



AJUSTE PLAN ESTRATEGICO

TRANSCARIBE S.A.

2018 - 2019





PRESENTACION

El Plan Estratégico 2019 - 2023, es la herramienta de gestión que define el marco conceptual, estratégico y operacional, permitiendo que los elementos que componen la organización, conozcan los medios y momentos a través de los cuales participarán en su ejecución, en especial el talento humano. Dicha participación debe realizarse dentro de los límites exigidos, garantizando la eficiencia, eficacia y efectividad propia de la organización estatal moderna.

La Constitución Política establece parámetros para que las entidades públicas cumplan la finalidad para la cual fueron creadas, es por esto, que adoptar planes estratégicos que permitan asegurar el uso eficiente de los recursos, la prestación del servicio y el desempeño adecuado de las funciones asignadas por la Constitución y la ley deben formularse en los planes estratégicos que contengan una orientación hacia los resultados trazados para la entidad. Así mismo la Carta Magna, determina que habrá un sistema de evaluación de gestión y resultados de la gestión pública, por lo cual se exige a las entidades fijar objetivos y metas en sus planes estratégicos, planes de inversión y presupuestos; e informar a sus comunidades sobre los avances y resultados alcanzados.

Este documento presenta la construcción del Plan Estratégico 2019 -2023 iniciando con el marco general, política de calidad, objetivos de calidad, los valores institucionales, la misión, la visión y el marco constitucional y legal que regulan a **Transcaribe S.A.** En seguida se hace una breve descripción de los antecedentes más importantes de la Entidad y se presenta el diagnóstico y caracterización de la situación que presenta ésta actualmente. Por su naturaleza se convierte en el punto de partida para la administración.

Por otro lado, se describe el contenido básico del Plan Estratégico, desde este acápite se definen los objetivos generales y específicos de la empresa, y al final del documento se





presentan las condiciones de financiación del SITM del Distrito de Cartagena y las recomendaciones para llevar a cabo la culminación de este proyecto.

Como toda herramienta administrativa, el Plan Estratégico Corporativo está expuesto a la influencia de fuerzas internas y externas que harán inevitable su ajuste y adaptación. En este sentido se espera que cada servidor público de Transcaribe S.A. se convierta en artífice, no solo por su concurrencia oportuna en el logro de las metas presupuestadas sino, muy especialmente, por su iniciativa para introducir elementos que lo mantengan vigente durante el periodo 2019 – 2023.

En dicho plan está contenida toda la filosofía conceptual que servirá de base para orientar el recurso humano, financiero y tecnológico, indispensable para realizar una prestación de servicios eficiente y eficaz que permita alcanzar los objetivos propuestos.

HUMBERTO JOSE RIPOLL DURANGO

Gerente – Representante Legal





1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de proveer transporte público de calidad ha tomado cada vez más espacio en las preocupaciones de los ciudadanos y por consecuencia de sus gobernantes en las ciudades colombianas. Esto se ha dado por diferentes razones, entre las cuales cabe destacar:

- Mayor nivel de información y de capacidad de consumo de la población
- Falta de capacidad de inversión para crear nuevos espacios de circulación para automóviles
- Falta de capacidad de inversión para nuevos sistemas de metro
- Mayor preocupación con los niveles de contaminación del aire
- Necesidad de mejorar la eficiencia y competitividad de las ciudades

La Ciudad de Curitiba en Brasil desde hace 20 años inició el desarrollo de un concepto de ordenamiento urbano que considera el sistema de buses como parte inductora del mismo. La experiencia de Curitiba cambió el paradigma de los sistemas de transporte por buses, haciendo de los carriles segregados, las estaciones cerradas con prepago de la tarifa, las terminales de integración y los conceptos de operación un nuevo estándar para los sistemas de transporte público masivo en los centros urbanos. Desde ese entonces todos los sistemas de transporte público habían mirado a Curitiba como ejemplo a seguir.

Sin embargo, en Curitiba aún no se habían enfrentado dos dificultades cruciales para hacer de los sistemas de buses competitivos con sistemas de tren ligero o mismo de un metro: la velocidad y la capacidad. Esos dos problemas han sido manejados con éxito en el diseño de Transmilenio en Bogotá, donde se dio solución al cuello de botella de la capacidad en las estaciones a través del uso de módulos de parada según la demanda y el uso de carriles de sobrepaso para permitir la implantación de rutas expresas.





Con el diseño y puesta en marcha de Transmilenio se han podido cuantificar los beneficios para la ciudad de Bogotá, convirtiéndose este sistema en ejemplo para las otras ciudades colombianas y a nivel mundial. El gobierno nacional y las autoridades locales de las principales ciudades del país trabajan activamente para la implantación de sistemas de buses de alta capacidad, con tratamiento preferencial y nuevos conceptos de prestación del servicio. En este contexto se ha determinado que el Distrito de Cartagena tiene el potencial para un sistema integrado de transporte y la necesidad urgente de actuar sobre su sistema convencional de transporte público colectivo.

En el Distrito de Cartagena como en muchas ciudades colombianas el sistema de transporte público colectivo representa uno de los principales elementos en la movilidad diaria. En general, la problemática del sistema actual se resume en la escasa o nula gestión de la operación, en la deficiente forma de contratación y remuneración de los conductores, en el deterioro gradual del nivel de servicio y en la contribución constante y creciente del transporte público en el deterioro del medio ambiente urbano.

Es por ello que el Gobierno Nacional a través del Consejo Nacional de Política Económica y Social elaboró el CONPES 3259, señalando los términos para la participación de la Nación en el proyecto del Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros para el Distrito de Cartagena, el cual se encuentra incluido dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2002 – 2006 “Hacia un Estado Comunitario” y es considerado un proyecto de importancia estratégica para la Nación y el Distrito. El análisis presentado se basa en los estudios de factibilidad, rentabilidad y diseño adelantados por la Nación y el Distrito.





2. ANTECEDENTES

El Distrito de Cartagena tiene 978.178 habitantes y su población crece a una tasa del 2,12% anual, una de las tasas de crecimiento más alta del país. El 93% de la población total se localiza en la cabecera municipal. Aunque Cartagena no cuenta con área Metropolitana es importante tener en consideración la población de los municipios cercanos: Turbana, Villa Nueva, Santa Rosa, Clemencia, Turbaco y Arjona. La población de estos municipios es aproximadamente de 209.820 habitantes, siendo Turbaco y Arjona los más importantes de la población total. Adicionalmente, por sus condiciones de Distrito Turístico.

El Distrito turístico de Cartagena de Indias es un territorio compuesto de islas, penínsulas, y cuerpos interiores de agua, que conforman un área insular y un área continental. Su extensión es de 609 km², de los cuales cerca del 9% corresponde al área urbana (54 km²). La mayor parte del área delimitada por el perímetro urbano se encuentra urbanizada y la densidad de la ciudad alcanza 159 hab./hectárea. En total el Distrito cuenta con cerca de 270 barrios, organizados en 15 comunas, cuyo tejido urbano se organiza en cuatro zonas (caribe o zona norte, central, de la virgen o zona sur oriental y zona verde o zona sur occidental).

En la actualidad, las mayores presiones a las que se ve expuesta la ciudad de Cartagena, se derivan del intenso crecimiento demográfico y urbano de la ciudad, en especial por la poca planificación y control del mismo, y de las situaciones de riesgo. Con respecto al crecimiento poblacional, este es impulsado en la ciudad turística, por el incremento inmobiliario, reflejado en la construcción de numerosas torres habitacionales y otras obras de infraestructura. Por su parte, en el resto de la ciudad el crecimiento obedece principalmente a los desplazamientos y migraciones del campo hacia la zona urbana, generados por el conflicto armado, la pobreza y la falta de oportunidades laborales y educativas. Cabe resaltar, que la expansión urbana en ésta última zona, corresponde a





numerosos asentamientos con precarias condiciones de servicios y salubridad que se hacen sobre suelos cada vez más escasos y riesgosos.

En cualquiera de los dos casos, la consecuencia de este crecimiento poblacional es el incremento en la demanda sobre la tierra, los bienes y los servicios naturales y construidos. Esto, se ve reflejado en el relleno incontrolado de terrenos para construcción, que en la mayoría de los casos, se hacen en zonas de alto riesgo, como ocurre alrededor de la Ciénaga de la Virgen, donde se ha concentrado buena parte de la población nueva de Cartagena.

Cartagena ha presentado un crecimiento poblacional más que notable desde la pequeña ciudad que era en 1905 hasta la fecha de hoy. En efecto, por cada habitante que había a comienzos de siglo, hoy hay aproximadamente 95 (1:95). Por su parte, en el país, esta misma relación es de 1:10.

El crecimiento de Cartagena ha sido desarticulado, con predominio de la informalidad y subnormalidad urbana. De acuerdo con el POT, aproximadamente 40% de los barrios de la ciudad son de origen espontáneo, encontrándose en condiciones desfavorables de terreno, servicios públicos y espacio público. A pesar de la creciente informalidad, Cartagena es una ciudad que concentra la mayor parte de sus actividades en un núcleo central, prestador de servicios y oferente de empleo, lo que la convierte en un núcleo de atracción de la región.

De acuerdo con un estudio de la Universidad Tecnológica de Bolívar, uno de los factores de singular importancia en el análisis de la demanda por servicio de transporte público, es la identificación de los segmentos de la población que la constituyen. En el caso de la ciudad de Cartagena, sobresalen en particular la población estudiantil y los trabajadores. El cálculo aproximado de la demanda para estos dos grupos poblacionales indica que el número de estudiantes en la ciudad de Cartagena en el 2012 fue de 278.307, y el número total de ocupados para el mismo periodo fue de 304.905. Solamente estos dos grupos representan una demanda de movilización de 64% del total de la población cartagenera.





De acuerdo con el estudio base del Diseño Conceptual del SITM realizado en el año 2003, el Distrito de Cartagena movilizaba, para ese año, 444.781 pasajeros diarios por el sistema transporte público colectivo, de los cuales el SITM atendería una demanda del 100%, La nueva propuesta operacional considera una cobertura del 100% de la demanda mediante una integración tarifaria, movilizandando cerca de 500.000 pasajeros diarios pagos al día, lo que garantizaría la sostenibilidad del sistema y un mejor servicio a los usuarios.

Considerando esta nueva propuesta, el 79% de la demanda de transporte será atendida por el SITM y el 21% restante será cubierto por el sistema público mediante rutas alimentadoras y complementarias.





3. CARACTERISTICAS DEL DISTRITO TURISTICO Y CULTURAL DE CARTAGENA DE INDIAS

El Distrito Cultural y Turístico de Cartagena de Indias, fue erigido como tal mediante el Acto Legislativo N° 1 de 1987. Dos años antes, en 1985, había sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

La delimitación del ente territorial, municipio de Cartagena, capital del Departamento de Bolívar, tuvo su origen en 1923, cuando se hizo la distribución del departamento en provincias. En esta ocasión a Cartagena se le asignan sus agregaciones pero no se le definen sus límites.

El Distrito de Cartagena tiene una extensión de 609.1 Km², de los cuales 551.1 Km., que representan el 91.14% del territorio, corresponden al área rural y los restantes 54 Km², equivalentes al 8.86 %, conforman el área urbana. Contrariamente, de su población, estimada en 902.005 habitantes para el año 2000, solo se encuentra el 8%, 72.529 habitantes, en el área rural, mientras que 92%, es decir 829.476 se localizan en el área urbana. Esta situación indica que el espacio urbano se constituye en el ámbito territorial que genera mayor intensidad en las relaciones de movilidad de sus pobladores.

En cuanto a la estructura político administrativa, el territorio del Distrito se encuentra dividido en 15 comunas y 15 corregimientos, establecidos mediante el Acuerdo 19 de 1997, que define su denominación y límites territoriales.

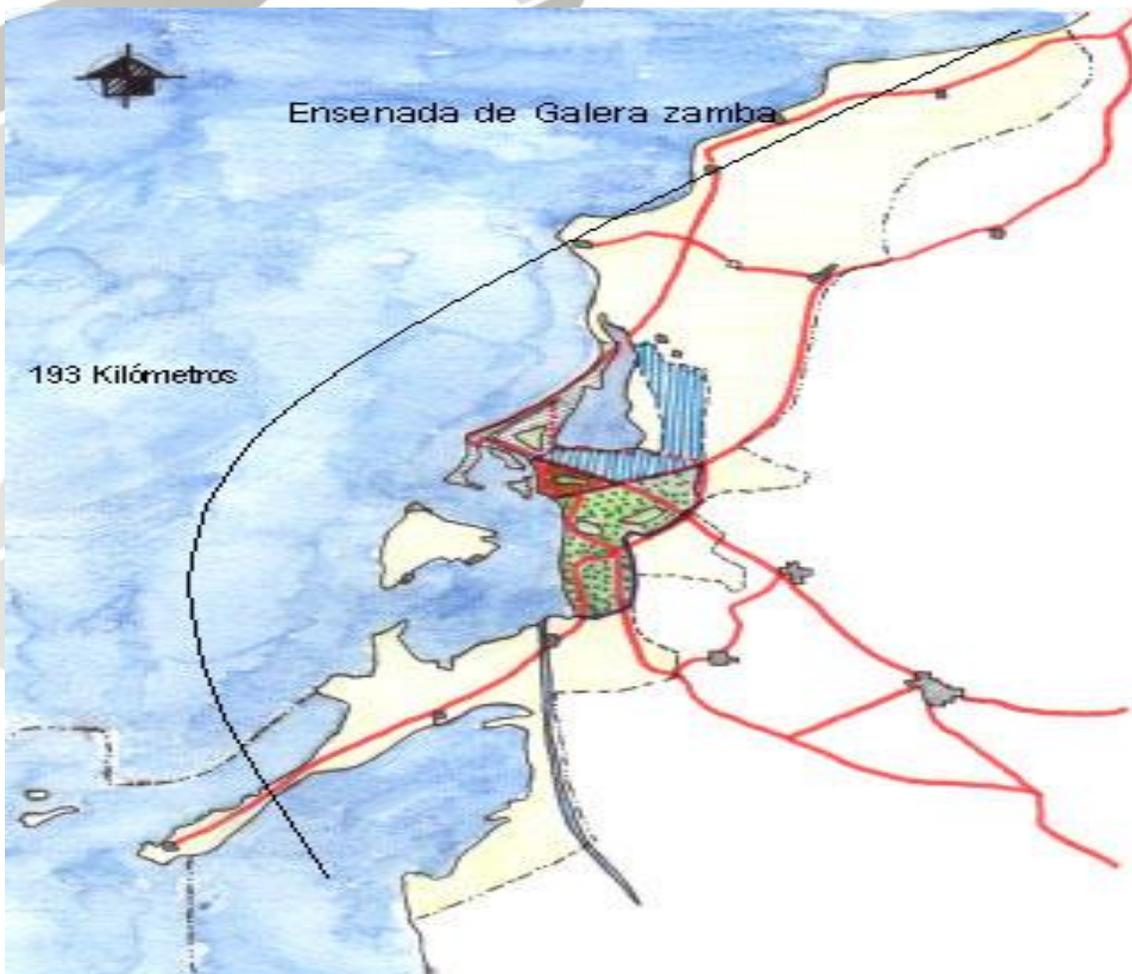
El Distrito de Cartagena de Indias está localizado al norte de Colombia, sobre el Mar Caribe dentro de las coordenadas 10o 26' de latitud norte y 75o 33' de longitud oeste. Es la capital del Departamento de Bolívar, se encuentra a una distancia aérea de 600 kilómetros y





por carretera de 1.204 Km. De Bogotá, Capital de Colombia; a 89 de Barranquilla, 233 de Santa Marta; y 705 de Medellín.

El territorio Distrital está compuesto por una serie de islas, penínsulas y cuerpos interiores de agua, que conforman el área insular y un área continental. Estas condiciones y la presencia de los cuerpos de agua, hacen de Cartagena una ciudad con características morfológicas especiales y un hermoso paisaje natural pero al mismo tiempo lo constituyen en un sistema de gran fragilidad ambiental. En el siguiente gráfico se muestra el Distrito de Cartagena con sus límites.





4. SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE CARTAGENA

El Sistema Integrado de Transporte del Distrito de Cartagena se basa en el concepto de un sistema tronco-alimentado, en los barrios de la periferia o cuenca de alimentación se tienen las rutas alimentadoras con buses de mediana y baja capacidad (similares o iguales a los buses convencionales actuales) que transportan a los usuarios hasta el Patio-portal ubicado en el barrio Anita o a la Terminal de integración ubicada en el barrio Santa Lucia, donde pasan, con integración física, operacional y tarifaria, a las rutas troncales para ser llevados a sus destinos en buses de alta capacidad del tipo articulados con capacidad para 160 pasajeros por corredores troncales con carriles exclusivos o preferenciales. Los usuarios tendrán la alternativa de rutas auxiliares integradas física, operacional y tarifariamente para acceder a las zonas que no son cubiertas por las rutas troncales o alimentadoras Y además que pasan por vías que a futuro podrían considerarse en otra fase del sistema como troncales del sistema. Las rutas que llegan de las áreas suburbanas o poblaciones vecinas serán integradas en la terminal intermunicipal ubicada en los corredores por donde llegan a la ciudad, de este modo, las poblaciones vecinas quedan integradas física y operacionalmente a cualquier punto de la ciudad, mas no tarifariamente.

Las infraestructuras del sistema integrado de transporte la constituyen el conjunto de corredores viales, terminal y portal de transferencia, estaciones de parada y todo el mobiliario urbano del espacio público que sirve de apoyo para la prestación del servicio de transporte público colectivo. En todos los elementos se tendrá el tratamiento adecuado para niños, mujeres embarazadas, discapacitados y personas de la tercera edad. Serán adecuadas las infraestructuras para que el sistema integrado de transporte pueda brindar todos los beneficios que justifican su implantación.

Para la alternativa adoptada como primera fase del sistema integrado de transporte del Distrito de Cartagena se ha profundizado en la definición de los parámetros operacionales.

En este capítulo se presentan las características de las rutas, tipos de vehículos y un pre





diseño de las variables operacionales de las rutas del sistema, insumo necesario para los análisis económicos y financieros de la primera fase del sistema integrado de transporte. En el siguiente grafico se muestra la ubicación de estaciones de parada.



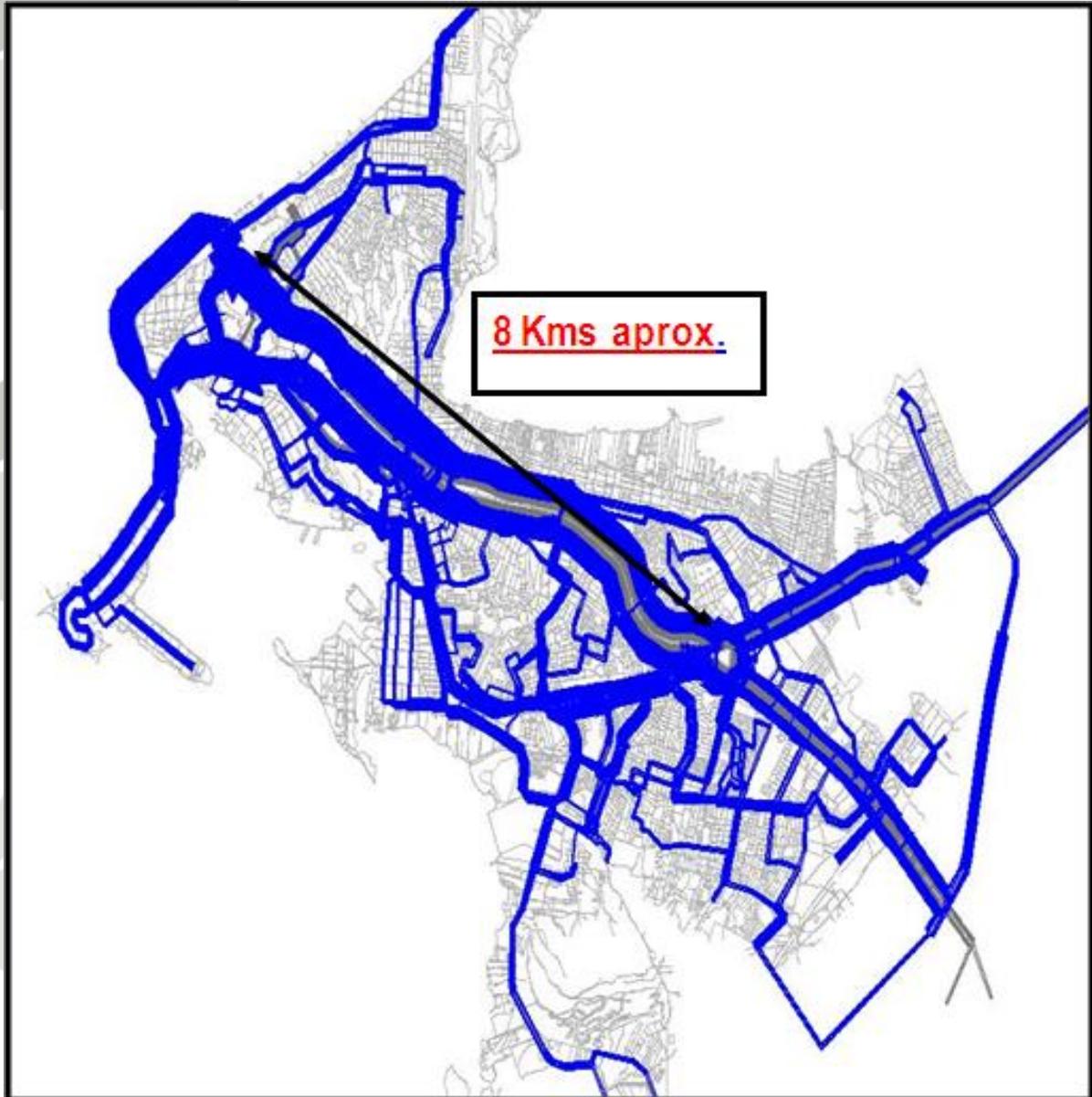
4.1. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL TPC

- Sobreoferta de unidades del 50%.
- Velocidades muy bajas en tramos críticos, en Bazaruto llega a 5 Km/h.
- Existe una alta superposición de rutas: Por la Pedro de Heredia el 90% de las rutas (según POT).
- Rutas de ida y vuelta demasiado largas, con promedio de 33,5 km y máximo 60,2 km.
- Tiempo de ciclo promedio de 2 horas y máximo de 3 h 18 min.





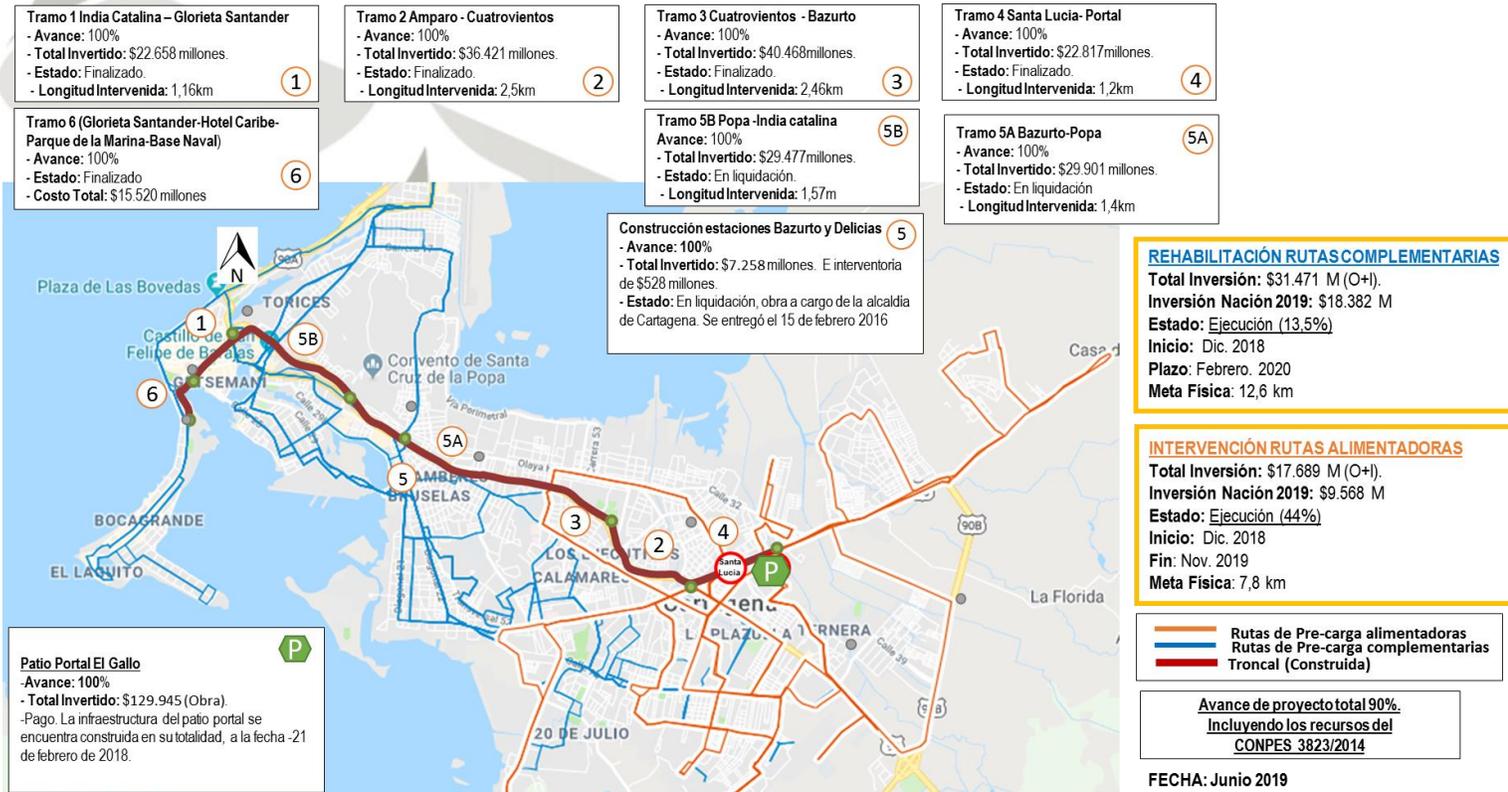
- SITUACION ACTUAL SISTEMA DE TRANSPORTE PUBLICO COLECTIVO (ESQUEMA EMPRESARIAL)





5. FASE DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE CARTAGENA

5.1. INFRAESTRUCTURA



SITM CARTAGENA - TRANSCRIBE





INFRAESTRUCTURA

CONCEPTO	LONG (km)	AVANCE
Tramo 1 (India catalina-Glorieta Santander)	1,16	100%
Tramo 2 (Amparo-Cuatro vientos)	2,5	100%
Tramo 3 (Cuatro vientos -Bazurto)	2,46	100%
Tramo 4 (Amparo-Portal)	1,2	100%
Tramo 5 A (Bazurto - Pie de La Popa)	1,4	100%
Obras faltantes a contratar tramo 5 A		
Tramo 5B (Pie de La Popa - India Catalina)	1,57	100%
TOTAL	10,29	
Tramo 6 (Glorieta Santander-Hotel Caribe-Parque de la Marina-Base Naval)	1,1	100%
Base Naval-Hotel Caribe Fase 2		
TOTAL		
Muelle de la Bodeguita	Und.	100%
TOTAL		
Estaciones de parada (Incluye la estación intermedia Amparo)		100%
Patio Portal El Gallo (Incluye tramo entre tramo IV y la entrada al portal)		100%
TOTAL		
Pretroncal San José de los Campanos (cra 100 y cra 102 y la calle 39) y pretroncal Av. Pedro Romero (entre el puente Bazurto y la TV 54) y Av. Crisanto Luque (entre Tv 25 y Tv 38)	15,882	100%
Pretroncales Av. Electrificadora, Av. Consulado, y Vía principal de las Gaviotas entre la Av. 13 de Junio y la Av. Pedro de Heredia)	10,02	100%





TOTAL		
Construcción y rehabilitación de rutas precargas alimentadoras del SITM	7,8	44%
Rehabilitación de rutas precargas complementarias del SITM	12,6	13,5%

5.2. PROYECTO EN EJECUCIÓN: CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN DE RUTAS PRECARGAS ALIMENTADORAS Y COMPLEMENTARIAS DEL SITM DE CARTAGENA DE INDIAS

5.2.1. Rutas de precarga - lote 1

OBJETO: Contrato de obra pública lote 1 para la construcción y rehabilitación por el sistema de precios unitarios fijos sin formula de reajuste de las rutas precargas alimentadoras del sistema integrado de transporte masivo de Cartagena de indias distrito turístico y cultural.

CONTRATISTA: Consorcio Vías SITM Cartagena

VALOR DEL CONTRATO: \$17.131.214.121,57

PLAZO: 11 meses

INTERVENTORIA: Consorcio Inter Caribe

VALOR CONTRATO: \$1.812.039. 775.00

RUTAS A INTERVENIR:

NOMENC.	VIAS ALIMENTADORAS	TIPO DE OBRA VIAL
A103P	MANDELA – SAN FERNANDO – SANTA LUCIA	CONSTRUCCION Y REHABILITACION





A105P	SIMON BOLIVAR – SOCORRO – PORTAL	CONSTRUCCION Y REHABILITACION
A107P	BLAS DE LEZO – SANTA LUCIA	CONSTRUCCION Y REHABILITACION
A113P	POZON – PORTAL	REHABILITACION

5.2.2. Rutas de precarga - lote 2

OBJETO: contrato de obra pública lote 2 para la rehabilitación por el sistema de precios unitarios fijos sin formula de reajuste de las rutas precargas complementarias del sistema integrado de transporte masivo de Cartagena de indias distrito turístico y cultural.

CONTRATISTA: Consorcio Rutas Complementarias

VALOR DEL CONTRATO: \$31.074.451.269,52

PLAZO: 14 meses

INTERVENTORIA: Consorcio Cinco-Opcional

VALOR CONTRATO: \$2.337.075. 510.oo

RUTAS A INTERVENIR:

NOMENC.	VIAS COMPLEMENTARIAS	TIPO DE OBRA VIAL
C003P	BLAS DE LEZO – BAZURTO	REHABILITACION
C007P	SANTA LUCIA – CRISANTO LUQUE – CENTRO	REHABILITACION
C013P	CIUDADELA 2000 – TORICES	REHABILITACION
C014P	LA PAZ – CASTILLOGRANDE	REHABILITACION
C112P	LA BOQUILLA – EL LAGUITO	REHABILITACION





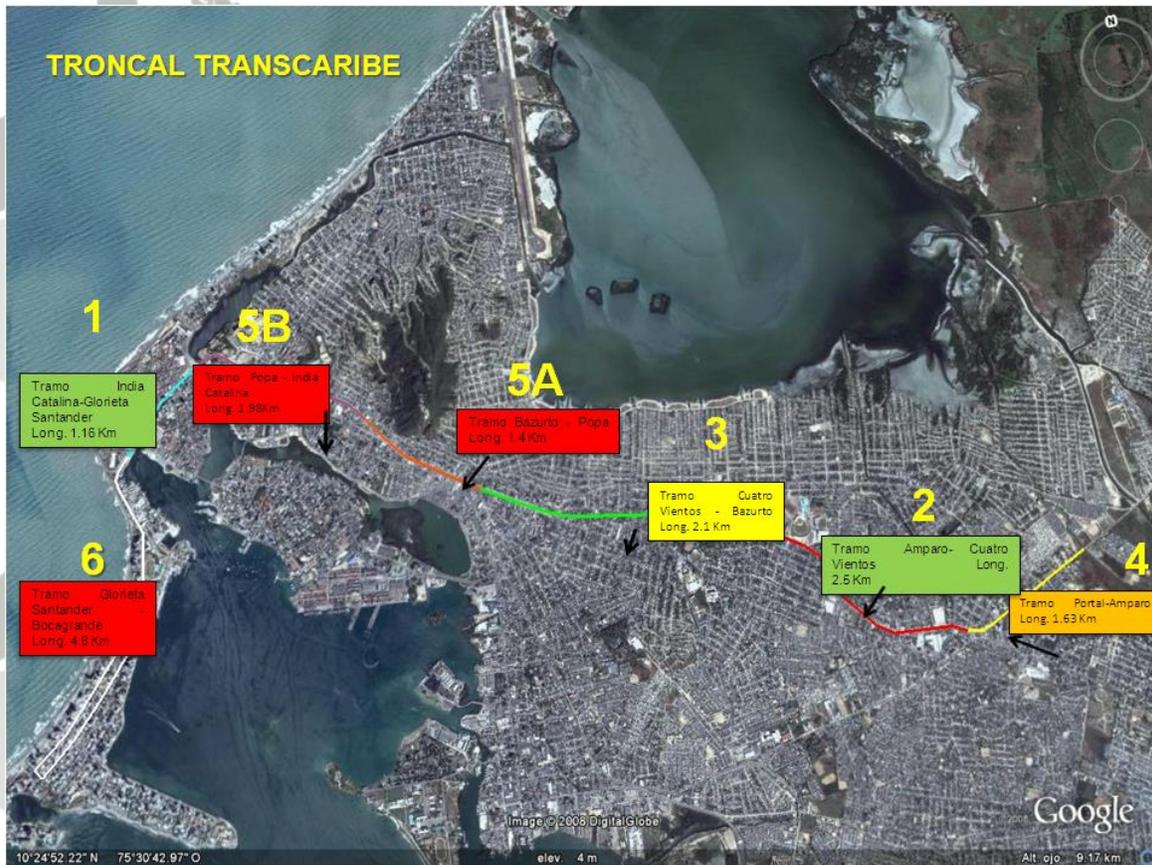
5.3. OPERACIONES

Estructura de Transcaribe

- El Sistema de transporte masivo de Cartagena es un Sistema tronco alimentado que inició su operación el 17 de noviembre de 2015.
- El sistema reemplazará el 100% del sistema de transporte público de la ciudad (1.592 buses), con una demanda estimada de 452.500 pasajeros día hábil.
- La infraestructura de Transcaribe está compuesta por:
 - 2 troncales, 8 pre-troncales, 14 rutas alimentadoras, 16 rutas auxiliares y 5 rutas sub-urbanas.
 - 17 estaciones.
 - 1 portal

LA OPERACIÓN TIENE 4 COMPONENTES FUNDAMENTALES







6. RUTAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE CARTAGENA

Las rutas alimentadoras tienen un extremo en el Portal de integración o Terminal de transferencia, utilizan buses convencionales o busetones y están integradas física, operacional y tarifariamente al sistema. En la gráfica se muestran los destinos de las 12 rutas alimentadoras del sistema. La figura siguiente muestra la cobertura de las rutas alimentadoras.

Las 6 rutas auxiliares o Pretroncales hacen parte del sistema tronco-alimentado y están integradas física, operacional y tarifariamente y tienen además la posibilidad de integración tarifaria temporal en algunas estaciones del corredor. Algunas rutas auxiliares con integración física, operacional y tarifaria salen del portal de integración de plataformas de área paga. Las rutas con integración temporal no salen de la terminal pero comparten tramos del corredor troncal con estaciones donde se permitirá la integración tarifaria (con tarjeta inteligente). Las rutas auxiliares utilizan buses padrón con capacidad para 90 pasajeros con puertas por el lado derecho y por el lado izquierdo.

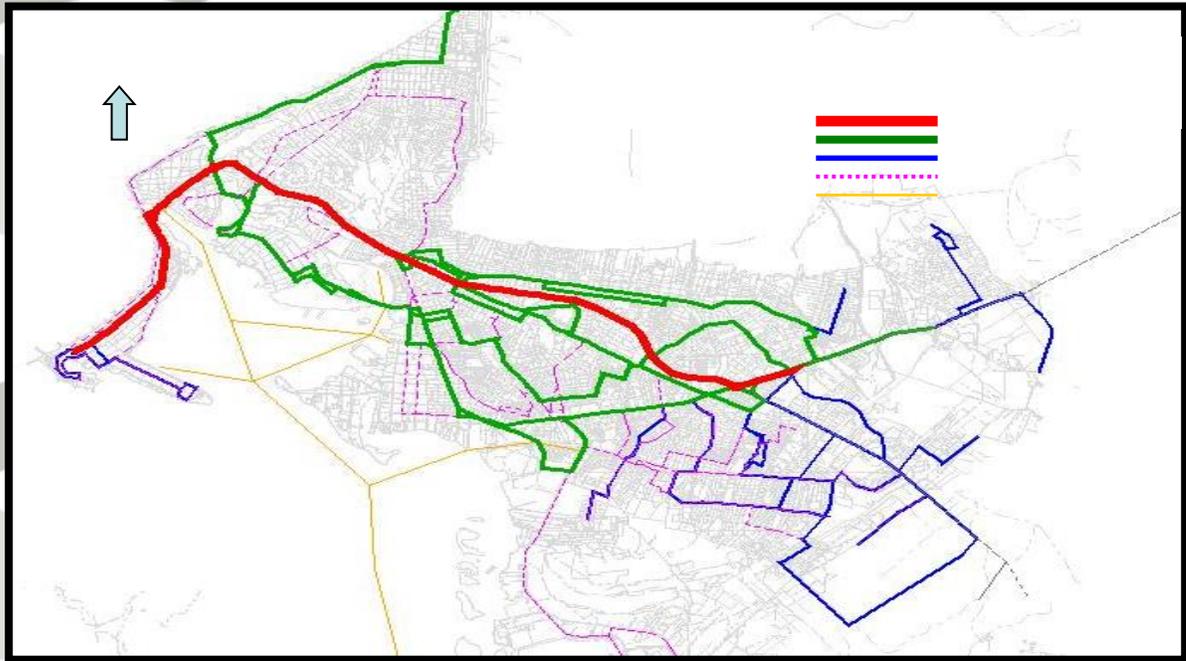
Las rutas complementarias atienden zonas y orígenes y destinos de viajes no atendidos por el sistema tronco-alimentado de la primera fase. En total se tendrán 16 rutas complementarias con vehículos convencionales o busetones con capacidad de 48 pasajeros con operación similar a la del sistema actual. Estas rutas también estarán integradas física, operacional y tarifariamente, teniendo en cuenta que el sistema cubrirá el 100% de la demanda de la ciudad, una vez este implementado completamente.

En la primera fase del sistema integrado de transporte se considera la implantación de 4 rutas troncales: Una Expresa, desde el Portal de integración hasta el Centro, Una Semiexpresa, desde el portal de integración ubicado en el barrio Anita hasta el Centro, Una Paradora, el portal de integración ubicado en el barrio Anita hasta Bocagrande, Una





Semiexpresa, desde el portal de integración ubicado en el barrio Anita hasta Bocagrande,
En el siguiente grafico se muestra las rutas del sistema.





7. DISEÑO OPERACIONAL DEL SISTEMA: RUTAS TRONCALES

Servicio	OrigDest	Tipo Veh	L(km)	D(pas/hr)	Intop	F ope	F (veh/hr)
t101ei	Portal-centro	Articulado	21	2.354	5	11	12
t101si	Portal-centro	Articulado	21	2.543	4.5	11	13
t102pi	Portal-Bocagrande	Padron	27	3.573	2.5	28	24
t102si	Portal-Bocagrande	Padron	28	2.073	4.5	18	13

Rutas pretroncales:

Servicio	OrigDest	Tipo Veh	L(km)	D(pas/hr)	Intop	F ope	F (veh/hr)
x101pi	Campanos-13 junio-gaviotas-centro	Padron	28	3.456	3	35	20
x102pi	Portal-bosque-centro	Articulado	27	1.951	9	11	7
x103pi	Rodeo-España-Centro	Padron	27	3.009	5.5	21	11
x104pi	Term inter-Pedro Rom-crespo	Padron	24	2.559	3.5	28	17
x105pi	Ciudadela 2000-crisanto luque-B/de	Padron	36	4.394	3	43	20
x106pi	Variante-Centro por Av. P de Heredia	Articulado	27	2.090	5	21	12

Rutas alimentadoras:

Servicio	OrigDest	Tipo Veh	L(km)	D(pas/hr)	Intop	F ope	F (veh/hr)
a101pi	Variante-portal	Buseton	14	197	15	3	4
a102pi	U tecnologica-portal	Buseton	10	851	7.5	6	8
a103pi	Bayao-sbolivar-amparo	Buseton	10	1.024	4	11	15
a104pi	Mandela-amparo	Buseton	11	540	8.5	4	7
a105pi	U tecnol-socorro-portal	Buseton	13	1.064	6.5	9	9
a106pi	Fredonia-portal	Buseton	6	776	4	6	13
a107pi	Blasdelezo-amparo	Buseton	11	1.243	3	15	20
a108pi	Campestre-amparo	Buseton	12	297	14	4	4





a109ca	Nuevo bosque-amparo	Buseton	7	144	15	3	8
a113pi	pozon-portal	Buseton	9	1.787	2	15	30
a114pi	El Gallo-Pradera	Buseton	9	1.204	3	11	20
a115pi	El Gallo- Kra 92	Buseton	5	343	14	2	4

Rutas complementarias:

Servicio	OrigDest	Tipo Veh	L(km)	D(pas/hr)	Intop	F ope	F (veh/hr)
c001pi	Mandela-centro	Buseton	33	920	7.5	19	8
c002pi	Campestre-centro	Buseton	31	424	15	8	4
c003pi	Blasdelezo-bazurto	Buseton	24	2.170	2.5	32	24
c004pi	Socorro-centro	Buseton	25	755	8.5	12	7
c005pi	Tierra baja-centro	Buseton	26	218	15	7	4
c006pi	U tadeo-centro	Buseton	26	218	15	7	4
c007pi	Santa lucia-Crisanto Luque-centro	Buseton	32	1.639	5	28	12
c008pi	Membrilla-bazurto	Buseton	26	240	15	6	4
c009pi	Pasacaballos-bazurto	Buseton	39	1.514	3	42	20
c010pi	U tecnologica-Crisanto Luque-centro	Buseton	30	781	8	16	8
c011pi	Boquilla-manga	Buseton	24	495	15	7	4
c012pi	Ciudad2000-bazurto	Buseton	26	492	15	7	4
c013pi	Ciudad2000-torices	Buseton	31	1.962	3.5	33	17
c014pi	La Paz- Castillo Grande	Buseton	25	1.780	3.5	28	17
c111pi	La Boquilla-Bazurto	Buseton	23	830	7	14	9
c112pv	La Boquilla-El Laguito	Buseton	31	1.035	4.5	26	13





8. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO DE CARTAGENA

8.1. TRANSCARIBE ENTE GESTOR

El artículo 1° de la Constitución Política establece que *“Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista (...).”*

Por su parte el artículo 209 de la misma carta establece que *“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones”.*

El artículo 287 de la Constitución Política establece que *“Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la ley”.*

La Ley 105 de 1993 *“Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones”, autorizó en el artículo 29 a los municipios y a los distritos, para establecer una sobretasa máxima del 20% al precio del combustible automotor, con destino exclusivo a un fondo de mantenimiento y construcción de vías públicas y a financiar la construcción de proyectos de transporte masivo”.*

El Decreto 676 de 1994 *“Por el cual se reglamenta el artículo 29 de la ley 105 de diciembre 30 de 1993”* establece que la sobretasa al precio del combustible automotor de que trata el





artículo 29 de la Ley 105 de 1.993, se fijará sobre el precio que el Ministerio de Minas y Energía o la Entidad competente fije para la venta al público y será recaudado por los distribuidores minoristas de los municipios y distritos que autoricen su imposición.

La Ley 489 de 1998, regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios, reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública, a la vez se determina de manera prioritaria dar desarrollo a este principio de coordinación entre las autoridades administrativas y entre los organismos del respectivo sector. En virtud de este principio de coordinación y colaboración, las autoridades administrativas deben garantizar la armonía en el ejercicio de las respectivas funciones con el objetivo de lograr los fines y cometidos estatales.

El artículo 2° de la Ley 310 de 1996 establece que la Nación y sus entidades descentralizadas por servicios cofinanciarán o participarán con aportes de capital, en dinero o en especie, en el sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros con un mínimo del 40% y un máximo del 70% del servicio de la deuda del proyecto, previo cumplimiento de los requisitos indicados en la ley.

En el Plan de Ordenamiento Territorial del Distrito de Cartagena, puesto en vigencia mediante Decreto No. 0977 de 20 de Noviembre de 2001, se consignó el Sistema Integrado de Transporte Masivo, como uno de los macroproyectos distritales, cuyo objetivo es privilegiar el transporte público sobre el privado y permitir la integración física, operativa y tarifaria, a través del sistema integrado del servicio urbano de transporte masivo de pasajeros del Distrito de Cartagena (en adelante el “SITM” o el “Sistema”).

El Proyecto SITM fue incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2003 – 2006 “*Hacia un Estado Comunitario*” aprobado mediante Ley 812 de 2003, artículo 111.





El Consejo Nacional de Política Económica y Social - Conpes expidió el documento Conpes 3259 de 15 de diciembre de 2003 mediante el cual se establecieron los lineamientos básicos para la estructuración del sistema integrado del servicio urbano de transporte masivo de pasajeros del Distrito, y se emitió concepto favorable para la participación de la Nación en la financiación de dicho Sistema. En el se declara el SITM para el Distrito de Cartagena como de importancia estratégica para el país, y define los términos y condiciones bajo las cuales la Nación participaría en el proyecto.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social - Conpes expidió el documento Conpes 3260 de 2003 mediante el cual se establece el Programa Nacional de Transporte Urbano.

Mediante Acuerdo N° 004 del 19 de febrero de 2003 el Consejo Distrital de Cartagena de Indias autorizó al Alcalde Mayor de Cartagena a participar conjuntamente con otras entidades del orden distrital en la constitución de una empresa para desarrollar el Sistema Integrado de Transporte Masivo.

Mediante Escritura Pública N° 654 de 15 de Julio de 2003, otorgada en la Notaría Sexta del Círculo Notarial de Cartagena, registrada en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena bajo el número 38,945 del libro respectivo, el 5 de agosto de 2003 la sociedad Transcaribe fue constituida como una sociedad pública por acciones entre entidades estatales, sujeta al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, cuyo objeto principal es ser titular del SISTEMA DE TRANSPORTE MASIVO que se construya en el Distrito.

Entre el DISTRITO TURISTICO Y CULTURAL DE CARTAGENA DE INDIAS, NACIÓN Y TRANSCARIBE S.A., se celebró convenio interadministrativo de cofinanciación de fecha 31 de diciembre de 2003, con la finalidad de definir los montos que la Nación y el Distrito aportarían para la financiación del Sistema Integrado de Transporte





Masivo de la ciudad de Cartagena, las vigencias fiscales en las cuales deberán realizarse dichos aportes, y las condiciones en las cuales deben realizarse los correspondientes desembolsos.

- El 5 de diciembre de 2005, fue suscrito el otrosí No. 1 al Convenio de Cofinanciación, el cual modificó el esquema de seguimiento y se adoptó la política para realizar los aportes de la Nación, modificando el inciso segundo de la cláusula primera, adicionando un párrafo a la cláusula 1ª, modificando el numeral 2.1 de la cláusula 2, los literales d), e), f) y g) del numeral 2.2 de la misma cláusula, la cláusula 3, los numerales 4.1., 4.2. de la cláusula 4, el numeral 7.2. de la cláusula 7, adicionando el numeral 7.3. de la misma cláusula 7, modificando la cláusula 8 y la cláusula 10 del Convenio de Cofinanciación.

- el 28 de diciembre de 2007, fue suscrito el otrosí No. 2 al Convenio de Cofinanciación, mediante el cual se modificó el esquema de aportes de la Nación, indicado en el literal a) del numeral 2.1. de la cláusula 2, se modificó el literal ñ) del numeral 7.2, y se eliminó el literal o) del numeral 7.2.

- el 11 de diciembre de 2008, fue suscrito el otrosí No. 3 al Convenio de Cofinanciación, en el cual se modificó el esquema de aportes de la Nación y del Distrito, contenidos en el literal a) del numeral 2.1. de la cláusula 2 y el literal a) del numeral 2.2 de la cláusula 2, respectivamente, así mismo se modificó el literal ñ) del numeral 7.2. de la cláusula 7 del Convenio de Cofinanciación, adicionado por el otrosí No. 1 y modificado por el otrosí No. 2.

- Posteriormente, fue suscrito el otrosí No. 4 al Convenio de Cofinanciación, con el fin de actualizar el convenio de cofinanciación según lo previsto en el artículo V del contrato de préstamo 7739-CO de fecha 24 de septiembre de 2009 con el BIRF, para ello se adicionaron los literales r), s) y t) del numeral 7.2 “Obligaciones especiales del Distrito” y se incorporó el literal p) al numeral 7.3 de la misma cláusula.





- El 20 de agosto de 2015 fue suscrito el otro si No. 5 al Convenio de Cofinanciación, con el fin de se adicionar el proyecto en la suma \$184.576.556.392 pesos constantes de 2013.

Mediante el documento CONPES 3516 de 2008, se sometió a consideración el seguimiento y modificación del alcance propuesto para el desarrollo del SITM, proponiendo aumentar del 70% al 100% de la demanda, para lo que se requirió ajustar la infraestructura contemplando entre otros vías pretroncales, así como los aportes de las partes.

Mediante el documento Conpes 3823 de 2014 de seguimiento, una vez revisado el alcance físico del proyecto, se modificó el perfil de aportes de la Nación y el Distrito dentro del SITM de Cartagena, adicionando los recursos necesarios para liberar el porcentaje de la tarifa que está destinado a patios y portales, así mismo, incorporó la ejecución de infraestructura que garantizará la dotación de estacionamientos para el 100% de la flota que operará el sistema, vías de precarga, paraderos y obras de señalización y señalética.

8.2. TRANSCARIBE OPERADOR

Prestación directa del servicio a cargo de TRANSCARIBE S.A., que fue viabilizada por la Junta Directiva de la entidad, en sesión de diciembre de 2014 y marzo de 2015.

8.2.1. Competencia constitucional de intervención frente a la prestación de servicios públicos

Frente a la competencia del Estado en materia de intervención en la prestación de servicios públicos, el artículo 365 de la Constitución Política reconoce que: *“ARTICULO 365. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, **podrán ser prestados por el***





Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, **o por particulares**. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita” (Resaltado fuera del texto)

De acuerdo con lo anterior, al Estado le corresponde garantizar la prestación eficiente de los servicios públicos, manteniendo su regulación, control y vigilancia. Siempre que el servicio sea requerido, y los particulares no concurran a su prestación, el Estado debe intervenir para garantizarlos. Al respecto, es importante mencionar que si bien se reconoce la posibilidad de que los particulares concurran a la prestación de los servicios públicos, el Estado mantiene su control como garantía de la efectividad de su prestación eficiente a favor de los ciudadanos. También, desde la Constitución, se reconoce que puede prestar directamente el servicio.

Frente a la condición de ser servicio público el servicio de transporte, la Ley 105 de 1993 lo reconoce como tal, por lo que la disposición constitucional antes indicada resulta plenamente aplicable al asunto bajo revisión¹.

¹ Al respecto, el artículo 3 de la ley en revisión señala lo siguiente: “Artículo 3º.- Principios del transporte público. El transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios sujeto a una contraprestación económica y se regirá por los siguientes principios: (...) 2. DEL CARÁCTER DE SERVICIO PÚBLICO DEL TRANSPORTE: **La operación del transporte público en Colombia es un servicio público bajo la regulación del Estado, quien ejercerá el control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad.** Excepcionalmente la Nación, las Entidades Territoriales, los Establecimientos Públicos y las Empresas Industriales y Comerciales del Estado de cualquier orden, podrán prestar el servicio público de transporte, cuando este no sea prestado por los particulares, o se presenten prácticas monopolísticas u oligopolísticas que afecten los intereses de los usuarios. En todo caso el servicio prestado por las entidades públicas estará sometido a las mismas condiciones y regulaciones de los particulares. Existirá un servicio básico de Transporte accesible a todos los usuarios. Se permitirán de acuerdo con la regulación o normatividad el transporte de lujo, turísticos y especiales, que no compitan deslealmente con el sistema básico” (Resaltado fuera del texto)

Así también lo ha reconocido la jurisprudencia de la Corte Constitucional, al señalar que: “De acuerdo con la definición incorporada en la Ley 105 de 1993, “[e]l transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios sujeto a una contraprestación económica





Teniendo en cuenta el texto constitucional, corresponde revisar las normas que determinan la competencia de las autoridades territoriales para efectos de intervenir en la prestación de los servicios públicos.

8.2.2. Competencia legal y reglamentaria

El artículo 3° de la Ley 336 de 1996 establece lo siguiente:

“Artículo 3°. Para los efectos pertinentes, en la regulación del transporte público las autoridades competentes exigirán y verificarán

(...)”.¹Entre los principios que, de acuerdo con la misma ley, rigen esa actividad, se encuentran los que establecen que “[l]a operación del transporte público en Colombia es un servicio público bajo la regulación del Estado, quien ejercerá el control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad” y que “[e]xistirá un servicio básico de transporte accesible a todos los usuarios (y) [s]e permitirán de acuerdo con la regulación o normatividad el transporte de lujo, turísticos y especiales, que no compitan deslealmente con el sistema básico.” A su vez, la Ley 336 de 1996 “Por la cual se adopta el Estatuto Nacional del Transporte”, en su artículo 5 precisa que “(...) el carácter de servicio público esencial bajo la regulación del Estado que la ley le otorga a la operación de las empresas de transporte público, implicará la prelación del interés general sobre el particular, especialmente en cuanto a la garantía de la prestación del servicio y a la protección de los usuarios, conforme a los derechos y obligaciones que señale el Reglamento para cada Modo.” (...) En concepto mayo de 2006 la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado sintetizó así las características que se predicen del servicio público de transporte:

- Su objeto consiste en movilizar personas o cosas de un lugar a otro, a cambio a una contraprestación pactada normalmente en dinero.
- Cumple la función de satisfacer las necesidades de transporte de la comunidad, mediante el ofrecimiento público en el contexto de la libre competencia;
- El carácter de servicio público esencial implica la prevalencia del interés público sobre el interés particular, especialmente en relación con la garantía de su prestación - la cual debe ser óptima, eficiente, continua e ininterrumpida -, y la seguridad de los usuarios - que constituye prioridad esencial en la actividad del sector y del sistema de transporte (ley 336/96, art. 2°) -;
- Constituye una actividad económica sujeta a un alto grado de intervención del Estado;
- El servicio público se presta a través de empresas organizadas para ese fin y habilitadas por el Estado.
- Todas las empresas operadoras deben contar con una capacidad transportadora específica, autorizada para la prestación del servicio, ya sea con vehículos propios o de terceros, para lo cual la ley defiere al reglamento la determinación de la forma de vinculación de los equipos a las empresas (ley 336/96, art. 22), y
- Su prestación sólo puede hacerse con equipos matriculados o registrados para dicho servicio;
- Implica necesariamente la celebración de un contrato de transporte entre la empresa y el usuario.
- Cuando los equipos de transporte no son de propiedad de la empresa, deben incorporarse a su parque automotor, a través de una forma contractual válida.”¹

(...)

Esta Corporación ha puesto de presente que el tránsito es una actividad que juega un papel trascendental en la realización de los derechos fundamentales y los principios sociales y económicos contenidos en la Carta, y que a dicha actividad se encuentran ligados asuntos tan importantes como la libertad de movimiento y circulación (C.P. art. 24) y el desarrollo económico. Así mismo, ha señalado la Corte que la actividad transportadora implica también riesgos importantes para las personas y las cosas, razón por la cual, “resulta indispensable no sólo potenciar la eficacia de los modos de transporte sino garantizar su seguridad”¹, lo cual supone una regulación rigurosa del tráfico automotor.¹

¹(Resaltado fuera del texto)





las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas para garantizarle a los habitantes la eficiente prestación del servicio básico y de los demás niveles que se establezcan al interior de cada modo, dándole la prioridad a la utilización de medios de transporte masivo. En todo caso, el Estado regulará y vigilará la industria del transporte en los términos previstos en los artículos 333 y 334 de la Constitución Política” (Resaltado fuera del texto)

Por su parte, la Ley 769 de 2002 definió la competencia de los alcaldes como autoridad de tránsito, otorgando la facultad de intervención en la prestación del servicio de transporte. Al respecto, señala el artículo 3, modificado por el artículo 2 de la Ley 1383 de 2010, lo siguiente:

“ARTÍCULO 3°. AUTORIDADES DE TRÁNSITO. Modificado por el art. 2, Ley 1383 de 2010. Son autoridades de tránsito en su orden, las siguientes:

El Ministerio de Transporte

Los Gobernadores y los Alcaldes.

Los organismos de tránsito de carácter departamental, municipal o distrital.

La Policía Nacional en sus cuerpos especializados de policía de tránsito urbano y policía de carreteras.

Los Inspectores de Policía, los Inspectores de Tránsito, Corregidores o quien haga sus veces en cada ente territorial.





La Superintendencia General de Puertos y Transporte.

Las fuerzas militares para cumplir exclusivamente lo dispuesto en el párrafo 5o. de este artículo.

Los agentes de Tránsito y Transporte” (Resaltado fuera del texto)

De acuerdo con esas normas, es competencia de las autoridades locales —en el territorio— la intervención en la prestación del servicio público de transporte de cara a garantizar la prestación bajo las características definidas en la ley.

8.2.3. Autorización impartida mediante Acuerdo 004 de 2003

Desarrollando la competencia legal y reglamentaria otorgada a las entidades territoriales, fue expedido el Acuerdo 004 de 2003, por medio del cual se concedió autorización al Alcalde Mayor para crear una empresa que se encargue de desarrollar el sistema integrado de transporte en la ciudad de Cartagena.

Dicho Acuerdo, en materia de autorización para la creación del Ente Gestor, determinó que: *“ARTÍCULO PRIMERO: Autorizar al Alcalde Mayor de Cartagena de Indias, por el término de nueve meses contados a partir de la publicación del presente Acuerdo para que participe conjuntamente con otras entidades del orden distrital en la constitución de una empresa que se encarguen de desarrollar el sistema integrado de servicio público urbano y de transporte masivo multimodal, que tenga por objeto la gestión, organización y planificación del sistema de transporte público colectivo, masivo y multimodal de pasajeros en el Distrito de Cartagena y su área de influencia”*





En adición a esa autorización de creación del Ente Gestor, el artículo 3° del Acuerdo 004 de 2003, frente a la competencia en la prestación del servicio previó lo siguiente: “*La empresa de transporte no podrá ser operador, ni socio del sistema integrado de servicio público urbano y de transporte masivo multimodal de Cartagena por sí mismo o por interpuesta persona. **La empresa** que regula el sistema integrado de servicio público, urbano y de transporte masivo multimodal de Cartagena **será responsable de la prestación del servicio cuando se declare desierto un proceso de selección** o cuando se suspendan o terminen anticipadamente los contratos o se declare la caducidad de los mismos con los operadores por las causas previstas en la Ley o en los contratos*” (Resaltado fuera del texto).

Con fundamento en lo anterior, el Distrito en conjunto con otras entidades concurrió a conformar a TRANSCARIBE S.A. para efectos de implementar la prestación del servicio integrado de transporte masivo en la ciudad de Cartagena de Indias.

Esa decisión se materializó en la escritura pública 0654 del 15 de julio de 2003, otorgada en la Notaría Sexta del círculo de Cartagena e inscrita en la Cámara de Comercio de Cartagena el día 5 de agosto de 2003 bajo el número 183809 del libro respectivo. Dicha escritura fue modificada mediante la escritura pública 071 del 4 de febrero de 2004.

8.2.4. Competencia estatutaria del Ente Gestor

Dentro de las funciones que desarrolla TRANSCARIBE S.A., de acuerdo con los estatutos sociales, se encuentran las siguientes: “5.1. **FUNCIONES:** 5.1.1. La ejecución, directamente o a través de terceros, de todas las actividades previas, concomitantes y posteriores, para construir, operar y mantener el Sistema Integrado de Transporte Masivo (...) 5.1.7. Garantizar la prestación del servicio en el evento de ser declarado desierto un proceso de selección o cuando se suspenda o se terminen anticipadamente los contratos con los operadores privados, o se declare la caducidad (...)”





Así, es claro que el Ente Gestor tiene capacidad para prestar el servicio, porque el acto de creación así lo determinó, en unos eventos particulares: (i) **cuando se declare desierto un proceso**, (ii) cuando se suspenda el contrato de concesión, (iii) cuando se termine anticipadamente el contrato de concesión, (iv) cuando se declare la caducidad del contrato.

8.2.5. Revisión de antecedentes para entregar en concesión la operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo en la ciudad de Cartagena de Indias

A continuación se revisarán los antecedentes de los procesos licitatorios 002 de 2011, 003 de 2011, 002 de 2013, 003 de 2013 y 004 de 2013, así como la selección abreviada 007 de 2014.

- **La licitación pública 002 de 2011:** en este proceso no fue emitida la resolución de apertura de la licitación pública. Fue descartado en etapa de prepliego de condiciones.
- **Licitación pública 003 de 2011:** mediante Resolución 004 de enero de 2012 se ordenó la apertura del proceso licitatorio. Sin embargo, se tuvo que revocar dicho acto mediante la Resolución 019 del 17 de febrero de 2012.
- **Licitación pública 002 de 2013:** el 26 de abril de 2013 fue publicado el proyecto de pliego de condiciones de la licitación pública TC – LPN – 002 – 2013. Este proceso fue descartado como consecuencia de la decisión de la Alcaldía del Distrito de Cartagena, de unificar la tecnología de los vehículos, generando como requisito obligatorio que todos funcionaran con gas natural vehicular.
- **Licitación pública 003 de 2013:** bajo el escenario incluido en el numeral anterior, fue necesario publicar nuevamente el prepliego de condiciones de un nuevo





proceso de selección, haciendo el ajuste a las condiciones estructurales del proceso relacionadas con el factor de calidad de los vehículos (tecnología a gas) y, como consecuencia de lo anterior, estableciendo un nuevo factor de calificación. En ese sentido, además de la vinculación de los propietarios y de las empresas de transporte público colectivo como requisito habilitante dentro de la estructura del proponente bajo las condiciones de la licitación 002 de 2013, se previó como requisito puntuable la incorporación de propietarios.

De acuerdo con lo anterior, TRANSCARIBE determinó en el proceso licitatorio TC – LPN – 003 – 2013 una doble condición de vinculación para los propietarios y empresas de transporte público colectivo.

Sin embargo, esa decisión no tuvo respuesta por parte de los actores locales, quienes encontraron que el proyecto denotaba problemas de estructuración técnica y financiera que hacían inviable el proceso.

Por lo anterior, en la fecha programada para el cierre, esto es, el 22 de noviembre de 2013, no se presentaron ofertas dentro del mencionado proceso licitatorio. Como consecuencia de lo anterior, mediante Resolución 147 de 2013 se declaró desierto el proceso licitatorio TC – LPN – 003 – 2013.

- **Licitación pública TC – LPN – 004 – 2013:** la ausencia de participación en el proceso licitatorio 003 de 2013 generó la obligación para TRANSCARIBE S.A., y las demás autoridades locales y nacionales, de buscar estrategias encaminadas a obtener la participación de entes públicos o privados, nacionales o internacionales que, bajo la estructura esencial del proceso —la cual no sufriría modificaciones sustanciales—, se interesaran en la prestación del servicio de transporte público en la ciudad de Cartagena. Para el efecto, se decidió incorporar dos alternativas de participación.





De acuerdo con lo anterior, en desarrollo del proceso sólo se presentó una oferta para la Concesión No. 1, por parte de SOTRAMAC S.A.S. Las otras dos concesiones fueron declaradas desiertas.

- **Selección Abreviada SA – MC – 007 – 2014:** como consecuencia de lo anterior, y en virtud de lo dispuesto en el literal d) del numeral 2º del artículo 20 de la Ley 1150 de 2007, se dio apertura al proceso de selección abreviada número SA – MC – 007 – 2014 para efectos de adjudicar las dos concesiones declaradas desiertas.

En desarrollo de ese proceso de selección, nuevamente sólo se contó con una oferta, la cual fue presentada por TRANSAMBIENTAL S.A.S. para la concesión No. 3.

El proceso fue declarado desierto respecto de la concesión número 2.

De acuerdo con lo anterior, se concluyó que:

- ✓ El Ente Gestor garantizó que los particulares concurren a la prestación del servicio público de transporte. Prueba de ello es que actualmente existen dos concesionarios para prestar el servicio.
- ✓ Respecto de una de las concesiones (Concesión No. 2) ningún particular, en las tres oportunidades abiertas por TRANSCARIBE S.A., presentó oferta para prestar el servicio.
- ✓ Para efectos de la implementación del Sistema, **se debe contar con la totalidad de la estructuración que corresponde a las tres concesiones**, tal como se advirtió dentro de los diferentes procesos que fueron adelantados.





- ✓ Existe competencia constitucional, legal, reglamentaria y estatutaria para que el Ente Gestor preste el servicio, siempre que se den unos supuestos definidos tanto en el reglamento (Acuerdo 004 de 2003), como en los estatutos sociales que lo desarrollan: uno de ellos, la declaratoria de desierta.

Con fundamento en lo anterior, la Junta Directiva de TRANSCARIBE viabilizó la prestación directa del servicio, durante la implementación del Sistema, cumpliendo con dos estrategias fundamentales: (i) aportar los recursos para la desvinculación y desintegración y (ii) disponer las condiciones para prestar el servicio.





9. MARCO FILOSOFICO

Este punto tiene como fin articular los elementos que conforman el marco filosófico institucional, con el plan estratégico y complementar el contexto corporativo en el cual actuara esta herramienta administrativa. Así adquirirán mayor significado y sentido las estrategias establecidas en el plan estratégico.

MISION

Transcaribe S. A., es una empresa industrial y comercial del estado encargada de la construcción, implementación y operación del sistema de transporte masivo del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias. Creado para contribuir con el desarrollo social, político, económico, cultural, de movilidad y ambiental con el fin de mejorar la calidad de vida y la competitividad de la ciudad, enmarcados dentro de los principios de responsabilidad, compromiso y transparencia, garantizando un óptimo desplazamiento que responda a las condiciones naturales y culturales de la ciudadanía.

VISION

Ser reconocida en el año 2023 como la empresa de Transporte Masivo en la ciudad de Cartagena, capaz de generar credibilidad y confianza en la ciudadanía a través de la prestación de un excelente servicio de transporte masivo, con tecnología de vanguardia, que aporte al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

9.1. POLITICA DE CALIDAD

TRANSCARIBE S.A. en su compromiso por satisfacer las necesidades de movilidad de sus usuarios gestiona, ejecuta y opera soluciones de transporte masivo eficientes, confiables y seguros para Cartagena de Indias, mediante la planeación y prestación de un servicio de transporte que responda a las condiciones naturales y culturales de la ciudad, mejorando su





calidad de vida y fortaleciendo la cultura de mejoramiento continuo de los procesos y orientando su gestión a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios y partes interesadas y al cabal cumplimiento de los requisitos normativos aplicables vigentes a la entidad.

9.2. OBJETIVOS DE CALIDAD

- Mejorar la calidad integral de Transcaribe S.A. a través del fortalecimiento de los procesos internos que conforman el S.I.G.
- Propender por el cumplimiento de los cronogramas establecidos para la Operación del SITM en la ciudad de Cartagena.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios del sistema integrado de transporte masivo – Transcaribe S.A.
- Garantizar la adquisición y mantenimiento de las competencias de los servidores públicos vinculados a la entidad, para asegurar la prestación de un servicio de calidad.





10. PRINCIPIOS Y VALORES

10.1. PRINCIPIOS ETICOS

Son orientaciones acerca de cómo debe relacionarse la entidad y los servidores públicos con un sistema o grupo de intereses específicos, para la puesta en práctica del respectivo valor al que hace referencia la directriz. Las directrices pretenden generar coherencia entre los valores definidos y las prácticas de la organización:

- Los servidores públicos son el factor primordial en el desarrollo de Los Bienes Públicos son sagrados y deben ser administrados en beneficio del interés común, con racionalidad, austeridad Y moralidad es fundamental para la eficiente, efectiva y eficaz acción de la Administración.
- Para el mejoramiento continuo del accionar del Estado es fundamental el reconocimiento de los procesos y logros institucionales.
- El desarrollo, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, es responsabilidad de todos.

10.2. VALORES ETICOS – CODIGO DE INTEGRIDAD

Por valores éticos se entienden aquellas formas de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades nuestras y de los demás, por cuanto posibilitan una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana.

La integridad es parte fundamental de todo ser humano, por lo cual, no debe ser ajena a nuestras labores cotidianas, como servidores públicos. Es por esto, que nuestra entidad, se





compromete con el rescate y promoción de vivir cada valor establecido en este Código, al interior de Transcaribe S.A. y así impactar a nuestra comunidad.

Con la implementación de este código, lograremos un estilo de comportamiento y dirección unificado, que nos permita incrementar la confianza y credibilidad de nuestras acciones en los diferentes grupos de interés, así como el fortalecimiento de una cultura organizacional que trabaja activamente en la consecución de la misión de la entidad.

Este código es de uso obligatorio para todas las personas que se encuentren vinculadas a nuestra entidad, todos los servidores públicos, directivos, trabajadores oficiales y contratistas.

10.2.1. NUESTROS VALORES:

1. HONESTIDAD

Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, favoreciendo el interés general.

LO QUE HAGO:

- Siempre digo la verdad, incluso cuando cometo errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos.
- Cuando tengo dudas respecto a mi trabajo, busco orientación en las instancias pertinentes al interior de mi entidad. Es correcto reconocer lo que no sé y pedir ayuda cuando la necesito.
- Facilito el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna y comprensible, a través de los medios destinados para ello.
- Denuncio las faltas, delitos o violaciones de derechos de los que tengo conocimiento en el ejercicio de mi cargo, siempre.





- Apoyo y promuevo los espacios de participación para que los ciudadanos hagan parte de la toma de decisiones relacionadas con mi cargo o labor que los afecten.
- Actúo siempre con integridad, respetando las políticas, principios y valores institucionales.
- Evito situaciones en cuyo contexto los intereses personales, financieros, laborales o familiares puedan entrar en conflicto con el interés público y el adecuado cumplimiento de las funciones a mi cargo o que puedan afectar real o potencialmente mi objetividad e independencia de criterio.
- Mantengo la confidencialidad sobre la información obtenida en el desempeño de mis funciones, salvo que su divulgación sea requerida dentro de un proceso legal o por mis superiores jerárquicos.

LO QUE NO HAGO:

- No doy trato preferencial a personas cercanas, para favorecerlos en los trámites a mi cargo.
- No acepto incentivos, favores, ni ningún otro tipo de beneficio que me ofrezcan personas o grupos que estén interesados en un proceso de toma de decisiones.
- No uso recursos públicos para fines personales relacionados con mi familia, mis estudios y mis pasatiempos (esto incluye el tiempo de mi jornada laboral, los elementos y bienes asignados para cumplir con mi labor, entre otros).
- No soy descuidado con la información a mi cargo, ni con su gestión.

2. COMPROMISO

Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

LO QUE HAGO:





- Asumo mi papel como servidor público, entendiendo el valor de los compromisos y responsabilidades que he adquirido frente a la entidad, la ciudadanía y al país.
- Siempre estoy dispuesto a ponerme en los zapatos de las personas con quienes interactúo en mi trabajo. Entender su contexto, necesidades y requerimientos es el fundamento de mi labor y del servicio que presto.
- Escucho, atiendo y oriento a quien necesite cualquier información o guía en algún asunto público.
- Estoy concentrado en el ejercicio de mis funciones, especialmente cuando interactúo con otras personas, sin distracciones de ningún tipo.
- Presto un servicio ágil, amable y de calidad.
- Reconozco que el resultado final de los productos o servicios que ofrece la entidad también es mi compromiso, así participe solo en una parte de su elaboración o prestación.

LO QUE NO HAGO:

- Nunca trabajo con una actitud negativa. La falta de entusiasmo, el pesimismo y una mala actitud afectan el trabajo de todo el equipo.
- No pienso que mi trabajo como servidor sea un “favor” que le hago a la ciudadanía. Además de mi deber, es un compromiso y un orgullo.
- No asumo que mi trabajo como servidor sea irrelevante para la sociedad. Reconozco y evidencio su importancia.
- Jamás ignoro a un ciudadano y sus inquietudes.
- No divulgo comentarios u opiniones que puedan dañar el buen nombre de la entidad.

3. DILIGENCIA

Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.





LO QUE HAGO:

- Asumo los deberes y obligaciones con plena conciencia y seriedad, poniendo todo el empeño para el logro de los objetivos establecidos.
- Uso responsablemente los recursos públicos que me han asignado, para cumplir con mis obligaciones. Lo público es de todos y no se desperdicia.
- Cumpló con los tiempos estipulados para el logro de cada obligación laboral. A fin de cuentas, el tiempo de todos es valioso.
- Aseguro la calidad en cada uno de los productos que entrego, bajo los mejores estándares del servicio público.
- Siempre soy proactivo, comunicando oportunamente mis propuestas de acciones de mejora respecto a mi labor y la de mis compañeros de trabajo.
- Me mantengo informado acerca de todas las normas, instructivos y reglamentaciones que afecten mis deberes, derechos y el correcto ejercicio de las funciones a mi cargo.

LO QUE NO HAGO:

- No dedico mi tiempo laboral a actividades ajenas a las funciones propias de mi cargo.
- No demuestro desinterés en mis actuaciones ante los ciudadanos y los demás servidores públicos.
- No evado mis funciones y responsabilidades, por ningún motivo.
- No postergo las decisiones ni actividades que den solución a problemáticas ciudadanas o que hagan parte del funcionamiento de mi cargo. Hay cosas que sencillamente no se dejan para otro día.
- No malgasto o despilfarro los recursos públicos.

4. JUSTICIA





Actúo con imparcialidad, garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

LO QUE HAGO:

- Tomo decisiones informadas y objetivas, basadas en evidencias y datos confiables que me permitan contar con todos los elementos de juicio necesarios.
- Reconozco y protejo los derechos de cada persona, de acuerdo con sus necesidades y condiciones.
- Tomo decisiones estableciendo mecanismos de diálogo y concertación con todas las partes involucradas.

LO QUE NO HAGO:

- No promuevo ni ejecuto políticas, programas o medidas que afecten la igualdad y la libertad de las personas.
- No concedo preferencias o privilegios indebidos.
- No favorezco el punto de vista de un grupo de valor, sin tener en cuenta a todos los actores involucrados en la respectiva situación.
- No permito que odios, simpatías, antipatías, caprichos, presiones o intereses de orden personal o grupal interfieran en mi criterio, toma de decisión y gestión pública.

5. RESPETO

Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, sus títulos o cualquier otra condición.

LO QUE HAGO:

- Atiendo siempre con amabilidad y equidad a todas las personas, a través de mis





palabras, gestos y actitudes, sin importar su condición social, económica, religiosa, étnica o de cualquier otro orden. Soy amable todos los días, esa es la clave.

- Estoy abierto al diálogo frente a perspectivas u opiniones distintas a las mías. No hay nada que no se pueda solucionar con un dialogo sincero.
- Demuestro interés y empatía frente a los ciudadanos y demás servidores públicos con los cuales tengo que interactuar en desarrollo de mis funciones.
- Bajo la voz y evito producir sonidos fuertes que interfieran con la tranquilidad o la concentración de los demás.
- Cuido mis modales y mi vocabulario, evitando el uso de palabras groseras o vulgares, tanto en la comunicación oral como en la escrita.
- Cumpló con las normas de cortesía en mi trato con todas las personas, saludándolas correctamente, despidiéndome, diciendo “por favor”, y agradeciendo.

LO QUE NO HAGO:

- No agredo, ignoro, o maltrato, de ninguna manera, a los ciudadanos ni a otros servidores públicos.
- No baso mis decisiones en presunciones, estereotipos o prejuicios.
- No uso artefactos o dispositivos electrónicos que distraigan mi atención, mientras estoy atendiendo a alguna persona o cuando estoy en una reunión.
- No incumplo o llego tarde a las reuniones, eventos o citas a los que he sido convocado. Si no puedo asistir, aviso con la debida oportunidad.
- Nunca actúo de manera discriminatoria, grosera o hiriente, bajo ninguna circunstancia.





11. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

11.1. OBJETIVO GENERAL

Ejecutar la Implementación, operación y sostenimiento del sistema de transporte masivo del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias que permita mejorar la calidad de vida, enmarcado dentro de los principios de responsabilidad, compromiso y transparencia.

11.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Iniciar operación de la Fase I del sistema integrado de transporte público Transcaribe en marzo de 2016, con la infraestructura y capacidad operacional necesaria para atender inicialmente el 10% de la demanda. El sistema generará credibilidad y confianza en la ciudadanía a través de un servicio con los más altos estándares de calidad, en condiciones técnicas y operativas óptimas, seguras y accesibles, con tecnología de vanguardia, tarifa competitiva y ambientalmente amigable.
- Modelar una gestión operacional adecuada en el SITM y Ampliar la capacidad y nivel de servicio.
- Mejorar la imagen empresarial de TRANSCARIBE S.A e Implementar el sistema de calidad integral.
- Búsqueda de nuevas líneas de negocios y Mejorar la gestión técnico – operativa del SITM
- Integración tecnológica empresarial el implementar el sistema de mejoramiento continuo del talento humano.





12. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Este capítulo tiene como objetivo, ilustrar a Transcaribe S.A., sobre las condiciones y fuerzas internas y externas que de una u otra manera influyen en las actividades de la entidad.

La Matriz **DOFA** o **FODA**, es una estructura conceptual necesaria para la realización de un análisis sistemático que facilite la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz permite realizar un análisis de los aspectos internos y externos de Transcaribe S.A., con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. Para llevar a cabo este análisis, las primeras dos etapas consisten en realizar el **estudio externo** (para la detección de las oportunidades y las amenazas) y el **estudio interno** (con el objetivo de determinar las fortalezas y las debilidades), una vez obtenido los resultados de dicha matriz se establecen las estrategias que se llevarán a cabo para cumplirlas.

Teniendo como base el último análisis DOFA realizado al interior de Transcaribe S.A.; se puntualiza la situación de la misma, respecto a las debilidades y fortalezas existentes.

12.1. FORTALEZAS

- Personal idóneo y calificado.
- Estabilidad económica, financiera y administrativa.
- Imagen Institucional alta.
- Buen Manejo de los Recursos.
- Optimización de los recursos financieros en la ejecución del proyecto SITM.
- Administración de la Información financiera y administrativa a través de Software administrativo y financiero.
- Herramientas tecnológicas e informáticas de punta.





- Generación de empleo en la construcción, puesta en marcha y operación del sistema.
- Mejoramiento y optimización de la infraestructura vial y el espacio público urbano.
- Mayor fluidez vehicular en la ciudad.
- Organización del sistema de transporte público.
- Mejoramiento de la Calidad de Vida.

12.2. OPORTUNIDADES

- Deficiencia sistema de transporte en la ciudad.
- Sobre oferta de transporte público.
- Crecimiento demográfico de la ciudad.
- Mejoramiento en la infraestructura vial y el espacio publico
- Altos niveles de contaminación y de ruido en la ciudad.
- Alto costo servicios de transporte.
- El sistema de transporte actual esta desorganizado, con una alta informalidad, incómodo e inseguro para el usuario.

12.3. DEBILIDADES

- Tiempo de espera muy alto en la llegada de los buses a las estaciones.
- Bajo cubrimiento de rutas.
- Ventas ambulantes dentro del sistema
- Poco personal de planta.
- Bajo sentido de pertenencia.
- Deficiencias en los vehículos de transporte del sistema.

12.4. AMENAZAS

- Mototaxismo.
- Inestabilidad política y administrativa.





- Taxis Colectivos.
- Vendedores ambulantes invadiendo espacio público.
- Baja recaudación sobretasa de Gasolina por parte del Distrito.
- Falta de Cultura Ciudadana hacia el SITM.
- Alta demanda compra vehículos particulares.
- Posibilidad de mayores costos en obras de infraestructura.
- Incumplimiento de los cronogramas de obra.
- Falta de seguridad dentro del sistema.





13. FACTORES CRITICOS DE EXITO

Los siguientes son los factores de mayor incidencia en el éxito de la organización.

- 13.1. Calidad de vida y sentido de pertenencia.
- 13.2. Recuperación del espacio público.
- 13.3. Amoblamiento urbano de alta calidad.
- 13.4. Regeneración urbana.
- 13.5. Disminución de tiempos de viaje.
- 13.6. Integración modal.
- 13.7. Generación de empleo.
- 13.8. Disminución de accidentalidad.
- 13.9. Reducción de niveles de contaminación.
- 13.10. Mejorar la seguridad.





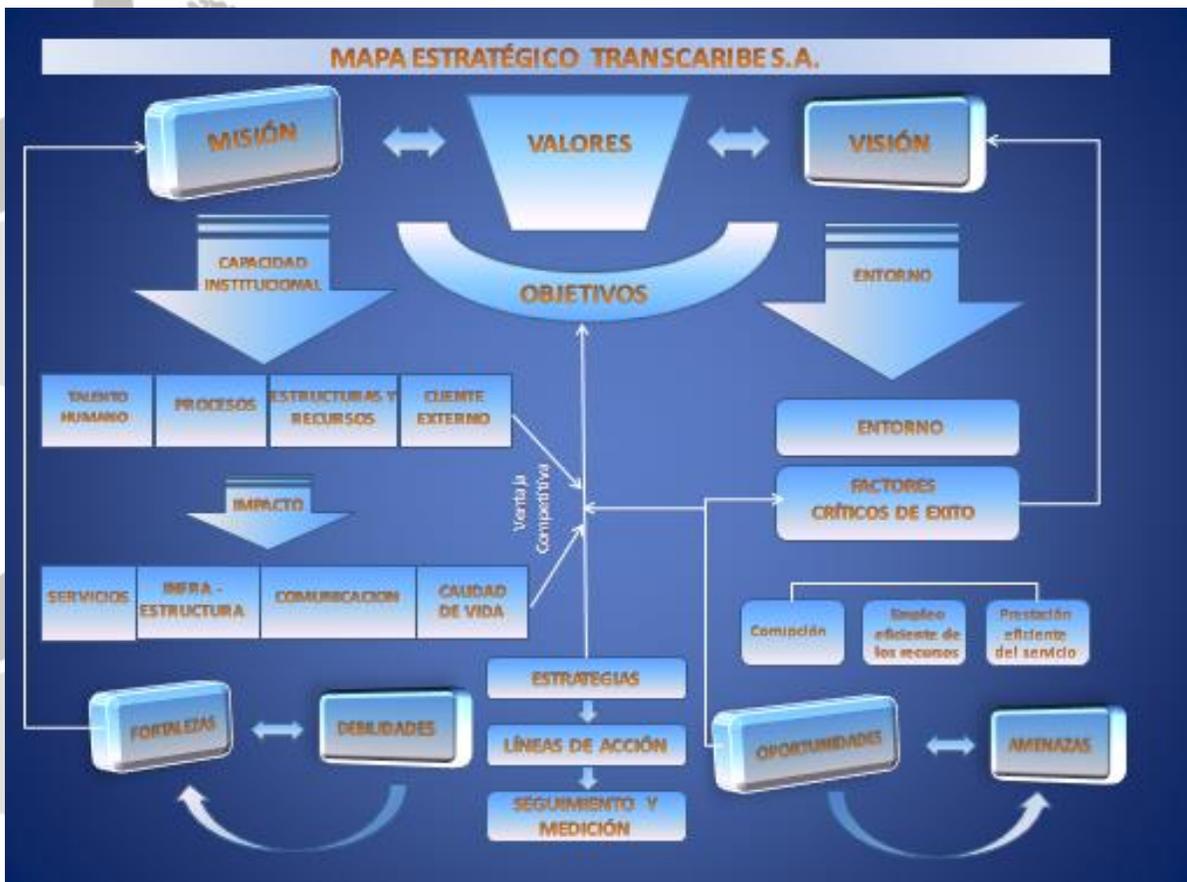
14. MAPA ESTRATEGICO

El Mapa Estratégico tiene como funciones básicas:

- Facilitar la identificación de las líneas temáticas y perspectivas sobre las que se moverá el plan.
- Comprender los objetivos estratégicos claves del plan.
- Vislumbrar la categorización conceptual de cada elemento.
- Comprender las relaciones entre los anteriores componentes y las diferentes formas en que cada estrategia contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Para ser consecuentes con las líneas temáticas, hacer gestión eficaz en las tres perspectivas y lograr los objetivos superiores, se estableció el siguiente Mapa Estratégico de Transcaribe S. A.







15. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico de TRANSCARIBE S.A., es el producto del ejercicio de consolidación de la Matriz DOFA sabiendo que la Entidad está orientada hacia la Calidad y la Planeación Estratégica, se muestra en el siguiente gráfico el modelo usado:



FIN DEL DOCUMENTO

Documento preparado por La Dirección de Operaciones, Dirección de Planeación e Infraestructura, Dirección Administrativa y Financiera, Oficina Asesora de Control Interno y Oficina Asesora Jurídica de TRANSCARIBE S.A.

