

**ASÍ VA, LA “MEJOR MOVILIDAD PARA TODOS” EN BOGOTÁ D.C.**

**PRESENTADO POR:**

**LUZ ADRIANA MATEUS CAMELO**

**TUTOR:**

**LUIS ALEJANDRO PADILLA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLITICOS**

**BOGOTÁ D.C, 2017**



Fuente: Ilustración del artículo “El Comic está de festival en Bogotá D.C” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2014)

## **ASI VA, LA “MEJOR MOVILIDAD PARA TODOS” EN BOGOTÁ D.C.**

**LUZ ADRIANA MATEUS CAMELO<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> Estudiante de Relaciones Internacionales y Estudios Políticos de la Universidad Militar Nueva Granada.

## **Resumen**

Por medio de un análisis del plan de gobierno, y posterior presentación del Plan Distrital de Desarrollo para el periodo 2016-2020, realizo el seguimiento a las políticas públicas adoptadas por la Secretaria de Movilidad de la ciudad de Bogotá D.C en el primer semestre de gestión. Se adoptaron medidas respecto a temas de tarifas del servicio público, regulaciones al transporte especial, campañas de cultura ciudadana, intervenciones a las vías entre otras para la ciudad.

Uno de los mejores indicadores de resultados de las políticas públicas, es medir el grado de satisfacción de la población objeto de las medidas, como parte importante del desarrollo de una gestión; de tal manera es vital analizar la percepción de la ciudadanía, en este primer semestre.

Palabras claves: Gestión, políticas públicas, implementación, movilidad.

## **Abstract**

Through an analysis of the government plan and subsequent presentation of the District Development Plan for the period 2016-2020, I monitor the public policies adopted by the Mobility Secretariat of the city of Bogotá D.C in the first semester of management. Measures were taken in the areas of public service tariffs, special transport regulations, citizen culture campaigns, interventions to the streets among others for the city.

One of the best indicators of public policy results is to measure the degree of satisfaction of the target population, as an important part of the development of management; So, it is vital to analyze the perception of citizenship, in this first semester.

Keywords: Management, public policies, implementation, mobility.

## **Introducción.**

Este artículo busca analizar las políticas públicas implementadas por la Secretaría de Movilidad en el primer semestre de la administración Peñalosa. El punto de partida es la política “Mejor Movilidad para todos” contenida en el Plan de Distrital de Desarrollo.

Si bien, el Plan Distrital de Desarrollo fue aprobado por el Concejo de la ciudad al finalizar el primer semestre, éste muestra una relación entre las acciones emprendidas por la Secretaria de Movilidad en los primeros meses de gestión y la línea de trabajo de cara a la consecución de los objetivos contenidos en el plan.

Las disposiciones adoptadas por la Secretaría, han provocado diversas reacciones en los habitantes, por razones lógicas la movilidad en Bogotá D.C, es un tema que afecta a todos los que vivimos en la ciudad. La percepción de la ciudadanía se mide constantemente por parte de diferentes actores, pueden ser públicos, ejercicios ciudadanos y/o medios de comunicación, por medio de encuestas principalmente para tener la radiografía de aprobación o desaprobación de la gestión, siendo este otro de los objetivos de este análisis.

Dentro de las herramientas de administración pública se encuentra la descentralización territorial y la desconcentración de poder, en el caso de Bogotá D.C, la Secretaria de Movilidad Distrital, es el ente encargado de diseñar las estrategias para el mejoramiento del tránsito en la ciudad, con el objeto de prestar un servicio basado en la especialización y tecnicidad (Cheng, 2014); junto con el Alcalde y su plan de gobierno, diseñan políticas públicas, programas y proyectos que buscan satisfacer las necesidades de los habitantes en cuanto a seguridad y agilidad en la movilidad en Bogotá D.C.

En el análisis y gestión de políticas públicas, se busca convocar a diferentes actores como grupos de objeto sociales, ya sea por su experiencia específica o solo por su participación en *policy cycle*, generando una evaluación de la política final.

De esta manera la Secretaria de Movilidad Distrital, apoya su gestión en la construcción de políticas públicas con los estudios de entidades especializadas en el sector de transporte como Transmilenio S.A, el Instituto de Desarrollo Urbano IDU, la Secretaria de Planeación y de Hacienda Distrital, además de consultorías externas por medio de entidades privadas.

Este diseño de políticas públicas, hace parte de un ejercicio metódico, en donde participan diferentes actores de carácter multidisciplinario como lo plantea Harold Laswell<sup>2</sup>, con el único objetivo de lograr un raciocinio lógico y técnico, encaminado a encontrar soluciones a problemáticas sociales.

Para la teoría clásica, el principal problema en el desarrollo de una política pública obedece a la dificultad en la implementación, pues si se compara el producto final, es decir, la política pública final, con los efectos reales que produce, ocasionalmente no tiene el efecto deseado. Por lo cual la interacción de actores, es una de las innovaciones propuestas en las investigaciones por la teoría clásica, donde se crean sistemas administrativos, con la participación de diversos grupos sociales que construyen mediante una acción colectiva un resultado satisfactorio, en el mejor de los casos.

De tal manera que estas políticas públicas son el resultado de análisis y proposiciones de actores, ya sean públicos o privados, que actúan con objetivos y recursos destinados a resultados para el beneficio de la comunidad. En este caso de estudio, esta gestión se basa en los Planes Maestros de Movilidad y el Plan Distrital de desarrollo.

Este tipo acciones públicas, buscan observar y analizar los resultados de las gestiones utilizando dos postulados principalmente (PRIEP-UMNG, 2015); el primero de ellos el estudio del proceso, como factor analítico en donde se pondera la definición del problema, la formulación, las decisiones, la aplicación y posterior evaluación. Y por otro lado el método, como las técnicas implementadas en la producción de políticas.

Es aquí donde podemos evidenciar el proceso de la implementación de la teoría, distinguiendo de la implementación dos fases. La primera de ellas la programación, como la etapa de decisión y la segunda como la puesta en marcha concretamente; entendiendo la normatividad y reglamentación como la programación y la ejecución como la implementación pura.

Es precisamente, el Plan Distrital de desarrollo, presentado por el nuevo alcalde Enrique Peñalosa, el punto de partida para analizar las acciones implementadas por la Secretaria de

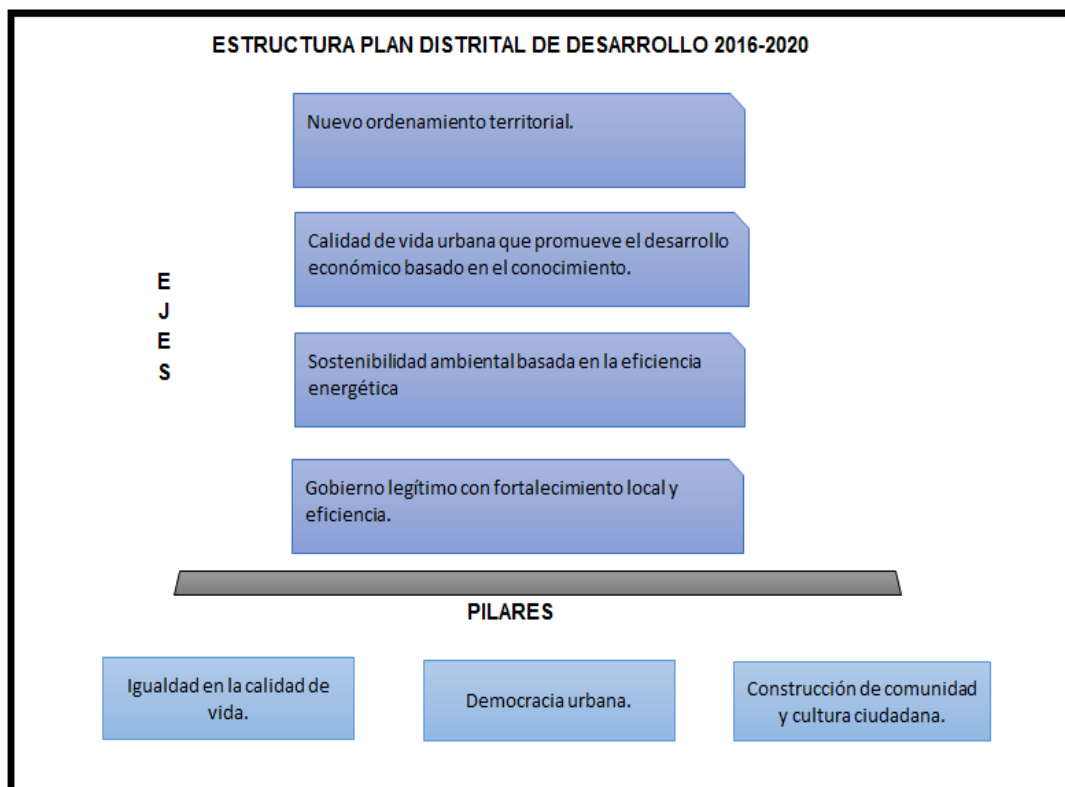
---

<sup>2</sup> Harold Laswell, pionero de la Ciencia política y de las teorías de la comunicación. (Infoamerica., 2016) (Lasswell, 1970).

Movilidad en el primer semestre de su gestión, y para satisfacer las necesidades de los habitantes respecto a este rubro.

Para entrar en materia, recordemos un poco de donde nace este plan; “Recuperemos Bogotá D.C” (Peñalosa, Enrique y Cambio Radical, 2015), fue el programa de gobierno, con el cual inscribió su candidatura ante la Registraduría Nacional el pasado mes de julio del año 2015, en coalición con el partido Cambio Radical. En este plan de trabajo resalta once aspectos sobre la movilidad como el bastión de la gestión a desarrollar.

Después de su posesión, presentó ante el Concejo de la ciudad, el anteproyecto del Plan Distrital de desarrollo denominado: “Bogotá D.C, mejor para todos 2016-2020” (Peñalosa Londoño, 2016). Este Plan se encuentra estructurado en tres pilares y cuatro ejes transversales. Donde la política: “Mejor Movilidad para todos” está basado en dos de esos tres pilares: Democracia Urbana y la Construcción de Comunidad.



Fuente: Plan Distrital de Desarrollo: “Bogotá D.C Mejor para Todos 2016-2020” (Peñalosa E. , 2016)

Una de las primeras condiciones para analizar una política pública consiste en reflexionar sobre la problemática, su historia, el trato recibido, las causas de la supervivencia del problema y situación actual, para así identificarlo de forma clara y coherente; de tal manera contemplemos algunos conceptos de expertos sobre la movilidad en Bogotá D.C.

De acuerdo a la publicación del artículo: “Tránsito en Bogotá D.C: mucha corrupción y poca técnica” (Avila Reyes, 2010), expertos en urbanismo de la Universidad Nacional, realizan algunos planteamientos del problema de la movilidad en la ciudad que enmarcan el panorama actual. Ricardo Montezuma por su parte, afirma que sin eficiencia y gestión el tránsito en la ciudad seguirá siendo un problema, pues se habla de grandes proyectos como el metro, pero temas básicos como la semaforización, la construcción de puentes vehiculares y peatonales, controles al uso de automóviles, la chatarrización de vehículos y los altos índices de accidentes se delega a un segundo plano, sin contemplar su injerencia directa en la movilidad, donde estos temas carecen de políticas administrativas para tratar, además de señalar que: “Hay mucha retórica, corrupción, politiquería y poca técnica”

En el artículo también se mencionan diferentes estudios realizados por el Observatorio de Movilidad de la Cámara de Comercio de Bogotá D.C, se concluye que las vías de la ciudad son las mismas desde el siglo XIX, como lo señala Fernando Virviescas, donde las calles y avenidas de Bogotá D.C no han crecido a la medida que lo ha hecho la ciudad y esta desproporción afecta la movilidad. La falta de planeación en las intervenciones de las vías de la ciudad perjudica también la movilidad, pues se hacen de manera desprogramada, sin contemplar los retrasos en las entregas que se presentan.

De tal manera se evidencia que la movilidad en la ciudad hoy es el reflejo, o mejor, una consecuencia de políticas administrativas desarticuladas con las problemáticas de la ciudad, sin ejecución en la visión de ciudad, con soluciones incompletas y sin un hilo conductor que trascienda los periodos administrativos para brindar medidas definitivas. Si bien las políticas públicas se concentran en la solución de los problemas, para su creación o diseño se deben cumplir una serie de condiciones que James Anderson<sup>3</sup> y Charles Jones<sup>4</sup> resumen en cinco pasos, como el ciclo de

---

<sup>3</sup> Autor de “*Public Policy-Making*” publicado en 1975 por la Editorial *Holt Reinhart and Winston Inc.*

<sup>4</sup> Autor de “*An introduction to the study of public policy*” publicado en 1970 por la Editorial *Duxbury Press.*

las políticas públicas versus las etapas en la resolución de problemas, con el objetivo de hacer efectivo el ejercicio, consiguiendo la resolución del conflicto. (Programa de Relaciones Internacionales y Estudios Políticos., 2015).

Etapas de la Resolución de Problemas	Etapas del Ciclo de Políticas Públicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento del Problema</li> <li>▪ Proponer Solución</li> <li>▪ Escoger una Solución</li> <li>▪ Aplicar la Solución</li> <li>▪ Apreciar los Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar la Agenda (Agenda-Setting)</li> <li>▪ Formular la Política</li> <li>▪ Decision-Making</li> <li>▪ Policy Implementation</li> <li>▪ Evaluación</li> </ul>

Fuente: Material de estudio, Gerencia de Políticas Públicas. (Programa de Relaciones Internacionales y Estudios Políticos., 2015).

Estos aspectos de formulación, ejecución y evaluación hacen parte también del direccionamiento estratégico dentro de la gerencia. (Rojas, 2004). De tal manera, se busca identificar ¿Cuál fue el diagnóstico inicial sobre la movilidad en Bogotá D.C? ¿Cuáles fueron los principales focos de atención identificados para mejorar la movilidad en la ciudad?, y ¿Cuál es la estrategia aplicable a esos puntos encontrados? Todo esto desde la articulación del Plan Distrital de Desarrollo propuesto.

### Las proposiciones iniciales...

En el diagnóstico inicial plasmado en el plan de Gobierno, se consideraban varios aspectos sobre los cuales se debía empezar a trabajar para que el transporte en la ciudad cumpla con las condiciones estipuladas en el Plan Maestro de Movilidad de Bogotá D.C<sup>5</sup> vigente.

---

<sup>5</sup> “Plan Maestro de Movilidad, orientado a lograr un transporte urbano regional integrado, eficiente, competitivo y ambientalmente sostenible, en operación sobre una red jerarquizada y a regular el tráfico en función de los modos de transporte que la utilicen, incluido el ordenamiento de estacionamientos, con el fin de corregir los problemas presentes de movilidad” (Garzón, 2006)



Aspectos como la construcción del Metro de la ciudad, el mejoramiento del sistema actual de transporte: Transmilenio y el SITP, así como, las condiciones de las ciclorutas, el espacio público, el servicio de los taxistas, los avances en infraestructura y la educación de los actores viales en la ciudad, son el punto de partida señalado para iniciar el desarrollo de la gestión.

De acuerdo a esta exposición de problemáticas de movilidad en Bogotá D.C, la administración ha pensado en cuatro ejes que pueden de alguna manera, resumir los factores centrales de la gestión de la Secretaría de Movilidad en la ciudad, estos son: la cultura, la infraestructura, seguridad e institucionalidad. (Secretaría Distrital de Movilidad, 2016).

De esta manera, realizar un análisis preliminar de las problemáticas y de algunas de esas propuestas como soluciones para Bogotá D.C. En la búsqueda para la ciudad de un sistema de transporte público, organizado, sostenible, eficiente y seguro, se han implementado diferentes alternativas que no acaban por satisfacer todos los intereses y, por consiguiente, surgen diversas ideas para lograr unificar todas las medidas que cumplan con los objetivos.

La construcción de la primera línea del Metro, por ejemplo, con tramos elevados, para que sea más rápida su puesta en funcionamiento y más económico, minimizando así los riesgos por posibles sobre costos (Peñalosa & Radical, 2015).

Si bien, la idea del Metro para Bogotá D.C nace desde 1942, es un proyecto que no se ha cristalizado por diferentes decisiones del gobierno local y nacional, pues la financiación en la construcción del proyecto trasciende el ámbito distrital y atañe una inversión del país (Cerón, 2016). Con la aparición de los Trolebuses, la construcción de la Troncal de la Caracas para el tránsito de buses de servicio público, posteriormente, la aparición del Sistema Transmilenio y el archivo en repetidas ocasiones del proyecto, se ha dilatado por más de sesenta años una solución de movilidad para la Capital del país.

El sistema integrado de transporte SITP, se ha presentado como un complemento al Transmilenio, con buses zonales que reemplazan las rutas tradicionales, en la actualidad, las quejas frente al servicio son intensas por el mal estado de los buses, la falta buses para diferentes trayectos, las arduas jornadas por parte de los conductores, la condición del personal respecto al usuario y la falta de garantías a la seguridad de los pasajeros. La reunión de estos actores, constituye toda una

red pública de acción conocida como *policy network*, en un ambiente de interdependencia con las diferentes representaciones del gobierno y sectores de la sociedad.

Por otro lado, la evaluación por la ejecución del Transmilenio<sup>6</sup>, sistema cuya proyección para el 2016 fijaba una meta de 388 km en operación de acuerdo al Documento CONPES 3093 (Departamento Nacional de Planeación., 2000); y que en la actualidad completa solo 115.1 Km, de acuerdo a la información publicada por la entidad administradora del servicio. (Transmilenio S.A, 2016). Es la evidencia clara del déficit en infraestructura y su impacto en la movilidad de la ciudad, considerando que el incremento de la población en la urbe y su desarrollo urbanístico se encuentran desconectados de soluciones de movilidad eficientes. La mala gestión por parte de las administraciones y el incumplimiento de los planes maestros de la ciudad se comprueban con la cifra de 236 km como déficit de operación actualmente.

La implementación efectiva del SITP<sup>7</sup>, contemplada en el Plan Maestro de Movilidad, cuyo desarrollo ha sido cuestionado, por la deficiente cobertura de las rutas, el tipo de buses y la desinformación del usuario, además de importantes dificultades financieras y técnicas del sistema (Peñalosa & Radical, 2015). Rutas vacías, poca rotación de buses, buses en mal estado, malos servicios, falta de cobertura en las zonas, dificultades para acceder a las recargas, colados, entre otras causas, demuestran el mal funcionamiento del sistema, justificado por la incorrecta implementación.

Dentro de otras propuestas para la movilidad en la ciudad encontramos: incentivar el uso de la bicicleta y ampliar la cobertura de ciclorutas en Bogotá D.C; fomentando el respeto por la vida de los actores viales, por medio de la recuperación del espacio público teniendo en cuenta las necesidades de la población discapacitada; Recuperar al gremio de taxistas como elementos fundamentales del transporte, con servicios de seguridad y educación; y la promoción de la cultura

---

<sup>6</sup> Empresa de Transporte del Tercer Milenio, mediante Acuerdo 4 de 1999. (13 de octubre 1999). “Empresa encargada de coordinar diferentes actores, plantear, gestionar y controlar la prestación del servicio público de Transporte Masivo. (Transmilenio S.A, 2016)

<sup>7</sup> “Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá D.C, como instrumento que garantiza mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, optimizando los niveles de servicio para viajes que se realizan en la ciudad. Un sistema organizado e integrado de diferentes servicios de transporte (Urbano, Especial, Complementario, Troncal, Alimentador y demás modos de transporte que se irán implementado) que buscan el cubrimiento efectivo del transporte en Bogotá D.C” (Transmilenio S.A, 2016)

ciudadana, la recuperación por el orden, emprendiendo acciones contra los actores viales que atenten contra este. (Peñalosa & Radical, 2015)

La creación de nuevas oficinas para el servicio a Bogotá D.C, entre ellas: la Agencia Distrital de Asociaciones Público Privadas, como un modelo para desarrollar infraestructura, integración y buenas prácticas; la construcción e intervención de vías en la ciudad, que permitan mejorar el tránsito y las conexiones con Cundinamarca. Este tipo de alianzas público-privadas puntualmente, han producido resultados favorables, cuando la regulación está sujeta a su impacto, se desarrolla con estructuras solidas de funcionalidad, pero sobre todo una necesidad que limita su acción, la puntual intervención y resultado final. (Metcalf & Lapenta, 2012).

Por otro lado, la institucionalidad, uno de los aspectos reelevantes en la misión en la Alcaldía, se hace importante por la desarticulación institucional con la que se desarrollaba la administración en Bogotá D.C. La desinformación entre las entidades, carentes sistemas de evaluación y de los instrumentos de planeación impedían una función articulada de la gestión. Todos estos planteamientos hacen parte de los factores que afectan la movilidad en Bogotá D.C, identificados por el equipo de la administración y sobre los cuales se desarrolló el Plan de Desarrollo de la ciudad Bogotá D.C.

### **Lo que se ha hecho...**

En el marco del análisis de gestión, se ha mencionado la importancia del proceso de programación y posterior implementación efectiva por medio de la formulación de los objetivos de las políticas públicas, tomando como punto de partida las problemáticas descritas anteriormente, se podrá evidenciar cuales fueron las decisiones adoptadas y cuál fue el curso para su tratamiento.

Como ya lo había mencionado, el déficit de implementación es para la teoría clásica, la piedra angular a tratar en el análisis de políticas públicas, donde se busca comparar la calidad de los productos y los efectos que producen. Un aspecto vital en la coherencia de los productos, es decir, de las políticas públicas, obedece a la estructura del programa, por medio del cual se plasma de la reglamentación con precisión de acuerdo al instrumento escogido para tal fin; en el caso de

este estudio, la Secretaria de Movilidad expresa sus decisiones por medio de decretos y campañas, avaladas por acuerdos validados por el Concejo de la ciudad.

En el caso del Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá D.C mejor para todos 2016-2020” que fue aprobado por el Concejo de la ciudad, el pasado 9 de junio, mediante el Acuerdo 645 de 2016. El artículo 27 de este acuerdo, es el programa base de la movilidad en la ciudad, denominado: “Mejor Movilidad para todos”<sup>8</sup> (Peñalosa, 2016).

Si bien, la aprobación del Plan se da en el mes de junio, después de surtir todos los efectos legales propios del trámite, la gestión de la Secretaria de Movilidad, en este primer semestre ha implementado medidas conforme a los preceptos de la estructura del plan y futura aplicación.

A los veintiún días de haber empezado la gestión, mediante el Decreto 046 de 2016<sup>9</sup>, se realiza la modificación de tarifas en el sistema de transporte y se eliminan las horas valle. (Alcaldía Mayor de Bogotá., 2016).

El problema radica en que la empresa Transmilenio se encuentra generando pérdida en el ejercicio fiscal 2015 y que esta situación debe tratarse con prioridad, lo que hace necesario la intervención de otros actores, como la Secretaria de Hacienda, para controlar y cerrar la brecha, antes de que la situación se vuelva inmanejable.

Esta medida se toma, teniendo en cuenta el “Estudio Técnico y Financiero de soporte a la actualización tarifaria”, emitido por parte de la subgerencia económica de la empresa Transmilenio S.A, ante la Secretaria de Movilidad, haciendo dos recomendaciones puntuales: incrementar en \$200 doscientos pesos el pasaje en las troncales y mantener el valor de los transbordos en los buses zonales, y eliminar la franja de hora valle, pues la medida ya había cumplido su efecto. Esta recomendación tuvo concepto positivo por parte de la Secretaria de Hacienda Distrital, después de analizar el Marco Fiscal a mediano plazo de Bogotá D.C, como reza en las consideraciones del decreto en mención.

---

<sup>8</sup> “El Objetivo de este programa es mejorar la calidad de la movilidad y la accesibilidad que provee el Distrito Capital para todos los usuarios: peatones, ciclistas, usuarios del transporte público colectivo e individual, así como del transporte privado. (...) (Peñalosa, 2016).

<sup>9</sup> “Por medio del cual se fija la tarifa del Sistema Integrado de Transporte Público- SITP en sus Componentes Troncal y Zonal, se eliminan los periodos valle y se dictan otras disposiciones.” (Alcaldía Mayor de Bogotá., 2016).

Se evidencia este efecto, de acuerdo a la información financiera de la entidad Transmilenio S.A con fecha de cierre al 31 de diciembre de 2015, en el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental; Aunque los ingresos por la venta de servicios de transporte aumentaron en el 2015, la tarifa del pasaje se mantuvo respecto al 2014; mientras que los gastos por la operación superaron los ingresos percibidos, debido al incremento normal anual correspondiente a salarios, prestaciones sociales, mantenimientos, etc.; provocando una pérdida en el resultado al final del periodo.

<b>TRANSMILENIO S.A</b>		
<b>CUADRO COMPARATIVO</b>		
<b>ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL</b>		
<b>(CIFRAS EN MILES DE PESOS)</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>130.791.332</b>	<b>119.645.670</b>
VENTA DE SERVICIOS	99.712.643	119.645.670
TRANSFERENCIAS	31.078.689	-
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>119.695.852</b>	<b>136.592.666</b>
ADMINISTRACIÓN	22.016.517	24.263.050
OPERACIÓN	86.265.392	97.305.568
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	11.413.943	15.024.048
<b><u>PERDIDA (UTILIDAD) OPERACIONAL</u></b>	<b><u>11.095.480</u></b>	<b><u>- 16.946.996</u></b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>643.142.662</b>	<b>666.693.416</b>
TRANSFERENCIAS	618.000.000	641.946.496
OTROS INGRESOS	25.142.662	24.746.920
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>649.938.794</b>	<b>665.960.920</b>
OTROS GASTOS	649.938.794	665.960.920
<b><u>UTILIDAD (PERDIDA) NO OPERACIONAL</u></b>	<b><u>- 6.796.132</u></b>	<b><u>732.496</u></b>
<b><u>PERDIDA (UTILIDAD) DEL EJERCICIO</u></b>	<b><u>4.299.348</u></b>	<b><u>- 16.214.500</u></b>

Fuente: Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental de la entidad Transmilenio S.A.

Teniendo en cuenta las formulaciones y/o consideraciones de Transmilenio y de la Secretaria de Hacienda Distrital, el incremento en la tarifa, para la administración es justificado por que las finanzas de la entidad de transporte bogotana se han visto afectadas, de acuerdo al reporte del Fondo de Estabilización Tarifaria, aspecto sobre el cual la Secretaria de Hacienda ya había tenido que intervenir, realizando un aporte para menguar el impacto, de acuerdo a la publicación del periódico el Tiempo. (El Tiempo., 2016).

Es curioso que una empresa como Transmilenio en Bogotá D.C, se encuentre inmersa en una situación como esta, cuando cuenta con la exclusividad de rutas en la ciudad y es la más utilizada por la población.

La aplicación de la medida no fue muy popular entre los usuarios, debido a que el servicio presenta deficiencias, poca rotación de buses, incremento en el número de usuarios por ruta e inseguridad dentro del sistema. Sin embargo, se espera que al finalizar el periodo 2016, se reduzca la pérdida acumulada y se establezca el impacto financiero del 2015.

Del Estado de resultados comparativo entre el 2015 y 2016 con corte al 30 de junio, podemos evidenciar varios aspectos relevantes. Los ingresos operacionales han aumentado en un diecisiete por ciento (17%) respecto al mismo periodo del año anterior, representado esto en la venta de servicios y la aparición del rubro venta de bienes. Los gastos operacionales por su parte han disminuido un cinco por ciento (5%), reflejado en una utilidad operacional.

<b>TRANSMILENIO S.A</b>		
<b>CUADRO COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DE 2016</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>		
<b>(CIFRAS EN MILES DE PESOS)</b>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>62.202.507</b>	<b>53.147.528</b>
VENTA DE BIENES	30.996	-
VENTA DE SERVICIOS	62.171.511	53.147.528
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1.472</b>	<b>17.498</b>
BIENES COMERCIALIZADOS	1.472	17.498
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>57.719.379</b>	<b>60.596.509</b>
ADMINISTRACIÓN	16.575.860	16.664.045
OPERACIÓN	40.031.392	41.697.443
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.112.127	2.235.021
<b><u>PERDIDA (UTILIDAD) OPERACIONAL</u></b>	<b><u>4.481.656</u></b>	<b><u>7.466.479</u></b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>3.047.007</b>	<b>18.194.183</b>
OTROS INGRESOS	3.047.007	18.194.183
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>64.693</b>	<b>535.812</b>
OTROS GASTOS	64.693	535.812
<b><u>UTILIDAD (PERDIDA) NO OPERACIONAL</u></b>	<b><u>2.982.314</u></b>	<b><u>17.658.371</u></b>
<b><u>PERDIDA (UTILIDAD) DEL EJERCICIO</u></b>	<b><u>7.463.970</u></b>	<b><u>10.191.892</u></b>

Fuente: Estado de Resultados Integral de la entidad Transmilenio S.A. (Transmilenio S.A, 2016)

Para el 2015, los ingresos y gastos no operacionales, muestran el efecto por el monto sobre el diferencial tarifario, en el caso de los ingresos por las transferencias y en los gastos por el costo de implementación del componente azul.

Otra de las acciones proferidas por la Secretaria de Movilidad, actuando en coherencia con los objetivos del Plan Maestro de Movilidad Ambiental, se produce cuando hace el anuncio del primer día sin carro, mediante el decreto 062: "Por medio del cual se establecen medidas para la circulación de vehículos automotores el día 4 de febrero de 2016 y se dictan otras disposiciones" (Alcaldía de Bogotá, 2016).

Desde el año 2000, en la ciudad de Bogotá D.C se establece el primer jueves del mes de febrero el día sin carro, es decir, sin vehículo particular por una restricción horaria, esta medida busca disminuir los niveles de contaminación ambiental y auditiva en la ciudad (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000). De acuerdo a disposiciones de la administración anterior, se habían establecido ampliar a dos días sin carro en la ciudad, uno en cada semestre del año.

Para Bogotá D.C, según uno de los compromisos del Plan Maestro de Movilidad del 2006, se buscaba aplicar medidas para una movilidad sostenible, racionalizando la utilización del vehículo particular y fomentando el uso del transporte público; además en el Plan Decenal de Descontaminación 2010-2020 (Secretaria Distrital de Ambiente, 2010), se establece el compromiso de promover acciones para descontaminar el aire en la ciudad y reducir los impactos nocivos en los residentes.

Aunque la medida es muy popular entre los sectores ambientalistas, por las cifras de disminución en contaminación, no lo es para algunos gremios de comerciantes, como de autopartes, talleres mecánicos y empresas de distribución que se ven afectados por la restricción vehicular.

De tal manera, la administración decidió conservar la medida con el alcance anterior, es decir, limitando su aplicación a un día al año e incentivar por otros medios la movilidad sostenible, por medio del uso de bicicletas, de transporte público y desestimular el uso del vehículo particular. Medidas que se espera, tengan buena aplicación y recepción por parte de los habitantes de la ciudad, considerando las limitaciones actuales del servicio de transporte y seguridad en Bogotá D.C.

Por otro lado, uno de los fenómenos que se presenta y no solo a nivel local, sino que también trasciende al ambiente nacional, es el servicio de la plataforma UBER, que ha provocado una persecución por parte de los taxistas a los usuarios y prestadores de este servicio. Las camionetas de servicio especial, se han convertido en una alternativa de transporte para algunos ciudadanos y

se han visto afectados por la persecución como presuntos operadores del servicio UBER pendiente de regulación, por lo tanto, ilegal.

Estas camionetas de servicio especial, fueron objeto de reglamentación a nivel distrital por medio del decreto 248 de 2016: “Por medio del cual se toman medidas para el ordenamiento del tránsito de vehículos de transporte público especial en las vías públicas del Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones” (Alcaldía de Bogotá, 2016).

La Dirección de Estudios sectoriales y de servicios de la Secretaría de Movilidad, realizó una publicación técnica denominada: “Evaluación de la medida de restricción de circulación “pico y placa” para los vehículos de transporte especial en el Distrito Capital”, apoyado en el Registro Distrital Automotor, en la Encuesta de Movilidad y en la Oficina de Estadísticas de la Policía Nacional, se concluyó que el incremento del registro de camionetas y camperos creció de manera considerable de marzo a diciembre de 2015. Y que los viajes de servicio especial han cobrado una participación particular en los habitantes de la ciudad.

Por tal razón se determinó, realizar una regulación a este tipo de transporte especial, para brindar las mismas oportunidades dentro del transporte público individual, en este caso, los taxis.

Los usuarios de transporte público, la población, empresas como Transmilenio, los usuarios de vehículos particulares, los grupos ambientalistas, los gremios de comerciantes, los usuarios de bicicletas, los conductores de servicio público y especial, entre otros mencionados en este artículo, conforman los grupos objetivo; cuentan con un peso dentro de la sociedad de carácter económico, político y social; y pueden adoptar posiciones dentro de las discusiones constituyendo grupos de presión como el brazo de fuerza que describe la teoría clásica.

Otros avances relacionados a la movilidad en este primer semestre, es la constitución, mediante el Proyecto de Acuerdo 015 de 2016, dada el pasado 25 de abril “por medio de la cual se crea la Empresa de Transporte Masivo de Bogotá D.C- "METRO DE BOGOTÁ D.C, S.A." (Concejo de Bogotá, 2016). Como ya lo había anotado anteriormente en el desarrollo de este artículo, el proyecto metro se ha considerado para la ciudad desde hace más de sesenta años, y en el primer semestre de esta administración parece tomar forma.



Desde el 2006 se vienen realizando estudios que fueron tenidos en cuenta por parte del Gobierno y el Distrito, para la aprobación del proyecto en el mes de septiembre del año pasado. Si bien, el proyecto del Metro ha sufrido cambios de diseño a lo largo del tiempo, estos buscan incrementar el valor en las inversiones por parte de la Nación y la ciudad, así como, reducir los costos y los riesgos correspondientes.

En los últimos siete años se han producido adelantos importantes para concretar la idea del Metro en Bogotá D.C, como se evidencia en la ayuda a continuación, una línea de tiempo con los avances alcanzados de acuerdo a la administración anterior.

¿Qué?	Definición alternativas de trazado		Validación	Plan de Desarrollo 2012 – 2015	Licitación internacional estudios y diseños	Estudios y diseños PLMB		Estructuración Legal y Financiera
¿Quién?	Unión Temporal SENER, ALG, GARRIGUES, SANTANDER, INCOPLAN y TMB.		Universidades Andes y Nacional	Alcaldía Mayor de Bogotá	Instituto de Desarrollo Urbano	Consortio colombo-español L1 EUROESTUDIOS, IDOM y Cano Jiménez		-Empresa de Energía de Bogotá -Financiera de Desarrollo Nacional -Ministerio de Hacienda -Instituto de Desarrollo Urbano
¿Cuándo?	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Primer semestre 2015
¿Cómo?	Evaluó 6 ejes y 32 indicadores.  Diseño conceptualmente y priorizó las líneas de metro para Bogotá		Realizaron observaciones y validaron diseño conceptual	Definición hoja de ruta	Proceso contractual	Diseños de ingeniería Básica Avanzada de la primera línea Metro de Bogotá. Análisis multicriterio Impactos: -Territorial y urbano -Sobre la demanda -Sobre la oferta -Ambiental -Socio económico -Financiero		-Definición modelo transaccional y contractual -Ingeniería de valor -Posibles ingresos asociados al desarrollo urbano -Elaboración de pliegos

Fuente: Estudio línea del tiempo, información Metro. Bogotá D.C Humana. (IDU, 2016).

El más reciente de ellos, es el estudio de tipo complementario presentado por el *Systra*<sup>10</sup> sobre los diseños básicos del 2015, por medio de este trabajo se realizan dos consideraciones, la alternativa elevada y un trazado por la Avenida Caracas, sobre las cuales se contemplan ahorros de costos y tiempos de viaje, y nuevas configuraciones de escenarios dinámicos en la ciudad.

<sup>10</sup> Es una empresa del sector de la ingeniería en constante progreso, Creada por dos gigantes franceses del transporte público (SNCF y RATP), SYSTRA cuenta con una experiencia única en proyectos de transporte público y ferroviarios internacionales. (Systra, 2016)

Este es un estudio complementario, no significa un retroceso en el proyecto o una pérdida de los estudios anteriores, pues estos son el punto de partida para el proceso de evaluación, de esta manera lo expresa el director de la práctica de Transporte, Darío Hidalgo, columnista del portal “La Silla Vacía”. (Hidalgo, 2016)

Frente al tema del SITP, y la necesidad de buscar soluciones a las dificultades que se presentan con este sistema, se promovieron dos sanciones a compañías que presentaron un incumplimiento, y se encuentra pendiente por saber, cuál será el curso de acción con las rutas o servicios sancionados, de acuerdo al artículo del periódico. (El Espectador, 2016).

Por otra parte, la Secretaria de Movilidad en este primer semestre ha impulsado otros programas que han permitido mostrar algunos resultados favorables, frente a estadísticas con índices deficientes. El programa: *Cuida tu vida y la de los demás*<sup>11</sup>, se basa en la intervención de vías afectadas o puntos críticos de congestión vehicular, con campañas de sensibilización y promoción de las normas para los actores viales. Mostrando resultados en la reducción de víctimas totales en los primeros cinco meses en comparación con el mismo periodo del año anterior.

SECRETARÍA DISTRITAL DE MOVILIDAD CUIDA TU VIDA Y LA DE LOS DEMÁS PERIODO COMPARACIÓN (ENERO-MAYO)				
	2016	2015	DIFERENCIA	VARIACIÓN
<b>VICTIMAS TOTALES</b>	5.955	6.334	379	
Fatales y lesionadas	5.955	6.334	379	-6%

Fuente: Portal Movilidad Bogotá D.C (Secretaría Distrital de Movilidad , 2016)

Otras campañas han rotado en el primer semestre del año, como: “#SITP SOMOS TODOS”, el *hashtag* o etiqueta utilizada en redes sociales, para crear entre los usuarios del sistema, identificación y recordación del sistema.

La preparación de la primera campaña de cultura ciudadana: “#Dale ritmo a Bogotá D.C” que busca incentivar a los conductores para no bloquear las intersecciones, pues altera el tránsito en la vía. Esta campaña se hizo pública para el segundo semestre del 2016 (Alcaldía de Bogotá, 2016). Uno de los avances en la gestión actual, es que tanto los planes, como las ejecuciones se

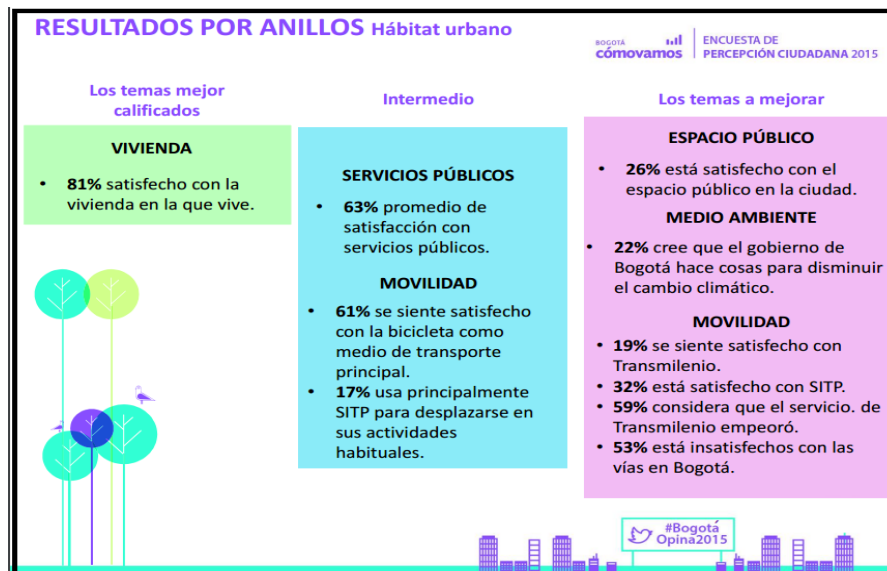
<sup>11</sup> Programa de estrategias enfocadas en la seguridad vial de peatones, pasajeros, ciclistas, motociclistas y conductores. (Secretaría Distrital de Movilidad , 2016)

desarrollan de cara a la opinión pública y los órganos de control, de esta forma se establecen e individualizan responsabilidades como obligaciones legales o compromisos superiores. (Agheorghiesei, 2015).

Otras acciones reportadas por los medios de comunicación como, habilitar la estación de Transmilenio en Soacha, intervenir principales calles de la capital tapando huecos, invertir en señalización y destrabar obras como el deprimido de la 94, contribuyen a la movilidad en la ciudad. (Noticias RCN, 2016).

### La percepción de la gente...

De acuerdo a la medición realizada por la firma: *Cifras y Conceptos*<sup>12</sup>, para la organización “Bogotá D.C como vamos”<sup>13</sup> del mes de julio del año 2015. Refleja que la población objetivo de la muestra, percibe la movilidad como un tema para mejorar, de cara a la nueva administración en la ciudad.



Fuente: Encuesta de Percepción ciudadana 2015, de la organización Bogotá D.C Como vamos. (Bogotá como Vamos, 2015)

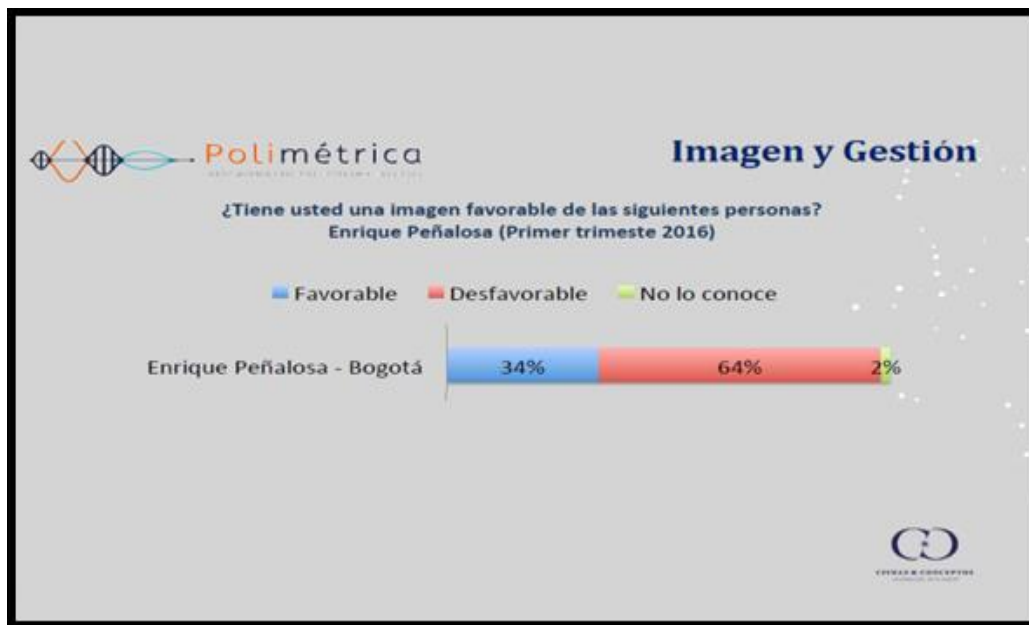
<sup>12</sup> Firma encargada de realizar encuestas y estudios cualitativos, consultorías en investigación, servicios logísticos para recolección y entrega de información. (Cifras & Conceptos, 2016).

<sup>13</sup> Es un ejercicio ciudadano de seguimiento y monitoreo a los cambios en la calidad de vida de la ciudad y al Concejo de Bogotá DC., con análisis de indicadores técnicos y la percepción ciudadana que permite conocer los resultados de la gestión para mejorar la calidad de vida en la ciudad y su impacto en los bogotanos, por medio de: Informe de calidad de vida, encuesta de percepción ciudadana, y el informe de monitoreo y evaluación del desempeño del Concejo de Bogotá. (Bogotá como vamos, Org., 2016)

Para la encuesta del 2015, el 19% de las personas encuestadas se sentía satisfecha con la operación de Transmilenio, cifra que aumenta en comparación con el 15% del 2014; aunque consideran que el servicio ha empeorado en un 59%; y que arreglar las vías de la ciudad sigue siendo la prioridad dentro de las alternativas para mejorar la movilidad, después, del metro y arreglar el sistema de transporte actual (Transmilenio y SITP). (Bogotá como Vamos, 2015).

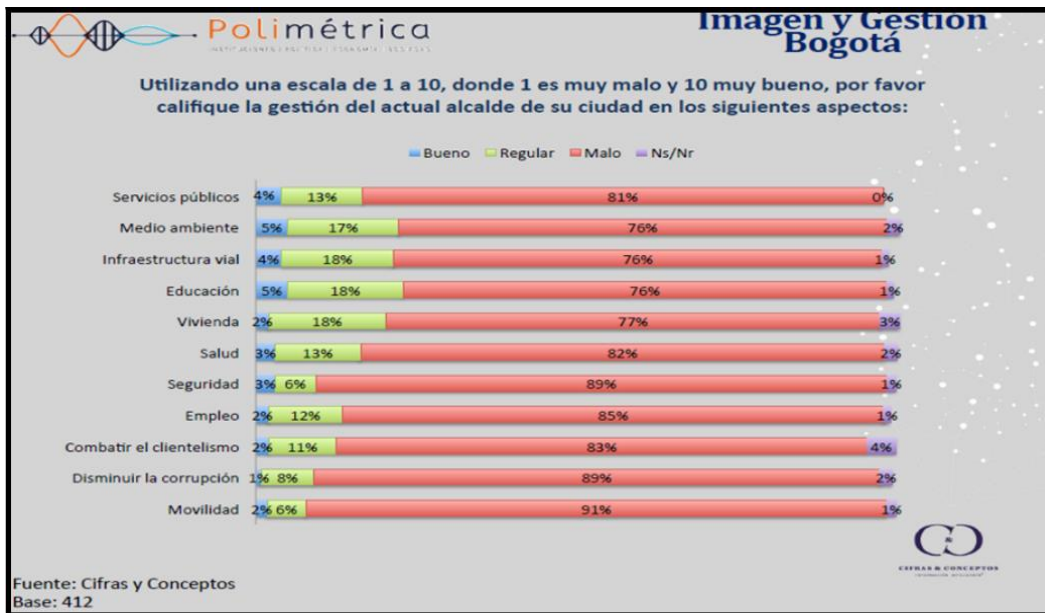
En lo corrido del año hay varias mediciones sobre la gestión del alcalde y su desempeño, para este caso analizaremos dos, correspondientes a cada trimestre. Para el mes de marzo, culminación del primer trimestre del año, la firma: *Cifras y Conceptos*, presenta la imagen de alcalde y el porcentaje de aprobación o desaprobación de la gestión en referencia a diferentes temas.

A la pregunta sobre la imagen favorable, solo alcanza un 34% contra un 64% de imagen desfavorable. (Cifras & Conceptos., 2016).



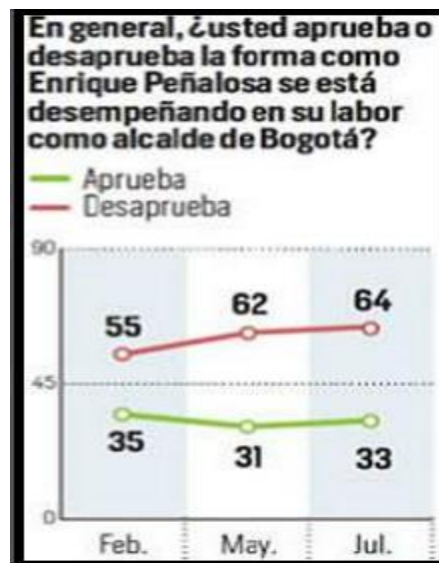
Fuente: Presentación para el Alcalde Enrique Peñalosa. Polimétrica. (Cifras & Conceptos., 2016)

En el sector movilidad, registra su peor calificación de acuerdo a la gestión de ese rubro con el 91%, frente a los demás temas de la ciudad (Cifras & Conceptos., 2016)



Fuente: Presentación Polimétrica. (Cifras & Conceptos., 2016)

Para el segundo trimestre de 2016, se publicó una encuesta donde se mide el grado de aprobación sobre la gestión de los Alcaldes; en el caso bogotano, cuenta con una desaprobación del 64% . (Gallup Colombia Ltda., 2016)



Fuente: Portal: "El Tiempo" (Gallup Colombia Ltda., 2016)

## **Lo que se concluye...**

La gestión de la Secretaria de Movilidad, en este primer semestre, considero es discreta, los resultados se evidenciarán más adelante, con las tareas pendientes, en cuanto a plazos para la licitación del Metro, la reingeniería del SITP, el mejoramiento de Transmilenio que tanto afecta a la población, así como, la pedagogía y confianza por parte de la sociedad hacia el gremio de taxistas tan impopular ultimamente.

Si bien la percepción de los ciudadanos frente a la gestión del Alcalde tiene resultados históricos de desaprobación, como lo demuestran las encuestas; la primera de ellas realizada por Cifras y Conceptos en primer trimestre (Cifras & Conceptos., 2016), y la publicada por el periodico El Tiempo, correspondiente al segundo trimestre del 2016, desarrollada por Gallup Colombia Ltda (Gallup Colombia Ltda., 2016). La muestra, no evidencia cambios reelevantes o trascendentales percibidos por la comunidad en cuestión de movilidad, siendo este un tema vital para la ciudad..

Considero que la cuenta de cobro por años de obras inconclusas, malas administraciones, implementaciones a medias, saldos en rojo en detrimento de la ciudad, la desaparición de cultura ciudadana, son parte de la factura vencida que estamos pagando los habitantes de Bogotá D.C.

Teniendo en cuenta el paradigma de las decisiones adoptadas por el distrito para las problemáticas de la ciudad y como estas se han aplicado, es evidente que estas soluciones no han sido efectivas y no han resuelto las dificultades iniciales, convirtiendose en paños de agua tibia para atacar un mal que crece diariamente.

En la ciudad se desarrollan diversos proyectos de viviendas de todo tipo, y recibe a muchos personas que se trasladan de otras latitudes para radicarse en Bogotá D.C; de tal manera crece su población y se expande por el desarrollo urbano en las periferias, mientras que las vías son las mismas y no todas las existentes se encuentran en buenas condiciones de tránsito.

Aspecto que hace importante buscar soluciones de movilidad para mejorar el flujo de personas, desde y hacia los municipios conectados en las periferias de la ciudad; tanto en la mejora del servicio público, como en el transito de vehiculos particulares y de servicios que funcionan para Bogotá D.C.

Factores como la inseguridad de la ciudad, afecta los diferentes sistemas de transporte y vías de la capital, por ende, la movilidad en las localidades. Las demandas de los habitantes de Bogotá D.C son variadas y en diversos frentes, obras de infraestructura, mejoramiento de vías, de servicios, de educación, obras de reubicación, entre otros temas.

Estas situaciones que tienden a reopotencializarse con las obras que se desarrollarán, de acuerdo al plan, una ciudad en construcción, no solo demandará paciencia por parte de los habitantes, sino también recusos. Resta esperar que todos los proyectos se ejecuten de acuerdo con el Plan, para que en esta ocasión se puedan ver concluidas las obras y que sean efectivamente para beneficio de la ciudad.

Los procesos de cambios y mejoramiento, probablemente tomen su tiempo, lo importante es que los ciudadanos esten vigilantes del cumplimiento de los planes o exigir las sanciones pertinentes; es un llamado a los grupos objetivo, para que tomen las herramientas que los organismos de participación ciudadana ofrecen, y fomentar zonas de presión con el animo de construir escenarios de control y convivencia de todos los actores que intervienen dentro de las localidades.

La reestructuración o mejor el rediseño del Plan Maestro de Movilidad es también tarea pendiente, vigente desde el 2006, para los retos de la Bogotá D.C del futuro y en el cumplimiento de los preceptos “movilidad multimodal, segura, eficiente, integradora y sostenible” que se encontraban estipulados, pero no se cumplieron de manera efectiva. (Garzón, 2006)

La articulación de la gerencia y la gestión en la resolución de problemáticas con toda una organización que planea y ejecuta, además, que controla y evalúa, es el ideal de la administración pública, de acuerdo con la teoria clasica, controlando la calidad de los productos y los efectos que estos tienen por medio de correcta implementación, de los procesos . La coordinación eficiente de los recursos humanos, financieros y de información, encaminados a lograr objetivos para la organización en pro de la sociedad y el bien común.

## Bibliografía

- Agheorghiesei, D. T. (2015). *Ethics and Responsibility in Public Management*. Revista de Asistență Socială, anul XIV, .
- Alcaldía de Bogotá. (14 de Junio de 2016). *Decreto 248 de 2016*. Obtenido de “Por medio del cual se toman medidas para el ordenamiento del tránsito de vehículos de transporte público especial en las vías públicas del Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones”.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66359>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (26 de Diciembre de 2000). *DECRETO 1098 DE 2000*. Obtenido de Por el cual se adoptan las medidas tendientes a hacer efectiva la Consulta Popular realizada en el Distrito Capital el 29 de octubre de 2000.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3767#0>
- Alcaldía de Bogotá. (18 de Julio de 2016). *‘Dale ritmo a Bogotá’: así es la primera campaña de cultura ciudadana de Peñalosa y Mockus*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/content/temas-de-ciudad/cultura-y-recreacion/dale-ritmo-a-bogota-asi-es-campana-de-cultura-ciudadana-de-penalosa-y-mockus>
- Alcaldía de Bogotá. (2 de Febrero de 2016). *DECRETO 062 DE 2016*. Obtenido de “Por medio del cual se establecen medidas para la circulación de vehículos automotores el día 4 de febrero de 2016 y se dictan otras disposiciones”.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=64811>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (21 de Enero de 2016). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de DECRETO 046 DE 2016: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=64560>
- Avila Reyes, C. (Diciembre de 2010). Tránsito en Bogotá: mucha corrupción y poca técnica. *UNPeriódico*, págs. <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/transito-en-bogota-mucha-corrupcion-y-poca-tecnica.html>.
- Bogotá como Vamos. (29 de Septiembre de 2015). *Encuesta de percepción ciudadana*. Obtenido de <http://www.bogotacomovamos.org/encuestas-de-percepcion-cuidadana/>
- Bogotá como vamos, Org. (23 de Septiembre de 2016). *Bogotá como vamos, Org*. Obtenido de <http://www.bogotacomovamos.org/acerca/>
- Cerón, J. (24 de Agosto de 2016). Estudio revela que con metro elevado se ahorran \$ 4 billones. *El Tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/bogota/estudios-sobre-metro-de-bogota/16681360>.
- Cheng, K.-T. (2014). *From Public Management Reform to Regulatory*. Taiwan: International Journal of Management and Innovation Volume 6 Issue 1.
- Cifras & Conceptos. (23 de Septiembre de 2016). <http://cifrasconceptos.com/>. Obtenido de <http://cifrasconceptos.com/nuestros-servicios/>



- Cifras & Conceptos. (17 de Marzo de 2016). *Caracol Radio*. Obtenido de Polimétrica, Marzo 2016: <http://cr00.epimg.net/descargables/2016/03/17/078582d1a6ce961e7a337c006808c95d.pdf>
- Clark, M. (2014). *A relational perspective on public sector leadership and management*. r Emerald Group Publishing Limited, The International Journal of Leadership in Public Services Vol. 10 No. 1 .
- Concejo de Bogotá. (Abril de 2016). *Proyecto de Acuerdo 015 de 2016*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=64980>
- Departamento Nacional de Planeación. (15 de Noviembre de 2000). *Documento Conpes 3093*. Obtenido de Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros de Bogotá.: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3093.pdf>
- El Espectador. (11 de Julio de 2016). Peñalosa: seis meses de avances y pendientes. *El Espectador*, págs. <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/penalosa-seis-meses-de-avances-y-pendientes-articulo-642785>.
- El Tiempo. (20 de Enero de 2016). Sube 200 pesos el valor del pasaje en TransMilenio y el SITP. *El Tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/bogota/aumenta-la-tarifa-en-el-valor-del-pasaje-de-transmilenio/16486266>.
- Gallup Colombia Ltda. (7 de Julio de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de Enrique Peñalosa, el alcalde peor calificado, según encuesta Gallup: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/encuesta-sobre-alcaldes-de-gallup/16638602>
- Garzón, L. E. (15 de Agosto de 2006). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de Decreto 319, Por el cual se adopta el Plan Maestro de Movilidad para Bogotá Distrito Capital, que incluye el ordenamiento de estacionamientos, y se dictan otras disposiciones.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21066>
- Hidalgo, D. (31 de Octubre de 2016). *La Silla Vacía*. Obtenido de [http://lasillavacia.com/silla-llena/red-cachaca/historia/metro-esta-vez-si-ii-los-costos-y-los-riesgos-si-importan-58560?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=La%20Red%20de%20voces%20informadas%20de%20La%20Silla%20Vac%C3%20](http://lasillavacia.com/silla-llena/red-cachaca/historia/metro-esta-vez-si-ii-los-costos-y-los-riesgos-si-importan-58560?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=La%20Red%20de%20voces%20informadas%20de%20La%20Silla%20Vac%C3%20)
- IDU. (25 de Noviembre de 2016). *Línea del Tiempo, Estudio Metro de Bogotá*. Obtenido de [http://app.idu.gov.co/seccion\\_metro\\_ASP/MetroINFO/Estudios/L%C3%ADnea%20de%20tiempo%20PLMB.pdf](http://app.idu.gov.co/seccion_metro_ASP/MetroINFO/Estudios/L%C3%ADnea%20de%20tiempo%20PLMB.pdf)
- Infoamerica. (24 de Septiembre de 2016). *Observatorio de la libertad de prensa de América Latina*. Obtenido de <http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell1.htm>
- Lasswell, H. (1970). The emerging conception of the policy sciences. . *Policy sciences*,, págs. 1(1), 3-14. Obtenido de The emerging conception of the policy sciences.
- Metcalf, L., & Lapenta, A. (2012). *Partnerships as strategic choices in public management*. New York : Published online: 18 October, Springer Science+Business Media .

- Noticias RCN. (11 de Julio de 2016). *Administración Peñalosa entregó un balance de sus primeros seis meses de gestión*. Obtenido de Noticias, Bogotá: <http://www.noticiasrcn.com/nacional-bogota/administracion-penalosa-entrego-un-balance-sus-primeros-seis-meses-gestion>
- Peñalosa Londoño, E. (2016). *Anteproyecto del Plan de Desarrollo 2016-2020*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Peñalosa, E. (2016). *Anteproyecto del Plan de Desarrollo 2016-2020*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Peñalosa, E. (9 de Junio de 2016). *Concejo de Bogotá D.C.* Obtenido de Adopción del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y Obras Públicas para Bogotá 2016-2020. Bogotá Mejor para Todos.: [http://www.ipes.gov.co/images/informes/Acuerdo\\_645\\_de\\_2016\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_2016-2020.pdf](http://www.ipes.gov.co/images/informes/Acuerdo_645_de_2016_plan_de_desarrollo_2016-2020.pdf)
- Peñalosa, E., & Radical, C. (2015). *Recuperemos Bogotá*. Bogotá.
- Peñalosa, Enrique y Cambio Radical. (2015). *Recuperemos Bogotá*. Bogotá.
- PRIEP-UMNG. (2015). *Gerencia y políticas públicas*. Bogotá: FAEDIS.
- Programa de Relaciones Internacionales y Estudios Políticos. (2015). *Gerencia y políticas públicas*. Bogotá: FAEDIS-UMNG.
- Raipa, A. (2014). *Iššūkių valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste*. Public Policy and Administration.
- Rojas, F. (2004). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: UMNG- Diplomado Alta Gerencia.
- Secretaría Distrital de Ambiente. (2010). *Plan Decenal de Descontaminación del Aire para Bogotá*. Obtenido de Formulación y avances del Plan Decenal de Descontaminación del Aire para Bogotá: <http://ambientebogota.gov.co/plan-decenal-de-descontaminacion-del-aire-para-bogota>
- Secretaría Distrital de Movilidad . (11 de Julio de 2016). *Movilidad Bogotá*. Obtenido de Cuida tu vida y la de los demás: <http://www.movilidadbogota.gov.co/web/node/1605>
- Secretaría Distrital de Movilidad. (19 de Septiembre de 2016). *Movilidad Bogotá*. Obtenido de <http://www.movilidadbogota.gov.co/web/?q=node/39>
- Secretaría Distrital de Movilidad. (22 de Junio de 2016). *Movilidad Bogotá*. Obtenido de Plan Bici: [http://www.movilidadbogota.gov.co/web/plan\\_bici](http://www.movilidadbogota.gov.co/web/plan_bici)
- Systra. (26 de Noviembre de 2016). *Systra.com*. Obtenido de [https://www.systra.com/IMG/pdf/systra\\_plaquette\\_esp.pdf](https://www.systra.com/IMG/pdf/systra_plaquette_esp.pdf)
- Transmilenio S.A. (29 de Febrero de 2016). *Estados Financieros, Informes 2015*. Obtenido de Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental:

[http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/estado\\_de\\_actividades\\_financiera\\_economica\\_social\\_y\\_ambiental\\_diciembre\\_de\\_2015](http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/estado_de_actividades_financiera_economica_social_y_ambiental_diciembre_de_2015)

Transmilenio S.A. (30 de Junio de 2016). *Transmilenio S.A.* Obtenido de La Entidad.: <http://www.transmilenio.com.co/es/articulos/historia>