

Transmetro Barranquilla-Soledad: retos para la gestión metropolitana en un contexto de desequilibrios territoriales

Transmetro Barranquilla-Soledad: challenges for metropolitan management of transport projects in a context of territorial unbalances

Adriana Hurtado Tarazona
adriana-hurtado@unipiloto.edu.co

Antropóloga. Máster en planificación y administración del desarrollo regional, Universidad de los Andes (Colombia). Profesora de la Maestría en Gestión Urbana de la Universidad Piloto de Colombia. Línea de investigación: Hábitat, Ambiente y Territorio.

Mónica Patricia Hernández Ospina
monica-bernandez@unipiloto.edu.co

Historiadora. Máster en Antropología, Universidad de los Andes (Colombia). Profesora de la Maestría en Gestión Urbana de la Universidad Piloto de Colombia. Línea de investigación: Hábitat, Ambiente y Territorio.

Correspondencia: Cra 9 n° 45A-44 edificio R. piso 2, Bogotá (Colombia).

pensamiento y gestión, N° 34
ISSN 1657-6276 (impreso)
ISSN 2145-941X (*on line*)

Resumen

Este artículo recopila el proceso de gestión del Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM) Transmetro, en las ciudades de Barranquilla y Soledad, (Colombia) dentro de un marco analítico que incluye observar relaciones entre niveles de gobierno, entre entidades territoriales y entre el sector público y privado en relación con los procesos de metropolización, a partir de la revisión documental del marco regulatorio, entrevistas con gestores del proyecto y análisis de prensa nacional y local. Los hallazgos sugieren que esta aplicación del programa nacional de SITM, si bien intenta superar los obstáculos de gestión que presentaron las primeras aplicaciones de estos sistemas de transporte (como Transmilenio en Bogotá y Megabús en Pereira), se ha tenido que enfrentar a problemas más estructurales, como los desequilibrios territoriales entre el núcleo metropolitano y el municipio metropolizado, que dificultan los procesos de gestión metropolitana de grandes proyectos urbanos.

Palabras clave: *Sistemas Integrados de Transporte Masivo, Transmetro, Barranquilla, metropolización, gestión metropolitana.*



Abstract

This article addresses the management process of the Integrated Mass Transit System (SITM) Transmetro (Barranquilla and Soledad, Colombia), analyzing three relationships: between government levels, between municipalities and between the public and private sector, based on a documentary review of the regulatory framework, interviews with the project stakeholders and content analysis of press articles. Findings suggest that this application of the national SITM program, despite its attempt to overcome the management obstacles presented in the first versions of the systems (like Bogotá's Transmilenio and Pereira's Megabus), has had to face more structural problems like the territorial inequities between the metropolitan nucleus and the metropolized municipality, which hinders the process of metropolitan management of large-scale urban projects.

Keywords: *Integrated Mass Transit Systems, Transmetro, Barranquilla (Colombia), metropolization, metropolitan management.*

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos urbanos a escala metropolitana implica grandes retos y transformaciones estructurales en las relaciones entre entidades territoriales (hacia acuerdos interjurisdiccionales), entre niveles de gobierno (hacia una gestión que supere tanto la tradición centralista como el municipalismo a ultranza) y entre el sector público y privado (hacia una solución conjunta a los problemas metropolitanos). Esto es especialmente importante a la hora de planificar los sistemas de movilidad a escala supramunicipal, pues “la puesta en marcha de soluciones [de transporte] que se han demostrado eficaces, requieren la cooperación entre los actores públicos y privados, así como entre los diferentes organismos públicos, particularmente en las áreas metropolitanas que se encuentran bajo la jurisdicción de distintos gobiernos “subnacionales” (Monzón 2005, p.465).

Los Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM) fueron concebidos como un proyecto nacional que surgió a partir de la intención de replicar la experiencia de Transmilenio en Bogotá en las principales aglomeraciones urbanas del país (territorios con población mayor a 600 mil habitantes). Se ha dado desde entonces un proceso de traslado de la experiencia local de Bogotá al nivel nacional, la cual ha liderado los procesos de recontextualización de los SITM en las diferentes ciudades.

Este artículo aborda el proceso de aplicación de un SITM en el Área Metropolitana de Barranquilla (AMBQ), caracteriza el proceso de gestión e identifica sus fortalezas y debilidades en el marco de la gestión metropolitana. Para este caso se exploraron tres fuentes: los documentos correspondientes al marco regulatorio (políticas, planes, proyectos, normas), entrevistas a gestores del proyecto (una representante del Área Metropolitana de Barranquilla, un representante del ente gestor Transmetro S.A, uno de la Alcaldía de Barranquilla, uno de la Alcaldía de Soledad y dos del gremio de transportadores –un operador del sistema y uno de transporte colectivo-, sumado a lo que del Megabús nos aportaron los entrevistados del nivel nacional –Ministerio de Transporte, Departamento Nacional de Planeación); y noticias de prensa seleccionadas de cuatro periódicos: Dos nacionales (*El Tiempo* y *El Espectador*), y dos regionales (*El Heraldo* y el periódico virtual *Zona Cero*). Los hallazgos de este estudio serán posterior-

mente comparados con los de los otros dos casos de estudio (Transmilenio Bogotá-Soacha y Megabús Pereira-Dosquebradas), que tienen estructuras institucionales y esquemas de gestión diferentes, para identificar fortalezas y debilidades de cada esquema en el camino hacia una gestión metropolitana que facilite la implementación de grandes proyectos de escala supramunicipal.

2. CONTEXTO GENERAL DEL TERRITORIO

Barranquilla es la cuarta ciudad más poblada de Colombia, después de Bogotá, Medellín y Cali. Además, es la ciudad núcleo del Área Metropolitana de Barranquilla (constituida oficialmente mediante Ordenanza Departamental N° 028 de diciembre 11 de 1981), la cual está conformada además por los municipios de Soledad, Puerto Colombia, Malambo y Galapa (incorporado en 1998). Esta conurbación alberga una población de 1'897.989 personas, ocupando el cuarto lugar de las áreas metropolitanas del país. El municipio de Soledad es el más grande del AMBQ (fuera de Barranquilla), y es la novena ciudad más poblada de Colombia y la tercera de la región Caribe.

MUNICIPIO	SUPERFICIE APROX. KM2	1993			2005		
		POBLACIÓN	DENSIDAD (KM2)	PARTICIPACIÓN EN EL DPTO.	POBLACIÓN	DENSIDAD (KM2)	PARTICIPACIÓN EN EL DPTO.
Barranquilla	166	1090618	6570	59,35%	1113016	6705	52,70%
Soledad	67	257650	3846	14,02%	455796	6803	21,58%

Fuente: DANE, Censo oficial de 1993 y 2005 con ajuste de cobertura. Cálculos Secretaría de Planeación del Atlántico.

Es interesante observar que Soledad presenta un crecimiento demográfico más acelerado que el de Barranquilla, y sin embargo sus condiciones socioeconómicas son más bajas que las del núcleo metropolitano: el 98.5 de la población de Soledad pertenece a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 (estratos subsidiables), con un 24% de NBI frente al 17% de NBI en Barranquilla (Dane, 2005). En Soledad se encuentran ubicados lugares de importancia para Barranquilla, como el aeropuerto, la terminal de transportes, el centro de abastos y algunas empresas e industrias importantes.

No obstante su importancia para el Área Metropolitana y la región tiene muy altos índices de pobreza e inseguridad, y bajas condiciones de infraestructura y servicios urbanos, dado que se ha convertido en un municipio monoclasista de familias de bajos ingresos con una fuerte dependencia del mercado laboral de Barranquilla (Alfonso, 2010). Esta disparidad hace que el área metropolitana tenga una estructura socioeconómica bastante polarizada, lo que profundiza los desequilibrios territoriales (Carrizosa, 2005) entre el núcleo y los municipios metropolizados.

3. TRANSMETRO: CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO

En el Conpes 3306 de 2004, “Sistema Integrado del Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros del Distrito de Barranquilla y su Área Metropolitana ” la nación justificó la implementación de Transmetro por ser “un proyecto de importancia estratégica para la Nación y el Área Metropolitana de Barranquilla (AMB) y los municipios que la conforman, en especial Barranquilla, Soledad y Puerto Colombia”. Sin embargo, el proyecto hasta ahora solo incluye a Barranquilla y el municipio de Soledad.

El proyecto contempla la construcción total de cerca de 13,4 kilómetros de troncal en su primera fase, de los que a diciembre de 2011 se habían construido solamente 7,5. Está compuesto por dos líneas troncales (Avenida Murillo y Avenida Olaya Herrera), zonas de precarga (vías secundarias previstas para garantizar y facilitar la accesibilidad de los pasajeros al sistema troncal del SITM) en Barranquilla, Soledad y Malambo, portales y patios en Soledad y Barranquillita. (Conpes 3539 de 2008).

La inversión inicialmente proyectada (Conpes 3348 de 2005) era de \$457 mil millones de pesos, de los cuales 239 mil millones correspondían a inversión pública y el resto privada (en estaciones por concesión, sistema de recaudo y parque automotor). En el Conpes 3539 de 2008 se aumentó la inversión total en un 46%, para un valor de \$668 mil millones de pesos de los cuales \$399 mil millones corresponden a inversión pública (precios 2007, fuente DNP 2009). El aumento en los recursos requeridos se debió a la modificación del proyecto, que incluyó 2 kilómetros adicionales de troncal, la financiación pública del portal de Soledad (y no concesionada

como estaba proyectado en la versión inicial) y la rehabilitación de 61,9 km de vías secundarias consideradas como “zonas de precarga” para facilitar la accesibilidad de los pasajeros al sistema. El 69,4% de la inversión pública proviene de recursos de la nación, mientras que el 30,6% restante lo aporta el distrito de Barranquilla.

El proyecto plantea una cobertura del 36% de la demanda del transporte colectivo total, el porcentaje más bajo del país, debido a las limitaciones en recursos por parte del distrito de Barranquilla, que atravesaba por esa época por graves dificultades financieras.

3.1. Iniciativa

Diversos agentes se atribuyen la iniciativa de implementar un SITM en el Área Metropolitana de Barranquilla. Por un lado, el gerente de uno de los operadores de Transmetro afirma que la idea fue de los empresarios del transporte, quienes inspirados en la experiencia de Transmilenio contrataron unos consultores de Bogotá y le presentaron una propuesta al entonces alcalde, Humberto Caiffa. “El alcalde cuando vio lo juicioso del estudio, lo asumió y lo llevo a Planeación Nacional en Bogotá, y Planeación Nacional abrió una licitación para un estudio formal para la aprobación de este proyecto” (entrevista Miguel Picuda).

Otros afirman que la iniciativa fue de la Alcaldía de Barranquilla, específicamente del alcalde Humberto Caiffa. Y según una funcionaria del Área Metropolitana de Barranquilla, la iniciativa viene del Gobierno Nacional. En declaraciones de prensa de 2008, el gobernador del departamento de Atlántico (Eduardo Verano de la Rosa) afirma que Transmetro es una iniciativa conjunta del gobierno departamental y la administración del presidente Uribe (*El Espectador*, 28 agosto, 2008).

En lo que coinciden los entrevistados y la prensa es en que el primer diseño conceptual fue contratado en 2001 por el gobierno nacional a Pablo Emilio Bocarejo, y en 2003 “se contratan los estudios técnicos en detalle, elaborados por el mismo Bocarejo en alianza con una empresa española” (entrevista Edgar Paredes).

Con solo indagar sobre el agente que tuvo la iniciativa del proyecto ya se vislumbra el panorama de los agentes involucrados: la nación con un peso fuerte, el departamento de Atlántico, la Alcaldía de Barranquilla y el gremio de transportadores. Ni el área metropolitana ni el municipio de Soledad aparecen como agentes relevantes en los inicios del proyecto.

Sin embargo, la revisión documental arroja que la idea de implementar un SITM desde el nivel metropolitano aparece también desde el inicio del proceso. En el componente territorial del Plan de Desarrollo del Área Metropolitana de Barranquilla (Acuerdo Metropolitano 004 de 2000) se consignó que la implementación de un SITM contribuye al logro de una excelente accesibilidad y movilidad de la región y que además este es un hecho metropolitano que se desarrolla en el marco del programa Transporte y Conectividad.

En el primer Plan de Ordenamiento Territorial del Distrito Especial y Portuario de Barranquilla (Decreto 0154 de 2000) se hablaba de un “sistema integral Metropolitano de Transporte Masivo de pasajeros”, dando alcance a lo establecido en el Plan Vial Metropolitano definido en el Acuerdo Metropolitano 042 de 1993. En 2007 se hace una revisión del POT (Acuerdo 003 de 2007) que tiene como una de sus principales justificaciones la inclusión del SITM Transmetro como “un megaproyecto que impactará en la infraestructura urbana de la ciudad” (artículo 5), y que debe ser el eje de la movilidad de la ciudad y su área metropolitana. Desde un principio se concibe como integrado con los demás modos de transporte a nivel distrital, departamental y regional (artículos 9 y 10). Los artículos 55 a 59 corresponden a la estructura del proyecto SITM-Transmetro, en el que se hace referencia a los componentes del SITM-Transmetro y a la autorización del Alcalde del Distrito para constituir un Grupo Asesor de Transporte, el cual realiza las recomendaciones que en temas de SITM requiere la ciudad.

El caso de Barranquilla es, de los tres estudiados, en el que más énfasis se identifica en la planificación del transporte como un sistema integrado desde el mismo POT, incluso considerando la escala metropolitana no como una extensión del sistema sino como un componente fundamental

del mismo. Más adelante se verá que la iniciativa del sistema integrado realmente ha sido adelantada con el liderazgo del Área Metropolitana.

3.2. Proceso de implementación

Terminada la fase de estudios técnicos, en 2003 se crea el ente gestor: Transmetro S.A, como una “empresa industrial y comercial del Estado por acciones del orden distrital y además con acciones de Área Metropolitana de Barranquilla”. Sus socios son el gobierno nacional (representado por el Ministerio de Transporte), el Distrito y el Área Metropolitana. El Acuerdo Distrital 003 de 2003 autoriza al Distrito a comprometer las vigencias futuras provenientes del aumento del 3,6% en la sobretasa a la gasolina para cubrir el 30% de los aportes al proyecto que le corresponden.

En 2004, el gobierno nacional emite el Conpes 3348 que contiene la primera versión del proyecto y aprueba el 70% de los recursos inicialmente proyectados (provenientes de préstamo de la Corporación Andina de Fomento). El mismo año, la nación suspendió la financiación del SITM por “pésimo comportamiento en gestión fiscal del Distrito de Barranquilla” (*El Tiempo*, 30 julio, 2004). El mencionado Conpes exigía que el distrito no solo garantizara la financiación del 30% restante, sino moderara sus gastos para adecuarlos a la Ley de Ajuste Fiscal (617 del 2000) y al actual proceso de reestructuración de pasivos según la Ley 550 de 1999. En 2005 se reanudó la financiación, previa solución de la ciudad de sus asuntos fiscales. “Hoy podemos decir que ya Barranquilla se encuentra en la legalidad y la Nación puede ya proceder a concurrir con el 70% de los aportes al Transmetro”, dijo el viceministro de Transporte, Juan Ricardo Noero, luego de reunirse con el alcalde, Guillermo Hoenigsberg Bornacelly, y el gerente de Transmetro, Alvaro Osorio Carbonell” (*El Tiempo*, 20 enero, 2005).

Según el Conpes 3348 de 2004, la primera fase iniciaría operación a finales 2006. En el Conpes 3539 de 2008 (que modifica parcialmente el modelo inicial) se estimaba el inicio de operación para segundo semestre de 2009. En la práctica, en 2004 se licitaron las obras de construcción y

en 2005 comenzaron las obras. A junio de 2012, la construcción de las dos estaciones terminales (Soledad y Barranquillita) no había finalizado y el sistema opera parcialmente desde junio de 2010.

El 7 de abril pasado, día del cumpleaños 179 de Barranquilla, lo único que estaba seguro era que el Sistema Integrado de Transporte Masivo (Transmetro), a como diera lugar, iba a ser inaugurado con bombos y platillos. Sin embargo, resultó que el estreno se convirtió en una etapa pedagógica que supuestamente culminaría el 15 de mayo, día en que el sistema comenzaba a operar, de manera definitiva, después de 4 años de desfase en su cronograma y de un presupuesto casi triplicado hasta llegar a los 750.000 millones de pesos (*El Tiempo*, 29 mayo, 2010).

Adicionalmente, el sistema entró en un fuerte déficit financiero debido a la baja demanda del sistema, que genera un desequilibrio entre la tarifa técnica (lo que se debería cobrar para que el sistema esté en equilibrio financiero) y la tarifa al usuario (que tiene unos toques por límites en la capacidad de pago de los pasajeros). Esto sumado a que no existe un fondo de contingencia suficiente para enfrentar el déficit, está comprometiendo el futuro del proyecto.

Rafael Sánchez, concejal de Barranquilla, advierte:

Si los problemas en Transmetro no mejoran, a los barranquilleros les tocará poner plata por el déficit con el que cuenta el transporte masivo en la ciudad. De acuerdo con el concejal los recursos saldrían del impuesto predial e industria y comercio, puesto que según él, el sistema comenzó costando 280 mil millones de pesos, y va por 800 mil. Y basado en un documento Conpes dice que los sobrecostos generados por las pérdidas en Transmetro pueden llegar al billón de pesos (*Zona Cero*, febrero 9, 2011).

No obstante las dificultades y retrasos en el proceso de implementación, el Área Metropolitana, como autoridad de transporte, ha avanzado en la estructuración de un sistema de transporte público metropolitano que articula el SITM Transmetro en todos sus componentes (sistema troncal, tronco alimentador y alimentador) con las rutas de transporte colectivo tradicional y en una fase posterior, con las rutas intermunicipales, conci-

biendo a los municipios de Malambo, Puerto Colombia y Galapa (además del de Soledad) como cuencas de alimentación del sistema más que como sistemas separados. El proceso culminó la fase de diseño; se requiere un fuerte trabajo en reducción de sobreoferta y reestructuración de rutas para poner en marcha el sistema integrado.

Es interesante que siendo uno de los sistemas con mayor retraso y menor demanda del país, la iniciativa de articulación con transporte colectivo sea de las más avanzadas, lo que quiere decir que se ha trabajado casi paralelamente en el SITM y el SITP, y no de manera consecutiva como es el caso de Bogotá y del Área Metropolitana de Centro Occidente.

4. LA GESTIÓN DEL PROYECTO: AGENTES E INTERESES

El esquema de gestión de Transmetro es similar al del Megabús por el hecho de tener constituida oficialmente un área metropolitana que es autoridad de transporte (más no de tránsito); que interactúa con el ente gestor (que tiene participación del municipio principal mas no del municipio metropolizado) y con las autoridades de tránsito de ambos municipios. No obstante la similitud del esquema, existen ciertas diferencias en cuanto a los mecanismos de financiación y sobre todo respecto al mapa de agentes involucrados y las relaciones entre los mismos.

Por ser uno de los SITM “de segunda generación” (que, según Ezquíaga (2001), citado en Carmona, 2005), son los grandes proyectos urbanos que trascienden el esquema de obra pública pues se diversifican los objetivos de intervención, se rompen los límites geográficos llegando a la periferia, y se incorpora al sector privado), Transmetro tuvo unas condiciones de partida ligeramente distintas a Transmilenio o Megabús. El gobierno nacional fue consciente de que para lograr financiar todos los sistemas era necesario modificar la proporción de aportes públicos y privados al proyecto, por lo que ordenó que

La estructuración financiera y legal de los SITM de Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga, Soacha y Valle de Aburrá y los diseños de la infraestructura buscarán reducir el monto de los aportes públicos al proyecto, maximizar la inversión del privado, y definirán en forma detallada los

montos y el cronograma de los aportes futuros de la Nación y las ciudades a los mismos. En este contexto, la Nación se podrá comprometer únicamente con la fase inicial de cada proyecto (Conpes 3260 de 2003).

Por esto —y por las limitaciones de Barranquilla en cuanto a recursos—, en un principio se quiso financiar con aportes privados (concesiones con participación en la tarifa), la inversión de estaciones intermedias y portales; y ayudar a la financiación autorizando desarrollos inmobiliarios, como en el portal de Soledad. La iniciativa, que en principio es no solo favorable sino refleja una mejor comprensión del impacto de los sistemas de transporte en la estructura urbana y en la movilización de plusvalías asociadas al desarrollo urbano, tuvo que ser atenuada pues al otorgar participación en la tarifa, con una demanda baja en la primera fase del proyecto, resultaría en una tarifa demasiado alta para el usuario. Esto hizo que se volviera al esquema de financiación pública en el caso del portal de Soledad.

Más allá de las particularidades de los esquemas de gestión y financiación del proyecto, es interesante ahondar en la manera en que los agentes involucrados interactúan en tres dimensiones: relaciones entre niveles de gobierno, relaciones interjurisdiccionales y relaciones entre el sector público y distintos agentes del sector privado.

4.1. Relaciones entre niveles de gobierno

4.1.1. *La nación: de la Unidad Coordinadora al Presidente en persona*

Formalmente, el gobierno nacional interactúa con la escala local para los SITM a través de una Unidad Coordinadora, adscrita al Ministerio de Transporte, que hace seguimiento permanente a los procesos. Pero en el caso de Transmetro, el rol de la nación ha excedido este ámbito al punto de que el entonces presidente Álvaro Uribe ha entrado a resolver conflictos personalmente.

Entre el gobierno nacional y el Distrito de Barranquilla la relación no siempre ha sido cercana, pues el hecho de que en varias ocasiones suspendiera los desembolsos hasta que Barranquilla cumpliera sus compromisos

(cronograma de obras, manejo fiscal), generó una percepción negativa de la nación en Barranquilla.

La nación ha mantenido en cambio relaciones estrechas con el municipio de Soledad, a través del MVADT, el cual aportó los recursos para las obras de saneamiento que eran prerequisites de las pavimentaciones necesarias para la circulación de las rutas alimentadoras.

En el 2008, producto de una gestión y solicitudes que le hace el alcalde Zapata al presidente de entonces, el Dr. Álvaro Uribe Vélez, quien realizó un consejo comunitario en la base militar de Malambo, se incluye a Soledad en el proyecto. Entre las solicitudes que el alcalde le hacía al señor presidente eran las de financiar alrededor de 50.000 millones pesos para las obras de saneamiento básico, toda vez que lo que impedía, según los entes que desarrollan el proyecto de transporte masivo en el distrito, alegaban que si no se resolvía el tema de saneamiento básico en el municipio de Soledad en unas zonas puntuales [...] el alcalde le hace la solicitud al presidente de los 50.000 millones de pesos, solicitud que el presidente Uribe atendió de buena manera y que a través del Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial, la nación dispuso para el municipio de esos 50.000 millones de pesos, de los cuales el municipio contrató cerca de 9.300 millones de pesos. El resto del dinero está bajo la contratación de la gobernación departamental. Ese fue lo que permitió pensar en Soledad para el tema de las rutas alimentadoras (entrevista Leonardo Pereira).

Ante Barranquilla, la nación ha sido entonces la que ha frenado los procesos, mientras que para Soledad fue un agente facilitador en el proceso de implementación, pero más que la nación a través de los organismos institucionales dedicados al tema (Unidad Coordinadora); el facilitador fue el Presidente de la República en persona.

4.1.2. El departamento de Atlántico: redentor de Soledad

La Gobernación de Atlántico, a diferencia del rol del nivel departamental en los otros dos casos de estudio, ha jugado un papel importante en la implementación de Transmetro, y desde el municipio de Soledad es percibida como un agente activo y facilitador en dos momentos: prime-

ro, al asumir el porcentaje de aporte a los recursos que le correspondía a Soledad (que no tenía cómo asumirlos) y, segundo, al liderar el proceso de obras de saneamiento en el municipio que era prerrequisito para las pavimentaciones de las vías alimentadoras de Transmetro, para las que tampoco había recursos.

“La Gobernación salvó a Soledad” (entrevista Edgar Paredes).

La Gobernación sí ha sido muy activa. La dificultad que ellos han tenido no es por una incapacidad propia, sino porque la Nación no les ha hecho el giro final que es lo que no ha permitido el desarrollo de los proyectos 8 y 10, que son los que presentan algún atraso o dificultad, pero de resto ya están en obras de pavimentación (entrevista Leonardo Pereira).

En síntesis, la gobernación ha sido el principal interlocutor del municipio de Soledad, y ha servido de intermediario entre éste y la nación. Ha sido, incluso, el organismo al que ha acudido Barranquilla a manifestar sus inconformidades con la gestión de Soledad, como se verá en las siguientes secciones.

4.1.3. *La institucionalidad metropolitana: el AMBQ como un ente puramente técnico*

En 2003 (Resolución 002592, 15 de mayo) se aprobó al Área Metropolitana de Barranquilla como Autoridad de Transporte Metropolitano, con funciones de planificación, coordinación, gestión, vigilancia y control, correspondientes al manejo integral de transporte público colectivo, entre otras.

El 24 de abril del 2007, el Área Metropolitana de Barranquilla, Transmetro S.A y la Alcaldías de Barranquilla y Soledad suscribieron un convenio interadministrativo en el que se estipularon las obligaciones y derechos de cada entidad frente al desarrollo y operación del SITM de Barranquilla y su Área Metropolitana.

La percepción del papel del nivel metropolitano cambia según el agente al que se le consulte: según funcionarios del Área Metropolitana de Ba-

rranquilla, la Autoridad Única de Transporte Masivo de la ciudad “ha generado un gran aporte a la reducción de la oferta de transporte y ha impulsado de manera adecuada los procesos de reestructuración de rutas, permitiéndole al sistema crecer y lograr una mayor y creciente movilidad” (Paola Martínez). Para representantes del gremio de transportes: “El Área Metropolitana ha tenido un rol excelente, ha estado muy pendiente, se encarga de coordinar y articular a los municipios” (Edgar Paredes).

Según un representante de Transmetro S.A, el Área Metropolitana es su principal interlocutor:

[...] lo que es la parte operativa más que todo se maneja con el área, por el estudio de nuevas rutas, estudio de rutas de transporte colectivo que deben salir, con el tema de semáforos, hablando con el personal de semaforización, entonces más que todo es con el Área Metropolitana (entrevista Jorge Rey).

Sin embargo, agentes del nivel municipal y departamental consideran que

El Área Metropolitana no ha ejercido el liderazgo que debiera ejercer. De hecho aquí, hace unos 20 días tuvimos un conversatorio con los candidatos a la Gobernación; el tema de la fase 2 de Transmetro se abordó con detenimiento. Y las conclusiones que manifestaban los candidatos es que al Área le había faltado asumir mayor liderazgo en el tema de la coordinación del trabajo del Distrito, de Soledad y de toda el Área Metropolitana [...] yo que he estado acompañando ese proceso de Transmetro, que he conocido las dificultades con los predios, las dificultades con las comunidades por los desesperos, las tomas y denuncias, ellos nunca han figurado. Ha estado Transmetro, gente de la gobernación, gente de la oficina de agua potable y saneamiento básico; hemos estado nosotros, pero el Área no ha estado. El Área no ha sido protagónica, y ellos debieran ser protagonistas de todo esto (entrevista Leonardo Pereira).

El nivel metropolitano es visto por los municipios como un agente que se ha dedicado a gestionar la salida de rutas de los buses tradicionales, pero que le ha faltado capacidad de coordinación entre los municipios y las actividades de regulación; le ha faltado liderazgo. Ante los problemas y protestas, otros agentes salen a “poner la cara”, pero el AMBQ no. Tiene

un rol más operativo que de liderazgo. Adicionalmente, se da la misma dificultad que en el caso de Megabús por ser el Área Metropolitana autoridad de transporte pero no de tránsito a nivel municipal: “En cuanto a las actividades de regulación y control, planeación y gestión en referencia a los sistemas de transporte masivo no existe subordinación de los municipios con el AMBQ”.

En general, en la escala intermedia se identifica con más preponderancia a la gobernación que al Área Metropolitana. Esto puede deberse a que la labor del gobierno departamental es más visible en lo político y en lo mediático (prensa), en cambio la labor del Área ha sido restringida a los aspectos puramente técnicos.

4.2. Relaciones interjurisdiccionales. Barranquilla-Soledad y los otros

Según los entrevistados, las relaciones entre Barranquilla y Soledad varían según cambian las administraciones “a veces son cercanos, a veces lejanos; eso depende de las administraciones, de quienes sean los alcaldes. Las relaciones cambian mucho según las administraciones, no hay continuidad en los funcionarios y los procesos tienen que reiniciar muchas veces con los cambios de administración” (entrevista Edgar Paredes).

La Alcaldía de Barranquilla ha manifestado sus reservas a la gestión de la Alcaldía de Soledad, tanto en las entrevistas como en la prensa. Para la ciudad, el municipio debería estar agradecido porque se va a beneficiar de Transmetro sin invertir muchos recursos (pues la Gobernación cubrió su porcentaje de aportes), y sin embargo, no agilizan los procesos para que la implementación se pueda dar en los tiempos inicialmente establecidos.

Tiene que ponerse las pilas la Alcaldía de Soledad. El Transmetro les va a servir a los habitantes de este municipio. Ni Soledad ni la Gobernación ponen un peso en las rutas alimentadoras. Las construyen los barranquilleros que estamos poniendo 9 mil millones de pesos porque Soledad ni la Gobernación tuvieron un peso y debería ser una alegría para estas dos administraciones que Barranquilla sea la que cofinancia estas obras. Entonces que se pongan serios en Soledad porque el sistema funciona si es para todo el Área Metropolitana, dijo el alcalde (*Zona Cero*, abril 4 de 2011).

Adicionalmente, Barranquilla y Transmetro S.A han tenido problemas con Soledad por asuntos de tránsito: para los agentes de estos entes ha sido difícil organizar la señalización, semaforización y respeto al carril exclusivo en el territorio de Soledad:

Ellos [Soledad] no están muy prestos a ayudarnos en lo que tiene que ver, por ejemplo, con señalización o con semaforización, o con el mismo respeto de nuestro uso exclusivo del carril. En Barranquilla ha sido un poco más fácil, porque tenemos mucha colaboración, tanto de parte de Tránsito como del Área Metropolitana y eso nos ha facilitado las cosas (entrevista Jorge Rey).

La Alcaldía de Barranquilla, Transmetro y el Área Metropolitana coinciden en cierta molestia por la ineficiencia en la gestión del municipio de Soledad. A estas inconformidades la alcaldía de Soledad ha tenido que responder públicamente en varias ocasiones.

Con el Distrito se han generado desinformaciones, de momento cuando Transmetro decidió remplazar a quien venía gerenciando el proyecto y llegó el Dr. Fernández, de repente se lanzaron algunas expresiones públicas que generaban molestias por acá; por ejemplo, que Soledad no venía haciendo las colaboraciones a Transmetro, cuando se presentaron problemas con los predios, que le dieron prensa en *El Herald* y con el noticiero de Jorge Cura, entonces nos tocó salir con CDTs en mano, para demostrar que el municipio tenía los recursos y que ya los había dispuesto, que era un dilema ya entre los vendedores y Transmetro. El alcalde tuvo que salir a decir que Soledad estaba poniendo los 5.000 millones de pesos de las interventorías, que se estaba desconociendo eso (entrevista Leonardo Pereira).

Por su parte, los entrevistados de Soledad perciben que hay un desequilibrio en cuanto a responsabilidades y beneficios en el esquema de gestión del proyecto: a la administración municipal no se le incluyó desde el principio en las conversaciones sobre el diseño y la planificación del sistema. “Soledad no estaba incluida ni hacía parte del plan maestro del Sistema Integral de Transporte Masivo de Barranquilla. El proyecto Transmetro para Soledad solamente contemplaba el portal donde reposan los buses articulados y los alimentadores” (entrevista Leonardo Pereira).

La inclusión efectiva del municipio en el proyecto (que dependía de recursos para obras de saneamiento) la gestionó directamente el alcalde de Soledad con el Presidente de la República de entonces, en el marco de un consejo comunitario. Adicionalmente, el municipio no hace parte de la junta directiva del ente gestor.

Tengo entendido que el Concejo va a iniciar ese debate de por qué Soledad no hace parte de la junta directiva, siendo que hoy le representa a Transmetro cerca del 45% de sus usuarios. De hecho, el municipio de Soledad se ha convertido en la tabla de sostenibilidad desde el punto de vista financiero de Transmetro. Son más de 30 mil a 40 mil usuarios diarios que Soledad le aporta al sistema. Entonces, en vista de todo lo que Soledad le está aportando a Transmetro, que son cerca de 8 rutas alimentadoras —y una segunda fase contempla 4 rutas más—, ya unos sectores del municipio empiezan a abrir ese debate de por qué a Soledad no se le incluye dentro de junta directiva del proyecto (entrevista Leonardo Pereira).

Otra inconformidad de Soledad se da en cuanto a la participación de las empresas locales de transporte, pues solo una empresa de Soledad tiene participación en la operación del sistema:

Hay una sola empresa que está radicada en la Secretaría de Tránsito en Soledad. El resto de empresas, a pesar de que tienen domicilio en Soledad, son empresas que nacieron en Barranquilla y que por la expansión han puesto sedes en Soledad, pero todo lo que es impuestos y manejo de rutas lo hacen a través de Barranquilla (entrevista Miguel Picuda).

Todos estos aspectos apuntan a que, al igual que en el caso de Soacha con Bogotá, Soledad percibe que con la implementación del SITM está aportándole a la ciudad principal mucho más de lo que recibe.

Existen también debilidades en cuanto a la interlocución entre municipios. De la alcaldía de Soledad perciben que no hay un espacio de diálogo con Barranquilla, pues el municipio solo interactúa con la Gobernación:

Debe habilitarse mayor comunicación y una mejor dinámica de trabajo entre el municipio de Soledad y el Distrito, porque pareciera que de repente fuera el municipio con la gobernación. La gobernación misma tam-

bién ha faltado como un ente superior, que pudiera aglutinar al Distrito y a brindar esos espacios. Con el Distrito, ni una sola reunión de tantas que hemos desarrollado, no nos hemos sentado con ellos a determinar una dinámica de trabajo (entrevista Leonardo Pereira).

El Área Metropolitana también señala las debilidades en cuanto a coordinación interinstitucional:

Existen unas mesas de trabajo en las que participa el Área Metropolitana, los transportadores (empresas) y Transmetro S.A.; las alcaldías no están muy involucradas en este proceso, ni las autoridades de planeación, que deberían estarlo, pues no conocen los procesos y por eso hay desarticulación. El alcalde (de Barranquilla) debería ser el líder; a veces los problemas tardan mucho en solucionarse y él con una llamada por teléfono podría solucionar las cosas en cinco minutos (entrevista Paola Martínez).

La alcaldía de Barranquilla se ha pronunciado ante los problemas de gran magnitud como los grandes retrasos de las obras:

Desconcierto ha causado en Barranquilla el anuncio de parte de los directivos de Transmetro, el sistema masivo de transporte urbano, de posponer de nuevo la entrada en servicio definitivo. Primero se dijo que era el 15 de mayo, luego el 15 de junio, y ahora que en julio. Ante el caso, el alcalde Alejandro Char, en evidente tono de molestia, le pidió a los responsables que dejaran de “mamarle gallo” a la ciudad y fueran claros en sus planteamientos (*El Tiempo*, 22 mayo, 2010)

Pero para agentes como Soledad, Transmetro y el AMBQ, podría ejercer más liderazgo.

Para el Área Metropolitana, “ha sido deficiente el apoyo que ha generado la Secretaría de Movilidad de Barranquilla en las etapas de implementación del sistema. Especialmente en la generación de operativos de control al transporte ilegal, taxis colectivos y motos. Así mismo, en el proceso de velar porque se cumpla de manera estricta la reestructuración de rutas proyectadas por la autoridad de transporte (entrevista Paola Martínez). Para la alcaldía de Soledad: “La alcaldía de Barranquilla apoya el proyecto pero es muy independiente, no está muy involucrada y debería estarlo

más porque tiene el poder de jalonar procesos que sin ella son muy lentos” (Edgar Paredes).

En síntesis, no se visibiliza una relación directa entre los dos municipios: para asuntos relacionados con el SITM, Barranquilla media con Transmetro S.A y Soledad con la gobernación o la nación; y entre municipios cada uno tiene percepciones negativas del otro. Esto ha generado, en el contexto del déficit financiero en el que se encuentra el sistema actualmente, que los agentes señalen a los demás como los responsables de las falencias en la gestión del proyecto.

4.3. Relaciones entre el sector público y el privado: Transportadores, sector inmobiliario y ciudadanía

La participación de la empresa privada ha sido muy buena; ha ayudado a la financiación a cambio de participación en las tarifas, aunque no se les ha pagado lo que se les debe por falta de ganancias. Han participado como operadores del sistema, con las concesiones de las estaciones intermedias y con los desarrollos comerciales en los portales (entrevista Edgar Paredes).

Gremio del transporte

El SITM de Barranquilla, al ser de los más recientes, cuenta con las lecciones que ha dejado la implementación de los sistemas anteriores, que puede ser aprovechada por los distintos agentes para no caer en los mismos errores. Este es el caso del gremio de los transportadores, quienes señalaron que

Somos conscientes de que en las demás ciudades había un enfrentamiento casi que directo entre operadores y transportadores; nosotros pensamos lo contrario y decidimos hacer un trabajo juntos, porque habíamos visto la experiencia de Pereira que por estar peleando la participación, se involucraron otros agentes, entraron a participar otras empresas que no eran de la ciudad y se llevaron parte del pudín (entrevista Miguel Picuda).

Las empresas transportadoras en Barranquilla intentaron, en vez de oponerse al proyecto, adelantarse al proceso y preparar las empresas para cumplir los requisitos para convertirse en operadores del sistema y no quedar por fuera del nuevo esquema:

Constituimos una empresa para enfrentar el proyecto, pero constituimos una sola empresa, que en ese momento se llamó SISTUR. Posteriormente, cuando comienza Planeación Nacional, nos manifiestan que nosotros no podíamos tener una sola empresa para licitar en el tema, porque se percibía como monopolio y que debíamos abrirnos en varias empresas, y así lo hicimos, nos abrimos en 2 empresas, una que se llamaba SISTUR y la otra que se llamó Grupo Empresarial Metrocaribe.

[...] el pliego salió con unas condiciones especiales que establecían los requisitos para nuestra participación, es decir que debíamos tener un mínimo de 300 propietarios y que debíamos tener como mínimo 7 empresas de transporte colectivo participando en la licitación. Éramos 25 empresas, cumplíamos con lo que exigía el pliego. Comenzamos a hacer una labor interesante, que era llamar a todas las empresas de transporte para generarles la necesidad de participación en el proyecto, la necesidad de que el pequeño propietario también nos acompañara y constituimos un modelo, que también fue modelo a nivel nacional, donde la empresa de transporte como tal, estaba obligada a constituir una sociedad de pequeños propietarios que estuviera afiliada a esa empresa. (entrevista Miguel Picuda).

Este proceso de formalización y organización empresarial facilitó la transición del transporte colectivo a formar parte del transporte masivo. Sin embargo, el proceso de reducción de oferta (la chatarrización de vehículos), que es un prerrequisito fundamental para el éxito del SITM (pues se contaba con un 40% de sobreoferta desde antes de implementar el proyecto) no se ha completado como estaba previsto, y a junio de 2011 iba en el 22% de progreso frente a lo proyectado (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2011).

Otra dificultad es la crisis financiera del sistema, que ha impactado de manera muy fuerte la relación entre Transmetro S.A y los operadores desde el inicio de la operación.

Cuando trajimos el primer 40% de la flota, y entró el nuevo gerente de Transmetro, nos estaba diciendo que la demanda crecería si traíamos más buses. Nosotros decimos, sí, la demanda crece si nosotros traemos más buses, pero si a nosotros nos pagan los kilómetros por el valor completo acordado. Entonces ahí se formó un círculo vicioso entre el ente gestor y transportadores. Al fin llegamos a unos acuerdos, firmamos algunas actas de compromisos, firmamos un otrosí para el contrato. Pero para todo ese tema nosotros queríamos ver comprometido al alcalde, al Distrito (entrevista Miguel Picuda).

En los acuerdos entre operadores y ente gestor se encontraba la creación de un fondo de estabilización para alimentar el fondo de contingencia, que a su vez supliría la remuneración a los operadores por cada kilómetro recorrido en los momentos en que la baja demanda no lograra el equilibrio financiero. Al retrasarse los ingresos de los operadores, “estos impusieron una demanda contra Barranquilla por daños y perjuicios por 30 mil millones de pesos, pero esas demandas las trasladaron al Área Metropolitana porque ellos son quienes tienen competencia” (Hector Paredes).

Los conflictos no han cesado, y en febrero de 2012 la prensa denunció conflictos con el operador Metrocaribe, el cual suspendió temporalmente la operación porque debido a incumplimientos en el pago de combustible, la empresa Terpel le suspendió la provisión, lo que hizo que Transmetro operara solamente con el 60% de la flota y generara colapso en el sistema. El operador culpa a Transmetro por la deuda que tiene con los operadores, y Transmetro S.A lo contradice y señala que están perjudicando el funcionamiento del sistema, lo que hace que el déficit financiero no se pueda superar y los recursos para el mismo operador sigan retrasados (*El Herald*, 2 de febrero de 2012).

En resumen, las empresas transportadoras, viendo la experiencia en el resto del país, se fueron preparando desde el inicio del proyecto, contratando estudios técnicos para participar en la planificación del sistema y agrupándose en dos grandes empresas formales para poder ganar las licitaciones de operación. Sin embargo, los transportadores no quisieron incorporar toda la flota desde el principio, pues el sistema comenzó operando a pérdida (la tarifa técnica es más alta que la tarifa al usuario y no había fondo de contingencia), lo que ha generado choques y conflictos

hasta la actualidad con los operadores, quienes para protestar por los retrasos en los pagos han reducido los vehículos en operación, lo cual genera retrasos en los servicios y, por ende, disminución de la confiabilidad de Transmetro como modo de transporte.

Otros privados: sector inmobiliario

En un principio, el esquema de financiación de Transmetro quiso introducir una innovación con respecto a un aumento de la participación privada en la financiación del sistema, por medio de concesiones tanto de las estaciones como de desarrollos inmobiliarios anexos a la infraestructura de transporte. Desafortunadamente, el modelo de concesión no funcionó como estaba previsto, pues la participación de privados en la tarifa imponía costos que podrían implicar una baja competitividad del sistema y, por ende, un aumento en la informalidad del transporte, debido a la alta tarifa. El Conpes 3539 de 2008 vuelve al esquema en el que la mayoría de los aportes son públicos para disminuir las presiones a la tarifa.

El proyecto también contempla un cambio de fuente para el portal de Soledad, el Documento 3348 establecía como fuente de financiación para la infraestructura, la dedicación de una porción de los recaudos provenientes de la tarifa para el pago de elementos del sistema. Lo anterior imponía costos que podrían implicar una baja competitividad del sistema y, por ende, un aumento en la informalidad del transporte, debidos a la alta tarifa. Por tal razón, la nueva propuesta implica que para dicho portal también haya aportes públicos con lo que consecuentemente se disminuirían las presiones a la tarifa (Conpes 3539 de 2008, p.10).

Sin embargo, la concesión del portal de Soledad se llevó a cabo, aunque con un aporte privado menor.

Para la construcción del portal y patio de Soledad, Transmetro S.A. adelantó la estructuración técnica, financiera y legal por concesión, que incluye desarrollo inmobiliario. La obra se construirá con recursos provenientes de inversión privada, a través del aporte del inversionista que desarrollará el centro comercial contiguo al lote, con aportes del impuesto predial del municipio y una porción de la tarifa del SITM. Esta concesión fue adjudicada al Consorcio Grandes Proyectos. El contrato se firmó

el 07 de enero de 2009, con acta de inicio del 18 de enero de 2009, a partir de la cual se inició el ajuste a los diseños. (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2011).

Sociedad Civil

En cuanto a la sociedad civil, se han presentado protestas por atrasos en las obras, pero no por oposición al proyecto.

A finales del año pasado se presentaron protestas con mucha frecuencia por parte de la comunidad, porque las obras de saneamiento básico no habían terminado; unas finalizaron en el mes de julio, otras en agosto. Transmetro había prometido ingresar en octubre, llegó diciembre y la gente no veía nada. La más grande fue la toma y cierre de la avenida Murillo y la toma de la Estación Pacho Galán; eso fue noticia nacional (entrevista Leonardo Pereira).

Los conflictos fueron sorteados instalando mesas de trabajo con representantes de la comunidad, “liderados por el párroco de la zona. Se les explicó que no era un tema que no se iba a desarrollar, sino que se habían presentado unos atrasos por incumplimiento de requisitos del Banco Mundial. Eso se le explicó a la gente y se quedó con ellos que las obras arrancaban en febrero y, efectivamente, en febrero arrancaron” (entrevista Leonardo Pereira).

En general, la ciudadanía como agente no apareció de manera importante ni en la prensa ni en las entrevistas, con excepción de los episodios de bloqueo por los retrasos en las obras.

5. CONCLUSIONES. ¿HACIA UNA GESTIÓN METROPOLITANA?

El proyecto Transmetro, con la magnitud de su inversión y la complejidad de su esquema de gestión, tuvo que enfrentar diversos problemas en su implementación en Barranquilla, básicamente por falta de recursos en el distrito (que se encontraba hasta el 2005 quebrado) y falta de infraestructura de saneamiento y recursos en el municipio de Soledad (que

impedía el inicio de las obras). Por una parte, las condiciones que le puso la nación a Barranquilla para hacer los desembolsos jalaron una mejoría en el manejo fiscal, pero por otra el esfuerzo económico fue demasiado grande, lo que hace que el proyecto sea demasiado vulnerable a caer en crisis financiera. La alternativa de otorgar participación a varios privados en las tarifas es una fuente viable de financiación para obras, pero hace que el proyecto en sus inicios tenga siempre las ganancias comprometidas con la empresa privada, y cuando la demanda es baja los recursos no son suficientes para pagarles. El incumplimiento reduce la credibilidad de los privados en el sistema.

En cuanto a las relaciones entre agentes, la nación ha brindado su colaboración a Soledad y responsabiliza a Barranquilla de algunos de los problemas de implementación; el nivel intermedio está más personificado mediática y políticamente en la gobernación que por el Área Metropolitana, que ejerce un rol restringido a lo técnico. El municipio de Soledad le incrimina a Barranquilla la falta de liderazgo e involucramiento, además de percibir una desventaja frente a la ciudad en cuanto a la distribución de cargas y beneficios en el proyecto; y Barranquilla le atribuye a Soledad gran parte de las causas de los retrasos en las obras, por sus problemas de saneamiento y falta de recursos para invertir en las obras previas necesarias para las pavimentaciones de Transmetro.

Este caso es un ejemplo que en el papel funciona bien, pues cuenta con una institucionalidad metropolitana (en contraposición, por ejemplo, con la conurbación Bogotá-Soacha), la participación de todos los niveles de gobierno (incluso el departamento) y un diseño de proyecto que intenta superar las limitaciones de los SITM en sus primeras versiones en el país (en cuanto a esquemas de financiación y vinculación del sector privado). Sin embargo, la implementación del SITM revela problemas de índole más estructural en lo que respecta a coordinación interinstitucional, y al desequilibrio socioeconómico entre Barranquilla y Soledad, que dificultan la gestión del proyecto a escala metropolitana.

Referencias

- Alfonso, O. (2010). Impactos socioeconómicos y demográficos de la metropolización de la población colombiana y de los mercados de trabajo y residenciales. *Documento de Trabajo*, 31, Universidad Externado de Colombia.
- Carmona, M. (2005) Globalización y cambios conceptuales en el desarrollo urbano. En: M. Carmona (Ed), *Globalización y grandes Proyectos Urbanos: la respuesta de 25 ciudades* (pp.48-55) Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Carrizosa, J. (2005). *Desequilibrios territoriales y sostenibilidad local: conceptos, metodologías y realidades*. Bogotá: IDEA- Universidad Nacional de Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación, Documento CONPES 3167 (2002, mayo 23). *Política para mejorar el Servicio de Transporte Público Urbano de Pasajeros*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación, Documento CONPES 3368 (2004, agosto 1º). *Política Nacional de Transporte Urbano y Masivo – Seguimiento*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación, Documento CONPES 3306 (2004, septiembre 6), *Sistema Integrado del Servicio Público Urbano de Transporte Masivo del Distrito de Barranquilla y su Área Metropolitana*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación, Documento CONPES 3348 (2005, abril 18). *Sistema Integrado del Servicio Público Urbano de Transporte Masivo del Distrito de Barranquilla y su Área Metropolitana - Seguimiento*. Bogotá, DNP.
- Departamento Nacional de Planeación, Documento CONPES 3539 (2008, agosto 25). *Sistema Integrado del Servicio Público Urbano de Transporte Masivo del Distrito de Barranquilla y su Área Metropolitana – Seguimiento y Modificación*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (2009). ¿En qué invierte el Estado Colombiano? Los grandes proyectos de inversión del Estado Comunitario en 2008. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/Programas/Inversionesyfinanzas/C3%BAAblicas/Enqu%C3%A9invierteelGobiernocolombiano/Documento/tabid/939/Default.aspx>
- Distrito de Barranquilla (2008). Plan de Ordenamiento Territorial Del Distrito Especial y Portuario de Barranquilla (compilado). <http://www.barranquilla.gov.co/documentos/pot/P.O.T.%20COMPILADO%20-%20VERSION%20FINAL.pdf>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura (2011). Informe Sistemas Integrados de Transporte Masivo – SITM, Julio 2011. <http://www.infraestructura.org.co/seguimientoproyectos/InformeSITMJulio2011.pdf>

Monzón, A. (2005) Gestión del transporte metropolitano. En Rojas, E.; Cuadrado-Roura, J.R.; Fernández Güell, J. M. (Eds) (2005), *Gobernar las metrópolis*, Washington: BID.

Lista de entrevistados

Miguel Picuda- Gerente Metrocaribe (operador Transmetro)

Leonardo Pereira- Secretario del despacho, Alcaldía de Soledad

Edgar Paredes – Gerente Alianza Sodis (transporte colectivo), exsecretario de Tránsito de Barranquilla.

Paola Martínez- Subdirectora de Transporte AMBQ

Jorge Rey- Jefe del Centro de Control, Transmetro S.A