

PLAN DE ACCIÓN PARA LA TRANSICIÓN
PLAN DE ACCIÓN Y OPERATIVO STM - AMB / LIQUIDACIÓN
METROLÍNEA S.A.¹

Generalidades.

Con la aprobación en noviembre 29 de 2024 por parte del Concejo Municipal de Bucaramanga del acuerdo municipal por medio del cual se faculta al alcalde de Bucaramanga, para llevar a cabo los trámites necesarios para la disolución y liquidación de Metrolínea S.A., desde el AMB y en especial la Subdirección de transporte se plantea un plan de acción y operativo ejecutable en el llamado “régimen de transición” para garantizar la prestación del Servicio Público de Transporte Público de pasajeros en sus componentes Masivo y Colectivo en toda el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Este plan de acción debe ser concertado y autorizado por la Junta Metropolitana, toda vez que contiene compromisos y obligaciones de los entes territoriales en el marco de su responsabilidad constitucional y legal en la garantía de la prestación del servicio, así como las obligaciones del uso y mantenimiento de la infraestructura construida para el SITM derivadas del convenio de cofinanciación (vigente) y, las obligaciones en materia de control en vía a través de los cuerpos operativos de tránsito.

¹ Documento de trabajo de carácter confidencial, regido por las políticas de confidencialidad y privacidad del Área Metropolitana de Bucaramanga – AMB – (prohibida su divulgación parcial o total). Elaborado en una versión inicial por el doctor Emiro Castro y la doctora María Paula Ordoñez en noviembre de 2024. Revisado y editado en su segunda versión por el director John Manuel Delgado, el 6 de diciembre de 2024, posterior a la reunión presencial sostenida con la ministra de Transporte, María Constanza García, y la superintendente de Transporte, Ayda Lucy Ospina, durante el Congreso Nacional de Infraestructura 2024 en la ciudad de Cartagena.

Los elementos del esquema operativo y del plan de acción han sido presentados en dos sesiones de Junta Metropolitana (2024/2025) y discutidos con los equipos de gobierno de los cuatro municipios que integran el área metropolitana. Si bien no existe consenso absoluto sobre todas las determinaciones y opciones planteadas, el AMB, en su calidad de autoridad de transporte masivo metropolitano, y en ejercicio de las competencias conferidas por la Ley 1625 de 2013, el artículo 6 de la Ley 336 de 1996 y el Acuerdo Metropolitano 004 de 2018, presenta un conjunto de alternativas, instrumentos y vehículos institucionales orientados a conjurar la afectación grave del servicio derivada de las circunstancias administrativas, legales y financieras del ente gestor Metrolínea S.A., que hoy comprometen la estabilidad operativa del sistema de transporte masivo y afectan directamente a sus usuarios.

Antes de presentar el Plan de Acción para la Transición, se deben realizar algunas precisiones que servirán de fundamento legal y operativo para las propuestas presentadas:

1. La liquidación del Ente Gestor deberá ser aprobada por la Asamblea de Accionistas en la que se encuentran los municipios metropolitanos y el Gobierno Nacional por disposición del Contrato de Usufructo del 70% de las acciones del Ente Gestor, adicional a estos entes, también hacen parte de la Asamblea algunos entes descentralizados del municipio de Bucaramanga y el Área Metropolitana de Bucaramanga. .
2. Una vez el Ente Gestor Metrolínea S.A. cese operaciones (*por liquidación*), el Área Metropolitana de Bucaramanga (*autoridad de transporte metropolitano y autoridad de transporte masivo*) deberá reasumir la administración y planeación del sistema que había sido entregada a Metrolínea mediante un convenio interadministrativo.
3. Se aclara que la liquidación del Ente Gestor Metrolínea S.A. no implica *per se* la liquidación del Sistema Integrado de Transporte Masivo, el cual sigue existiendo y representado en la autoridad de transporte, la infraestructura, la tecnología y los usuarios.
4. Para que el **Área Metropolitana de Bucaramanga asuma la administración del SITM** deberá hacerlo con las herramientas que le da la Ley, pero también **con las obligaciones de garantizar una tipología vehicular que opere en la Troncal y estaciones y portales construidos con recursos del Convenio de Cofinanciación** suscrito con la Nación. Esto implica obligatoriamente que la operación de desarrolle con:
 - Sistema de Recaudo Centralizado – SRCC.
 - Sistema de Gestión y Control de Flota – SGCF.

- Sistema de Información al Usuario – SIU.
- 5. La existencia del **“Factor de Calidad” en la tarifa del TPC** para el sostenimiento de la operación que requiere el Área Metropolitana de Bucaramanga en el ejercicio de control sobre la prestación del servicio.
- 6. La **unificación de la tarifa del TPC** es imperativo, pero se entiende que la tarifa diferencial es una alternativa a las necesidades de la población, sin embargo, esta solo puede ser autorizada a las empresas que acepten ascenso tecnológico que permita al AMB tener control y vigilancia de la operación (SRCC, SGCF y SIU).
- 7. Los municipios deben comprometer recursos para garantizar la operación del Sistema y el uso de la infraestructura, que se traduce en garantizar **el renting de los vehículos en su etapa inicial y el arreglo, mantenimiento y sostenimiento de la infraestructura del SITM existente en su jurisdicción.**

Para el desarrollo de esta operación, se proponen las siguientes etapas, como una operación ordenada, autorizada y basada en los Actos Administrativos y una estricta colaboración de los municipios.

ETAPA 0.0. Ejercicio de Autoridad.

Esta etapa está a cargo del AMB y se ha venido desarrollando desde el mes de octubre con la expedición de actos administrativos que permitan desarrollar un ejercicio de control a la actividad transportadora metropolitana. También se desarrollan actividades para el cumplimiento irrestricto del Acuerdo Metropolitano 004 de 2018 y las delegaciones a la autoridad metropolitana en materia de TPC.

ETAPA 1. Preparación o Alistamiento. (En Ejecución hasta el 01 de marzo)

Inicio.

- Una vez se apruebe el Acuerdo Municipal en el Concejo de Bucaramanga.

Acciones por realizar AMB.

1. Análisis detallado de condiciones administrativas y de operación de Metrolínea.

- ***Rutas:***
 - Pasajeros movilizados.
 - Horas pico y valle.
 - Cantidad de vehículos requeridos.
 - Contrato SRCC y SGCF.
 - Fiducia.
- ***Complementariedad o integración.***
 - Identificación de flota con la cual se está haciendo.
 - ¿Tienen validadores, contadores y sistemas de control?
 - ¿Qué flota no cuenta con sistema de control?
- ***Empresas.***
 - Revisión de la capacidad transportadora metropolitana y de cada una de las empresas.
 - Cuáles empresas están dispuestas a entrar en fase de contingencia.
 - ¿Cuántas y qué empresas están dispuestas a optimizar el sistema de control para transferir información al AMB?
 - Cuáles empresas están dispuestas a entrar en fase de transición (SRCC).

- Solución tecnológica SRC, SGCF, SIU
 - Documentación general de la solución tecnológica bajo la cual ha operado el sistema.
 - ¿Es Metrolínea propietario del Mapping?
 - En caso afirmativo a lo anterior, AMB requiere recibir y tener acceso a la documentación con la estructura del Mapping, algoritmos de diversificación de claves, comandos de acceso a la SAM y en general toda la información necesaria que la entidad deba disponer para poder tomar acciones a futuro en alternativas de contratos de solución para sistema de recaudo en el sistema.
 - Inventario de tarjetas activas en el sistema.
 - Inventario de equipos torniquetes y validadores instalados y en funcionamiento en estaciones.
 - Inventario de equipos torniquetes y validadores instalados en buses, con identificación de buses.
 - Inventario de equipos torniquetes, validadores disponibles para instalación en buses que se dispongan en Stock y que deberán ser recibidos por AMB.
 - Usuarios y claves de acceso a plataforma de Sistema de Gestión y Control de Flota.
 - Usuarios, claves de acceso y gestión de Sistema de Información al Usuario, si las hay.
 - Inventario de todos aquellos equipos, dispositivos y hardware en general que se disponga y sea parte de la solución tecnológica con la que opera el Sistema.

- Contratos de soporte a la infraestructura
 - Documentación frente a contratos de Mantenimiento de la Infraestructura, si se encuentra alguno vigente.
 - Documentación frente a contratos de seguridad y vigilancia a la infraestructura, costos, alcance, obligaciones, histórico de contratos en los últimos 3 años suscritos para este fin.
 - Documentación frente a contratos de aseo sobre la infraestructura, costos, obligaciones, histórico de contratos en los últimos 3 años suscritos para este fin.

2. Preparación de los Actos Administrativos de emergencia y autorizaciones transitorias.

- AA de "afectación grave" (Acuerdo Metropolitano).
- AA de desmonte esquema operativo Metrolínea.
- AA esquema operativo contingencia para que TPC asuma rutas Metrolínea (45 - 90 días.)
- AA esquema operativo transición (18 - 24 meses)
- AA de Factor de Calidad para sostenimiento de Autoridad.
- AA de obligatoriedad de SRC-SGCF-SIU por parte del TPC si quiere entrar a Transición. Esto en el marco de una implementación apresurada de la Res. 000289 de 2023 modificada por la Res. 000236 de 2024.

3. Portal de Girón.

- La entrada en operación del portal de girón es fundamental para la operación.
- Metrolínea ya contrató estudio para semáforo. En enero deben entregar resultados.

- Apoyar a Metrolínea financieramente para la construcción y puesta en funcionamiento del semáforo.

4. Optimizar la troncal Piedecuesta - Floridablanca - Bucaramanga - Norte.

- Estudios de presupuesto de arreglo de estaciones estratégicas.
- Los municipios deben asumir el compromiso de arreglar las estaciones que se encuentren dentro de su jurisdicción. En principio las que se consideren estratégicas para lograr una mayor cobertura de pasajeros.
- Municipios deben asumir el sostenimiento y mantenimiento de los portales dentro de su jurisdicción lo que incluye vigilancia, aseo y servicios públicos.

ETAPA 2. Liquidación del Ente Gestor Metrolínea S.A. (6 meses)

Esta etapa se desarrolla en las gestiones administrativas y financieras del ente gestor y los socios para la correcta liquidación de la sociedad.

Inicio.

- Esta etapa iniciará cuando se aprueben los actos de autorización de liquidación.
- El tiempo que dure esta etapa deberá definirlo la Asamblea de Accionistas.

Acciones por realizar por los municipios.

1. Establecer en el proceso de liquidación el esquema jurídico y administrativo que de la posibilidad de recibir los validadores y equipo

tecnológico que tengas los buses y que son propiedad del Ente Gestor Sistema de Recaudo Centralizado y conteo de pasajeros.

2. Entregar los equipos tecnológicos por medio de la figura jurídica más adecuada (comodato, convenio, arriendo, etc.).

Acciones AMB.

1. Recibir los equipos tecnológicos para el SRCC – SGCF.
2. Recibir el Mapping, con su correspondiente estructura, claves, algoritmos y documentación.
3. Recibir la documentación, usuarios y claves de acceso a aplicaciones y software de SRCC, SGCF, SIU.
4. Recibir plantillas, modelos y demás documentación con la cual se establezcan los planes operacionales, tablas horarias de servicios de rutas.
5. Recibir toda aquella documentación, información, bases de datos, sistemas de información geográfica, archivos de cálculo, aplicaciones, software, equipos hardware entre otros que Metrolínea disponga y utilice en su actividad de planeación, gestión y control del Sistema.

ETAPA 3. Contingencia. (45 – 90 días)

Inicio.

- Una vez cesen las operaciones del Ente Gestor autorizada por la Asamblea de Accionistas.
- Puede iniciar también cuando se termine el contrato de concesión con Metro5 por la imposibilidad de operar el Sistema.

Acciones por realizar AMB.

1. Acuerdo Metropolitano Contingencia "Afectación Grave".

Expedir Acuerdo Metropolitano que declare una "afectación grave" en la prestación del servicio público de transporte terrestre en el Área Metropolitana de Bucaramanga por la liquidación de Metrolínea. Asimismo, este deberá disponer que las autoridades de tránsito de cada municipio deberán colaborar con el AMB para realizar operativos que garanticen la prestación del servicio de transporte y el cumplimiento de la reglamentación que expida la autoridad de transporte durante el régimen de transición.

2. Resolución desmante Esquema Operativo Metrolínea.

Expedir un acto administrativo que derogue el esquema operativo autorizado a Metrolínea y los que hayan autorizado a realizar la integración y complementariedad con TPC.

3. Resoluciones de Autorizaciones Transitorias.

Una vez se declare "afectación grave" en la prestación del servicio, se deberá expedir una resolución que permita expedir autorizaciones transitorias (artículo 20 Ley 336 de 1996) al TPC para que opere rutas que hoy están operadas por SITM.

- Serán por un tiempo entre 45 - 90 días, para que el TPC opere en rutas del SITM, lo cual se computará a partir del día siguiente a la sanción del Acuerdo Metropolitano que declare una "afectación grave" en la prestación del servicio público de transporte.
- No exigirán el uso de SRCC, pues serán para superar la emergencia y las necesidades de movilización.

- Las empresas autorizadas podrán hacer uso de la infraestructura del Sistema y del carril exclusivo, conforme a la reglamentación que se expida.
- En el acto administrativo se deberán advertir las sanciones que se impondrán a las empresas que no acaten las autorizaciones para operar en rutas del SITM.

ETAPA 4. Transición. (18 - 24 meses)

Inicio.

- Una vez terminen los permisos transitorios otorgados en la etapa de contingencia.

Acciones por realizar AMB.

1. Proceso de selección - contratación del operador de transición

AMB avanzará en estructurar y ejecutar un proceso de contratación mediante la modalidad que se justifique para seleccionar el o los responsables de la provisión de flota y operación del servicio de rutas del componente masivo (Pretroncal) durante la etapa de transición (18 - 24 meses).

Para garantizar la disponibilidad inmediata de flota se buscará tener un proceso de Renting de vehículos tipo padrón disponibles y en condiciones técnicas y de seguridad adecuadas para la prestación del servicio.

2. Acto que ordene obligatoriedad de SRCC - SGCF - SIU

Acto Administrativo que ordene de manera prioritaria implementar SRCC-SGCF-SIU, que sea definido y/o contratado por AMB con su operador tecnológico, en las rutas que vaya a tomar el TPC y que antes

eran del Masivo, lo cual será definitivo y no solo en el marco de una transitoriedad.

- En tanto será una etapa intermedia entre SITM y SITME, se requiere que la autoridad tenga control sobre la operación, en especial sobre control de flota y recaudo centralizado.
- Como mecanismo preparatorio para el SITME, se debe establecer un término prudencial de 6 - 8 meses para que todo el TPC cumpla con SRCC-SGCF-SIU en cumplimiento de la Res. 000289 de 2023 y de acuerdo con los lineamientos y operador tecnológico seleccionado por el AMB.

3. Acuerdo Metropolitano que incorpore el Factor de Calidad.

- Presentar en el mes de diciembre de 2024 el estudio que la Junta Metropolitana le requirió a STM, conforme se dispone en el párrafo 1 del artículo 8 del Acuerdo Metropolitano No. 012 de 2019, modificado por el artículo 5 del Acuerdo Metropolitano No. 007 de 2024.
- Recursos necesarios para que AMB pueda ejercer control sobre la operación de control de flota y operador de recaudo.
- Debe cobrarse a todo el TPC, incluyéndolo en tarifa.
- Analizar si puede ser diferenciado entre el servicio TPC normal y el TPC transicional que use infraestructura del SITM.

4. Resolución Nuevo Esquema Operativo Transición.

Expedir Acto Administrativo con el nuevo esquema operativo de rutas, en las que se incorporen al TPC de manera transitoria las rutas que antes operaba el SITM.

- Estas rutas deberán ser entregadas a las empresas que demuestren la capacidad operativa, técnica y económica para prestarlas correctamente.
 - Todas las empresas que quieran hacer parte de ese nuevo esquema deberán permitir instalar en sus vehículos los dispositivos para control y gestión de flota, conteo de pasajeros y recaudo centralizado que sea definido por el AMB con su operador tecnológico.
 - Las empresas que no instalen los dispositivos no podrán acceder a la infraestructura del SITM ni tendrán la autorización para operar en las rutas en esta etapa de transición.
5. Operador tecnológico para el sistema de transporte público en transición
- AMB deberá realizar los procesos necesarios para contar con un aliado tecnológico que tendrá la responsabilidad de suministrar los equipos, plataforma tecnológica y prestar los servicios para la implementación, operación y soporte del SRCC, SGCF, SIU tanto en las rutas del nuevo esquema operativo de transición como en el TPC en general para recaudo y control del factor de calidad. Para esto deberá:
- Recibir de Metrolínea (en caso de tener la propiedad) el Mapping de las tarjetas utilizadas como medio de pago en el sistema con su correspondiente documentación, módulos SAM, claves de acceso, algoritmos y en general todo lo que sea necesario para dar continuidad a su operación con el actual proveedor de servicios tecnológicos o con cualquier otro que se requiera a futuro de acuerdo con los procesos contractuales que para tal fin se realicen.

- AMB estructurará un documento técnico que establezca la solución tecnológica requerida para el corto plazo mediante la cual operará el sistema de rutas bajo el modelo operativo en transición y las rutas de TPC en las que se requiere controlar y recaudar el factor de calidad.
- AMB deberá preparar un anexo técnico como términos de referencia de la solución tecnológica requerida para SRCC, SGCF, SIU.
- AMB realizará un estudio de mercado con el que disponga cotizaciones de diferentes proveedores para el suministro de equipos, instalación, implementación, operación y soporte de la plataforma tecnológica de SRCC, SGCF, SIU
- AMB estructurará e implementará un proceso de contratación (licitación pública, convenio interadministrativo) para contar con el operador tecnológico que le garantice el suministro, implementación y operación del SRCC, SGCF, SIU.
- Una vez seleccionado el operador tecnológico, se procederá a la implementación y operación de la solución tecnológica tanto en rutas del modelo operativo en transición como rutas del TPC para control y recaudo del factor de calidad.

Acciones por realizar en los municipios.

1. Infraestructura.

- Municipios deben realizar los aportes que se deben al convenio de cofinanciación de Metrolínea.
- Se debe procurar que esos recursos que quedan en el Convenio se puedan utilizar como complemento del arreglo de la infraestructura.

- Es imperativo que se dejen en los presupuestos de cada municipio una apropiación para el mantenimiento de la infraestructura del SITM que se encuentra en cada uno de los municipios.
- Metrolínea debe garantizar antes de su liquidación formal el funcionamiento del Portal de Girón, de lo contrario deberá ser asumido en el marco de las competencias por el municipio bajo jurisdicción.

Etapas 5. de Estructuración Técnica, Legal y Financiera del SITME.

Inicio.

- Esta etapa ya debe estar en proceso de formulación y viabilización.

Acciones por realizar AMB.

1. Modificar alcance del SITME para incluir componentes de Infraestructura.

- Necesario para que el FONDES de FDN pueda participar dentro de la cofinanciación de la ETLF, o cualquier otra instancia cofinanciadora, según competencias y marco legal

2. Gestiones ante alcaldes metropolitanos.

- Citar a los Alcaldes Metropolitanos y exponer los alcances del SITME en procura de la financiación para su ETLF.

3. Corregir los documentos de soporte para inicio de ETLF.

- Equipo técnico tiene los documentos del PMMM.
- Revisar, ajustar, complementar Anexo Técnico de Términos de Referencia de alcance de la ETLF para el SITME

4. Presentación de Proyecto ETLF para cofinanciación.

- Suscribir convenio con EnTerritorio y FDN para financiación de recursos de ETLF.
- Es necesario que sean ambas entidades para que los recursos puedan garantizarse en su totalidad.
- Apoyo de MinTransporte a través del concurso fundamental de UMUS

5. Suscribir contrato de consultoría para la ETLF del SITME.

- Definir alcance y necesidades concretas en primera etapa.
- Preparar documentos precontractuales para la contratación de la consultoría.
- Implementación del proceso de contratación de la consultoría, bajo el mecanismo que corresponda según fuente de recursos y entidad contratante.
- Dar impulso al proyecto de ley del gobierno sobre la financiación del Nuevo Sistema de Transporte en ciudades intermedias, entre las que se encuentra Bucaramanga.

ETAPA de Preparación entrada en operación del SITME.

Inicio.

- Una vez se tenga resultado de la ETLF del SITME.

Acciones por realizar AMB.

1. Nuevo Ente Gestor.

- Acordado con los municipios metropolitanos.
- Se sugieren cambios en inversión de recursos redistribuida en todos los municipios.

- Se sugiere una EICE a cargo del AMB que no implique mayores responsabilidades para los socios (entidades públicas).

2. Convenio de Cofinanciación Nación.

- Suscribir convenio de cofinanciación con la Nación para garantizar infraestructura nueva y existente e inversión en flota.
- Incluir cofinanciación de tecnología para SRC-SGCF-SIU.

3. Entrega de la operación del SITME al nuevo ente gestor.

- AMB recupera entrega su condición transitoria de gestión de la operación del servicio.
- AMB mantiene su papel de autoridad

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES

Definido² y constituido el equipo técnico con cargo al proyecto de inversión de la subdirección de transporte del Área Metropolitana de Bucaramanga, sumado con la capacidad técnica propia de la Subdirección de Transporte y de la Dirección del Área Metropolitana, se constituyó un equipo técnico encargado de ejecutar las tareas necesarias para asumir esta contingencia. Los profesionales Andrés Giraldo, Manuel Velandia, Yolanda Rey, Julie Rodríguez, Jorge Barrera, y los funcionarios de planta María Paula Ordóñez, Aldemar Díaz, Nelly Marin y John Delgado. La estructura de tareas fue montada por la ingeniera Julie Rodríguez, con monitoreo del ingeniero Jorge Barrera y el arquitecto José Alejandro Gómez.

Se realizaron análisis del esquema operativo presentado por el ente gestor vigente (Metrolínea S.A.), recibiendo recomendaciones y ajustes por parte de la autoridad de transporte del Área Metropolitana de Bucaramanga. Este esquema operativo contemplaba una implementación por fases, estructurada en tres fases, con el propósito de garantizar la operación de una flota de buses padrones circulando por el carril exclusivo y utilizando la infraestructura de estaciones no vandalizadas. Además, promovía una estructura financiera basada en aportes de los municipios para alquiler y operación soportada en las coberturas municipales (y no en su participación accionaria en el ente gestor Metrolínea).

El esquema fue compartido y discutido con el equipo de expertos, estableciendo como condición fundamental la declaratoria de afectación grave del servicio, requisito indispensable para autorizar transitoriamente a Metrolínea como operador del transporte masivo. Se preveía que la asamblea de socios de Metrolínea se reuniría hasta el 28 de mayo de 2025, definiendo el nombramiento del agente

² Versión adicionada en marzo de 2025 por John Delgado

liquidador en septiembre de 2025. Este margen de tiempo permitiría estructurar el diseño institucional necesario para el ente gestor, y para la contratación del operador del sistema en la transitoriedad.

El esquema también contemplaba reglas para el fortalecimiento de la integración y complementariedad con el Transporte Público Colectivo (TPC), incluyendo la implementación del ascenso tecnológico en las empresas transportadoras, con el fin de mejorar el monitoreo de flota y garantizar el recaudo unificado. Esto aseguraba una de las partes más críticas del esquema: el Kpex de los buses padrones y la operación transitoria hasta tanto Metrolínea definiera, en asamblea, la fecha de su registro de disolución y liquidación ante la Cámara de Comercio.

Una vez consolidado este esquema, se llevó a Junta Metropolitana en dos oportunidades, durante los meses de enero y febrero de 2025 *[Insertar referencias]*. En la primera sesión, se presentó el esquema operativo en ausencia del alcalde de Floridablanca y del alcalde de Piedecuesta, quienes se excusaron, complicando la toma de decisiones y motivando la realización de una segunda Junta Metropolitana con la presencia de los cuatro alcaldes.

Con la finalización del contrato de concesión del operador del sistema de transporte masivo cada vez más cerca (26 de febrero de 2025), no se logró un consenso sobre la financiación del esquema operativo, lo que implicaba una gran dificultad para costear el arrendamiento de flota y la operación transitoria de Metrolínea (sin incluir la financiación de su déficit). En consecuencia, el Municipio de Bucaramanga destinó recursos para el alquiler de flota y garantizó fondos para el Fondo de Estabilización y Subvención (FES) para garantizar la fase uno del esquema operativo, que contemplaba rutas de buses padrones entre la Universidad

Industrial de Santander y la estación de Provenza, con su respectiva integración y complementariedad con el Transporte Público Colectivo (TPC).

Al evaluar las opciones de arrendamiento de flota, dos propuestas se destacaron:

1. Metro de Medellín, que ofrecía buses padrones con disponibilidad inmediata, cumpliendo requisitos técnicos y operativos, y con la posibilidad de contratación interadministrativa dada su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado.
2. Transportadores locales, cuya propuesta tenía un costo levemente superior, con flota que cumplía con las especificaciones, aunque no era conocida por el Área Metropolitana de Bucaramanga. Además al configurarse como sociedad privada exigía un proceso licitatorio.

Sin una carta favorable para la continuidad por parte del operador Metro Cinco Plus, la opción más viable en términos técnicos y jurídicos era la del Metro de Medellín. No obstante, el director del Área Metropolitana advirtió que llevar la operación solo hasta Provenza (Bucaramanga) podría generar interpretaciones erróneas sobre la intención de los alcaldes respecto a la integración metropolitana.

Frente a este panorama, el gerente de Metrolínea exploró la posibilidad de prorrogar el contrato vigente con Metro cinco plus, alternativa que fue aceptada por el operador, lo que permitió extender la concesión por 60 días (hasta 26 de abril de 2025) para evaluar mejoras en la propuesta de integración con el TPC.

El 3 de marzo de 2025, el alcalde de Bucaramanga comunicó al director del Área Metropolitana su intención de acelerar la liquidación de Metrolínea y el

nombramiento del agente liquidador antes del 28 de mayo de 2025, lo que modificaba los tiempos previamente establecidos hasta septiembre de 2025. Esta decisión imponía nuevos retos administrativos y operativos, pues el Área Metropolitana debía asumir competencias que hasta el momento correspondían al ente gestor. El alcalde de Bucaramanga manifestó el 10 de febrero de 2025 su determinación de no extender la existencia de Metrolínea, argumentando que su permanencia impedía la participación financiera de los demás municipios metropolitanos (al no sentir compromiso de aportar a una configuración accionaria donde representan la minoría, y la baja confianza de invertir en una empresa en quiebra); implicaba un riesgo administrativo y fiscal insostenible para la ciudad de Bucaramanga y los asesores legales en su interpretación le exponían que no podía extender la designación de agente liquidador más allá del 28 de mayo de 2025.

Ante este nuevo escenario, se iniciaron conversaciones del 3 al 8 de marzo de 2025 con la Subdirección de Transporte, la Gerencia de Metrolínea y el Ministerio de Transporte, con el fin de ajustar la planificación y los procesos administrativos correspondientes.

Escenarios para garantizar la continuidad del servicio

1. Escenario 1: El Área Metropolitana asume actividades relacionadas con la planificación, gestión y control del sistema y como operador transitorio.

- Se liquida el convenio entre Metrolínea y el AMB y esta última retoma competencias que habían sido delegadas al ente gestor del sistema masivo.
- Se deben adelantar procesos abiertos (licitatorios) de arrendamiento de buses usados, bajo la Ley 80, a través de una licitación pública por parte de las alcaldías o el amb (dependiendo de la celeridad para adelantar el proceso).

- Dado que los tiempos no permiten ejecutar el proceso en el corto plazo, se requiere prorrogar nuevamente el contrato con Metro Cinco Plus.
- Se debe establecer un diseño institucional que le permita al AMB asumir temporalmente la operación (Unidad especial?) dado que la creación de una empresa de servicio público de transporte acarrea demoras y trámites. Además impone riesgos de sustitución patronal por ejemplo.
- Se mantiene la integración con el TPC y se exige el ascenso tecnológico de los transportadores.

2. Escenario 2: El Área Metropolitana asume actividades relacionadas del ente gestor y contrata un operador transitorio.

- Se liquida el convenio entre Metrolínea y el AMB y este último asume la responsabilidad del sistema masivo.
- Con disponibilidad de recursos apropiados, se contrata una institución viable para arrendar buses y operar el sistema durante 2025 e incluso 2026.
- Se estructuran, en una variante de este escenario, procesos de contratación para adjudicar la operación transitoria definitiva en 2026, por 18 meses, mientras se desarrolla la estructuración técnica, legal y financiera del nuevo sistema.
- Se mantiene la integración con el TPC y se exige el ascenso tecnológico de los transportadores.

3. Escenario 3³. El área metropolitana de Bucaramanga reasume competencias otorgadas al ente gestor y contrata a través de convenios de colaboración empresarial empresas habilitadas de manera transitoria para que como empresas privadas pongan flota homologada utilizando la infraestructura del transporte masivo.

³ Incluido en marzo de 2025 en reunión con María Paula Ordóñez y Jorge Barrera.

- Se liquida convenio con Metro línea y se reasume funciones y competencias de ente gestor
- Se habilitan de forma transitoria y excepcional empresa de transporte. Esto implica el cumplimiento de requisitos legales para tal habilitación
- Se debe garantizar la homologación de los vehículos.
- Como factor crítico el área metropolitana debe contar con el dinero para garantizar la estructuración de convenios de colaboración empresarial.
- Las actividades de entes gestor son ejecutadas por metro línea deben ser absorbida por el área metropolitana de Bucaramanga

Luego⁴ de las discusiones correspondientes y el análisis de los tres escenarios planteados, se han identificado diversas circunstancias que, si bien permiten evaluar la viabilidad de cada opción, también implican diferentes niveles de riesgo en términos de actuaciones administrativas y contractuales.

En el **Escenario 1**, se presenta una imposibilidad jurídica, ya que el **Área Metropolitana de Bucaramanga no puede asumir el rol de operador**, dado que existe una norma expresa que prohíbe de manera taxativa esta condición.

En el Escenario 3, se exploró la posibilidad de reducir los tiempos de contratación del Área Metropolitana de Bucaramanga mediante el uso de figuras contractuales establecidas en la ley. Se consideraron los convenios de colaboración empresarial; sin embargo, estos solo aplican entre empresas, y el Área Metropolitana no posee dicha naturaleza jurídica, lo que hace inviable este escenario.

⁴ segmento elaborado por John Manuel Delgado con aportes de los profesionales María Paula Ordoñez, Emiro Castro, Yolanda Rey, Gerson Vega, Andrés Giraldo y Jorge Barrera.

Por otro lado, en el Escenario 2, donde el Área Metropolitana asumiría el rol de ente gestor y contrataría un operador transitorio, se identificó que, en términos generales, es la opción con mayores probabilidades de ejecución, siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Declaratoria de afectación grave del servicio: El Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) ha expedido un acto administrativo mediante el cual se declara la afectación grave del servicio público de transporte masivo, lo que permite adoptar medidas excepcionales para garantizar su continuidad.
- Fecha de disolución y liquidación del ente gestor: La Asamblea de Socios de Metrolínea S.A. deberá determinar la fecha de disolución y liquidación de la entidad, la cual se situaría entre el 27 de marzo y el 28 de mayo de 2025. Siendo hoy 14 de marzo de 2025, esto implica un plazo máximo de 45 días calendario.
- Liquidación del convenio entre el AMB y Metrolínea: La liquidación del convenio interadministrativo entre el Área Metropolitana de Bucaramanga y Metrolínea S.A. es un requisito indispensable para que el AMB reasuma las funciones y competencias que le fueron delegadas al ente gestor.
- Creación de un equipo especial de trabajo: Dado que el AMB no tiene la capacidad de constituir un nuevo ente gestor en 45 días, se conformará un grupo interno de trabajo o unidad especial encargado de asumir funciones esenciales previamente ejecutadas por Metrolínea. Para ello, será necesario cuantificar y asignar recursos destinados a fortalecer la capacidad tecnológica, operativa y de talento humano, incluyendo personal de planta y contratistas con experiencia en planificación y operación de sistemas de transporte masivo.
- Disponibilidad de recursos para contratación de flota: Con la finalización del contrato de concesión con Metro Cinco Plus el 27 de abril de 2025, los

municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga deberán, con base en el esquema operativo presentado por el AMB, disponer los recursos suficientes para llevar a cabo un proceso de contratación de flota tipo padrón, asegurando la cantidad de vehículos requerida para la operación.

- Selección de un operador transitorio: Dado que el AMB no puede ser operador de transporte, deberá definir el mecanismo de selección del operador transitorio que garantice la prestación del servicio dentro de los términos permitidos por la ley en un plazo de 45 días.
- Definición del vehículo contractual para la contratación de flota: La disponibilidad de recursos activa de manera inmediata la necesidad de establecer el mecanismo contractual que habilite a los municipios o al Área Metropolitana de Bucaramanga para llevar a cabo dicha contratación. Dado que el AMB es una entidad administrativa con personería jurídica de derecho público, autonomía administrativa, patrimonio propio y sujeta a un régimen administrativo y fiscal especial, debe ceñirse al régimen de contratación estatal aplicable a las entidades públicas en Colombia. Por lo tanto, se debe identificar la figura jurídica dentro de dicho régimen que permita contratar la flota mediante renting en un plazo no mayor a 45 días, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y operativos necesarios.
- Estructuración y contratación del asistente tecnológico desde el AMB que proveerá la solución de SRC, SGCF, SIU para garantizar la continuidad y prestación del servicio del sistema masivo en etapa de transición así como para el componente de TPC que facilite y permita su integración y control.
- Gestiones de Metrolínea previas a su liquidación: Metrolínea S.A. deberá adelantar todos los procesos administrativos, financieros y operativos necesarios para garantizar una transición ordenada y minimizar los impactos en la prestación del servicio.

Cuatro aspectos deben resolverse:

1. Figura jurídica contractual del AMB
2. Diseño institucional para asumir funciones de planeación, gestión y control por parte del área metropolitana de Bucaramanga sobre el sistema masivo.
3. Mecanismo de expedición de permisos especiales - transitorios para dar cobertura con el TPC en rutas y corredores atendidos por el masivo en un periodo de contingencia.
4. Recursos y mecanismo de contratación de provisión de flota y operación para el componente masivo

Detalles operativos de la implementación de la operación del esquema operativo propuesto a cargo del área metropolitana de Bucaramanga

Pasamos a resolver cada uno de ellos a continuación, previo a definir factores determinantes para la materialización del plan.

1. MECANISMO CONTRACTUAL QUE GARANTICE LA EFICACIA Y CELERIDAD EN LA SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD

Considerando lo arriba descrito respecto al régimen legal aplicable a la contratación desarrollada por el Área Metropolitana de Bucaramanga, la cual debe someterse en todos los casos al Estatuto general de contratación de la administración pública, en razón de la naturaleza jurídica de la persona de derecho público, resulta entonces pertinente la identificación de una figura jurídica que permita la contratación de los bienes y servicios requeridos para garantizar la continuidad del servicio público, con el mayor cumplimiento posible de los principios de celeridad, eficacia y eficiencia.

El artículo 42 de la ley 80 de 1993 consagra la figura de la urgencia manifiesta, que pasa a estudiarse a continuación, para tener en cuenta sus causas y los requisitos para proceder con esta tipología contractual. La norma legal dispone:

ARTÍCULO 42. DE LA URGENCIA MANIFIESTA. Existe urgencia manifiesta cuando la continuidad del servicio exige el suministro de bienes, o la prestación de servicios, o la ejecución de obras en el inmediato futuro; cuando se presenten situaciones relacionadas con los estados de excepción; cuando se trate de conjurar situaciones excepcionales relacionadas con hechos de calamidad o constitutivos de fuerza mayor o desastre que demanden actuaciones inmediatas y, en general, cuando se trate de situaciones similares que imposibiliten acudir a los procedimientos de selección o concurso públicos.

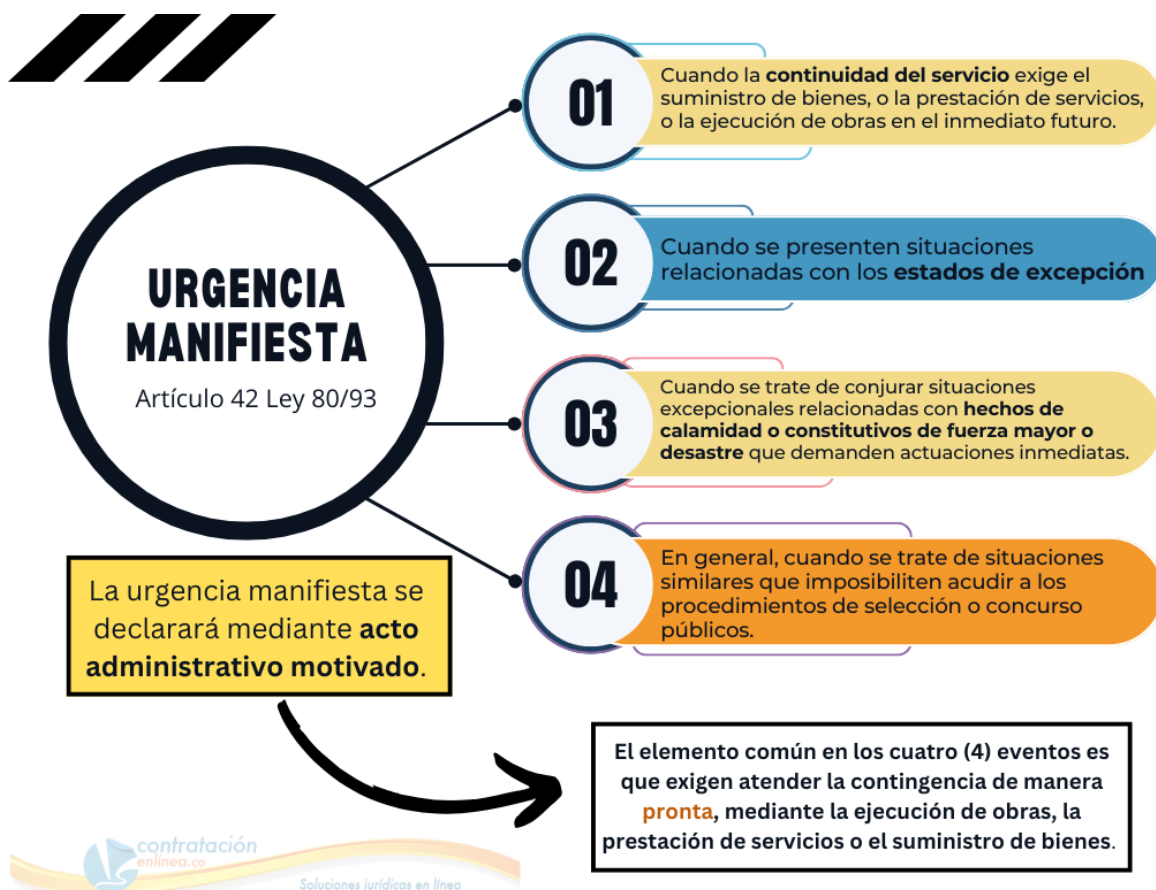
La urgencia manifiesta se declarará mediante acto administrativo motivado.

PARÁGRAFO. Con el fin de atender las necesidades y los gastos propios de la urgencia manifiesta, se podrán hacer los traslados presupuestales internos que se requieran dentro del presupuesto del organismo o entidad estatal correspondiente.

De la lectura del artículo anterior encontramos que existen tres supuestos de hecho concretos y uno general que permiten la declaratoria de la urgencia manifiesta (Corte Constitucional, St. C-772 de 1998, posición asumida por la ANCP - CCE a través de Concepto C-013-2025):

1. La exigencia del suministro de bienes, la prestación de servicios o la ejecución de obras en el inmediato futuro para garantizar la continuidad del servicio
2. La existencia de situaciones relacionadas con los estados de excepción

3. Cuando se requiera conjurar situaciones excepcionales relacionadas con hechos de calamidad o constitutivos de fuerza mayor o desastre que demanden actuaciones inmediatas
4. En general, cuando se trate de situaciones similares que imposibiliten acudir a los procedimientos de selección o concurso públicos



Al respecto, la interpretación autorizada de la norma legal realizada por la Corte Constitucional de Colombia, sostuvo que “[La urgencia manifiesta] es una situación que puede decretar directamente cualquier autoridad administrativa, sin que medie autorización previa, a través de acto debidamente motivado” (Corte Constitucional, Ibíd) agregando en posterior oportunidad que “la declaración administrativa de urgencia manifiesta regulada en el artículo 42 de la Ley 80 de 1993, [...] constituye

una justificada excepción a los procedimientos reglados de selección objetiva” (Corte Constitucional, St. C-954 de 2001).

Por su parte, el Consejo de Estado en múltiples conceptos de la Sala de Consulta y Servicio Civil sobre la figura de la urgencia manifiesta ha indicado:

"Esta modalidad constituye una excepción dada la importancia de la necesidad que debe suplirse; se parte del supuesto de la no interrupción del servicio público, al considerarse como urgente la contratación de ciertos bienes y servicios como su suministro, la prestación de servicios, la ejecución de obras en el inmediato futuro, cuando se trate de situaciones relacionadas con los estados de excepción, o de conjurar situaciones relacionadas con hechos de calamidad o constitutivas de fuerza mayor o desastre que demanden actuaciones inmediatas, y en general de situaciones similares que imposibiliten acudir a los procedimientos de selección o concurso.

Lo excepcional de la contratación en las eventualidades anotadas, permite prescindir del contrato escrito y aún del acuerdo acerca de la remuneración, en aras de asegurar la inmediata ejecución debiendo en todo caso, dejarse constancia escrita de la autorización impartida por la entidad estatal contratante. Por ello se permite que la remuneración pueda pactarse con posterioridad al inicio de la ejecución del contrato; en caso de desacuerdo, la ley prevé mecanismos alternativos para solucionar las diferencias que se susciten sobre el particular.” (Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil, concepto del 30 de octubre de 1996, radicación 925. M.P. Roberto Suárez Franco.)

El Alto Tribunal de lo Contencioso Administrativo y la Contraloría General de la República (CGR-OJ-026 de 2024) ha identificado los siguientes elementos identificadores de la urgencia manifiesta:

1. Es una excepción a los procedimientos que como regla general rigen para la selección de los contratistas del Estado;
2. Aplica solo cuando debe garantizarse la continuidad del servicio o conjurarse situaciones de calamidad pública, y con las reglas generales se hacen imposibles tales propósitos;
3. Debe ser declarada mediante acto administrativo debidamente motivado; se trata de la explícita y fundamentada voluntad unilateral de la autoridad competente que tiene como efecto jurídico su habilitación para la celebración directa de los contratos requeridos por las situaciones que deben resolverse;
4. Con la excepción de las reglas atinentes a su formación, los contratos que se suscriban deben reunir los requisitos establecidos en el Estatuto General de Contratación, puesto que la figura de la urgencia manifiesta no prevé alteración alguna a tales requisitos;
5. El mal uso de la figura es causal de mala conducta

Todo lo anterior nos da el contexto suficiente para considerar el uso de la figura de la urgencia manifiesta, siempre y cuando se pueda verificar que existen las condiciones previas que constituyen requisitos para su declaratoria.

Competencia y procedimientos de gestión administrativa para la declaratoria de la urgencia manifiesta

Ahora, teniendo en cuenta que, con fundamento en el artículo 311 constitucional, las leyes 105 de 1993 y 336 de 1996 consagran que las autoridades locales, más

específicamente los alcaldes municipales, son las autoridades responsables de garantizar la prestación eficiente y continua de los servicios públicos de transporte en sus territorios, velando por la adecuada prestación de dicho servicio y adoptando, cuando fuera necesario, las medidas para garantizar su continuidad, esta declaratoria de urgencia manifiesta deberá ser realizada a través de acto administrativo motivado por los representantes legales de cada uno de los municipios según su distribución interna de competencias y funciones.

Debe recordarse que las competencias que tienen los alcaldes municipales como representantes legales de su entidad territorial son diferentes a las funciones y competencias que tienen por su participación en la Junta metropolitana, por lo tanto, la declaratoria de urgencia manifiesta deberá ser adoptada por parte de cada uno de los alcaldes en sus respectivos municipios y no a través de un acuerdo metropolitano.

Ahora, considerando que a través del acuerdo metropolitano número 006 del 29 de junio de 2023, se declaró como hecho metropolitano la movilidad sostenible y el transporte público, la Junta Metropolitana de Bucaramanga es el escenario competente y facultado para que los alcaldes que en ella tienen asiento, presenten sus respectivas declaratorias de urgencia manifiesta, con el ánimo de solicitar, si a bien lo tuvieran, en virtud del papel articulador del Área Metropolitana de Bucaramanga, que la contratación necesaria para garantizar la continuidad ininterrumpida en la prestación del servicio público de transporte masivo se haga a través de esta entidad.

Sin embargo y teniendo en cuenta que el Área Metropolitana de Bucaramanga constituye una entidad diferente con autonomía administrativa, presupuestal y financiera, se hace necesario e indispensable que también en esta entidad se declare

la urgencia manifiesta con los motivos que sustenten la imposibilidad de acudir a los mecanismos de selección de contratistas habituales, consagrados en el estatuto general de contratación de la administración pública, siempre con fundamento en las declaratorias de urgencia manifiestas desarrolladas por cada uno de los municipios que la integran. Esto es requisito teniendo en cuenta que la habilitación para optar por una contratación directa debe provenir del representante legal de la persona jurídica de derecho público que va a contratar y, si se decide que dicho negocio jurídico se suscriba desde el AMB, acudir a esta modalidad de selección requiere previamente la declaratoria de urgencia en esta entidad.

Debe considerarse además la necesidad, conveniencia y oportunidad de la celebración de un convenio interadministrativo en los términos consagrados en la ley 489 de 1998 para transferir eficientemente las funciones propias de los municipios y dotar al AMB de las facultades y competencias necesarias para articular y coordinar en procura del desarrollo metropolitano a través de los procesos de abastecimiento de bienes y servicios requeridos para la garantía en la continuidad del servicio público.

En cuanto a la formalidad necesaria para las declaratorias de la urgencia manifiesta, se recuerda que por disposición legal expresa y de acuerdo con lo dispuesto por el alto Tribunal de lo Contencioso Administrativo, es indispensable que se profiera un acto administrativo escrito y debidamente motivado que sea a través del cual se declare la urgencia manifiesta.

Debe prestarse especial atención al límite temporal de los contratos a suscribir en virtud de las declaratorias de urgencia manifiesta, pues el Consejo de Estado ha sido reiterativo en considerar que estos “[...] encuentran un límite en la superación de la situación que dio lugar a la urgencia y el cumplimiento del fin del contrato suscrito

para el efecto” (Sección Tercera, Rad. 68549 del 11 de octubre de 2024 con ponencia de José Roberto SÁCHICA Méndez). Por otra parte, recordar que el uso de la figura de la urgencia manifiesta no libera a la entidad de la obligación de cumplir con los deberes que provienen del principio de selección objetiva, tal y como lo ha sostenido también el Consejo de Estado en estas palabras: “aunque sin prescindir del cumplimiento del deber de selección objetiva y con la obligación subsiguiente de presentar toda la información requerida al respectivo organismo de control fiscal” (Concepto 1073 de 1998, Consejero Ponente Javier Henao Hidrón).

2. DISEÑO INSTITUCIONAL PARA ASUMIR Y EJERCER PARCIALMENTE FUNCIONES DE ENTE GESTOR POR PARTE DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Mecanismo administrativo para la organización interna

Considerando que el Acuerdo Metropolitano No. 026 del 21 de octubre 2013 en el párrafo del Artículo 1 consagra que los empleos de carrera administrativa allí adoptados forman parte de la planta global de personal y que según el artículo tercero del acuerdo metropolitano número cero 30 de El 4 de diciembre de 2013 por medio del cual se adoptan los estatutos del área metropolitana de Bucaramanga consagra que esta es una entidad administrativa y por lo tanto le son aplicables las normas son aplicables las normas que regulan el ejercicio de la función administrativa entre ellas la ley 489 de 1998, Orgánica de la Administración Pública, la herramienta jurídico administrativa de dirección y organización que se sugiere para el efecto pretendido es la contenida en el artículo 115 inciso segundo de dicha norma:

Con el fin de atender las necesidades del servicio y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas del organismo o entidad, su

representante legal podrá crear y organizar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo.

Esta herramienta ha sido analizada por la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado en los siguientes términos:

En dicha norma el verbo rector “podrá” indica que es potestativo del representante legal del organismo o entidad crearlos y organizarlos, pudiendo éstos ser de carácter permanente, o transitorio como cuando se crean para cumplir una misión, ejecutar un programa o resolver un problema específico, los cuales una vez atendidos conllevan la necesaria supresión del grupo. Estos grupos se crean según las necesidades del servicio y para desarrollar de manera adecuada los objetivos y programas de la entidad. En el acto administrativo de su creación deben señalarse las tareas por cumplir y las responsabilidades asignadas a sus integrantes. Dichos grupos no forman parte de la estructura orgánica de la entidad. Pudiendo ser de carácter permanente o transitorio los grupos de trabajo, su creación y, por consiguiente, su disolución, derivan de una resolución del jefe del organismo respectivo. Así como el director del organismo tiene la facultad legal de crearlos, tiene igual potestad para disolverlos, de acuerdo con las necesidades del servicio. Los servidores que son designados para integrar dichos grupos no adquieren ningún “derecho” a permanecer en ellos, dado que siendo la planta de personal de naturaleza global, el director del organismo tiene la facultad de decidir cómo y cuándo ubica y reubica dentro de la organización el recurso humano con el cual funciona la entidad. Ello se predica igualmente de quienes, integrando dichos grupos, mientras estos existan, asuman las funciones de coordinación.” (Concepto del veintinueve (29) de octubre de dos mil diez (2010), C.P AUGUSTO HERNANDEZ BECERRA, Radicación número: 11001-03-06-000-2010-00093-00(2030))

Tal y como se lee en el anterior concepto, las características de la figura de organización de grupos de trabajo, como un mecanismo jurídico administrativo para la gestión de las entidades públicas, tiene las siguientes características (Concepto 254851 de 2022 Departamento Administrativo de la Función Pública y Concepto 245401 de 2021 Departamento Administrativo de la Función Pública):

1. Facultad para su creación: Es potestativa del representante legal del organismo o entidad
2. Duración: Pueden ser de carácter permanente o transitorio
3. Causa: Deben responder a las necesidades del servicio
4. Objeto: Está dirigidos al desarrollo de manera adecuada de los objetivos y programas de la entidad
5. Formalidad para su creación: Se crean a través de acto administrativo
6. Contenido esencial del Acto de creación: En su acto de creación deben señalarse las tareas por cumplir y las responsabilidades asignadas a sus integrantes
7. Naturaleza orgánica: No forman parte de la estructura orgánica de la entidad
8. Disolución: pueden ser disueltos de manera discrecional por el jefe del organismo respectivo
9. Integración: Estará integrado por los servidores que sean designados para dicho fin

Procedimiento para su creación

De acuerdo con las competencias y facultades del Área Metropolitana de Bucaramanga y la distribución interna para su desarrollo, así como el cumplimiento de las funciones de cada uno de sus cargos el procedimiento para la creación del grupo interno de trabajo sería el siguiente:

- ❖ Inicialmente debe definirse por parte del director de la entidad cuáles van a ser los funcionarios públicos que integren el grupo de trabajo interno
- ❖ Una vez se tengan definidos cuáles son los funcionarios de la planta global que entrarían a integrar el grupo de trabajo interno, hacer el análisis de las funciones de cada uno de sus cargos de acuerdo con el manual de funciones vigente en la entidad, Contenido principalmente en la resolución número 1697 del 12 de septiembre de 2014 y sus actos modificatorios
- ❖ Con base en el anterior análisis determinar si las funciones de los cargos desarrollados por esos servidores públicos son suficientes para el cumplimiento de los objetivos que tendrían dentro del grupo de trabajo interno y para las tareas que les serían asignadas, o si por el contrario se hace necesario utilizar la figura de la asignación de funciones.
- ❖ Según lo consagrado en el artículo 32 de la ley 1625 de 2013, el acto administrativo a proferir se trata de una resolución metropolitana la cual debe ser expedida por el director
- ❖ Teniendo en cuenta que se trata de un objetivo y de una función específica asignada al cargo del Secretario General, corresponderá a esta última dependencia la proyección de la resolución metropolitana para la organización del grupo interno de trabajo
- ❖ El acto administrativo por medio del cual se cree y organice el grupo interno de trabajo debe tener el siguiente contenido:
 - Identificación del número de resolución metropolitana
 - Motivación dirigida a De ciudades del servicio que dan origen a la creación del grupo interno de trabajo
 - Manifestación de los fines que se pretenden lograr a través de la creación del grupo interno de trabajo, más específicamente los objetivos y programas de la entidad que se pretenden impactar positivamente mediante dicha organización

- Crear el grupo de trabajo mediante su denominación y la determinación de la dependencia de la cual hará parte (En este punto se sugiere firmemente que el grupo de trabajo esté directamente al despacho de la Dirección)
 - Establecer las funciones del grupo interno de trabajo
 - Consagrar la conformación del grupo interno de trabajo mediante la identificación de los empleos que harán parte de aquel (número de empleos, denominación del empleo, código, grado y dependencia)
 - Establecer quién tendrá a su cargo la coordinación del grupo interno de trabajo junto con las tareas, obligaciones y funciones específicas para tal fin
 - Fijar, si fuera el caso, los productos entregables junto con los tiempos para su entrega, que se pretende obtener como consecuencia del desarrollo de los objetivos del grupo de trabajo
 - Definir si el grupo de trabajo es temporal o permanente
- ❖ Este acto administrativo, por ser de carácter mixto, deberá ser publicado en la página web de la entidad y notificado a los integrantes del grupo de trabajo

Debe aclararse que no corresponde a ninguna de las funciones de la Junta metropolitana la creación de los grupos internos de trabajo, además de ello, teniendo en cuenta que estas figuras administrativas de gestión pública no hacen parte de la estructura orgánica de la entidad, no se requiere autorización de Junta metropolitana para su creación, sino que esa depende exclusivamente de la discrecionalidad del representante legal. Sin embargo, teniendo en cuenta la trascendencia de las tareas que les serán encomendadas, puede estudiarse la posibilidad de socializar la creación de ese grupo de trabajo ante la Junta Metropolitana.

Anotaciones adicionales

Modificaciones al manual de funciones

Si, como parte de la estrategia jurídico administrativa para la conformación y el funcionamiento del grupo de trabajo interno, se considera indispensable la modificación del manual de funciones, para cambiar o adicionar alguna función de los cargos correspondientes a los empleos que entrarán a formar parte del grupo de trabajo interno, debe tenerse en cuenta que esta modificación debe ser previamente socializada con los sindicatos existentes dentro de la entidad.

Delegación de competencias

Desde la alta dirección debe considerarse la posibilidad de realizar delegaciones específicas a quien vaya a desarrollar la coordinación del grupo interno de trabajo, como pueden ser las delegaciones en materia de contratación, celebración de convenios, rendición de informes, organización de archivo, publicaciones, recolección de información destinada a auditorías o entes de control, entre otras.

En caso de considerarse pertinente realizar la anterior delegación, esta puede estar contenida dentro de la misma resolución metropolitana que crea el grupo interno de trabajo, manifestando expresamente la motivación para tal fin.

Manejos de recursos

Por último, se sugiere informar a la subdirección administrativa y financiera para que realice los ajustes internos e informáticos necesarios para abrir un centro de costos independiente para dicho grupo de trabajo teniendo en cuenta la finalidad de la cual está dirigido y el manejo de recursos a su cargo.

3. DEFINICIÓN DEL OPERADOR: AUTORIZACIONES EXCEPCIONALES Y TRANSITORIAS⁵

De conformidad con la Constitución Política de Colombia, se determinó que son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución, por ello las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares; además que los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado y por tanto es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Ahora bien, de conformidad con la misma constitución política de Colombia, corresponde al congreso hacer las leyes y ejercer entre otras la función de expedir las leyes que regirán el ejercicio de las funciones públicas y la prestación de los servicios públicos, en lo que tiene que ver con el servicio público de transporte hacemos referencia a: i) Ley 105 del 30 de diciembre 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"; ii) Ley 336 del 20 de diciembre de 1996, "Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte"; iii) Decreto 3109 del 30 de diciembre de 1997, "Por el cual se reglamenta la habilitación, la prestación del servicio público de transporte masivo de pasajeros y la utilización de los recursos de la Nación"; iv) Ley 1625 del 29 de abril de 2013, "Por la cual se deroga la Ley Orgánica 128 de 1994 y se expide el Régimen para las Áreas Metropolitanas"; y v) Decreto

⁵ Segmento aportado por María Paula Ordóñez subdirectora de transporte AMB

1079 del 26 de mayo de 2015, “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte.”

Que de conformidad con la Ley 105 de 1993, son principios del transporte público:

- 1) el acceso al transporte publico implicando, que el usuario pueda transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad, sean informados sobre los medios y modos de transporte que le son ofrecidos y las formas de su utilización, que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte, racionalizando los equipos apropiados de acuerdo con la demanda y propendiendo por el uso de medios de transporte masivo, Que el diseño de la infraestructura de transporte, así como en la provisión de los servicios de transporte público de pasajeros, las autoridades competentes promuevan el establecimiento de las condiciones para su uso por los discapacitados físicos, sensoriales y psíquicos; 2) el carácter de servicio público del transporte; 3) De la colaboración entre entidades; 4) De la participación ciudadana; 5) De las rutas para el servicio público de transporte de pasajeros; 6) De la libertad de empresa; 7) De los permisos o contratos de concesión; 8) Del transporte intermodal; y 9) De los subsidios a determinados usuarios.

Que el artículo 3 de la Ley 105 de 1993, determinó que son principios del transporte público:

- 1) el acceso al transporte publico implicando, que el usuario pueda transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad, sean informados sobre los medios y modos de transporte que le son ofrecidos y las formas de su utilización, que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte, racionalizando los equipos apropiados de acuerdo con la demanda y propendiendo por el uso de medios de transporte masivo, Que el diseño de la infraestructura de transporte, así como en la provisión de los servicios de transporte

público de pasajeros, las autoridades competentes promuevan el establecimiento de las condiciones para su uso por los discapacitados físicos, sensoriales y psíquicos; 2) el carácter de servicio público del transporte; 3) De la colaboración entre entidades; 4) De la participación ciudadana; 5) De las rutas para el servicio público de transporte de pasajeros; 6) De la libertad de empresa; 7) De los permisos o contratos de concesión; 8) Del transporte intermodal; y 9) De los subsidios a determinados usuarios.

Que el inciso segundo del numeral 2 del artículo 3 de la Ley 105 establece que “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.”.

Así las cosas, una vez finalizado el único contrato de concesión hoy vigente entre ente gestor Metrolínea S.A y Metro Cinco Plus S.A., de conformidad con la Resolución 002033 de fecha 03 de agosto de 2004 expedida por el Ministerio de Transporte, corresponde al Área Metropolitana de Bucaramanga en su condición de autoridad de autoridad de transporte para la administración del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Pasajeros, para Bucaramanga y su área metropolitana, de manera excepcional expedir permiso especial y transitorio a: i) la Nación, ii) las Entidades Territoriales, iii) los Establecimientos Públicos y las Empresas Industriales y Comerciales del Estado de cualquier orden, a fin de que una o varias de ellas realice todas las acciones administrativas necesarias para: i) Obtener el permiso especial y transitorio para prestar el servicio público de transporte masivo de acuerdo con las condiciones señaladas en la ley, en el capítulo 2 del Decreto 1079 de 2015 y en el acto administrativo que conceda su autorización, y por el término de tres (3) años,

recordando que se hace necesario que esta autoridad de transporte cuente con la Estructuración Legal, Técnica, Tecnológica y Financiera del Sistema Integrado de Transporte Metropolitano - SITME, declarado mediante acuerdo metropolitano No. 008 de 2023 como proyecto de importancia estratégica en el área metropolitana de Bucaramanga.

Lo anterior, de conformidad con los Acuerdos Metropolitanos: i) AM 011 de 2017 “Por medio del cual se estableció como instrumento de planificación en materia de transporte metropolitano, la integración física, operacional y tarifaria del Transporte Público Colectivo y el Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana de Bucaramanga”; y ii) AM 030 de 2017 a través del cual “se ordenó la integración del Transporte Público Colectivo al Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana de Bucaramanga”, y la Resolución No. 000284 del 15 de junio de 2023 mediante la cual “se adoptó el Sistema Integrado de Transporte Público Metropolitano -SITME-, como alternativa de prestación del servicio de transporte público a través de la articulación y vinculación de servicios conformados por más de un modo o medio de transporte público, integrados operacional y tarifariamente entre sí”.

Resulta oportuno recordar que de conformidad con el artículo 20 de la Ley 1625 de 2013, la Junta Metropolitana como atribución básica en materia de racionalización de la prestación de los servicios públicos podrá: i) Autorizar, cuando a ello hubiere lugar, la participación en la prestación de servicios públicos de manera subsidiaria, siempre que la regulación legal del respectivo servicio público así lo prevea o autorice, y ii) Autorizar la participación en la constitución de entidades públicas, mixtas o privadas destinadas a la prestación de servicios públicos, cuando las necesidades de la región así lo ameriten; siendo esta segunda opción la posibilidad

que tendría el Área Metropolitana de Bucaramanga para conformar una unidad técnica con el propósito de prestar el servicio público de transporte masivo, caso en el que deberá informar al Ministerio de Transporte, en tanto que desaparecerían las condiciones que dieron origen inicialmente a la aprobación como Autoridad de Transporte para la administración del Sistema de Servicio Público de Transporte Masivo de Pasajeros, para Bucaramanga y su Área Metropolitana a la entidad denominada "Área Metropolitana de Bucaramanga" conforme lo estableció la Resolución 002033 de fecha 3 de agosto del 2004.

4. DETALLES OPERATIVOS A RESOLVER ANTES DEL INICIO DE LA OPERACIÓN CONTINGENTE

Para la entrada en operaciones del SITM reasumiendo funciones que entregó en Metrolínea a través del convenio Interadministrativo, el AMB debe contemplar, preparar y contratar varias operaciones que serán claves al momento de la puesta en marcha de su operación de prestación directa del SITM. Entre estas:

4.1. Acciones para garantizar la operación de flujo de recursos y validaciones dentro del SITM.

Operador de Sistema de Recaudo Centralizado. Se debe realizar contratación con un operador tecnológico acreditado que permita la interoperabilidad de utilización de los equipos validadores de Metrolínea para que las tarjetas que hoy tienen los usuarios puedan seguir funcionando. Se deberá revisar el mayor uso posible de la infraestructura tecnológica existente en especial torniquetes. Se deberá realizar una evaluación en cuanto al uso o compra de validadores de acuerdo a la propiedad de la tecnología que sobre estos se disponga y no incurrir en un monopolio o dependencia de un proveedor exclusivo.

1.1. Validación tecnológica.

1.2. Instalación de validadores y torniquetes en los vehículos que tenga a disposición el AMB.

1.3. Garantizar el traslado (legal) de los validadores desde Metrolínea al AMB para su utilización.

1.4 Contrato de provisión de servicios de plataforma tecnológica para SRC, SGCF, SIU

Fiducia. AMB deberá contratar una fiducia que se encargue de la operación de recepción y distribución de dineros dentro de los actores del sistema.

Actores del Sistema. Definir los actores del SITM. El AMB deberá rearmar la distribución de utilidades, porcentajes de la tarifa y sobre todo la bolsa de actores del SITM, es decir, cuanto debe distribuirse al operador, cuanto al renting o la modalidad que decida para tener flota; cuanto al operador tecnológico, cuanto al operador de gestión de flota, etc.

Taquillas. El AMB deberá contratar personal que se encargue de la operación de las taquillas del SITM en cada una de las estaciones, portales y estaciones de transferencia; esto, teniendo en cuenta que la única fuente de recargas actual dentro de Metrolínea son las transacciones en efectivo.

Recolección de dinero en efectivo. El AMB deberá contar con un servicio de movilidad de valores físicos para que pueda transportar el dinero en efectivo recaudado en las estaciones y que además disponga de movimiento de efectivo de menores cantidades para mantener la operatividad de la operación de cambio.

Puntos Externos. El AMB deberá realizar convenios con comercios de barrio y grandes operadoras de recargas que garanticen puntos externos de recarga cerca a los portales y estaciones o paraderos de rutas complementarias e integradas que funcionen con validador, para que los usuarios puedan disponer de recargas de la tarjeta sin tener que pasar por la estación del SITM.

Simcard. Se debe contratar SimCard para la red de todas las estaciones operativas donde existan validadores. Por vandalizaciones NO existe fibra óptica en las estaciones y el servicio de taquillas se presta a través de red wifi generada por módems inalámbricos.

Personal. El AMB deberá garantizar la contratación directa de personal dedicado a la evasión que se encuentra en cada una de las estaciones operativas por turnos, así como en el Centro de Control y Monitoreo que garantice la veracidad de la información del cumplimiento de rutas, horarios y conductores.

4.2. Acciones para garantizar el mantenimiento físico del SITM.

Seguridad. A pesar de que Metrolínea S.A. entregó los portales y estaciones a los municipios de Bucaramanga y Piedecuesta, aun Floridablanca y Girón NO han recibido la infraestructura del SITM. Pero además como el AMB utilizará dichos espacios para garantizar la prestación del servicio deberá responder por la seguridad física de estos:

1.1. AMB deberá contratar una empresa de vigilancia y seguridad privada que garantice la seguridad de las estaciones y portales funcionales, pero también de las no operativas para que no se registren más actos de vandalismo.

Aseo. El AMB deberá contratar una empresa de servicios generales para que realice el aseo diario en las estaciones operativas y portales, pero que también garantice jornadas de aseo permanentes en las estaciones no operativas.

Mantenimiento. Las estaciones y portales se deterioran con mucha facilidad, en particular el portal del norte, las estaciones UIS y Provenza, y el portal de Piedecuesta, esto debido al uso de los pasajeros, por lo que deberá garantizarse un mantenimiento permanente y un banco de materiales por la anualidad, así como de personal dedicado exclusivamente a esta labor. Para ello el AMB debe:

3.1. Contrato de mantenimiento de PETAR, esto para los 3 portales.

3.2. Contrato de mantenimiento de circuitos eléctricos. Incluye cambio de las baterías de las UPS de todas las estaciones.

3.3. Contrato de mantenimiento de ascensores y escaleras eléctricas (portal de piedecuesta)

3.4. Contrato de mantenimiento de plantas de emergencia de todas las estaciones y portales del SITM.

3.5. Contrato de mantenimiento de extracción de monóxido de carbono (piedecuesta).

3.6. Contrato de mantenimiento panel de pánico y alarmas.

3.7. Contrato de mantenimiento de sistema CCTV.

3.8. Contrato de mantenimiento de transformadores sumergibles del SITM.

4. Acondicionamiento del Portal del Norte. Debido a que la operación de Fase 1 se hará en Bucaramanga, se hacen necesarias varias adecuaciones al Patio taller del portal del Norte, debido a que este nunca se ha utilizado. Estas adecuaciones incluyen cargamos, líneas de tensión, gatos hidráulicos, bombas de presión, cámaras, PTAR, almacenamiento de aceites y otros líquidos no compatibles con el sistema hidráulico del taller.

5. Arreglo de estaciones. AMB deberá encontrar la vía jurídica para que el convenio de cofinanciación no cese su vida jurídica por la desaparición del Ente Gestor. Pero que además, los recursos de faltantes por indexación del 70/30 no deban devolverse a la nación sino que puedan usarse en arreglo de las estaciones. Para ello:

4.1. MT, MHCP, DNP deberán aceptar el cambio de los componentes elegibles del Convenio de Cofinanciación, para arreglar estaciones y que sea el AMB quien pueda disponer de dichos recursos dentro del convenio (hoy solo puede hacerlos el Ente Gestor). Todo se hace a través de Otrosí Modificatorio.

4.2. Reanudación del convenio de cofinanciación.

4.3. Debido a que al convenio solo le queda 1 día para su terminación (tiempo pactado) deberá suscribirse un otrosí que garantice su ampliación por mínimo 6 meses.

4.4. Partes deberán incorporar los recursos faltantes dentro del convenio, incluyendo la nación.

4.3. Acciones para garantizar la Operación de Transporte.

Contrato que garantice disponibilidad de flota. AMB debe encontrar la vía jurídica necesaria que garantice tener disponibilidad de flota compatible el 27 de abril, puesto que Metrolínea termina la prórroga del contrato con Concesionario el 26 de abril.

Flota Compatible SITM. AMB deberá contratar la disponibilidad de vehículos compatibles con el SITM (Padrones simples o articulados) que puedan hacer uso de las estaciones centrales, portales y de transferencia, así como de los paraderos laterales. Esto de acuerdo con las fases planeadas y garantía de las estaciones

Complementariedad. Los acuerdos de complementariedad de Metrolínea van hasta el 31 de marzo, por tanto cuando AMB reasuma, habrán pasado 27 días sin ese mecanismo, se debe garantizar que teniendo flota para respaldar operación troncal el operador que escoja el AMB tenga la capacidad de suscribir nuevos convenios de colaboración empresarial.

Integración. Bajo el nuevo esquema, será el AMB quien autorice también los convenios de integración, por lo deberá dar solución a la solución tecnológica (SRCC) de esa flota, puesto que el inventario existente en el Metrolínea no logran cumplir dicha demanda.

En conclusión los factores determinantes para esta operación son:

- A. La financiación municipal (disponibilidad de recursos para adelantar procesos contractuales que permitan contratar flota de padrones; y que permita escoger uno o varios operadores autorizados y resolver los detalles operativos mencionados arriba). En todos los escenarios, la disposición de los municipios para aportar recursos es fundamental para garantizar la continuidad del servicio y adelantar los procesos contractuales necesarios. Esto implica los cálculos de cada fase (ver última parte de este documento) frente a disponer para el Capex y para el Opex.
- B. La modalidad contractual permitida para el área metropolitana de Bucaramanga según su figura jurídica y los tiempos contractuales para llevar a cabo dichas contrataciones
- C. La comprensión de los municipios respecto de la obligatoriedad constitucional de mantener el sistema de transporte masivo así como la comprensión de los riesgos por dejar de utilizar de forma correcta la infraestructura del sistema de transporte masivo actual (carril exclusivo y estaciones).
- D. La confianza de los municipios en el esquema operativo propuesto y en las garantías que puede ofrecer el área metropolitana para respaldar una operación contingente con características transitorios y excepcionales, y una operación transitoria que permitan el entretanto la estructuración técnica Legal y Financiera el nuevo sistema de transporte masivo para el área metropolitana de Bucaramanga

Ejercicio Presupuestal para la puesta en marcha de la operación SITM

Se realizó ejercicio presupuestal para saber la necesidad de recursos requeridos para operar el SITM Metrolínea, con base en datos suministrados por el Ente Gestor Metrolínea S.A y el AMB, en el cual se tiene en cuenta en primer lugar todos los ingresos que recibiría el SITM por concepto de validaciones tanto del SITM como del porcentaje que le corresponde por las rutas complementarias que actualmente opera el TPC y de Integración, así mismo se tuvo en cuenta los ingresos por concepto de explotaciones colaterales correspondientes a publicidad y arriendo explotados dentro de las estaciones del SITM.

Por otra parte, se detallaron los egresos del SITM divididos en subgrupos como lo son Gastos de la operación de Transporte, del operador de recaudo, el AMB, gastos operativos propios del SITM, gastos financieros, gastos de personal y gastos de infraestructura.

Al final del ejercicio se obtiene un resultado Operacional (Déficit) y se divide dicho faltante entre los 4 municipios del AMB de acuerdo al porcentaje de participación en la cobertura del SITM, criterio que fue sugerido y calculado por el ente gestor Metrolínea S.A. Los datos anteriormente mencionados fueron suministrados por

ente Gestor Metrolínea S.A y otros gastos adicionales fueron calculados por AMB

COSTO PRESTACION DEL SERVICIO DE
TRANSPORTE PUBLICO TPC Y SITM

CONCEPTO	SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	Fase I	Fase II	Fase III	Fase I	Fase II	Fase III	Fase I	Fase II	Fase III	Fase I	Fase II	Fase III
	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700
Tarifa	136.397	315.363	515.578	127.731	285.327	482.821	88.848	205.421	335.838	52.789	122.008	199.487
Validaciones SITM	12	20	35	12	20	35	12	20	35	12	20	35
Buses												
INGRESOS												
Ingresos Operacionales	\$ 527.042.238	\$ 1.010.250.459	\$ 1.587.482.550	\$ 508.147.307	\$ 980.655.883	\$ 1.483.520.858	\$ 387.253.504	\$ 702.004.853	\$ 1.070.758.982	\$ 282.411.000	\$ 489.355.183	\$ 685.127.484
Ingresos validaciones SITM	\$ 368.272.004	\$ 851.480.227	\$ 1.392.060.318	\$ 344.874.427	\$ 797.382.783	\$ 1.303.617.976	\$ 239.884.391	\$ 554.635.740	\$ 906.757.879	\$ 142.477.519	\$ 329.421.702	\$ 538.561.983
Ingresos complementarios TPC	\$ 127.152.556	\$ 127.152.556	\$ 143.784.556	\$ 130.074.330	\$ 130.074.330	\$ 146.705.320	\$ 112.510.625	\$ 112.510.625	\$ 129.142.625	\$ 103.332.069	\$ 103.332.069	\$ 119.964.069
Ingresos integración TPC	\$ 31.617.676	\$ 31.617.676	\$ 31.617.676	\$ 33.198.560	\$ 33.198.560	\$ 33.198.560	\$ 34.658.488	\$ 34.658.488	\$ 34.658.488	\$ 36.601.412	\$ 36.601.412	\$ 36.601.412
Ingresos No Operacionales	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Ingresos No Operacionales (Mecados)	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
TOTAL INGRESOS SITM	\$ 557.042.238	\$ 1.040.250.459	\$ 1.587.482.550	\$ 538.147.307	\$ 980.655.883	\$ 1.513.520.858	\$ 417.253.504	\$ 732.004.853	\$ 1.100.758.982	\$ 312.411.000	\$ 489.355.183	\$ 725.127.484
GASTOS												
Operación Transporte	\$ 1.009.278.228	\$ 1.733.152.357	\$ 2.854.832.786	\$ 1.011.518.422	\$ 1.738.331.800	\$ 2.863.100.881	\$ 988.883.832	\$ 1.708.350.282	\$ 2.815.719.442	\$ 887.451.527	\$ 1.705.807.889	\$ 2.808.928.120
Oleas del Museo Mexicano	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rentado de Camión	\$ 671.346.040	\$ 1.118.910.065	\$ 1.968.092.616	\$ 671.346.040	\$ 1.118.910.065	\$ 1.968.092.616	\$ 671.346.040	\$ 1.118.910.065	\$ 1.968.092.616	\$ 671.346.040	\$ 1.118.910.065	\$ 1.968.092.616
Conductores	\$ 145.149.120	\$ 241.915.200	\$ 423.351.600	\$ 145.149.120	\$ 241.915.200	\$ 423.351.600	\$ 145.149.120	\$ 241.915.200	\$ 423.351.600	\$ 145.149.120	\$ 241.915.200	\$ 423.351.600
Combustible	\$ 135.837.565	\$ 316.381.587	\$ 517.243.077	\$ 139.077.759	\$ 321.561.130	\$ 525.710.961	\$ 125.542.969	\$ 292.579.492	\$ 478.329.722	\$ 125.010.864	\$ 289.037.119	\$ 472.538.400
Operador Recauda	\$ 489.848.553	\$ 489.848.553	\$ 489.848.553	\$ 517.027.812	\$ 517.027.812	\$ 517.027.812	\$ 535.411.758	\$ 535.411.758	\$ 535.411.758	\$ 555.082.581	\$ 555.082.581	\$ 555.082.581
Oleas del Tecnológico (AMBO)	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000
Oleas de las Quilgas (Empleados)	\$ 245.445.553	\$ 245.445.553	\$ 245.445.553	\$ 262.627.812	\$ 262.627.812	\$ 262.627.812	\$ 261.011.758	\$ 261.011.758	\$ 261.011.758	\$ 300.652.581	\$ 300.652.581	\$ 300.652.581
Comida, Tarjetas y Usuarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Área Metropolitana de Bucaramanga	\$ 681.985	\$ 1.576.815	\$ 2.577.889	\$ 638.668	\$ 1.478.835	\$ 2.414.107	\$ 444.230	\$ 1.027.103	\$ 1.679.181	\$ 283.847	\$ 610.040	\$ 987.337
Otros Gastos Operativos del SITM	\$ 583.528.881	\$ 583.528.881	\$ 583.528.881	\$ 631.280.889	\$ 631.280.889	\$ 631.280.889	\$ 671.833.837	\$ 671.833.837	\$ 671.833.837	\$ 714.833.313	\$ 714.833.313	\$ 714.833.313
Mantenimiento Infraestructura y equipos	\$ 84.153.104	\$ 84.153.104	\$ 84.153.104	\$ 90.043.821	\$ 90.043.821	\$ 90.043.821	\$ 96.346.889	\$ 96.346.889	\$ 96.346.889	\$ 103.091.171	\$ 103.091.171	\$ 103.091.171
Supervisión y control de operación	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000	\$ 54.500.000
Seguridad Infraestructura y equipos	\$ 246.849.105	\$ 246.849.105	\$ 246.849.105	\$ 264.128.542	\$ 264.128.542	\$ 264.128.542	\$ 282.617.540	\$ 282.617.540	\$ 282.617.540	\$ 302.400.768	\$ 302.400.768	\$ 302.400.768
Servicios Públicos (Energía Eléctrica)	\$ 100.983.725	\$ 100.983.725	\$ 100.983.725	\$ 108.052.585	\$ 108.052.585	\$ 108.052.585	\$ 115.616.266	\$ 115.616.266	\$ 115.616.266	\$ 123.709.435	\$ 123.709.435	\$ 123.709.435
Polizas Seguros Infraestructura y equipos	\$ 107.042.748	\$ 107.042.748	\$ 107.042.748	\$ 114.535.740	\$ 114.535.740	\$ 114.535.740	\$ 122.553.242	\$ 122.553.242	\$ 122.553.242	\$ 131.131.969	\$ 131.131.969	\$ 131.131.969
Gastos Financieros	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424	\$ 10.788.424
Gastos Educativos	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888	\$ 3254.888
Gravamen financiero fiduciario	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536	\$ 7.511.536
Gastos de Personal	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Director (1)	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Subdirector Jurídico (1)	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Profesional Jurídico (1)	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Subdirector Técnico (1)	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Profesional Técnico (1)	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Profesional (Rodamiento) (1)	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Profesional (Programación) (1)	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Equipo Interdisciplinario	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000
Control Evacuación (5)	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Gastos Infraestructura	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación Estaciones Bucaramanga	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación Estaciones Florida Blanca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación Estaciones Piedecuesta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación Estaciones Grón	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acuerdo Incentivo Petar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acuerdo Incentivo GNW	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Solución Va (Gestión)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS OPERACIÓN SITM	\$ 2.204.101.671	\$ 2.826.870.830	\$ 4.151.352.344	\$ 2.261.212.003	\$ 2.868.883.459	\$ 4.214.588.712	\$ 2.307.239.882	\$ 3.015.188.484	\$ 4.225.210.742	\$ 2.388.387.883	\$ 3.077.100.347	\$ 4.261.807.774
TOTAL RESULTADO OPERACIONAL	\$ 1.847.059.838	\$ 1.888.820.371	\$ 2.563.888.784	\$ 1.723.084.886	\$ 1.988.207.789	\$ 2.701.048.858	\$ 1.889.886.478	\$ 2.288.184.631	\$ 3.124.451.750	\$ 2.055.888.882	\$ 2.577.745.084	\$ 3.558.480.310

COSTO PRESTACION DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PUBLICO TPC Y SITM			
CONCEPTO	TOTAL		
	Fase I	Fase II	Fase III
Tarifa			
Validaciones SITM			
Buses	20	35	0
INGRESOS			
Ingresos Operacionales	\$ 3 439 935 152	\$ 6 349 726 904	\$ 9 735 810 780
Ingresos validaciones SITM	\$ 2 217 666 811	\$ 5 127 458 564	\$ 8 382 733 237
Ingresos complementariedad TPC	\$ 973 877 491	\$ 973 877 491	\$ 1 104 686 693
Ingresos integración TPC	\$ 248 390 850	\$ 248 390 850	\$ 248 390 850
Ingresos No Operacionales	\$ 240 000 000	\$ 240 000 000	\$ 240 000 000
Ingresos No Operacionales (Mercadeo)	\$ 240 000 000	\$ 240 000 000	\$ 240 000 000
TOTAL INGRESOS SITM	\$ 3 679 935 152	\$ 6 589 726 904	\$ 9 975 810 780
GASTOS			
Operación Transporte	\$ 8 038 385 234	\$ 13 782 351 963	\$ 23 501 585 696
Operador Masivo Metrocinco	\$ -	\$ -	\$ -
Renting & Mantenimiento Buses	\$ 5 370 768 319	\$ 8 951 280 531	\$ 15 664 740 930
Conductores	\$ 1 161 192 960	\$ 1 935 321 600	\$ 3 386 812 800
Combustible	\$ 1 058 859 928	\$ 2 448 185 805	\$ 4 002 467 940
Operador Recaudo	\$ 3 991 348 031	\$ 3 991 348 031	\$ 3 991 348 031
Operador Tecnológico (AMBQ)	\$ 2 035 200 000	\$ 2 035 200 000	\$ 2 035 200 000
Operador Taquillas (Empleovee)	\$ 1 921 148 031	\$ 1 921 148 031	\$ 1 921 148 031
Compra Tarefas Usuarios	\$ 35 000 000	\$ 35 000 000	\$ 35 000 000
Área Metropolitana de Bucaramanga	\$ 4 106 790	\$ 9 495 294	\$ 15 523 580
Otros Gastos Operativos del SITM	\$ 4 655 060 636	\$ 4 655 060 636	\$ 4 655 060 636
Mantenimiento Infraestructura y equipos	\$ 658 679 325	\$ 658 679 325	\$ 658 679 325
Supervisión y control de operación	\$ 436 000 000	\$ 436 000 000	\$ 436 000 000
Seguridad Infraestructura y equipos	\$ 1 932 126 020	\$ 1 932 126 020	\$ 1 932 126 020
Servicios Públicos (Energía Eléctrica)	\$ 790 415 190	\$ 790 415 190	\$ 790 415 190
Polizas Seguros Infraestructura y equipos	\$ 837 840 101	\$ 837 840 101	\$ 837 840 101
Gastos Financieros	\$ 86 131 391	\$ 86 131 391	\$ 86 131 391
Gastos fiduciarios	\$ 26 039 104	\$ 26 039 104	\$ 26 039 104
Gravamen financiero fiducia	\$ 60 092 287	\$ 60 092 287	\$ 60 092 287
Gastos de Personal	\$ 720 000 000	\$ 720 000 000	\$ 720 000 000
Director (1)	\$ 80 000 000	\$ 80 000 000	\$ 80 000 000
Subdirector Jurídico (1)	\$ 64 000 000	\$ 64 000 000	\$ 64 000 000
Profesional Jurídico (1)	\$ 40 000 000	\$ 40 000 000	\$ 40 000 000
Subdirector Técnico (1)	\$ 64 000 000	\$ 64 000 000	\$ 64 000 000
Profesional Técnico (1)	\$ 32 000 000	\$ 32 000 000	\$ 32 000 000
Profesional Rodamiento (1)	\$ 32 000 000	\$ 32 000 000	\$ 32 000 000
Profesional Programación (1)	\$ 32 000 000	\$ 32 000 000	\$ 32 000 000
Equipo Interdisciplinario			
Control Evasión (5)	\$ 120 000 000	\$ 120 000 000	\$ 120 000 000
Gastos Infraestructura	\$ 19 441 303 022	\$ 19 441 303 022	\$ 19 441 303 022
Recuperación Estaciones Bucaramanga	\$ 9 337 982 192	\$ 9 337 982 192	\$ 9 337 982 192
Recuperación Estaciones Floridablanca	\$ 5 865 952 531	\$ 5 865 952 531	\$ 5 865 952 531
Recuperación Estaciones Piedecuesta	\$ 2 845 325 223	\$ 2 845 325 223	\$ 2 845 325 223
Recuperación Estaciones Girón	\$ 527 043 076	\$ 527 043 076	\$ 527 043 076
Acondicionamiento Petar	\$ 40 000 000	\$ 40 000 000	\$ 40 000 000
Acondicionamiento GNV	\$ 25 000 000	\$ 25 000 000	\$ 25 000 000
Solución Vial Girón	\$ 800 000 000	\$ 800 000 000	\$ 800 000 000
TOTAL GASTOS OPERACIÓN SITM	\$ 36 936 335 104	\$ 42 685 690 336	\$ 52 410 952 356
TOTAL RESULTADO OPERACIONAL	-\$ 33 256 399 952	-\$ 36 095 963 432	-\$ 42 435 141 576

ENTE TERRITORIAL	PARTICIPACION COBERTURA - FASE I	
	%	Valor
Bucaramanga	44,80%	\$ 14 899 570 347
Floridablanca	27,29%	\$ 9 076 152 274
Piedecuesta	19,91%	\$ 6 620 165 335
	8,00%	\$ 2 660 511 996
TOTAL	100,00%	\$ 33 256 399 952

ENTE TERRITORIAL	PARTICIPACION COBERTURA - FASE II	
	%	Valor
Bucaramanga	44,80%	\$ 16 171 754 825
Floridablanca	27,29%	\$ 9 851 110 194
Piedecuesta	19,91%	\$ 7 185 421 338
	8,00%	\$ 2 887 677 075
TOTAL	100,00%	\$ 36 095 963 432

ENTE TERRITORIAL	PARTICIPACION COBERTURA - FASE III	
	%	Valor
Bucaramanga	44,80%	\$ 19 011 840 668
Floridablanca	27,29%	\$ 11 581 163 544
Piedecuesta	19,91%	\$ 8 447 326 038
Girón	8,00%	\$ 3 394 811 326
TOTAL	100,00%	\$ 42 435 141 576

RESUMEN DE LA PROPUESTA DE PLAN ACCIÓN

En resumen de los análisis y escenarios formulados y las acciones identificadas a continuación se presentan los aspectos más relevantes de la propuesta:

- **ESCENARIO DE ACTUACIÓN:** Operación transitoria del Sistema con terceros seleccionados por parte de AMB para la provisión de flota y operación del servicio.
- **ETAPAS DE LA PROPUESTA:**
 - **Etap 01 Contingencia (Máximo 3 meses):** Permisos transitorios a empresas del TPC para dar cobertura y operación en rutas del componente masivo, bajo un modelo de operación convencional sin Sistema de Recaudo Centralizado. Esta etapa permitirá garantizar una prestación de servicio de transporte a los usuarios en tanto se dan los procesos necesarios para contar con todo lo necesario para tener una operación adecuada del SITM.
 - **Etap 02 Transición (Hasta 2 años):**
 - Selección de un tercero para la provisión de flota bajo modelo de renting u otra figura que se evalúe como viable que brinde disponibilidad de flota inmediata. AMB estructura e implementa proceso de selección y contratación.
 - Selección de un tercero para la operación de las rutas del componente masivo a quien le será entregada la flota rentada o adquirida. AMB estructura e implementa proceso de selección y contratación de este operador que se habilitaría como operador masivo.

- Selección de un tercero para la provisión de solución tecnológica para Sistema de Recaudo Centralizado, Sistema de Gestión y Control de Flota, Sistema de Información al Usuario, para soportar la operación del Sistema Masivo y garantizando el uso del medio de pago existente y también con visión para implementar la solución tecnológica en el sistema de TPC como parte del fortalecimiento de este y de las capacidades del AMB. La entidad AMB deberá estructurar y adelantar el proceso de selección del asistente tecnológico.
- Selección de un tercero para proceso de recaudo, gestión de puntos de venta, personal, manejo de dinero y demás actividades relacionadas con la operación y garantía del recaudo.
- Gestión de recursos y contratos necesarios para administración, mantenimiento y soporte de la infraestructura del SITM, entre lo que se debe incluir seguridad, equipo operativo en vía, mantenimiento, aseo.
- Generación de puestos de trabajo y contratación de personal en AMB que asumirá las funciones para la planeación, gestión y control del SITM.
- Estructuración Técnica, Tecnológica, Legal, Financiera, del nuevo Sistema Integrado de Transporte Metropolitano a implementar posterior a la Transición