación: _____					
Año: _____					
Item	Concepto	Cantidad	P/U	sub. Total Bs.	Diferencia con el estándar establecido (+ ó -)
1	Pasajeros				
2	Acompañantes				
TOTALES FINALES Bs.					
Obs: _____					

El Flujograma N° 2 sintetiza el Control de Resultados y el Control Integrado de Gestión.

5.4.1.4.4 Proceso del Sistema de Control

En la presente propuesta, se consideran los tres pasos del proceso de control, estos son: establecimiento de estándares, medición del desempeño en comparación con estándares y corrección de las desviaciones

a) Establecimiento de estándares

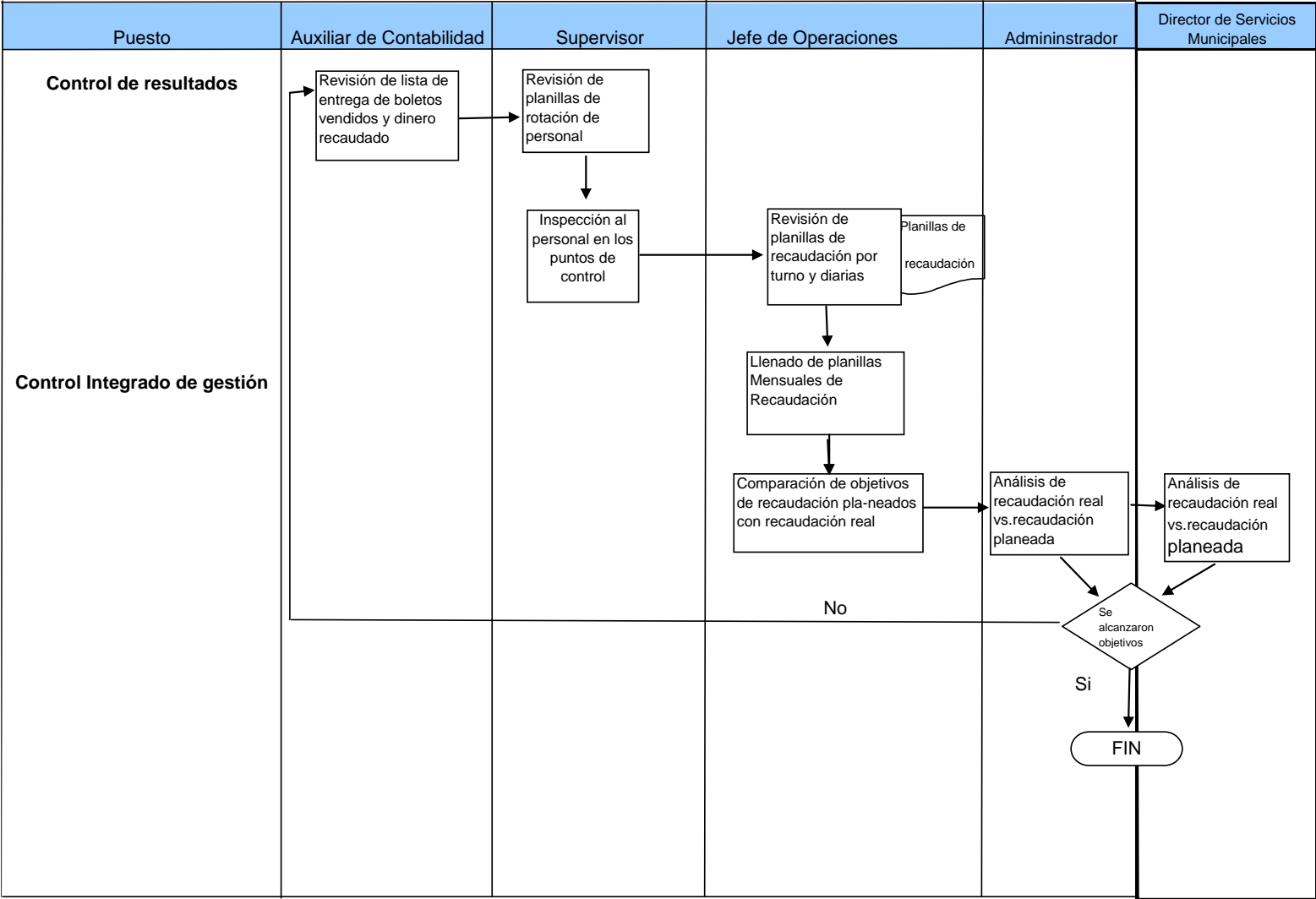
En la presente propuesta, el establecimiento de estándares debe darse a través de fijar montos mensuales de recaudación que deberán ser insertados en el POA.

Al inicio del presente trabajo se elaboró un cuadro donde figuran las recaudaciones ideales; se sugiere tomar esos datos para el establecimiento de estándares, tal como se muestra en el cuadro N° 10.

Cuadro N° 10 Estándares establecidos

MES	Estándares de Recaudación por mes en Bs.
Enero	209.950
Febrero	209.970
Marzo	209.840
Abril	210.040
Mayo	210.020
Junio	209.450
Julio	210.640
Agosto	209.970
Septiembre	207.743
Octubre	214.201
Noviembre	207.978
Diciembre	201.050

Flujograma N° 2. Control Integrado de Gestión



El parámetro para el proceso de control, respecto a las recaudaciones, se ha determinado a través de un Promedio Simple Ponderado. Pero es necesario aclarar que estos datos deben ser considerados con un margen de error, ya que en las gestiones, 2005 y 2006 las recaudaciones han presentado un decremento y eso ha implicado que los datos carezcan de fiabilidad, justamente por lo conflictos sociales que han sucedido durante esos periodos. Por eso es necesario considerar un margen de error.

Responsable

Administrador

b) Medición del desempeño en comparación con los estándares

Esta tarea consistirá en cotejar los resultados obtenidos por las recaudaciones de UTP, con los estándares previstos en el Programa de Operaciones Anual (POA), de modo que permita establecer si los resultados alcanzados corresponden a lo esperado en la planificación o si estos presentan desviaciones.

Esta labor se deberá realizar una vez concluida una gestión.

Responsable

Administrador y Jefe de Operaciones

c) Corrección de las desviaciones

Los dos pasos anteriores darán pautas para establecer las posibles desviaciones o decremento en las recaudaciones por Uso de Terminal. Una vez obtenida esta información se procederá a la corrección de estas desviaciones.

Para efectuar las correcciones pertinentes se analizarán tanto los factores internos que son controlables por lo que se propone considerar los siguientes pasos:

- Constatar que los procedimientos que implican la actividad de recaudación por Uso de Terminal de pasajeros, sean realizados a cabalidad.
- Se propone que los supervisores, de forma semanal, realicen un informe al Jefe de Operaciones acerca de alguna anomalía percibida en el desenvolvimiento de las actividades de recaudación por Uso de Terminal.
- Si se llegara a identificar desviaciones en las actividades, producida por el personal operativo de la TB, se deberá aplicar el Artículo 13 y 14 Reglamento de Personal del GMLP.
- Si la desviación es producida por alguna Empresa de Transporte se aplicará el reglamento operativo, el mismo que contempla la presente propuesta.

5.4.1.5 Características del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

Las características consideradas esenciales en la propuesta para el Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, son: simplicidad y claridad, adaptabilidad, eficacia, eficiencia, continuidad, objetividad, adecuación y oportunidad.

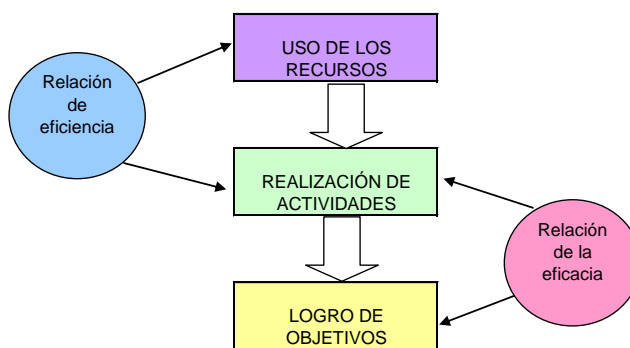
a) Simplicidad y claridad: El éxito del nuevo sistema, sin duda, dependerá del grado en que este sea comprendido. En ese sentido, se propone aleccionar al personal operativo, a través de reuniones e instructivos escritos, acerca de lo que pretende el nuevo sistema, explicando los pasos del proceso, para que éste cumpla su cometido y vigencia. La consecuencia de lo anterior se evidenciará en periódicas consultas al usuario, sean éstas directas o a través de pequeñas encuestas.

b) Flexibilidad o adaptabilidad.- El Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, debe adecuarse a las circunstancias que así lo exijan, por lo que deberá ser lo más viable posible.

Por lo tanto, se propone que cuando se presenten situaciones inesperadas, como el incremento inesperado del flujo de pasajeros por razones extraordinarias (feriados de media semana trasladados a los días viernes sin previo aviso), se obvien algunos pasos del proceso de control (Ej. ingreso del usuario por otro sector), en una actitud de elasticidad y/o adaptabilidad circunstancial, lógicamente, sin que altere en las recaudaciones. Para ello, se deberá mantener lo más importante que es la elaboración diaria de las planillas de recaudación.

c) Eficacia y eficiencia.- Para medir la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, se tomaron en cuenta aspectos expresados en el gráfico N° 9.

Gráfico N° 9 Esquema de la eficiencia y la eficacia



Fuente: Elaboración propia

Se propone aplicar los indicadores mencionados en los cuadros N° 11 y 12, donde se detalla qué se pretende medir y la herramienta a utilizarse.

Cuadro N° 11 Indicadores de Eficacia

N°	¿Que medir?	¿Cómo medir? (indicador)	Herramienta	Objetivo
1	Nivel de Recaudación	Recaudación Mensual Real ----- Recaudación Mensual Programada	Planillas diarias y mensuales de recaudación	Cuantificar los niveles de recaudación que se ha tenido en un determinado periodo.
2	Nivel de Recaudación	Recaudación Anual Real ----- Recaudación Anual Programada	Planillas mensuales de recaudación	
3	Pasajeros que pagan el UTP	Pasajeros que pagan el boleto por UTP ----- Usuarios de la Terminal	Planillas mensuales de recaudación (en días normales) y lista de pasajeros de Empresas de Transporte.	Determinar el grado de pasajeros que evaden el pago del UTP posterior a aplicarse el sistema rediseñado.
4	Grado de efectividad por turno y por día	Boleto de UTP por turno ----- Boleto dispuestos a la venta por turno	Planillas de recaudación por turno (en días normales) e información de contabilidad por turno	Medir el grado de efectividad referente a la venta de boletos por UTP

Cuadro Nº 12 Indicador de Eficiencia

Nº	¿Qué medir?	¿Cómo medir? (indicador)	Herramienta	Objetivo
1	La eficiencia de la recaudación de recursos vs. la utilización de los mismos.	$\left[\frac{\text{Cantidad real de usuarios} * \text{Nº de días}}{\text{Cantidad previstas de usuarios} * \text{Nº de días}} \right] \left[\frac{\text{Nº de boletos vendidos} * \text{C.U.B.}}{\text{Nº de boletos impresos} * \text{C.U.B.}} \right] * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Planillas mensuales de recaudación • Plan Operativo Anual 	Comprobar si se están logrando los objetivos de recaudación.

(C.U.B = Costo Unitario de Boletos)

En ambos indicadores, el resultado obtenido, estará sujeto al siguiente rango:

- 0 – 50 Regular, necesita revisión y ajustes.
- 51 – 70 Bueno, necesita revisión.
- 71 – 90 Muy bueno, se debe observar.
- 91 – 99 Eficaz y Eficiente.
- 100 Altamente Eficaz o Eficiente

d) Continuidad.- La función del control debe ser constante a través de todo el sistema por lo tanto, los controles diarios mediante las planillas de recaudación no debe sufrir interrupciones.

e) Objetividad.- El sistema será lo menos subjetivo posible. Por tal motivo, se propone establecer medidas de control cualitativas y cuantitativas como ser las planillas de rotación de personal y planillas de recaudación diarias.

f) Adecuación.- Como se menciona en el marco teórico, para que los resultados alcanzados por el sistema de control sean operantes y significativos, deberán estar muy bien establecidos respecto a la función o actividad objeto del control. Por tal motivo, la propuesta establece los mecanismos precisos para un conveniente control operativo del boleto por Uso de Terminal.

g) Oportunidad.- Toda clase de información debe ser de conocimiento de los superiores en el momento puntual; de la misma forma, las acciones correctivas deben ser tomadas a tiempo para que no perjudiquen el normal desenvolvimiento de las actividades. Por tanto se propone que cada supervisor realice un relevamiento de información con el personal operativo y éste a su vez haga conocer el Jefe de Operaciones a fin de tomar medidas correctivas oportunas.

5.4.1.6 Sistema de Organización

La principal función de este sistema será la de combinar de forma apropiada y coordinada los recursos que se requiere para lograr los objetivos planeados de recaudación por Uso de Terminal de Pasajeros. Por tal razón existe una marcada relación con el sistema de recursos como se puede apreciar en el gráfico N° 10.

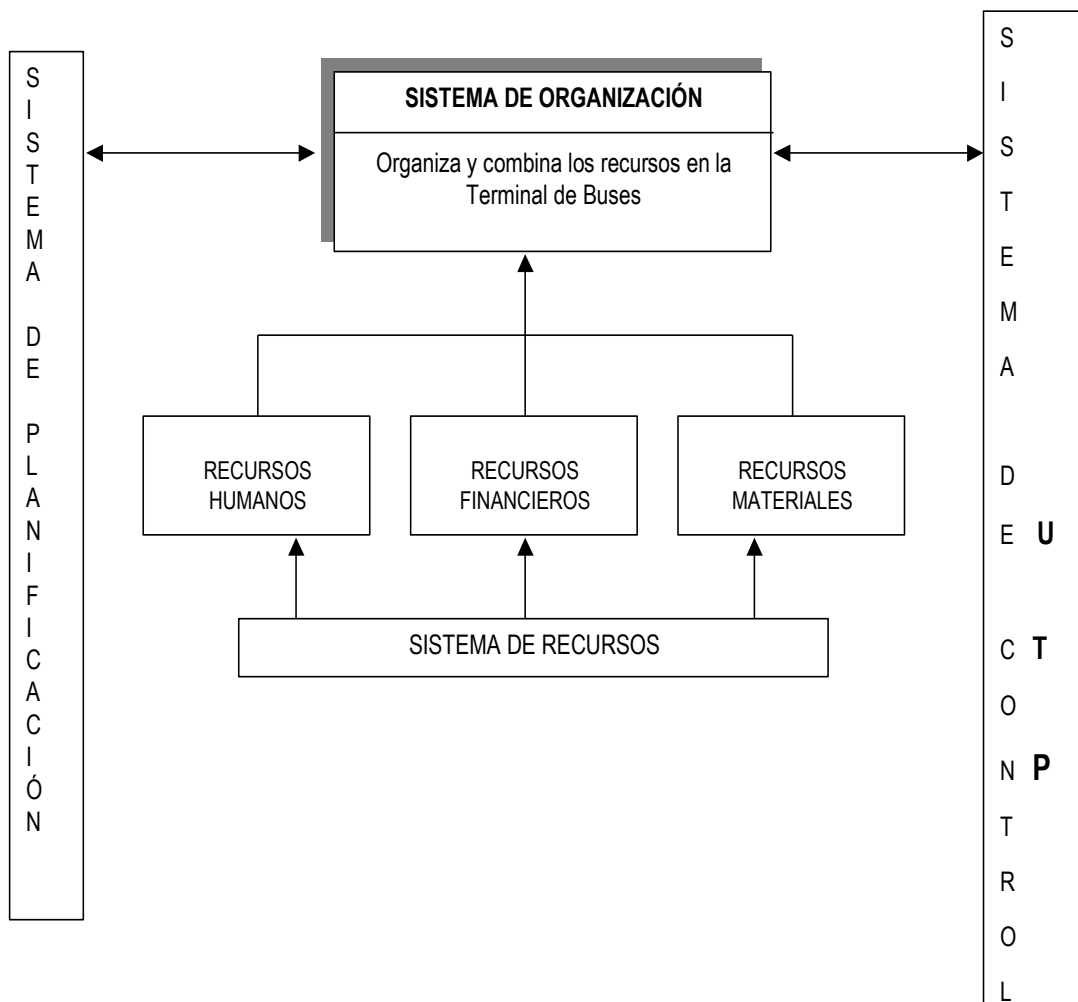
Para tal efecto, se sugiere que para la elaboración del POA por parte del administrador, se tome en cuenta el requerimiento de recursos para el desarrollo de las actividades, de las áreas involucradas en el control operativo por UTP, de

esta forma homogeneizar los mismos de modo que no existan inconvenientes por este motivo.

Responsable

Los responsables del accionar de este sistema, serán el administrador, el jefe de operaciones, contabilidad y mantenimiento.

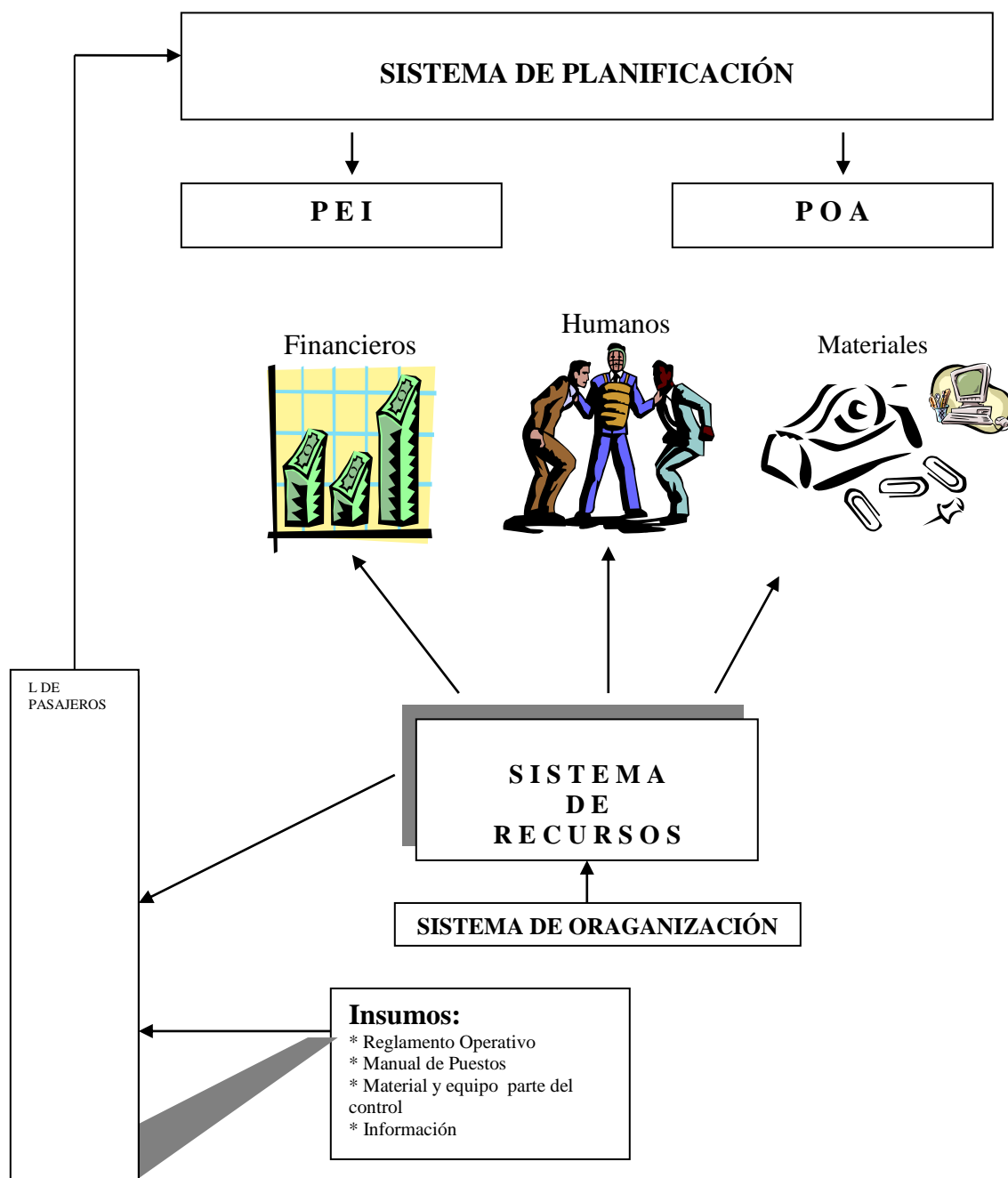
Gráfico N° 10 Sistema de Organización



5.4.1.7 Sistema de Recursos

El Sistema de recursos en la Terminal de Buses (gráfico N° 11), esta constituido por recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos los cuales son los medios que posee para realizar sus actividades y lograr los objetivos de recaudación por Uso de Terminal de Pasajeros, estos recursos son:

Gráfico N° 11 Sistema de Recursos



a) Recursos Humanos: Son personas que la TB necesita para desempeñar sus actividades y que se encuentran en las áreas de administración, operaciones y mantenimiento. La introducción del personal asignado está bajo la responsabilidad directa del administrador y del responsable del área.

b) Recursos Financieros: Involucra la asignación presupuestaria que debe enmarcarse en programas de presupuestos, inversiones y financiamientos expresados en el POA.

c) Recursos Materiales: Incluyen las herramientas necesarias para el mantenimiento de la TB, así como los equipos que requiere para el desenvolvimiento. La función principal de este sistema será coadyuvar al sistema de control operativo, mediante la dotación de dichos recursos, de acuerdo a sus requerimientos expresados en la planificación.

5.4.1.8 Sistemas Operativos

Son los sistemas o áreas que conforman la TB de los cuales depende la actividad misma lo que permitirá la realización de los objetivos planeados. Dichos sistemas son:

- *Administrativo – Financiero.-* En este sistema se llevaran a cabo actividades de personal y finanzas.
- *Mantenimiento.-* En esta área o sistema se efectuarán actividades relacionadas a velar por la infraestructura de la TB.
- *Operativo.-* En este sistema se realizarán las tareas de control del boleto por uso de Terminal, derecho de Terminal de los buses, ingreso vehicular y de mingitorios e información en plataforma.

Responsable

Jefes de Áreas

5.5 REORDENAMIENTO DE SALIDAS DE BUSES, ASIGNACIÓN DE ÁREAS DE EMBARQUE, DESEMBARQUE Y PARQUEO

En este punto se desarrollará una complementación al Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, que sin duda contribuirá a tener un mejor control para el alcance de los objetivos.

5.6 OBJETIVOS

5.6.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Proporcionar a la Terminal de Buses un reordenamiento de las salidas de buses con la asignación de carriles a las diferentes empresas.

5.6.2 Objetivos Específicos

- Reasignación de carriles en función a horarios de salida.
- Redistribuir en áreas de embarque y desembarque.
- Proporcionar un área específica de carga y parqueo.
- Tener un flujo de pasajeros y usuarios centralizado.

5.7 CONSIDERACIONES

En la actualidad, la Terminal de Buses de La Paz cuenta con cinco accesos (puerta Aroma, puerta principal, puerta de ingreso vehicular, puerta trasera peatonal y puerta de salida de buses). Estos cinco accesos permiten el ingreso irrestricto a los predios, lo cual dificulta el control, principalmente en la parte posterior donde se tienen cinco empresas que salen al sur del país y a Arica-Chile.

Esta situación determina una mayor probabilidad de fuga de pasajeros, lo que afecta en la recaudación por concepto de venta de boletos por Uso de Terminal. Asimismo, se tiene en la parte posterior once depósitos de carga, los cuales no brindan la comodidad necesaria a pasajeros y empresas de buses, es decir, no existe un área específica de carga y desembarque de pasajeros.

Por otro lado, la TB no cuenta con una playa de estacionamiento de buses, lo que ocasiona mucho congestionamiento en horas de alto flujo vehicular y peatonal, situación que dificulta el reordenamiento de la salida y llegada de buses.

5.8 DESARROLLO

Efectuadas las consideraciones anteriores, se hace necesario implementar una nueva distribución de carriles para la salida de buses, donde exista un área de solo embarque de pasajeros y salida de buses y otra para desembarque y carga. Asimismo, es necesario contar con una playa de estacionamiento y pernocte de buses y de esta manera liberar los carriles de salida y llegada de buses.

Esta implementación requiere que la salida y embarque de pasajeros y buses se concentren en la parte central que corresponde a las puertas de acceso "A", "B", "C", "H", "G" y "F", en función a los horarios de salida a los diferentes destinos como se describe en el Anexo III.

Por otro lado, al reasignar carriles a las empresas que salen de la parte posterior se puede implementar en esta sección carriles y/o áreas de desembarque como también de carga. Para este efecto, es necesario modificar la infraestructura. Esta acción incidiría directamente en el ingreso de vehículos livianos dentro de la Terminal, ya que estos tendrían que ir a la parte posterior para enviar su carga.

De la misma manera, se hace necesario, contar con un parqueo para pernocte de buses, para facilitar el flujo de pasajeros y el descongestionamiento vehicular. Se propone la habilitación de los terrenos colindantes con la TB, que actualmente

pertenece a la Unidad de Servicios Eléctricos Municipales dependiente del GMLP. Se ha podido observar que es un terreno bastante amplio y sería apto para este fin. Por lo tanto, se debe empezar con los trámites pertinentes.

5.9 FASES DE IMPLEMENTACIÓN

Esta parte de la propuesta contempla tres fases:

- **Primera Fase:** Reasignación de carriles (Anexo III), con la construcción de una reja con soporte metálico y con cadena a la altura de puertas “D” y “E.

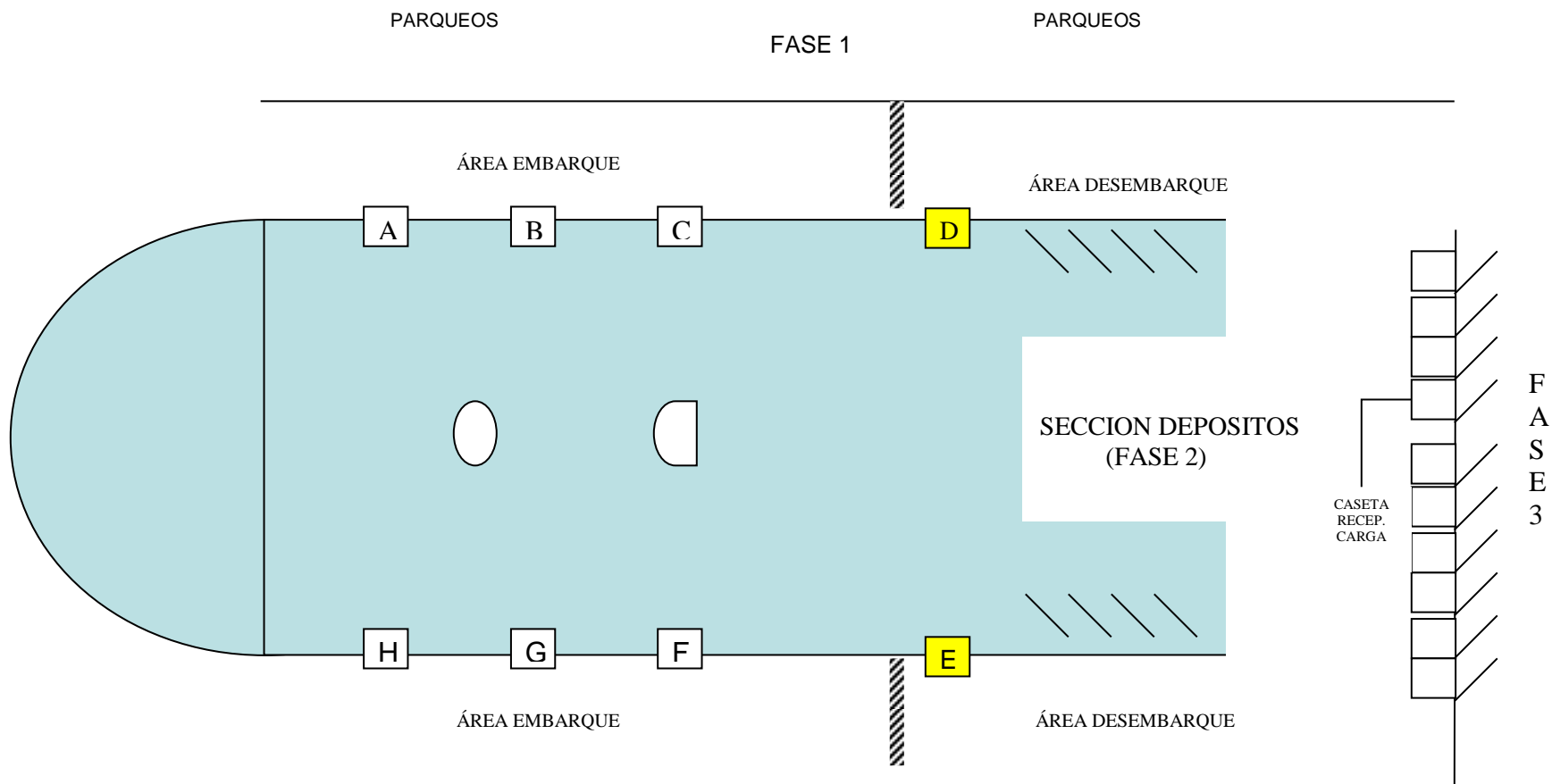
Segunda Fase: Reasignación y/o adecuación de depósitos para las empresas “Illimani”, “Inquisivi”, “Copa Moya”, “Expreso Tarija”, posteriormente “San Lorenzo”, “Naser”, “San Roque”, “10 de Noviembre”, “Urus”, “Panamericana” y “Diamante” , las cuales son empresas que actualmente poseen sus depósitos en ese lugar.

- **Tercera Fase:** Construcción de infraestructura en la parte posterior. Se sugiere en esta fase elaborar la proyección de una infraestructura nueva para la parte posterior que considere el crecimiento vertical para la instalación de las oficinas de administración, operaciones, mantenimiento, seguridad y más depósitos para las Empresas de Transporte que actualmente no tienen.

De la misma forma, se propone la construcción de casetas en la parte posterior, para la recepción de carga con ingreso directo de las movilizaciones desde la calle pero sin entrar a la TB.

Para una mejor comprensión de esta parte de la propuesta, se presenta el siguiente gráfico N° 12.

Gráfico N° 12 Fases de implementación

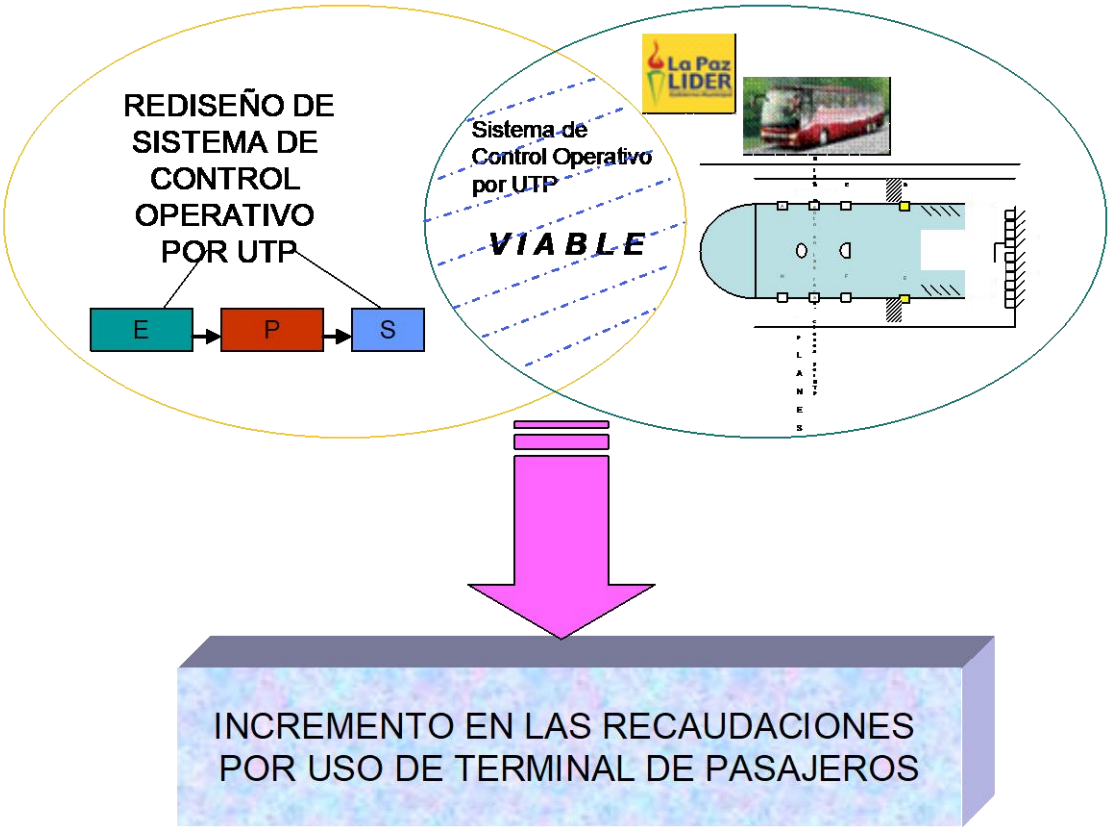


FASE 1	Reasignación de carriles, soporte metálico de un lado la reja por el otro lado cadena.
FASE 2	Reasignación de depósitos que se encuentran en el circuito de buses a la parte trasera.
FASE 3	Adecuación de la infraestructura en la puerta trasera y construcción de casetas para la recepción de carga que tengan directa conexión con parqueos en la calle.

5.10 INTERRELACIÓN DE LA PROPUESTA

El gráfico N° 13 muestra el mejoramiento que sufrirá el control por Uso de Terminal de Pasajeros, luego que las dos partes de la propuesta se interrelacionen, es decir, el Rediseño del Sistema de Control Operativo del UTP y el reordenamiento de salidas de los buses, las áreas de embarque, desembarque y parqueo de los mismos, lo que daría como resultado el mejor control en el cobro de boletos y lógicamente, el incremento en las recaudaciones por Uso de Terminal de Pasajeros, respondiendo las expectativas de uno de los principales propósitos del presente trabajo.

Gráfico N° 13 Interrelación de la 1ª y 2ª parte de la propuesta de mejoramiento



5.12 RECOMENDACIONES

Establecida la funcionalidad del Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, las recomendaciones para su aplicación son:

- Elaborar los planes a mediano y corto plazo del PEI y POA, e informar a todos los integrantes de la TB, de esta forma se sentirían involucrados y comprometidos con la institución.
- Inclusión en el próximo POA de la remodelación mediana de la infraestructura de la TB, con la elaboración de los presupuestos correspondientes, lo que se tendría que realizar las gestiones necesarias con el GMLP, a fin de adquirir financiamiento.
- Diseñar e implementar canales de comunicación apropiados, a fin de nutrir al subsistema de información, lo que permitirá conocer con claridad y exactitud el desarrollo de las actividades de la TB, así como los problemas que confronta.
- Capacitar periódicamente al personal operativo en actividades orientadas al alcance de los objetivos, para que las mismas se realicen apropiadamente y, de esta manera, introducir innovaciones que faciliten la labor de gestión del área administrativa.
- Elaborar un Manual de Procesos para el cumplimiento a cabalidad de todos y cada uno de los procedimientos, en base a los procesos descritos en este capítulo. De esta manera el personal operativo, conjuntamente el Manual de Puestos, tendrá pleno conocimiento de sus funciones para la aplicación en sus actividades cotidianas.
- Establecer métodos de motivación al personal, para lograr mayor rendimiento, todo dirigido al alcance de los objetivos planeados.

- Definir políticas de difusión de los cambios a implementar, dirigidas tanto a las Empresas de Transporte como a pasajeros y usuarios en general.
- Realizar un estudio minucioso sobre la forma y ubicación de los letreros de información sobre la compra del boleto por UTP.
- Mantener las puertas abiertas de la TB en horario nocturno, para que los pasajeros desembarquen al interior de la misma, brindando así mayor seguridad.
- Elaboración de trípticos informativos acerca de los cambios a implementar para ser distribuidos a los pasajeros en el momento de la compra de su boleto por Uso de Terminal y en la plataforma de información.
- Elaboración de spots informativos para ser difundidos por el sistema de circuito cerrado de TV sobre los nuevos cambios.
- Dotación de equipos de comunicación (handy).
- Aplicación conjunta del Reglamento Operativo de la TB con el Reglamento de la Superintendencia de Transportes.
- Implementación de tecnología para automatizar procesos.

CAPÍTULO VI

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

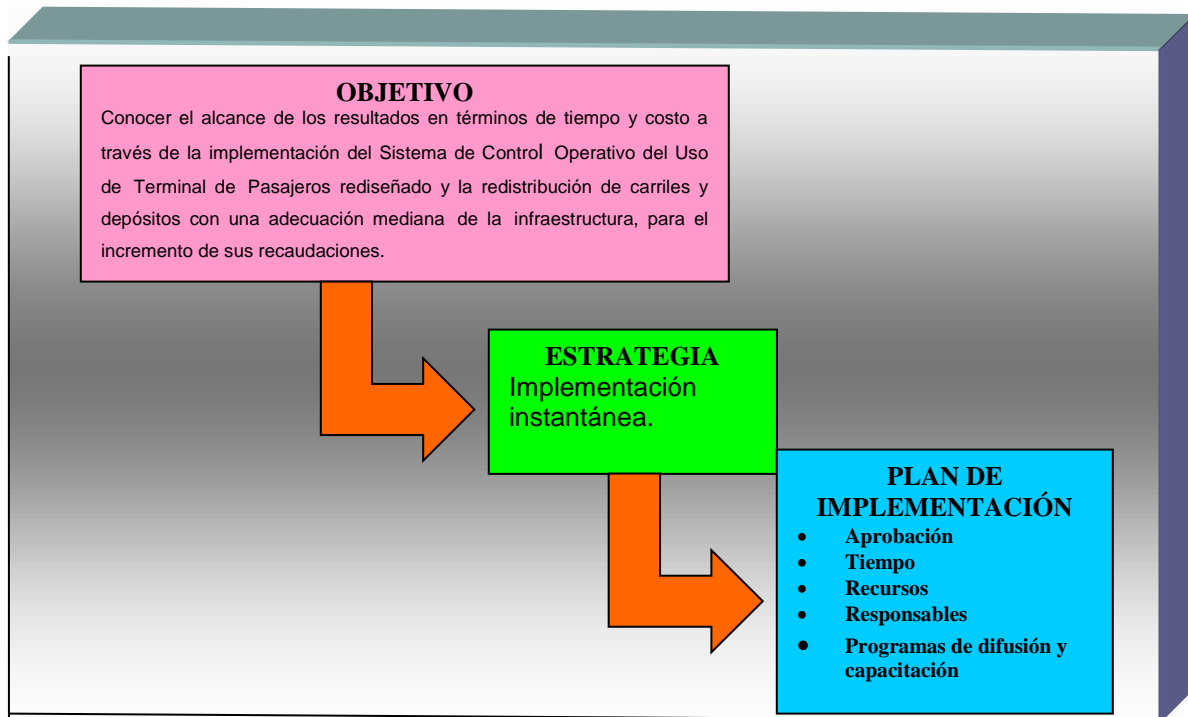
6.1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente Trabajo Dirigido y en base a la propuesta del Capítulo V, en este capítulo se desarrollará una estrategia de implementación para solucionar los problemas que dieron origen al tema de estudio.

Este proceso de implementación, se ajustará al Plan Estratégico Institucional y al Programa Anual de la Terminal de Buses y será aprobado por el Administrador.

Dicha estrategia se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 14. Estrategia de implementación



6.2 OBJETIVO

El objetivo principal de este capítulo es conocer el alcance de los resultados en términos de tiempo y costo a través de la implementación del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros rediseñado, optimizando sus actividades para el incremento de sus recaudaciones.

6.3 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Para el “Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros”, se desarrollará una estrategia de implementación instantánea.³⁵

Por su sencillez en su aplicación, especialmente la primera parte de la presente propuesta, no precisa un gran esfuerzo en recursos y capacitación.

6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para realizar la implementación de la propuesta, se diseñó un cronograma donde se detalla de forma lógica y ordenada todas las actividades a efectuar:

1. Planificación de reuniones informativas acerca de los cambios a implementar y para difusión del Manual de Puestos y Reglamento Operativo.
2. Elaboración de Planillas de Control para toda la gestión.
3. Elaboración de nuevos boletos por UTP adhesivos y de acompañantes.
4. Compra de aparatos giratorios, a través de licitación.
5. Instalación de la reja divisoria.

³⁵ Consiste en que las dos partes de la propuesta de mejoramiento se establecerán sin ocasionar grandes transformaciones.

6. Elaboración de trípticos informativos acerca de los cambios a implementar para ser distribuidos a los pasajeros en el momento de la compra de su boleto por Uso de Terminal y en la plataforma de información.
7. Elaboración de spot informativo para ser difundido por el sistema de circuito cerrado de TV.
8. Ejecución de reuniones informativas las cuales se realizarán las dos últimas semanas de junio, inicialmente con el personal de la TB y posteriormente con las Empresas de Transporte donde se les informará el cambio a implementar. En la misma fecha se dará a conocer el Manual de Puestos y el Reglamento Operativo.
9. Iniciar los trámites para la asignación del área de parqueo de buses, al iniciar el mes de junio.
10. Construcción de la infraestructura en la parte posterior de la TB, a través de licitación.
11. Control y seguimiento a partir de su puesta en marcha hasta la última semana del mes de octubre.

El resumen del cronograma de actividades, se puede apreciar en el cuadro N° 13.

6.4.1 Aprobación

La aprobación del Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de pasajeros más el Reglamento Operativo y el Manual de Puestos se gestionará a través de la Dirección de Servicios Municipales, quienes mediante Resolución Administrativa autorizarán la implementación de la propuesta.

Cuadro N° 13 Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO																				RESPONSABLE
		JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				
		1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	
1	Planificación de reuniones informativas sobre los cambios y difusión del Manual de Puestos y Reglamento Operativo.	■	■																			Administrador y Jefes de Área
2	Elaboración de Planillas de Control			■																		Administrador y Jefe de Operaciones
3	Elaboración de nuevos boletos por UTP			■																		Administrador y Jefes de Contabilidad y Operaciones
4	Compra de aparatos giratorios			■	■																	Dirección de Servicios Municipales y Administrador
5	Instalación de la reja		■	■	■																	Administrador y Jefes de Operaciones y Mantenimiento
6	Elaboración de trípticos informativos			■																		Administrador
7	Elaboración de spot para circuito cerrado			■	■																	Administrador
8	Ejecución del punto 1 del cronograma			■	■																	Administrador y Jefes de Contabilidad y Operaciones
9	Trámites para la asignación del área de parqueo de buses	■	■	■	■																	Dirección de Servicios Municipales y Administrador
10	Construcción de la infraestructura en la parte posterior					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Oficialía Mayor de Promoción Económica y Administrador
11	Control y seguimiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Administrador

6.4.1 Tiempo

El cuadro No. 13 muestra de manera lógica, secuencial y ordenada el proceso de la implementación de la propuesta, estableciendo tiempos de inicio y finalización de las actividades, elementos que sirven para el seguimiento y evaluación de la implementación.

6.5 RECURSOS

Para la implementación del Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, será necesario contar con los siguientes recursos:

a) Recursos Humanos

Este recurso es de vital importancia para que el sistema rediseñado de los resultados esperados. Si bien no es necesario dotar a la TB de personal nuevo, se requiere de una capacitación específica lo cual se realizará en las reuniones informativas explicadas en el cuadro N° 13.

b) Recursos Materiales

Los recursos materiales que se requieren para el desarrollo de las actividades de funcionamiento del sistema son:

- Planillas Diarias de Recaudación por turno, 22 talonarios de 50 unidades cada uno.
- Planillas Diarias de Recaudación, 11 talonarios de 50 unidades cada uno.
- Planillas Mensuales de Recaudación, 1 talonario de 50 unidades.
- Boletos por Uso de Terminal de Pasajeros, 6.000 talonarios de 100 unidades cada uno.

- Boletos de Acompañantes, 4.000 talonarios de 100 unidades cada uno.
- Impresión y fotocopias del Manual de Puestos.
- Impresión y fotocopias del Reglamento Operativo
- Molinetes (aparatos giratorios)
- Reja con soporte metálico y con cadena
- Trípticos informativos acerca de los cambios a implementación 600.000 unidades

c) Recursos Financieros

A continuación (cuadro N° 14) se presenta un presupuesto para el Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros.

Cuadro N° 14 Presupuesto para la implementación

RECURSOS MATERIALES	MONTO EN BS.
* Planillas Diarias de Recaudación por turno, 22 talonarios de 50 unidades cada uno (con dos copias).	Bs. 275.-
* Planillas Diarias de Recaudación, 11 talonarios de 50 unidades cada uno (con una copia).....	Bs. 175.-
* Planillas Mensuales de Recaudación, 1 talonario de 50 unidades (con dos copias).....	Bs. 90.-

RECURSOS MATERIALES	MONTO EN BS.
* Boletos por Uso de Terminal de Pasajeros, 6.000 talonarios de 100 unidades cada uno.....	Bs. 2.400.-
* Boletos de Acompañantes, 4.000 talonarios de 100 unidades cada uno....	Bs. 1.700.-
* Impresión y fotocopias del Manual de Puestos.....	Bs. 60.-
* Impresión y fotocopias del Reglamento Operativo.....	Bs. 60.-
* Aparatos giratorios (6 unidades).....	Bs. 16.800.-
* Reja divisoria.....	Bs. 6.000.-
* Trípticos informativos acerca de los cambios a implementar 600.000 unidades.....	Bs. 460.-
TOTAL	Bs. 28.020.-

Para la implementación de la tercera fase de implementación, como es una reestructuración mediana en la parte posterior de la TB, se requiere de un proyecto arquitectónico. Se considera que para realizar el presupuesto de dicha obra, se debe contar con la capacidad y el conocimiento sobre aspectos de diseño y cálculo lo que debería estar a cargo de profesionales pertenecientes a la

rama. Por lo tanto se sugiere que dicho asunto sea tema de estudio a profesionales de arquitectura.

6.6 RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los responsables de la implementación del “Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros” son:

- Para la planificación de reuniones informativas acerca de los cambios a implementar y para difusión del Manual de Puestos y Reglamento Operativo, el Administrador y los tres Jefes de Área.
- Para la elaboración de Planillas de Control para toda la gestión, el Administrador y el Jefe de Operaciones.
- Para la elaboración de nuevos boletos por UTP y de acompañantes el Administrador y los Jefes de Contabilidad y Operaciones.
- Para la compra de los aparatos giratorios, la Dirección de Servicios Municipales y el Administrador.
- Para la instalación de la reja divisoria, el administrador y los Jefes de Operaciones y Mantenimiento
- Para la elaboración de trípticos informativos acerca de los cambios a implementar, el Administrador.
- Para la elaboración del spot informativo para ser difundido por el sistema de circuito cerrado de TV, el Administrador.
- Para la ejecución de las reuniones informativas y difusión del manual de puestos y el reglamento operativo, el Administrador y los Jefes de Área.
- Para la iniciación de los trámites para la asignación del área de parqueo de buses, la Dirección de Servicios Municipales y el Administrador de la TB.

- Para la construcción de la infraestructura, la Oficialía Mayor de Promoción Económica, a través de la Dirección de Servicios Municipales y el Administrador de la TB.
- Para el control y seguimiento de la implementación, el administrador.

6.7 PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN

Para el programa de difusión y capacitación, se diseñarán instrumentos para este fin, como circulares, guías o instructivos con el propósito de preparar al personal involucrado con los cambios propuestos.

- **Circulares:** Para la comunicación interna, la TB comunicará el cronograma de implementación del sistema rediseñado, así como del Reglamento Operativo y el Manual de Puestos, al todo el personal.

De la misma manera lo hará, mediante circulares externas, a las Empresas de Transporte.

- **Guías informativas:** Provisión de guías informativas a los funcionarios sobre el Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, Reglamento Operativo y el Manual de Puestos. Igualmente, se proveerá otro tipo de guías informativas a las Empresas de Transporte con los cambios a implementarse.
- **Capacitación:** Esta capacitación se realizará en los ambientes de la TB a través de medios audiovisuales, se llevaran a cabo sesiones y exposiciones explicativas, sobre el uso y las modificaciones que influirá la implementación del Rediseño del Sistema de Control Operativo del Uso de Terminal de Pasajeros, así como en su infraestructura.

Antes de orientar y capacitar al personal operativo, se comenzará por explicar las modificaciones que sufrirá y el porqué de estos cambios, para posteriormente complementar con los instrumentos utilizados en el rediseño, como el Reglamento Operativo y Manual de Puestos, de esta forma poder direccionar a los funcionarios de la TB hacia el nuevo cambio.

ANEXOS

ANEXO I

CUESTIONARIO Nº 1 DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDO AL ADMINISTRADOR Y JEFE DE OPERACIONES

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
1.- ¿Que opina del actual Sistema de Control Operativo por Uso de Terminal de Pasajero (UTP)?	(Pregunta abierta)	Conocer la situación actual del SCO por Uso de Terminal de Pasajeros en la opinión del encuestado.
2.- ¿Considera que el actual Sistema de Control Operativo (SCO) del Uso de Terminal de Pasajeros cumple con la contribución esperada en cuanto a recaudación se refiere?	SÍ NO ¿Por qué?	Conocer la opinión del entrevistado acerca del aporte del SCO por Uso de Terminal de Pasajeros sobre las recaudaciones.
3.- ¿Como se coordinan las actividades entre áreas encaminadas a la realización de los objetivos de recaudación?	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante informes cada cierto tiempo. • Mediante reuniones con administración y jefes de otras áreas. • Mediante reuniones con administración, jefes de áreas y personal operativo. • Otros (especifique). 	Saber cómo funciona el sistema de información en la TB.
4.- La Terminal de Buses cuenta con:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Puestos. • Manual de procedimientos. • Reglamento Operativo de la TB. • Otros. 	Conocer si la TB cuenta con esos instrumentos administrativos para facilitar en el desenvolvimiento del trabajo.
5.- ¿Se aplica el control para verificar si lo que se ha realizado en las actividades operativas corresponde a lo que se esperaba en la planificación?	SÍ NO ¿Cómo? ¿Por qué?	Determinar como funciona el sistema de control.

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
6.- ¿Considera que existen pasajeros que no pagan el Uso de Terminal de Pasajeros?	SÍ NO ¿Por qué?	Saber si están concientes de la fuga de pasajeros.
7.- Cuales son las causas para que los pasajeros no paguen el Uso de Terminal de Pasajeros.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información acerca de la venta de boletos por Uso de Terminal. • Demasiadas puertas de acceso. • Empresas de Transporte. • que no coadyuvan a la labor de recaudación. • Buses que salen a la misma hora. • Otros. 	Determinar cuales son las posibles causas para la fuga de pasajeros en la opinión de los entrevistados.
8.- Puede mencionar qué tipos de problemas se presentan con los pasajeros, en la supervisión que se realiza en el control de boletos por el Uso de Terminal de Pasajeros (UTP).	(Pregunta abierta)	Conocer, los tipos de problemas que se presentan en el control de boleto por Uso de Terminal.
9.- El control de boletos de los pasajeros que ingresan al bus se realiza.	<ul style="list-style-type: none"> • Antes que ingresen al bus. • Durante el ingreso al bus. • Después que ingresan al bus. 	Determinar cómo aplican el proceso del control de boletos por UTP.
10.- ¿Considera que la Terminal de Buses tiene la cantidad adecuada de controladores de boletos?	SÍ NO ¿Por qué?	Conocer si se cuenta con la cantidad de personal adecuada.
11.- ¿En fechas de mayor afluencia de pasajeros, se elaboran estrategias de control del boleto por Uso de Terminal de Pasajeros?	SI NO ¿Por que?	Conocer las medidas que se toman cuando existen fechas especiales.
12.- ¿Puede dar alguna sugerencia para mejorar el control operativo del Uso de Terminal de Pasajeros?	(Pregunta abierta)	Conocer alguna sugerencia que posteriormente se pueda rescatar.

**CUESTIONARIO Nº 2 DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
DIRIGIDO A SUPERVISORES Y PERSONAL OPERATIVO DE RECAUDACIÓN**

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
1.- ¿El personal operativo tiene conocimiento de los objetivos de recaudación por Uso de Terminal de Pasajeros?	<p align="center">SÍ NO</p> <p align="center">¿Cómo? ¿Por qué?</p>	Determinar el grado de conocimiento de los objetivos de recaudación por parte del personal encuestado.
2.- La Terminal de Buses cuenta con:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Puestos. • Manual de Procedimiento. • Reglamento Operativo de la TB. • Otros. 	Determinar la existencia de esos instrumentos administrativos en la TB.
3.- ¿Cómo se coordinan las actividades entre áreas encaminadas a la realización de los objetivos de recaudación?	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante informes cada cierto tiempo. • Mediante reuniones con administración y los jefes de las otras áreas. • Mediante reuniones con administración, jefes de áreas y personal. • Otros (especifique). 	Desde el punto de vista de los entrevistados, conocer el funcionamiento del sistema de información.
4.- El control de boletos de los pasajeros que ingresan al bus se realiza	<ul style="list-style-type: none"> • Antes que ingresen al bus. • Durante el ingreso al bus. • Después que ingresan al bus. 	Conocer como funciona el proceso del control de boletos por UTP.
5.- Indique los pasos que realiza para controlar que todos los pasajeros porten su boleto por Uso de Terminal.	<p align="center">Paso 1 Paso 2 Paso 3 Paso 4 Paso 5</p>	Determinar si todos realizan los mismos pasos para controlar los boletos.
6.- ¿Considera usted que existen pasajeros que no pagan el Uso de Terminal de Pasajeros?	<p align="center">SÍ NO</p> <p align="center">¿Por qué?</p>	Saber si están conscientes de la fuga de pasajeros.

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
7.- Las causas para que exista fuga de pasajeros son:	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información acerca de la venta de boletos por Uso de Terminal. • Demasiadas puertas de acceso. • Empresas de Transporte que no coadyuvan a la labor de recaudación. • Buses que salen a la misma hora. • Otros (especifique). 	Determinar cuales son las causas mas frecuentes para que exista fuga de pasajeros.
8.- Elija que factores requiere la TB para evitar la fuga de pasajeros	<ul style="list-style-type: none"> • Mas personal en horarios claves. • Mayor equipamiento para su desenvolvimiento. • Mejores salarios. • Otros (especifique). 	Determinar, en la opinión de los entrevistados, que elementos se necesitaría para evitar la fuga de pasajeros.
9.- ¿Puede dar alguna sugerencia para mejorar el control operativo del Uso de Terminal de Pasajeros?	(Pregunta abierta)	Rescatar alguna sugerencia para mejorar el Control Operativo del UTP.

**CUESTIONARIO Nº 3 DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
DIRIGIDO A PASAJEROS QUE SE EMBARCAN EN LA TERMINAL DE BUSES**

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
1.-¿Con que frecuencia viaja usted?	<ul style="list-style-type: none"> • Cada día. • Cada semana. • Cada quince días. • Cada mes. • En feriados o fechas especiales. • Sólo cuando es necesario. 	Determinar fechas de mayor afluencia de pasajeros.
2.- Usted se embarca por la Terminal de Buses por que le brinda:	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad. • Seguridad. • Puede elegir su Empresa de Transporte • Es el único medio para embarcar. • Todos los anteriores. • Ninguno. 	Establecer el motivo por el que el pasajero se embarca por la TB.
3.- ¿Cuando usted viaja generalmente que Empresa prefiere?	(Pregunta abierta)	Conocer cuáles son las Empresas de Transporte con mayor demanda.
4.- ¿Alguna vez tomó el bus fuera de los predios de la Terminal?	<p align="center">SÍ NO</p> <p align="center">¿Por qué?</p>	Saber si los pasajeros tomaron el bus afuera de la TB.
5.- ¿En cierta oportunidad, ingresó usted al bus por otra puerta que no sea la que conecta directamente con el mismo?	<p align="center">SÍ NO</p> <p align="center">¿Por qué?</p>	Conocer si los pasajeros dentro de la TB, toma el bus en otro sector que no sea el indicado.

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
6.- Cuando usted viaja y lleva equipaje que no sea el de mano ¿donde lo deposita?	<ul style="list-style-type: none"> • En el lugar de donde compró el pasaje. • En el momento de abordar el bus. • En ambos lugares. • En ocasiones por la prisa, entra al bus con el equipaje. 	Se formuló esta pregunta para determinar si es que existe aglomeración de personas, cuando un bus va a salir, por causa del equipaje.
7.- ¿Cuando usted viaja, en alguna ocasión es acompañado por algún familiar o amigo para despedirlo?	SÍ NO	Conocer si el pasajero tiene la costumbre de ser acompañado por alguna persona cuando va a viajar.
8.- ¿En esa oportunidad su familiar o amigo ingresa con usted hasta el carril donde está el bus para despedirlo?	SÍ NO ¿Por qué?	Determinar como posible causa de aglomeración, cuando un bus va a salir, el hecho de que el pasajero siempre es acompañado hasta el carril de salida por alguien.
9.- ¿Sabía usted que cada vez que viaja debe pagar Bs. 2.- por Uso de Terminal?	SÍ NO	Determinar el grado de conocimiento acerca de la obligación de adquirir el boleto por UTP cuando se viaja a través de la TB.
10.- Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo se enteró que debe pagar el Uso de Terminal?	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante un letrero expuesto en la Terminal. • Mediante información audiovisual dentro de la Terminal. • Por costumbre por que siempre viaja. 	Establecer cómo el pasajero se enteró de esta obligación.

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
	<ul style="list-style-type: none"> • Por que en toda Terminal Terrestre se paga esta obligación. • Cuando quiso abordar el bus • Dentro del bus. 	
11.- ¿Está de acuerdo en pagar los 2 Bs. por Uso de Terminal?	<p>SÍ NO</p> <p>¿Por qué?</p>	Conocer la conformidad del pasajero para pagar el boleto por UTP.
12.- ¿Considera usted que al Cancelar el monto por Uso de Terminal debería tener derecho al servicio de mingitorios?	<p>SÍ NO</p> <p>¿Por qué?</p>	Conocer con qué servicios adicionales le gustaría contar el pasajero, al adquirir su boleto por UTP.
13.- ¿Puede dar alguna recomendación para mejorar los servicios de la Terminal de Buses?	(Pregunta abierta)	Rescatar alguna sugerencia para mejorar el Control Operativo por UTP.

**CUESTIONARIO Nº 4 DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
DIRIGIDO A EMPRESAS DE TRANSPORTE QUE OPERAN EN LA TERMINAL
DE BUSES**

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
1.- ¿En que horario existe mayor demanda de pasajeros?	<ul style="list-style-type: none"> * De 4:00 a.m. A 8:00 a.m. * De 8:00 a.m. A 12:00 a.m. * De 12:00 p.m. A 16:00 p.m. * De 16:00 p.m. A 20:00 p.m. * De 21:00 en adelante 	Conocer el horario de mayor flujo de pasajeros.
2.- En días normales, ¿cuales son los de mas afluencia de pasajeros que quieren viajar?	<ul style="list-style-type: none"> - Lunes - Martes - Miércoles - Jueves - Viernes - Sábado - Domingo 	Determinar los días más concurridos en la TB.
3.- ¿Considera usted que la Terminal de Buses le brinda todas las condiciones apropiadas para operar?	<p>SÍ NO</p> <p>¿Por qué?</p>	Saber si las Empresas de Transporte (ET) operan con conformidad en la TB.
4.- La Empresa de Transporte a la que usted representa, ¿cuenta con su propio carril de llegada y salida?	<p>SÍ NO</p> <p>¿Por qué?</p>	Conocer si las ET tienen su propio carril de salida, para determinar este hecho como posible causa de descontrol.
5.- Si no es así, ¿que se hace cuando su carril asignado está ocupado y el bus de su empresa debe salir?	<p>(Pregunta abierta)</p>	Saber las acciones que toman las ET cuando su carril asignado está ocupado.
6.- ¿Su Empresa de Transporte es puntual a la hora de salida?	<p>SI NO</p> <p>¿Por que?</p>	Determinar si la ET es puntual, esto para establecer como causa para el descontrol el hecho que los buses salgan tarde.

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
7.- Si no es así ¿cuales son las causas para que exista demora?	<ul style="list-style-type: none"> • El carril esta ocupado y se debe esperar. • El personal de la Terminal no deja salir a tiempo por que debe controlar a los pasajeros el Uso de Terminal. • El personal de transito demora en la inspección al bus. • Otras causas (especificar). 	Conocer las causas más frecuentes para que exista demora.
8.- Algunas veces, ¿los buses de su empresa recogieron pasajeros de la puerta trasera o en la calle?	<p style="text-align: center;">SÍ NO</p> <p style="text-align: center;">¿Por qué?</p>	En la opinión de las ET, conocer si es que recogieron pasajeros en los lugares mencionados.
9.- ¿Tiene conocimiento que cada pasajero tiene la obligación de pagar su boleto por Uso de Terminal?	<p style="text-align: center;">SÍ NO</p>	Determinar el grado de conocimiento acerca de la obligación de los pasajeros de pagar su boleto por uso de Terminal.
10.- A su parecer, este pago es:	<ul style="list-style-type: none"> • Una obligación de los pasajeros. • Por lo general afecta en la venta de pasajes. • Desagrado en el momento en que el personal de la Terminal sube a controlar a los buses • No afecta en nada a la Empresa de Transporte • Otros. 	Conocer la opinión de las ET acerca de esta obligación.

PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
11.- ¿Estaría de acuerdo que los pasajes se vendan junto con el boleto por Uso de Terminal ?	<p>SÍ NO</p> <p>¿Por qué?</p>	Como posible solución a la fuga de pasajeros, conocer si estarían de acuerdo en vender el pasajes junto con el boleto por UTP
12.- Puede dar alguna sugerencia para mejorar sus operaciones dentro de la Terminal de Buses	(Pregunta abierta)	Rescatar alguna sugerencia para mejorar el Control Operativo por UTP.

ANEXO II

CHECK LIST PARA EL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO DEL USO DE TERMINAL DE PASAJEROS

1.- ¿En que horarios y días existe más afluencia de pasajeros?

2.- ¿Cuáles son las Empresas de Transporte con mayor demanda de pasajeros?

3.- En los horarios de mayor demanda de pasajeros ¿cuantos controladores de boletos existe?

4.- Entre las Empresas de Transporte de mayor demanda, ¿existen buses que salen a la misma hora?

5.- ¿Cómo se informan los pasajeros que tienen que pagar su boleto por Uso de Terminal?

6.- ¿Existe control en las puertas de ingreso vehicular y puerta trasera?

7.- ¿Cuáles son los pasos que siguen para controlar que todos los pasajeros porten su boleto de Uso de Terminal?

8.- ¿Cuáles son las funciones de tránsito?

ANEXO III
REASIGNACIÓN DE CARRILES

LADO AROMA			
PUERTA	HORA	FLOTA	DESTINO
H	04:30	AROMA	ORURO
H	05:00	AROMA	ORURO
H	05:30	AROMA	ORURO
H	05:30	AROMA	ORURO
H	06:30	AROMA	ORURO
H	07:00	URUS	ORURO
H	07:00	ANDINO	ORURO
H	07:30	6 DE AGOSTO	ORURO
H	08:00	AROMA	ORURO
H	09:00	URUS	ORURO
H	09:30	6 DE AGOSTO	ORURO
H	09:30	ANDINO	ORURO
H	10:00	URUS	ORURO
H	10:30	AROMA	ORURO
H	10:30	6 DE AGOSTO	ORURO
H	11:30	AROMA	ORURO
H	11:30	URUS	ORURO
H	12:00	AROMA	ORURO
H	12:00	ANDINO	ORURO
H	12:30	TRANS IMPERIAL	ORURO
H	13:00	AROMA	ORURO
H	13:00	URUS	ORURO
H	13:30	AROMA	ORURO
H	14:00	AROMA	ORURO
H	14:00	AROMA	ORURO
H	14:00	IMPERIAL	ORURO
H	15:00	IMPERIAL	ORURO
H	15:30	AROMA	ORURO
H	15:30	ANDINO	ORURO
H	16:00	URUS	ORURO
H	16:00	AROMA	ORURO
H	16:30	6 DE AGOSTO	ORURO
H	16:30	AROMA	ORURO
H	16:30	IMPERIAL	ORURO
H	17:00	ANDINO	ORURO
H	17:30	URUS	ORURO
H	17:30	AROMA	ORURO
H	17:30	SUMAJ ORCKO	COCHABAMBA
H	18:00	ANDINO	ORURO
H	18:00	ATLAS	ORURO
H	18:30	COPACABANA	SANTA CRUZ
H	18:30	6 DE AGOSTO	ORURO
H	19:00	URUS	ORURO
H	20:00	IMPERIAL	ORURO
H	20:15	COPACABANA	POTOSI
H	20:30	COPACABANA	POTOSI
H	20:30	URUS	ORURO
H	20:30	ANDINO	ORURO
H	21:30	6 DE AGOSTO	ORURO
H	22:00	COPACABANA	COCHABAMBA
H	22:30	6 DE AGOSTO	COCHABAMBA
G	05:00	NASER	ORURO
G	05:30	NASER	ORURO
G	06:15	CALI	ARICA
G	07:30	NASER	ORURO
G	08:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	08:30	ATLAS	ORURO
G	08:30	NASER	ORURO
G	09:30	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	09:30	MOPAR	COCHABAMBA
G	10:30	NASER	ORURO
G	10:30	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	11:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	11:00	NASER	ORURO
G	12:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	13:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	13:00	ELVIMAR PARAISO	IQUIQUE
G	13:30	NASER	ORURO
G	14:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	14:30	NASER	ORURO
G	15:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	15:30	NASER	ORURO
G	16:30	NASER	ORURO
G	17:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	17:30	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	18:00	NASER	ORURO
G	19:00	NASER	ORURO
G	19:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	19:00	BUSTILLO	LLALLAGUA
G	19:30	NASER	ORURO
G	20:00	EXPRESO COCHABAMBA	POTOSI
G	20:30	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	21:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	21:30	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	21:30	MOPAR	COCHABAMBA
G	22:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	22:00	MOPAR	COCHABAMBA
G	22:30	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	22:30	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	23:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
G	23:00	BOLIVAR	COCHABAMBA
F	06:15	CALI	ARICA
F	06:30	PULLMAN BUS	ARICA
F	13:00	PANAMERICANA	TUPIZA
F	17:00	EXPRESO TARIJA	TARIJA
F	18:30	UNIVERSO	ORURO
F	19:30	DIAMANTE	ORURO

LADO INGRESO VEHICULAR			
PUERTA	HORA	FLOTA	DESTINO
A	15:00	BOLIVIA	ORURO
A	06:30	COSMOS	COCHABAMBA
A	08:30	COSMOS	COCHABAMBA
A	10:00	COSMOS	COCHABAMBA
A	12:00	COSMOS	COCHABAMBA
A	13:30	COSMOS	COCHABAMBA
A	15:00	COSMOS	COCHABAMBA
A	17:00	COSMOS	SANTA CRUZ
A	20:00	COSMOS	COCHABAMBA
A	21:30	COSMOS	COCHABAMBA
A	22:30	COSMOS	COCHABAMBA
A	23:00	COSMOS	COCHABAMBA
A	08:00	DORADO	COCHABAMBA
A	09:00	DORADO	COCHABAMBA
A	10:30	DORADO	COCHABAMBA
A	11:00	DORADO	COCHABAMBA
A	13:00	DORADO	COCHABAMBA
A	14:30	DORADO	COCHABAMBA
A	15:30	DORADO	COCHABAMBA
A	17:00	DORADO	SANTA CRUZ
A	17:30	DORADO	COCHABAMBA
A	19:00	DORADO	SUCRE
A	19:30	DORADO	SANTA CRUZ
A	20:00	DORADO	POTOSI
A	20:30	DORADO	POTOSI
A	21:30	DORADO	COCHABAMBA
A	21:30	DORADO	POTOSI
A	22:00	DORADO	COCHABAMBA
A	22:30	DORADO	COCHABAMBA
A	23:00	DORADO	COCHABAMBA
A	15:00	FENIX	ORURO
A	19:30	NOBLEZA	ORURO
A	07:30	SIND TRANS COPACABANA	COCHABAMBA
A	13:30	SIND TRANS COPACABANA	COCHABAMBA
A	16:00	SIND TRANS COPACABANA	COCHABAMBA
A	16:30	EXPRESO DEL SUR	TARIJA
A	18:00	SIND TRANS COPACABANA	COCHABAMBA
A	18:30	SIND TRANS COPACABANA	SUCRE
A	19:00	SIND TRANS COPACABANA	SANTA CRUZ
A	20:00	SIND TRANS COPACABANA	POTOSI
A	20:30	SIND TRANS COPACABANA	POTOSI
A	21:00	SIND TRANS COPACABANA	COCHABAMBA
A	22:00	SIND TRANS COPACABANA	COCHABAMBA
A	22:30	SIND TRANS COPACABANA	COCHABAMBA
A	23:00	SIND TRANS COPACABANA	COCHABAMBA
A	07:00	TRANS COPACABANA MEM	ORURO
A	10:00	TRANS COPACABANA MEM	ORURO
A	13:00	TRANS COPACABANA MEM	COCHABAMBA
A	14:30	TRANS COPACABANA MEM	ORURO
A	16:30	TRANS COPACABANA MEM	SANTA CRUZ
A	17:30	TRANS COPACABANA MEM	ORURO
A	18:00	TRANS COPACABANA MEM	SANTA CRUZ
A	18:45	TRANS COPACABANA MEM	SUCRE
A	19:00	TRANS COPACABANA MEM	POTOSI
A	19:30	TRANS COPACABANA MEM	SANTA CRUZ
A	20:00	TRANS COPACABANA MEM	ORURO
A	20:30	TRANS COPACABANA MEM	POTOSI
A	22:00	TRANS COPACABANA MEM	COCHABAMBA
C	06:00	INQUISIVI	INQUISIVI
B	08:15	LITORAL	CUSCO
C	13:00	ILLIMANI	TUPIZA
B	13:15	LITORAL	ARICA
B	16:30	16 DE JULIO	UYUNI
C	18:00	PANAMERICANA	VILLAZON
B	19:00	MINERA	LLALLAGUA
B	19:30	RELAMPAGO	POTOSI
B	21:00	CISNE	COCHABAMBA
C	06:00	ZULETA	ARICA
C	07:00	CUEVAS	ARICA
C	08:15	LITORAL	CUSCO
C	12:45	NUEVO CONTINENTE	ARICA
C	13:00	SALVADOR	ARICA
C	13:30	CUEVAS	ARICA
C	16:30	ORMENO	DESAGUADERO
C	17:00	SAN LORENZO	SAN LORENZO
C	17:00	EXPRESO SAN ROQUE	TARIJA
C	18:30	ILLIMANI	POTOSI
C	19:00	ILLIMANI	TUPIZA

= PUERTA REASIGNADA

BIBLIOGRAFÍA

- Arandia, Lexin, Métodos y Técnicas de la Investigación, Ed. UMSA, La Paz - Bolivia, 1995.
- Blanco Illescas, Francisco, El Control Integrado de Gestión, Limusa, México D.F., 1988
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humano, Mc Graw-Hill, Bogotá- Colombia, 1996.
- Chiavenato, Idalberto, Iniciación a la Organización y el Control, Mc Graw Hill, México D.F., 1993.
- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración,. Mc Graw-Hill, Bogota-Colombia, 1995
- Del Pozo Navarro, Fernando, La Dirección por Sistemas, Limusa, México D.F., 1985.
- Erick Eduardo, Estadística I, Instituto Boliviano de Cultura, Bolivia, 2003
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar Metodología de la investigación, Mc Graw – Hill, Mexico D.F.,1995.
- Milano Antonio, Resolución de Problemas y Toma de Decisiones, Machi, Buenos Aires - Argentina, 1993.
- Münch Lourdes, Ángeles, Ernesto, Métodos y Técnicas de Investigación, Trillas, México D.F., 1993.
- Ortiz W., Ricardo, Técnicas y Metodología de Investigación, McGraw Hill, Bogotá - Colombia, 1998.
- Perel Vicente, Organización y Control de Empresas, Machi, Buenos Aires - Argentina, 1995.
- Reglamento de Unidades Municipales Desconcentradas del GMLP.

- Sandi, Franklin, Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Centro de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz - Bolivia, 2002.
- Terry George y Estephen Franklin, Principios de Administración, CECOSA, México, 1987

- Boletines Mensuales / Terminal de Buses La Paz
- Compendio de Legislación Administrativa Municipal
- Contraloría General de la República, Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa
- Datos del SIREMU / GMLP

- Internet, www.monografias.com / Administración y Finanzas
- Internet, www.monografias.com / Gestión Pública
- Internet, www.controldegestionmunicipal.com / guía técnica 22.com