

**COLOMBIA**  
**Programa de Asociación Público Privada (APP) en IIRSA (ATN/MT-9636-CO)**  
**Evaluación Intermedia del Programa**  
**Informe Final, Marcela Inés Restrepo<sup>1</sup>**  
**Bogotá, noviembre de 2008**

**CONTENIDO**

	Pág.
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA</b>	4
A. Marco Institucional	4
B. Componentes	5
C. Costo del Programa	5
D. Plazo de Ejecución	6
E. Esquema de Ejecución	6
<b>III. ESTADO ACTUAL</b>	7
A. Avance de los Componentes	7
B. Ejecución Presupuestal	12
<b>IV. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA</b>	13
A. Cumplimiento de Objetivos	13
B. Seguimiento del Marco Lógico	14
C. Aspectos Administrativos	16
<b>V. PLAN DE ACCIÓN Y PERSPECTIVAS</b>	17
A. Plan de Acción	17
B. Perspectivas del Programa	18
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	19
A. Conclusiones	19
B. Recomendaciones	20

ANEXO 1 CUMPLIMIENTO DEL MARCO LÓGICO

ANEXO 2 PLAN DE ACCIÓN PRESENTADO POR EL INCO

---

<sup>1</sup> Consultoría a cargo de Marcela I. Restrepo, realizada en forma conjunta con Diana C. Molina (experta institucional con más de 25 años de experiencia en diversas áreas del sector de infraestructura - planeación, regulación, co-participación público-privada, reestructuraciones y gerencia estratégica).

**COLOMBIA**  
**Programa de Asociación Público Privada (APP) en IIRSA (ATN/MT-9636-CO)**  
**Evaluación Intermedia del Programa**  
**Informe Final**

## **I. INTRODUCCIÓN**

Con el objeto de promover mecanismos novedosos y eficientes que incentiven la inversión privada en infraestructura de transporte en Colombia y como parte integral de las acciones del Programa de Asociación Público Privada (APP) en IIRSA, el 31 de agosto de 2006 se suscribió el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/MT-9636-CO, entre el Instituto Nacional de Concesiones de Colombia (INCO) y el BID, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

El Convenio tiene un costo estimado de US\$670.000, de los cuales el FOMIN financia US\$400.000. Sus objetivos son: (i) apoyar al INCO en adquirir la capacidad para la innovación y el desarrollo de proyectos mediante esquemas APP y (ii) proponer elementos para optimizar el marco institucional y regulatorio del sector. Comprende los siguientes componentes: (i) revisión del marco regulatorio para la puesta en marcha de esquemas APP, (ii) revisión del marco institucional, (iii) revisión de las políticas sectoriales y desarrollo de una metodología de selección y priorización de proyectos; (iv) fortalecimiento institucional y entrenamiento, alrededor de un proyecto piloto; y (v) estructuración de un programa de monitoreo, seguimiento y disseminación de resultados.

El plazo original de ejecución de la operación fue de 24 meses; por solicitud del INCO, fue prorrogado hasta el 31 de diciembre de 2008. Sin embargo, teniendo en cuenta que a octubre de 2008 sólo se había desembolsado un 47% de los recursos de FOMIN y que la ejecución de los Componentes IV y V estaba pendiente de iniciar, el INCO solicitó al Banco la aprobación de otra prórroga del plazo de ejecución, hasta diciembre de 2009.

Considerando lo anterior y lo establecido en el artículo 5.02 del Convenio ATN/MT-9636-CO sobre la ejecución de una evaluación intermedia cuando se cumpliera el 50% de los desembolsos del Programa<sup>2</sup>, el Banco, teniendo en cuenta que ha encontrado desviaciones en el cumplimiento de los indicadores de progreso establecidos para la implementación, decidió adelantar dicha evaluación, con el fin de contar con elementos de juicio adicionales para considerar la nueva solicitud de prórroga del plazo.

En concordancia, a esta Consultoría le corresponde realizar la evaluación intermedia del Programa, para revisar el grado de cumplimiento de sus objetivos; evaluar la nueva solicitud de prórroga y establecer la conveniencia de continuar su ejecución.

---

<sup>2</sup> El artículo 5.02 (Evaluación) del Anexo Único del Convenio de Cooperación Técnica establece que al completarse el cincuenta por ciento (50%) de los desembolsos el Banco contratará un consultor para realizar una evaluación intermedia del Programa, con la finalidad de revisar si se están cumpliendo sus objetivos y contar con elementos de juicio para que la Representación junto con el equipo de proyecto decidan si éste debe seguir adelante, suspenderse o cancelarse.

Las actividades de la Consultoría comprenden: (i) la revisión de las acciones y actividades de ejecución del Programa; (ii) la valoración de los aspectos positivos y los problemas encontrados en la ejecución; y (iii) la evaluación de los resultados y productos alcanzados, en términos del Marco Lógico, del desempeño de INCO, de los factores externos que hayan afectado los logros de los resultados previstos, y del calendario y plan de acción propuestos por INCO para continuar con el Programa.

Esta Consultoría se realizó en coordinación con la Subgerencia de Estructuración y Adjudicaciones del INCO, la cual ejerce la Coordinación del Programa; se efectuaron entrevistas con el Subgerente y con los profesionales encargados de apoyar la coordinación y supervisión administrativa y técnica de sus diferentes componentes. También se interactuó con los miembros de los comités interinstitucionales de carácter técnico establecidos por el INCO para la evaluación y seguimiento del programa, en los que participan el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), entidades que tienen competencias en la definición e implementación de las políticas a nivel nacional<sup>3</sup>; y con el Ingeniero David Villamil, Asesor del Viceministro de MT, encargado del apoyo al Ministerio para el aprovechamiento de los productos del Convenio de Cooperación ATN/MT-9636-CO, estratégicos para el cumplimiento de las acciones definidas en el marco de la política nacional de competitividad y productividad del país<sup>4</sup>.

Se resalta el apoyo y orientación recibido de parte del INCO y de las demás entidades involucradas, para lograr una visión integral de los avances del programa y conocer la percepción de las diferentes instituciones sobre su avance y las perspectivas para su implementación, en términos de pertinencia para el sector y proyección futura.

Es de anotar que durante la ejecución de esta Consultoría, INCO revisó el cronograma, encontrando que sería necesario extender dicho plazo hasta julio de 2010.

A continuación se realiza una revisión general del Programa y sus avances, en materia de estudios y productos y de su administración y se recomienda prorrogar el plazo de ejecución y fortalecer los instrumentos de planeación y seguimiento del Programa. Esto dado que la evaluación del cumplimiento de los objetivos de los componentes y del fin, propósitos, objetivos y actividades del marco lógico, muestra un desarrollo satisfactorio del Programa, y que el desplazamiento en relación con el cronograma inicial, se debe principalmente a que se establecieron plazos para el cumplimiento de actividades a partir de la fecha de firma del Convenio, sin tener en cuenta los procesos de incorporación de recursos al presupuesto del INCO y de contratación de las consultorías.

---

<sup>3</sup> Políticas contenidas en los Documentos CONPES 2775 de 1995 (Participación privada en proyectos de infraestructura) 3045 de 1999 (Desarrollo del proceso de concesiones viales en Colombia), 3107 de 2001 (Lineamientos de política de riesgo contractual del Estado para proyectos de participación privada en infraestructura), 3133 de 2001 (Modificaciones a la política de manejo de riesgo contractual), 3413 de 2006 (Programa para el desarrollo de concesiones de autopistas 2006 – 2014).

<sup>4</sup> Documento CONPES-3527 de junio de 2008, elaborado con la participación de la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, encargada de su seguimiento periódico; el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Consejo Privado de Competitividad; Departamento Nacional de Planeación: Gerencia de Competitividad, Grupo de Apoyo a la Competitividad y Dirección de Desarrollo Empresarial.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

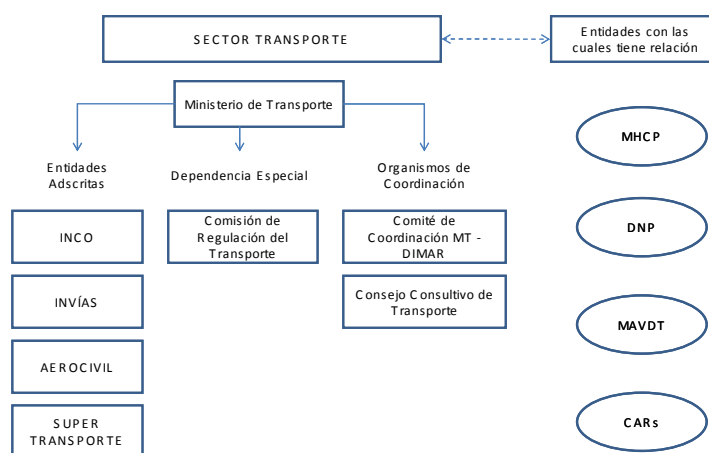
Si bien el ejecutor del Programa es INCO, su desarrollo y resultados involucran al MT al DNP y al MHCP, entidades que participan en su ejecución. A continuación se presenta el marco institucional del Programa; sus componentes, costo y plazo; así como su esquema de ejecución.

### A. Marco Institucional

La Ley 105 de 1993 y los Decretos reglamentarios 101 de 2000 y 2053 de 2003, establecen el marco institucional del Sector Transporte (Ver Figura No. 1). El MT como cabeza del sector, es la entidad encargada de la formulación de la política y de la regulación económica del sector en materia de transporte, tránsito e infraestructura. Las entidades adscritas, ejecutan la política en diferentes campos, con base en las decisiones del MT sobre el esquema de ejecución de los proyectos (Obra Pública ó APP): (i) INCO, en el desarrollo de infraestructura de transporte con participación privada en los modos carretero, férreo y fluvial; (ii) El Instituto Nacional de Vías (INVÍAS) en el desarrollo de infraestructura vial con recursos públicos; (iii) AEROCIVIL en lo relativo a transporte e infraestructura aérea; y (iv) la Superintendencia de Transporte (SUPERTRANSPORTE), como entidad de inspección y vigilancia del sector. Es de anotar que si bien existe la Comisión Nacional de Transporte como dependencia especial del MT, en la práctica ésta no opera.

El sector transporte tiene relación con el MHCP y con el DNP, entidades encargadas de la definición de las políticas económicas y fiscales a nivel nacional y que participan en su planeación, seguimiento y ejecución, incluidos los aspectos de competitividad y participación privada; el Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) y las corporaciones autónomas regionales (CARs) intervienen en los aspectos ambientales del sector transporte.

**Figura No. 1**  
**Marco Institucional del Sector Transporte**



## **B. Componentes**

El Componente I - *Revisión del Marco Regulatorio* para la puesta en marcha de APP, comprende la revisión del marco institucional existente para identificar obstáculos que puedan impedir que los proyectos APP se lleven a cabo de manera eficiente y la identificación de las modificaciones críticas que deberán hacerse a la legislación.

El Componente II - *Revisión del Marco Institucional*, comprende: (i) la revisión de las prácticas operativas del INCO, en particular su relación con las otras instituciones relevantes como el MT, el MHCP, el DNP, el INVIAS, el MAVDT, entre otros; (ii) la revisión de sus recursos humanos, disponibilidad de experticia técnica, legal y financiera; y (iii) la propuesta de mejoramiento de la estructura existente para el manejo y promoción de proyectos y para fortalecer los mecanismos de coordinación, en particular con las autoridades ambientales.

El Componente III - *Identificación y Revisión de Proyectos y Políticas Sectoriales*, comprende la revisión de experiencias internacionales de desarrollos de proyectos APP; la definición de los criterios de selección y propuesta metodológica, de manera consensuada con las autoridades del Gobierno de Colombia; la identificación de una lista de proyectos potenciales a ser ejecutados mediante APP; y la selección de un proyecto piloto a ser desarrollado como se describe en el Componente IV.

El Componente IV - *Fortalecimiento Institucional y Entrenamiento*, comprende el desarrollo de metodologías y técnicas para estructurar proyectos APP y la transferencia de conocimiento y el entrenamiento al personal del INCO. Se tomará como eje el proyecto piloto seleccionado, y se realizará bajo la modalidad de “aprender sobre la marcha”. Las principales actividades de entrenamiento serán: i) aspectos básicos del modelo APP, aprovechando experiencias internacionales; ii) talleres temáticos sobre temas críticos; iii) las relacionadas con la contratación de asesores externos para temas específicos; y iv) apoyo al INCO en la administración de asesores externos que realizarán las siguientes actividades relacionadas con el proyecto piloto: preparar el proyecto de referencia, el plan de negocios y la estrategia financiera, definir las especificaciones de los productos, diseño de la estructura legal, estudios de demanda y de mercado, revisión de la sostenibilidad financiera del proyecto e incorporación de instrumentos novedosos tales como seguros ambientales para el manejo de los riesgos ambientales.

El Componente V - *Establecimiento de un programa de monitoreo, seguimiento y disseminación de resultados*, comprende el desarrollo de un sistema de monitoreo que garantice la aplicación de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas hacia los proyectos futuros.

## **C. Costo del Programa**

El costo del Programa es de US\$670.000, de los cuales US\$400.000 corresponden al aporte del FOMIN y US\$270.000 a los recursos de contrapartida del INCO. En el Cuadro No. 1 se presentan el presupuesto original y el vigente. Inicialmente se habían

previsto por parte de FOMIN un aporte de US\$20.000<sup>5</sup> para actividades del Clúster de Asociaciones Público Privadas (APP), que fueron cancelados al inicio del Programa.

**Cuadro No. 1**  
**Convenio ATN/MT-9636-CO - Presupuesto inicial y vigente**  
**(US\$ Miles)**

Descripción	Presupuesto Original			Presupuesto Vigente <sup>6</sup>		
	FOMIN	Aporte Local	Total	FOMIN	Aporte Local	Total
<b>Componente I: Revisión del Marco Regulatorio</b>	<b>30,0</b>	<b>40,0</b>	<b>70,0</b>	<b>50,9</b>	<b>48,6</b>	<b>99,5</b>
<b>Componente II: Marco Institucional</b>	<b>30,0</b>	<b>20,0</b>	<b>50,0</b>	<b>19,9</b>	<b>87,4</b>	<b>107,2</b>
<b>Componente III: Identificación y Revisión de Proyectos y Políticas Sectoriales</b>	<b>100,0</b>	<b>70,0</b>	<b>170,0</b>	<b>63,5</b>	<b>46,0</b>	<b>109,5</b>
<b>Componente IV: Fortalecimiento Institucional y Entrenamiento</b>	<b>200,0</b>	<b>90,0</b>	<b>290,0</b>	<b>212,0</b>	<b>73,0</b>	<b>285,0</b>
a. Conceptos Básicos del Modelo APP	40,0	25,0	65,0	40,0	20,0	60,0
b. Talleres específicos sobre el proyecto piloto	90,0	25,0	115,0	90,0	20,0	110,0
c. Soporte en contratación de asesores específicos	10,0	15,0	25,0	22,0	13,0	35,0
d. Soporte en el seguimiento a Asesores	60,0	25,0	85,0	60,0	20,0	80,0
<b>Componente V: Establecimiento de Sistemas de monitoreo, seguimiento y diseminación</b>	<b>20,0</b>	<b>45,0</b>	<b>65,0</b>	<b>33,8</b>	<b>10,0</b>	<b>43,8</b>
<b>Coordinación del Programa</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>Evaluación &amp; Auditorías</b>	<b>20,0</b>	<b>0</b>	<b>20,0</b>	<b>20,0</b>	<b>0,0</b>	<b>20,0</b>
a. Evaluaciones intermedias y finales	12,0			12,0	0,0	12,0
b. Auditorías	8,0			8,0	0,0	8,0
<b>Actividades del Clúster APP</b>	<b>20,0</b>					
<b>Total</b>	<b>420,0</b>	<b>270,0</b>	<b>690,0</b>	<b>400,0</b>	<b>270,0</b>	<b>670,0</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

#### **D. Plazo de ejecución**

El plazo para la ejecución del Programa se estableció en 24 meses, contados a partir de la fecha de vigencia del Convenio (31 de agosto de 2008); y para el último desembolso de los recursos del FOMIN es de 30 meses (Febrero 28 de 2009). El plazo de ejecución fue modificado por solicitud del INCO hasta el 31 de diciembre de 2008<sup>7</sup>.

#### **E. Esquema de Ejecución**

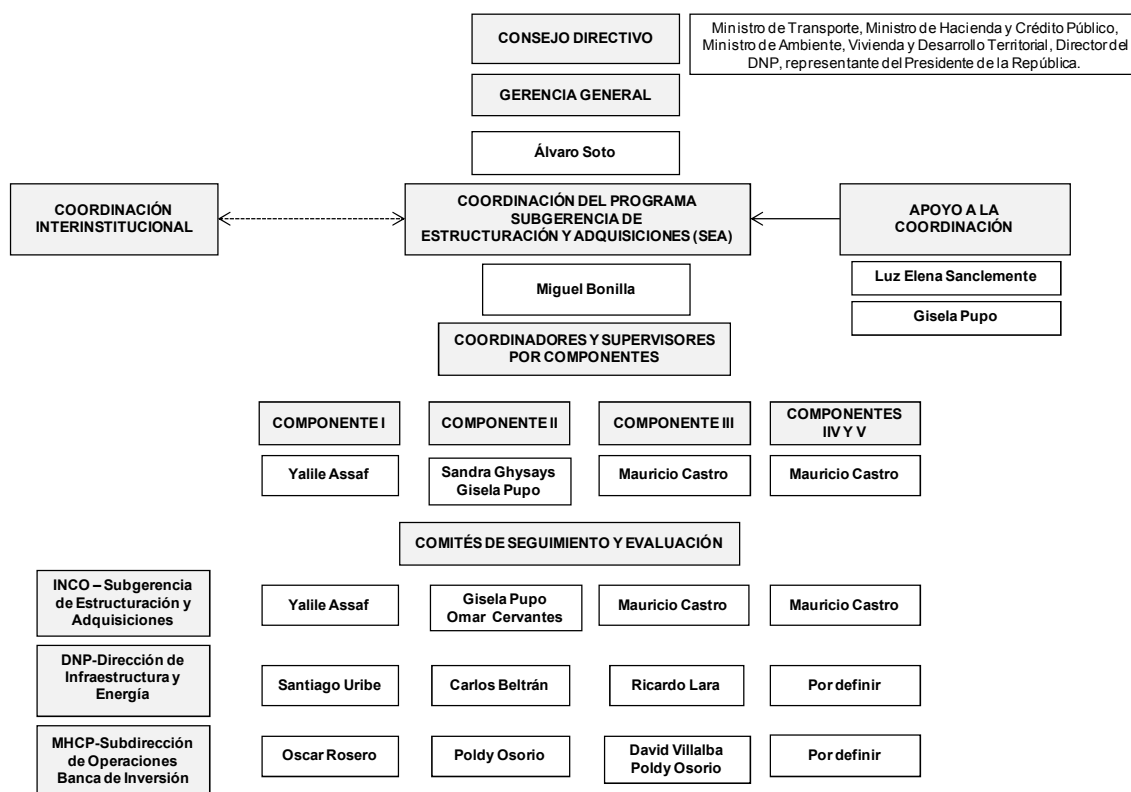
La responsabilidad del Programa se encuentra en cabeza del Gerente General del INCO y su coordinación, supervisión y seguimiento corresponden a la Subgerencia de Estructuración y Adjudicación. Las decisiones estratégicas del Programa son presentadas a consideración del Consejo Directivo del INCO. El Subgerente de Estructuración y Adjudicación se apoya en un equipo de profesionales. Para el desarrollo de los Componentes se designó un coordinador/supervisor. Adicionalmente, y como parte de la coordinación interinstitucional se conformaron Comités de Evaluación y Seguimiento en los que participan, además del INCO, representantes del DNP (Dirección de Infraestructura y Energía), y del MHCP (Subdirección de Operaciones Banca de Inversión), que participan en la definición del enfoque de los estudios, los términos de referencia, y en la revisión y aprobación de los informes de las consultorías. En la Figura No. 2, se muestra el esquema de ejecución del Programa.

<sup>5</sup> Presupuesto. Anexo Único del Convenio de Cooperación

<sup>6</sup> Fuente: Oficio BID -CCO- 279/2008 de julio 3/2008 - Aprobación de traslado entre categorías y modificación de plan de adquisiciones; Oficio INCO 005831 de junio 9/2008 - Solicitud de modificación.

<sup>7</sup> El 30 de mayo de 2008, el BID aprobó la solicitud de INCO para la ampliación de plazo.

**Figura No. 2**  
**Esquema de ejecución del Programa**



### III. ESTADO ACTUAL

#### A. Avance de los componentes

De acuerdo con lo establecido en el Anexo Único del Programa, cada componente se ha desarrollado a través de la contratación de consultorías especializadas, seleccionadas de acuerdo con los procesos de adquisiciones del Banco.

A la fecha, se han concluido los estudios correspondientes a los Componentes I y III, y se cuenta con el diagnóstico del Componente II. Está pendiente la preparación de los términos de referencia para contratar los Componente IV y V.

La firma mexicana Ríos Ferrer, Guillén-Llanera Treviño y Rivera S.C. ejecutó el componente I (Contrato No.023 de 2007), así como los componentes II (Contrato No. 052) y III (Contrato No. 024), para cuya ejecución se asoció con la firma AFH Consultores Asociados S.C.

A continuación se presenta el avance y el estado actual de las consultorías.

#### *Componente I – Revisión del marco regulatorio*

Estudio iniciado el 27 de diciembre de 2007 con un plazo de ejecución de 4 meses. Se entregaron tres informes: (i) programa de ejecución, (ii) diagnóstico, y (iii)

recomendaciones/retroalimentación, que fueron aprobados por el Comité de Seguimiento y Evaluación y presentados en talleres de retroalimentación.

Este Componente analizó el marco jurídico y regulatorio vigente aplicable a las APP en los modos carretero, férreo y portuario y presenta recomendaciones sobre modificaciones al marco normativo. Revisó y analizó los siguientes temas:

- El marco normativo aplicable al transporte y su infraestructura (proyectos APP, planeación del sector, marco institucional y regulatorio, disposiciones relacionadas con los inversionistas y temas tributarios y presupuestal).
- La planeación de la infraestructura del transporte, que analiza los principales documentos sobre el tema (Ver Cuadro No. 2).
- El marco jurídico del procedimiento para la licitación y adjudicación de contratos estatales, en los modos carretero, férreo y portuario.
- Los aspectos sociales, ambientales y prediales contenidos en el marco normativo relacionado con las APP en los modos carretero, férreo y portuario.
- Las políticas de distribución y asignación de riesgos en los proyectos APP.
- El régimen de garantías en los proyectos APP.
- La jurisprudencia relacionada con los proyectos APP.
- La viabilidad de aplicar la ley de estabilidad jurídica para inversionistas en proyectos APP.
- La conveniencia de crear una sola ley que regule el tema de las APP.
- La posibilidad y conveniencia de incorporar una comisión de regulación para el sector transporte.
- El análisis y comparación del régimen aplicable a proyectos APP a nivel internacional y las principales experiencias en Chile, España, Francia y México.

La etapa de diagnóstico incluyó el desarrollo de reuniones con inversionistas, bancas de inversión y empresas del sector privado. En sus recomendaciones finales se incorporaron las conclusiones del Taller de Retroalimentación realizado con funcionarios de las áreas técnicas, jurídicas y financieras del INCO y con los representantes del DNP y el MHCP.

Es conclusión principal de este Componente que *“la normatividad existente en Colombia aplicable a las APP, no ha inhibido el desarrollo de este mecanismo para la realización de proyectos de infraestructura en materia de transporte. En este sentido, no se advierte que el marco jurídico actual sea una barrera de entrada del sector privado para participar en el sector transporte de Colombia, y por tanto, no parece necesario iniciar un proceso de reingeniería jurídica o modificación sustancial al régimen actual, sino que resulta suficiente realizar un ajuste a la normatividad existente, de conformidad con los resultados obtenidos en el diagnóstico relativo a las principales falles del marco jurídico actual en Colombia, las experiencias internacionales y los factores de éxito de una APP.”*

En desarrollo de dicha conclusión se proponen ajustes en la normatividad vigente: Estatuto de Contratación<sup>8</sup>, Ley del Transporte<sup>9</sup>, Estatuto de Puertos Marítimos<sup>10</sup>,

---

<sup>8</sup> Ley 80 de 1993 y Ley 1150 de 2007

<sup>9</sup> Ley 105 de 1993

<sup>10</sup> Ley 01 de 1991



Estatuto Nacional del Transporte<sup>11</sup>, Obligaciones contingentes de las entidades estatales<sup>12</sup>, Nuevo Estatuto Cambiario<sup>13</sup> y en los Decretos de prestación del servicio público de transporte ferroviario y obligaciones contingentes de las entidades estatales<sup>14</sup>. Se especifican los artículos a modificar y las razones básicas para dicha modificación (exposición de motivos).

El contrato se encuentra en liquidación, que se espera cumplir en noviembre de 2008.

### ***Componente II – Revisión del marco institucional***

Estudio iniciado el 27 de junio de 2008 con un plazo inicial de 3 meses, el cual se amplió a 5 meses<sup>15</sup>. Se han entregado 2 informes: (i) programa de ejecución, y (ii) diagnóstico, que fueron aprobados por el Comité de Seguimiento y Evaluación. Se realizó un taller de retroalimentación sobre el diagnóstico, con el Comité y funcionarios de diferentes dependencias del INCO. Queda pendiente la entrega del tercer informe con las propuestas de ajuste al marco institucional.

Este Componente comprende la revisión del marco institucional, las prácticas operativas y la estructura funcional del INCO. El diagnóstico desarrolló los siguientes temas:

- La recopilación y análisis del estudio realizado por la firma consultora Booz-Allen-Hamilton, para la estructuración inicial de INCO.
- El análisis del marco institucional del INCO en relación con otras instituciones y entidades gubernamentales (MHCP, DNP, INVIAS, MAVDT).
- La revisión de la normatividad relacionada con la institucionalidad en la toma de decisiones para implementar proyectos APP, identificando debilidades en los diferentes procesos (duplicidad de funciones, lagunas jurídicas, inconsistencias en ciertas tareas relevantes y debilidades en el proceso de planeación).
- El análisis organizacional del INCO (organización, estructura, trabajo en equipo, control de las operaciones, procesos funcionales, comunicación, funciones, solución de problemas y toma de decisiones, liderazgo y autoridad, cooperación y competencia y entorno, áreas operativas, análisis DOFA, instalaciones).
- La evaluación del recurso humano y la distribución actual de la planta de personal.
- El análisis de estructuras institucionales internacionales exitosas en la gestión de APP en Chile, España, y México.

Se adelanta la Fase II de la Consultoría, que culminará en el mes de noviembre de 2008.

### ***Componente III – Identificación y revisión de proyectos y políticas sectoriales***

Estudio iniciado el 27 de diciembre de 2007, con un plazo inicial de 5 meses, el cual se amplió a 10 meses. Se han entregado 3 informes que fueron aprobados por el Comité de Seguimiento y Evaluación: (i) programa de trabajo; (ii) Fase I: políticas sectoriales y esquemas APP y sus características; y (iii) Fase II: metodología para la priorización y selección de proyectos, lista de proyectos priorizados, selección del proyecto piloto y

---

<sup>11</sup> Ley 336 de 1996

<sup>12</sup> Ley 448 de 1998

<sup>13</sup> Ley 9 de 1989

<sup>14</sup> Decreto 3110 de 1997 y Decreto 423 de 2001 respectivamente

<sup>15</sup> Otrosí suscrito el 23 de junio de 2008

retroalimentación. La lista de proyectos priorizados fue presentado a la Gerencia General del INCO que seleccionó el proyecto piloto que se llevará a consideración del Ministro de Transporte y al Consejo Directivo del INCO en noviembre de 2008.

Este Componente revisó las políticas del sector, identificó y caracterizó esquemas APP a nivel nacional e internacional y desarrolló una metodología consensuada con el DNP, MHCP e INCO para la priorización y selección de proyectos a ejecutar bajo esquemas APP.

En cuanto a las políticas sectoriales en Colombia, el Consultor revisó y analizó los documentos que se relacionan en el Cuadro No. 2. y trabajó los siguientes temas:

- Las políticas sectoriales, los objetivos y alcances del Plan Estratégico de Transporte (PET), y las políticas de priorización de proyectos en el sector.
- Los lineamientos y políticas en el tema de logística de transporte.
- Las políticas de asignación y manejo de riesgos en proyectos de infraestructura de transporte y el manejo de contingencias.
- Las políticas tributarias que impactan el desarrollo de proyectos de infraestructura.
- El impacto fiscal y los mecanismos de endeudamiento de largo plazo.
- Estudios elaborados por entidades multilaterales (BID, BM, CAF) relacionados con la economía Colombiana y el sector transporte.
- El programa de Integración de Infraestructura Regional Suramericana IIRSA.

La identificación y caracterización de los esquemas APP, comprende la revisión y análisis:

- Las metodologías para la aplicación de esquemas de estructuración de proyectos APP a nivel nacional e internacional.
- La estructuración de proyectos en distintos modos de transporte, comparando el uso de diferentes variables para su estructuración.
- Las experiencias internacionales de desarrollos exitosos en Chile, España, Francia, y México.
- El análisis de los procesos de interventoría en Chile, México y España
- La evolución de los esquemas APP y los factores del éxito en proyectos específicos<sup>16</sup>.
- Las concesiones en Colombia: características (Tercera Generación), criterios de adjudicación, traslado del riesgo de construcción, información disponible para la administración del contrato de concesión, principales variables en la estructuración de las concesiones viales, concesiones en el modo ferroviario, concesiones portuarias y análisis de los aspectos aprovechables para el caso Colombiano.

Para definir la metodología para la priorización y selección de proyectos del sector transporte en Colombia, se analizaron, entre otros, el nivel de apalancamiento del Estado, los objetivos nacionales y regionales, el papel del Gobierno en relación con la elegibilidad de los proyectos viales, el monto de inversión mínima requerida y los costos de operación y mantenimiento, la generación de ingresos, la relación Beneficio-Costo, y la capacidad de atracción del interés del sector privado.

---

<sup>16</sup> La autopista Guangzhou-Shenzhen-Zhuhai en China, la infraestructura ferroviaria chilena, y los puertos de España.

La metodología propuesta estableció criterios para la priorización de proyectos en función de sus atributos, definidos en el estudio como se indica a continuación:

- **Atributos económicos.** Contribución del proyecto a la actividad económica regional o nacional. **Conectividad:** contribución del proyecto a la conexión regional o local a mercados. **Marginalidad:** aporte de la infraestructura a la integración de regiones marginadas. **Impulso a la actividad económica:** contribución del proyecto a actividades económicas ya existentes, o a la posibilidad de generar una nueva actividad económica.
- **Atributos del sector transporte.** Contribución del proyecto a la eficiencia específica en el transporte entre los puntos o regiones que une el proyecto. **Tiempo de Recorrido:** contribución del proyecto a reducciones en el tiempo de recorrido entre la ruta actual y la del proyecto. **Seguridad Vial:** contribución del proyecto a la reducción del índice de siniestralidad observado en la vía existente. **Nodos de Transferencia:** importancia de los nodos a los que se conecta el proyecto. **Volumen de Tránsito:** tamaño del mercado al que el proyecto atenderá. **Tránsito Pesado:** proporción de vehículos pesados. **Integración de Corredores:** contribución del proyecto a un sistema vial.
- **Atributos Políticos y Sociales.** Satisfacción de demandas sociales. **Compromiso de Gobierno:** asociado a lo establecido en la agenda del Gobierno como meta a cumplir y que, desde la perspectiva política, es de relevancia nacional. **Demanda Social:** surge de peticiones reiteradas de los sectores sociales de una región.

La metodología desarrollada se aplicó a una lista de diez proyectos, definidos por el INCO en coordinación con el Comité de Seguimiento y Evaluación del Componente, estableciendo un orden de elegibilidad para la selección del Proyecto Piloto.

Como complemento, el estudio analiza diferentes esquemas APP (concesión, prestación de servicios y aprovechamiento de activos) en cuanto a asignación y manejo de riesgos, manejo de contingencias y garantías, manejo fiscal y presupuestal, esquemas y fuentes de financiación, criterios de adjudicación y evaluación, permanencia mínima en la etapa de operación y mantenimiento, fortalecimiento de la oferta oficiosa, alcances básicos y progresivos e ingeniería del valor. Con base en lo anterior propone ajustes en la estructuración de los contratos de concesión, en aspectos como estándares técnicos, financieros y legales, desarrollo tecnológico, condiciones para la prórroga al plazo de cumplimiento de obligaciones, manejo de sobrecostos durante la etapa de construcción, mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones contractuales, procesos de solución de conflictos y establecimiento de garantías a los subcontratistas.

Se realizaron dos talleres de retroalimentación. En el primero, utilizando un proyecto de concesión vial como referencia, se analizaron “*variables que intervienen en la estructuración técnica, financiera y legal de un proyecto de infraestructura de transporte a ser concesionado a inversionistas privados*”<sup>17</sup>. En el segundo, se realizó un ejercicio de “*evaluación de la elegibilidad de un proyecto y de su calificación para conocer su índice de prioridad*”<sup>18</sup>. Los talleres contaron con la participación de

---

<sup>17</sup> Informe III del Componente III. Numeral 1.4.1.1 Objetivos del Taller

<sup>18</sup> Informe III del Componente III. Numeral 1.4.2.1. Objetivos del Taller

funcionarios de INCO, DNP, MHCP, IFC<sup>19</sup>. Las conclusiones y recomendaciones fueron incorporadas en la versión final del informe III.

Es de anotar que el informe III de este Componente, incluye anexos detallados sobre la metodología general de elegibilidad y priorización, el algoritmo para evaluar la elegibilidad de un proyecto para ser considerado en una APP, la información de proyectos analizados, la prueba de elegibilidad, la priorización y selección del proyecto piloto, la opción de proyecto con modalidad de financiamiento privado y pago por desempeño (PFI) y la elegibilidad en el modo férreo.

**Cuadro No. 2**  
**Documentos Analizados**

DOCUMENTOS	C - I	C-III
Ley 105 de 1993	X	
Ley 1150 de 2007	X	
Plan Estratégico del Transporte 2003 – 2006	X	
Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010	X	X
Plan de Inversiones Públicas 2006 – 2012		X
Visión Colombia Segundo Centenario: 2019	X	X
<b>Documentos CONPES</b>		
2775 de 1995. Participación privada en proyectos de infraestructura	X	X
3045 de 1999. Recuento del desarrollo del proceso de concesiones viales y Plan de acción	X	X
3107 de 2001. Lineamientos de Política de Riesgo Contractual del Estado para proyectos de participación privada en infraestructura	X	X
3133 de 2001. Modificaciones a la política de manejo de riesgo contractual del estado para procesos de participación privada	X	X
3331 de 2004. Modificadorio del CONPES 3272 de 2004	X	X
3413 de 2006. Programa para el desarrollo de concesiones de autopistas 2006 – 2014	X	X
3480 de 2007. Política para el mejoramiento de la gestión vial departamental		X
3342 de 2005. Plan de Expansión Portuaria 2005-2006		X
Plan Estratégico del Transporte 2003-2006 (PET)		X
<b>Estudios Sectoriales</b>		X
Desarrollo Económico Reciente en Infraestructura, Infraestructura Logística y de Calidad para la Competitividad de Colombia		X
Desarrollo de un Plan Estratégico para Eliminar Cuellos de Botella en la Infraestructura Física para la Logística en el Comercio Exterior		X

## B. Ejecución presupuestal

En el Cuadro No. 3 se muestra el presupuesto vigente y la ejecución de los recursos de donación (FOMIN) y de contrapartida. La asignación de los recursos a cada uno de los Componentes ha sido modificada sin variar el total de los aportes.

**Cuadro No. 3**  
**Ejecución Presupuestal**  
**(US\$)**

Descripción	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL	EJECUCIÓN (Pagos)		SALDO		% EJECUCIÓN	
				FOMIN	A Local	FOMIN	A Local	FOMIN	A Local
<b>Componente I: Revisión del Marco Regulatorio</b>	50.886	48.624	99.510	50.886	48.624	0	0	100%	100%
<b>Componente II: Marco Institucional</b>	19.860	87.376	107.236	19.860	42.480	0	44.896	100%	49%
<b>Componente III: Identificación y Revisión de Proyectos y Políticas Sectoriales</b>	63.500	46.000	109.500	38.060	46.000	25.440	0	60%	100%
<b>Componente IV: Fortalecimiento Institucional y Entrenamiento</b>	212.000	73.000	285.000	0	0	212.000	73.000	0%	0%
a. Conceptos Básicos del Modelo APP	40.000	20.000	60.000	0	0	40.000	20.000	0%	0%
b. Talleres específicos sobre el proyecto piloto	90.000	20.000	110.000	0	0	90.000	20.000	0%	0%
c. Soporte en contratación de asesores específicos	22.000	13.000	35.000	0	0	22.000	13.000	0%	0%
d. Soporte en el seguimiento a Asesores	60.000	20.000	80.000	0	0	60.000	20.000	0%	0%
<b>Componente V: Establecimiento de Sistemas de monitoreo, seguimiento y diseminación</b>	33.754	10.000	43.754	0	0	33.754	10.000	0%	0%
<b>Coordinación del Programa</b>		5.000	5.000			0	5.000		0%

<sup>19</sup> International Finance Corporation, World Bank Group.

Descripción	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL	EJECUCIÓN (Pagos)		SALDO		% EJECUCIÓN	
<b>Evaluación &amp; Auditorías</b>	<b>20.000</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	
a. Evaluaciones intermedias y finales	12.000		12.000			12.000		0%	
b. Auditorías	8.000		8.000			8.000		0%	
<b>TOTAL</b>	<b>400.000</b>	<b>270.000</b>	<b>670.000</b>	<b>108.806</b>	<b>137.104</b>	<b>291.194</b>	<b>132.896</b>	<b>27%</b>	<b>51%</b>

Del presupuesto del FOMIN, se han comprometido US\$134.246 (34%) y se han pagado US\$ 108.806 (27%); queda pendiente el pago final del Componente III.

En cuanto a los recursos de contrapartida, se han comprometido US\$182.000 (67%) y se han pagado US\$137.104 (51%); queda pendiente el pago final del Componente II.

#### IV.EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

##### A. Cumplimiento de Objetivos

En el Cuadro No. 4 se presenta la evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos en el Memorando de Donantes, para cada uno de los componentes. A la fecha, se han cumplido: (i) los dos objetivos del **Componente I**; (ii) dos de los cuatro objetivos del **Componente II** (informe de diagnóstico); y (iii) uno de los dos objetivos del **Componente III**.

Los objetivos pendientes del Componente II se cumplirán con la entrega del tercer informe del estudio y el objetivo pendiente del Componente III se cumplirá una vez el Ministro de Transporte y el Consejo Directivo del INCO seleccionen el Proyecto Piloto.

Para los **Componentes IV y V** aún no se puede verificar el cumplimiento de objetivos. Está pendiente de definir el Proyecto Piloto, el alcance de los términos de referencia para la contratación de las consultorías.

Es importante destacar que a través de la acción permanente de los Comités de Evaluación y Seguimiento de los diferentes Componentes, se ha contribuido al cumplimiento del objetivo general de Convenio de lograr una coordinación y apropiación interinstitucional de los productos desarrollados, especialmente con el DNP y MHCP.

**Cuadro No. 4**  
**Cumplimiento de Objetivos**

COMPONENTE	OBJETIVOS		DESARROLLO DE OBJETIVOS
1. Revisión del marco regulatorio	Facilitar el proceso de puesta en marcha de proyectos APP sin recurrir a grandes cambios.	✓	Los Consultores concluyen que “no se advierte que el marco jurídico actual sea una barrera de entrada del sector privado para participar en el sector transporte de Colombia...”, por lo tanto se requieren ajustes a la normatividad vigente.
	Identificar las modificaciones críticas a la Ley o sus Decretos Reglamentarios y redactar borradores de las modificaciones propuestas.	✓	En los informes de Consultoría se proponen los ajustes a las normas pertinentes, especificando los artículos a modificar y las razones básicas dicha modificación (exposición de motivos). (Ver Capítulo III – Estado Actual.
2. Revisión del marco institucional	Revisión de las prácticas operativas del INCO en particular en relación con otras entidades relevantes.	✓	En el informe de diagnóstico los Consultores revisaron las normas relacionadas con el INCO, el Ministerio de Transporte, Superintendencia de Transporte, Comisión de Regulación del Transporte, DNP, MHCP, y CONFIS y se analiza el proceso de estructuración de proyectos APP.
	Revisión de los recursos humanos, la disponibilidad de experticia técnica, legal y financiera, estructura existente, mecanismos	✓	En el informe de diagnóstico los Consultores evaluaron el recurso humano con que cuenta la entidad y la distribución actual de la planta de personal y analizaron los aspectos organizacionales del INCO

COMPONENTE	OBJETIVOS		DESARROLLO DE OBJETIVOS
	de coordinación.		
	Propuesta para el fortalecimiento institucional del INCO para desarrollar proyectos APP.	P	Pendiente de la entrega del tercer informe de la Consultoría que debe proponer Las modificaciones requeridas en el INCO en relación con su estructura, organigrama, funciones y personal Las medidas que mejoren la estructuración de APP. Las medidas para fortalecer el seguimiento y control de los proyectos APP.
	Propuesta de fortalecimiento interinstitucional entre INCO y las entidades relevantes (MT, DNP, MHCP, INVÍAS, MAVDT, y CAR'S)	P	Pendiente de la entrega del tercer informe de la Consultoría que debe proponer Los cambios en el marco institucional del INCO, de tal forma que se mejore su relación con otras instituciones públicas tales como el TM, el MHCP, el DNP, INVÍAS, el MAVDT, y otras entidades gubernamentales que se están involucradas de manera directa o indirecta con las actividades del INCO.
3. Identificación y revisión de proyectos y políticas sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de manera consensuada, de los criterios y metodologías de selección de los proyectos.</li> </ul>	✓	(i) En el tercer informe del Consultor se definieron los criterios y metodologías para la elegibilidad de proyectos APP. El informe fue aprobado el 24-Oct-08 por el Comité de Evaluación y Seguimiento en el que participan, además del INCO, el DNP y el MHCP. (ii) Con la metodología y los criterios definidos, se analizó una lista de proyectos (10) definidos con participación del Comité de Seguimiento y Evaluación de este Componente, y se recomendaron los proyectos que servirán de base para la selección del Proyecto Piloto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de un proyecto piloto, en conjunto con otras instituciones involucradas.</li> </ul>	P	(i) En el tercer informe del Consultor se recomienda la selección del proyecto piloto dentro de los tres primeros de la lista analizada. (ii) La lista de proyectos priorizados fue presentado a la Gerencia General del INCO que seleccionó el proyecto piloto que se presentará a consideración del Ministro de Transporte y al Consejo Directivo del INCO en el mes de noviembre de 2008.
4. Fortalecimiento institucional y entrenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación del INCO en el establecimiento de metodologías que les permitan la estructuración de proyectos APP.</li> <li>Desarrollo de taller introductorio.</li> <li>Desarrollo de talleres temáticos.</li> <li>Apoyo al INCO en la contratación de asesores externos.</li> <li>Apoyo al INCO en la administración de asesores externos.</li> </ul>	P	No se ha iniciado el proceso de contratación de la Consultoría, en la medida se requieren los resultados de los Componentes I y III.
5. Establecimiento de un sistema de monitoreo, seguimiento y de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de indicadores que permitan monitorear y comparar proyectos en términos de eficiencia y competitividad.</li> </ul>	P	No se ha iniciado el proceso de contratación de la Consultoría, en la medida se requieren los resultados de los Componentes I y III.

## B. Seguimiento del Marco Lógico

El marco lógico contiene los objetivos, los indicadores, sus medios de verificación y los supuestos del Programa. Además contiene las actividades de cada componente.

Se definieron dos grupos de indicadores, los que se medirán después de finalizado el Programa y los que permiten evaluar el avance y el cumplimiento de cada Componente.

En el Anexo No. 1 se presentan, la evaluación del cumplimiento de los indicadores de avance y las observaciones pertinentes sobre los supuestos del marco lógico.

Tomando el 2 de julio de 2007 (fecha del primer desembolso) como fecha efectiva de inicio del Convenio, la evaluación muestra, en general, un cumplimiento de los plazos. La única excepción la constituye el Componente II que está en ejecución - a los 12 meses (02-Jul-08) se debían establecer mecanismos de coordinación interinstitucional, los que serían parte de las propuestas institucionales del informe final, por presentar.

Sobre el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional, objetivo estratégico de este Programa, vale la pena resaltar que la acción conjunta de DNP, MHCP, e INCO, a través de los Comités de Evaluación y Seguimiento de los Componentes del Programa, está permitiendo que las entidades se apropien de los productos correspondientes, lo que facilita su implementación. Lo mismo puede afirmarse sobre el MT, que ha participado en los talleres de retroalimentación sobre los resultados de los estudios y, entre otros, está aprovechando los productos del Componente I para asegurar el cumplimiento de los lineamientos de política de competitividad del país establecidos para el sector de infraestructura de transporte<sup>20</sup> y reportando el avance ante la Presidencia de la República.

En general, los supuestos del marco lógico siguen vigentes. Sin embargo, sobre el supuesto correspondiente al propósito de Programa, que resalta el papel del INCO como la institución central en el proceso de toma de decisiones de proyectos APP, es pertinente precisar que la definición de los proyectos a ejecutar por esquemas APP, es competencia del MT; este Ministerio decide los proyectos que se ejecutan a través del INCO (esquemas APP) o a través de INVÍAS, (100% recursos públicos). Por tanto, el Comité de Seguimiento y Evaluación del Componente III ha planteado la conveniencia de que el MT (Oficina de Planeación) se apropie de la metodología de selección y priorización de proyectos APP, y que INCO la aplique dentro de sus competencias.

Es pertinente mencionar que, aún cuando los Componente IV y V no han sido iniciados, a la fecha no se registra incumplimiento en sus indicadores, ya que los compromisos se establecieron para ser verificados a partir de la fecha de finalización del Programa.

Sobre las actividades definidas en el marco lógico para los Componentes, es importante anotar que se establecieron plazos de cumplimiento a partir de la firma del Convenio, sin tener en cuenta los tiempos requeridos para la contratación de los estudios; por tanto, los plazos no fueron cumplidos en estricto sentido. Sin embargo, se puede afirmar que a la fecha: (i) para el Componentes I, con la aprobación de los respectivos informes, se han cumplido todas las actividades previstas; (ii) para el Componentes III, con la aprobación de los respectivos informes, se han cumplido todas las actividades, con excepción de la definición del proyecto piloto (proceso en curso); y (iii) para el Componente II, solamente se ha cumplido con el diagnóstico, y se daría cumplimiento a las demás actividades con la finalización y aprobación de los estudios (28-Nov-08).

---

<sup>20</sup> Documento CONPES 3527 de 2008.

### C. Aspectos administrativos

El Convenio de Cooperación se suscribió el 31 de agosto de 2006; sin embargo, las condiciones previas al primer desembolso sólo se hicieron efectivas el 27 de junio de 2007<sup>21</sup>. El primer desembolso se efectuó el 2 de julio de 2007.

Es de anotar que la demora en iniciar el Convenio se originó básicamente en el tiempo empleado para la incorporación de los recursos de donación al presupuesto del INCO. Teniendo en cuenta que si iniciaban dicho trámite en el año 2006, lograrían incorporar los recursos hacia diciembre del mismo año, sin contar con tiempo suficiente para comprometerlos, el INCO decidió iniciar los trámites de incorporación a comienzos del año 2007<sup>22</sup>. Mientras tanto, durante el segundo semestre de 2006, en forma conjunta con el MHCP y el DNP, se avanzó en la definición del alcance de los Componentes.

También contribuyó a dicha demora, el hecho de que a comienzos de 2007 en el INCO se presentaron cambios en la Gerencia General y en otros cargos directivos, lo que generó incertidumbre para realizar los procesos administrativos requeridos.

Por lo anterior, INCO solicitó en dos oportunidades ampliación del plazo para el cumplimiento de las condiciones previas para el primer desembolso. En la primera en enero de 2007, se solicitó una prórroga de dos meses, es decir hasta abril 30 de 2007; en la segunda, en abril de 2008, se solicitó la ampliación del plazo en dos meses adicionales, hasta junio 28 de 2007. En los dos casos el BID aprobó las solicitudes.

Finalmente, el 22 de junio se enviaron al BID los documentos para verificar el cumplimiento de las condiciones para realizar el primer desembolso (solicitud de primer desembolso, cronograma de inversiones, cronograma de actividades, cuadro de productos y resultados y plan de adquisiciones) y el 25 de junio se obtuvo la respuesta del BID aceptando el cumplimiento de condiciones para el primer desembolso.

A partir de la fecha del primer desembolso<sup>23</sup>, se inició la ejecución del programa. Con base en el alcance de cada uno de los componentes definido de manera conjunta con el DNP y el MHCP durante el segundo semestre de 2006, se elaboraron los términos de referencia de los Componentes I, II y III. En el Cuadro No. 5 se presenta un resumen del proceso contractual de los tres Componentes, los que se iniciaron a finales de agosto de 2007; se desarrollaron sin contratiempos para los Componentes I y III, culminando con la firma de los respectivos contratos el 27 de diciembre de 2007. Para el Componente II el proceso se declaró desierto y en febrero de 2008 se inició un nuevo proceso que culminó con la firma del contrato el 11 de junio de 2008. Con base en la información del proceso precontractual del Componente II, se establece que entre la publicación de manifestaciones de interés y la firma del contrato transcurren unos 120 días.

---

<sup>21</sup> Artículo 2 de las Normas Generales del Convenio.

<sup>22</sup> El proceso de incorporación de los recursos requiere gestiones en INCO, el MT, el MHCP y el DNP. Los recursos deben ejecutarse en la vigencia en que se incorporan.

<sup>23</sup> 2 de julio de 2007.



**Cuadro No. 5**  
**Procesos Contractuales**

<b>Convenio CT No Reembolsable ATN/MT 9636-CO</b>	<b>Componente I Revisión del marco regulatorio</b>	<b>Componente II Revisión del marco institucional</b>	<b>Componente III Identificación y revisión de proyectos y políticas sectoriales</b>
Contrato	No 023	No 052	No 024
Valor del Contrato (US\$)	79.510	87.236	79.500
Valor del Contrato (\$)			
Contratista	Ríos Ferrer, Guillén-Llanera Treviño y Rivera, S.C.	Ríos Ferrer, Guillén-Llanera Treviño y Rivera, S.C. & AFH Consultores Asociados, S.C.	Ríos Ferrer, Guillén-Llanera Treviño y Rivera, S.C. & AFH Consultores Asociados, S.C.
Fecha de firma	27-dic-07	11-jun-08	27-dic-07
Acta de iniciación	27-dic-07	27-jun-08	27-dic-07
Plazo inicial (meses)	4	3	3
Fecha de terminación	27-abr-08	27-nov-08	28-may-08
Otrosí 1 / Modificación de plazo (meses)	N/A	Modificación forma de pago	1
Fecha de firma del otrosí	N/A	23-jun-08	27-may-08
Fecha de terminación - modificada	N/A		28-jun-08
Otrosí 2 / Modificación de plazo (meses)	N/A	5	4
Fecha de firma del otrosí	N/A	27-jun-08	27-jun-08
Fecha de terminación - modificada	N/A	27-nov-08	27-oct-08
Entrega del informe 1	27-dic-07	09-jun-08	27-dic-07
Fecha de aprobación del Informe 1	27-dic-07	08-jul-08	27-dic-07
Entrega del informe 2	25-feb-08	18-sep-08	28-mar-08
Fecha de aprobación del Informe 2	28-mar-08	08-oct-08	31-mar-08
Entrega del informe 3	28-abr-08		20-oct-08
Fecha de aprobación del Informe 3	28-may-08		24-oct-08
Comité de Seguimiento	Yalile Assaf-INCO Oscar Rosero-MHCP Santiago Uribe-DNP	Omar Cervantes-INCO Poldy Paola Osorio-MHCP Carlos David Beltrán-DNP	Mauricio Castro-INCO David Villalba (Poldy Paola Osorio)-MHCP Ricardo Lara-DNP
Estado Actual	En proceso de liquidación	En proceso de elaboración del informe 3	En proceso de definición del proyecto piloto

De acuerdo con lo definido en el Convenio de Cooperación, se han presentado dos informes de avance del programa, el primero el 14 de marzo de 2008, correspondiente al período junio-diciembre de 2007, y el segundo, el 31 de julio de 2008, correspondiente al período enero-junio de 2008. Éstos hacen un recuento general de los procesos contractuales en curso, pero no reportan el cumplimiento de objetivos, el avance del marco lógico del programa ni los resultados obtenidos en los estudios de consultoría.

No hay evidencia de la existencia de planes anuales de actividades. Para el desarrollo del programa INCO utiliza como referencia el Plan de Adquisiciones. Tampoco existe un plan de acción para la culminación del Programa, situación que fue planteada por esta Consultoría al grupo de trabajo de la Subgerencia de Estructuración y Adjudicación, acordando la preparación de un Plan de Acción que incluyera todas las actividades previstas hasta culminar el Programa, dentro de la prórroga solicitada.

## **V. PLAN DE ACCIÓN Y PERSPECTIVAS**

### **A. Plan de acción**

De acuerdo con lo mencionado, INCO preparó un Plan de Acción para la culminación de los estudios del Programa, el cual se presenta en el Anexo No. 2. En este Plan:

- El plazo de ejecución del Convenio llega hasta el 9 de julio de 2010, seis meses adicionales a la solicitud presentada al Banco en octubre 3 de 2008, en la cual solicitaban extender el plazo hasta 40 meses (dic-00).
- Para los Componentes en ejecución (I, II y III) el plan incluye las actividades para terminar los estudios y para presentar sus resultados a consideración de los niveles directivos, incluyendo el Consejo Directivo del INCO.

- Para los componentes IV y V el plan incluye el proceso de contratación y la ejecución de los estudios, en términos de entrega, comentarios, aprobación de informes y presentación de resultados ante las instancias de decisión del INCO.

Sobre este plan se considera importante anotar la necesidad de:

- Complementar el Plan de Acción, para todos los componentes, con las acciones conducentes al cumplimiento de los indicadores establecidos en el marco lógico más allá de la ejecución del Programa.
- Una vez se definan el alcance y los términos de referencia de los componentes IV y V, detallarlo en términos de productos y de acciones de interacción interinstitucional y gestiones requeridas para lograr su implementación en el mediano y largo plazo.

Sobre este último comentario es de anotar que la definición del alcance del Componente IV en el Convenio de Cooperación Técnica, y en el documento de productos y resultados esperados, estructurado en forma conjunta entre INCO, DNP y MHCP, requiere ser precisado. Este concepto fue compartido por estas entidades, tal como se manifestó en la reunión efectuada con los miembros de los Comités de Seguimiento y Evaluación. Aunque puede interpretarse que el Componente IV podría limitarse a realizar un ejercicio de capacitación del INCO para la ejecución de esquemas APP, en la reunión mencionada, tanto DNP como MHCP e INCO, manifestaron la conveniencia de lograr el fortalecimiento del INCO a través de la estructuración de un proyecto APP. En este último caso, podría presentarse la necesidad de complementar el presupuesto existente para contratar las consultorías de estructuración del proyecto piloto.

## **B. Perspectivas del Programa**

Si bien el Programa se encuentra aproximadamente en el 50% de su ejecución, éste se desarrolla ajustado al objetivo general del Convenio, de promover mecanismos novedosos y eficientes que incentiven la inversión privada en infraestructura de transporte, tal como se evidencia en la evaluación del cumplimiento de sus objetivos específicos y de los indicadores del marco lógico del Programa. De igual manera, se visualiza la posibilidad de que los productos obtenidos sean implementados de una manera coordinada con las entidades involucradas en la promoción de esquemas APP.

Como lo menciona el INCO en el Plan de Acción presentado para la finalización del Programa, *“Los productos del convenio se han convertido en una herramienta valiosísima para la entidad para cumplir con las metas de competitividad propuestas por el Gobierno Central para el sector transporte en cabeza del Ministerio de Transporte y a través del Instituto Nacional de Concesiones. El plan de acción para desarrollar la política nacional de competitividad propuesta en el marco del sistema nacional de competitividad propone el plan de acción número 9 correspondiente al de infraestructura de logística y transporte. Gracias a la cooperación del BID en el desarrollo del convenio en mención el Ministerio de Transporte a través del INCO pudo completar varias de las metas asignadas a la cartera dentro del mencionado plan de acción tales como el fortalecimiento del marco legal para promover la inversión privada en infraestructura (componente I), diseño de estructuras financieras en*

*conjunto con la banca de inversión para asegurar el mejor balance entre rentabilidad, complejidad y riesgo (parte del componente III).”*

Como se ha mencionado, durante la ejecución del Programa el Gobierno Nacional aprobó la Política Nacional de Competitividad y Productividad<sup>24</sup>, a través de 15 planes de acción, uno de los cuales establece las políticas y tareas a desarrollar en el sector de Infraestructura de Logística y Transporte. Durante su seguimiento, el Gobierno Nacional, ha encontrado que este Programa, es fuente estratégica para cumplir con lo previsto en temas como: brindar apoyo técnico y financiero al INCO, fortalecer el marco legal para promover la inversión privada en infraestructura, recopilar las instancias regulatorias de la infraestructura de transporte y priorizar proyectos estratégicos de infraestructura.

Para el seguimiento del plan de acción en el sector de Infraestructura de Logística y Transporte, el MT ha conformado un equipo de trabajo en el despacho del Viceministro, encargado de velar por el cumplimiento de las tareas asignadas por el CONPES.

David Villalba, asesor del Viceministro de Transporte para dicho propósito, manifestó que con base en los resultados del Componente I (propuestas de ajuste del marco regulatorio), se analizan las posibles modificaciones normativas para fortalecer la participación privada en infraestructura de transporte en sus diferentes modos. Esto dentro de una labor realizada con MHCP para diferentes sectores de la economía.

Adicionalmente, los resultados y recomendaciones de los consultores en los Componentes II y III serán llevados a consideración de las instancias directivas del INCO, en las que participan DNP y MHCP, entre otros. En las reuniones con la Subgerencia de Estructuración y Adquisiciones, se manifestó que este paso por las directivas del INCO es determinante para poder proceder con la estructuración de un plan de implementación de las recomendaciones del Programa, en concordancia con el proceso de ejecución de las acciones ordenadas en el Documento CONPES 3527.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. Conclusiones**

El Programa presentó demoras en la iniciación de su ejecución debido a los trámites de incorporación de los recursos de donación al presupuesto del INCO. Sin embargo, una vez surtido dicho proceso, éste se ha ejecutado dentro de los plazos previstos; esto con excepción del Componente II, cuyo primer proceso de contratación se declaró desierto.

A través de los Comités de Evaluación y Seguimiento (conformados por DNP, MHCP e INCO), que han participado activamente en la definición del alcance y términos de referencia de los estudios, en la evaluación de las propuestas de los consultores y en el seguimiento y aprobación de los estudios, se ha logrado una buena coordinación interinstitucional y la apropiación de los resultados por parte de dichas entidades, que participan en la promoción y ejecución de los proyectos APP en el sector transporte.

La evaluación del cumplimiento de objetivos y de los indicadores del marco lógico es satisfactoria, presentándose algunos desplazamientos en las actividades, por la demora

---

<sup>24</sup> Documento CONPES 3527 del 23 junio de 2008.

en el inicio del Programa y por mayores requerimientos de tiempo para ejecutar los estudios.

Las políticas y planes nacionales son propicias para lograr los propósitos y fines del convenio y sus objetivos, así como para el fortalecimiento interinstitucional de las entidades involucradas en la promoción de la ejecución de proyectos APP.

Los componentes III y IV son fundamentales para lograr la ejecución integral del programa y la concreción de sus objetivos. Para su desarrollo se requiere prorrogar el plazo de ejecución del convenio hasta julio de 2010, tiempo estimado en forma conjunta por INCO, DNP y MHCP, teniendo en cuenta el tiempo estimado para completar la selección y puesta en marcha del proyecto piloto por parte del Gobierno Nacional.

Las diferentes entidades (MHCP, DNP, MT, INCO) están interesadas en lograr la culminación exitosa del programa y en aprovechar el aprendizaje alrededor del proyecto piloto - estructuración de un proyecto estratégico mediante mecanismos APP-.

Para estructurar el proyecto piloto, podrían requerirse recursos financieros adicionales para contratar consultoría especializada, cuyo alcance dependerá de sus características.

Es importante mejorar la planeación y seguimiento del convenio con base en el plan de acción propuesto, implementando instrumentos de evaluación y seguimiento enfocados en los resultados y productos específicos de cada componente, en lugar de centrarse en el plan de adquisiciones y en el seguimiento de la entrega de los informes de avance.

## **B. Recomendaciones**

De acuerdo con lo anterior, se recomienda:

Prorrogar el plazo de ejecución del convenio hasta completar un plazo total de 46 meses (julio de 2010), como ha estimado INCO en el plan de acción y realizar la extensión correspondiente del plazo para efectuar el último desembolso.

Precisar el alcance del Componente IV y estructurar sus términos de referencia antes de finalizar el año 2008.

Complementar el plan de acción, así: (i) para todos los componentes, incluir las acciones conducentes al cumplimiento de los indicadores del marco lógico que van más allá de la ejecución del Programa; y (ii) una vez definidos el alcance y los términos de referencia de los componentes IV y V, detallarlos en términos de productos y acciones interinstitucionales y otras gestiones requeridas para lograr su implementación en el mediano y largo plazo.

Con base en dicho plan de acción, implementar planes de actividades y reportes de ejecución, con base en resultados y productos y realizar su seguimiento continuo en los informes de avance presentados al BID, con el objeto de asegurar la ejecución completa del proyecto dentro de la prorroga recomendada.

**ANEXO No. 1**  
**PROGRAMA DE ASOCIACIÓN PÚBLICO – PRIVADA (CO-M1004)**  
**CUMPLIMIENTO DEL MARCO LÓGICO**

Fecha de firma del Convenio: 31-Ago-06

Aceptación de las condiciones previas al primer desembolso: 27-Jun-07

Primer desembolso: 2-Jul-07

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS
<b>FIN</b>					
Apoyar el aumento en la inversión en infraestructura a través de la implementación de esquemas novedosos y eficientes de APP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al final del primer año de finalizado el programa, marco regulatorio establecido</li> <li>Al final del tercer año de finalizado el programa, indicadores - de Inversión Privada en Infraestructura identificando inversiones realizadas con esquema APP.</li> <li>INCO cuenta con una lista de proyectos a ser realizados por APP</li> </ul>	Registros del INCO y del DNP Evaluación ex post	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Gobierno Colombiano mantiene su compromiso político de impulsar esquemas de APP para inversión en infraestructura.</li> <li>No existen grandes obstáculos legales para la puesta en marcha de proyectos APP.</li> <li>Las condiciones macroeconómicas favorecen la inversión privada en infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores a verificar después de finalizar el Programa</li> <li>Dentro del Componente III, se desarrolló una metodología para establecer la elegibilidad de proyectos APP y conformó una lista de proyectos potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Compromiso del Gobierno.</b> Se mantiene. Entre otros, el Documento CONPES 3527 de junio de 2008, Política Nacional de Competitividad y Productividad, establece como una de las estrategias “<i>Atraer mayor inversión privada para la financiación de proyectos de infraestructura</i>”</li> <li><b>Obstáculos Legales.</b> Verificado. De acuerdo con los resultados de la Consultoría del Componente I “<i>la normatividad existente en Colombia aplicable a las APP, no ha inhibido el desarrollo de este mecanismo para la realización de proyectos de infraestructura en materia de transporte.</i>” Por tanto recomiendan ajustes a la normatividad existente.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>					
Proveer al INCO con la capacidad institucional, técnica y con recurso humano, capacitado y experimentado para asegurar la ejecución de proyectos APP eficientes y de mejor calidad en el sector transporte.	Al finalizar el Programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de la entidad se ha capacitado en aspectos críticos de APP.</li> <li>Se han acordado arreglos interinstitucionales para la estructuración de proyectos APP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación final</li> <li>Informe final del Ejecutor</li> <li>Acuerdos interagenciales acordados/firmados</li> <li>Esquema APP establecido con mecanismos de financiación acordados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El papel del INCO como la institución central en el proceso de toma de decisiones de proyectos APP se mantiene.</li> <li>El INCO cuenta con recursos para apoyar la preparación de proyectos APP.</li> </ul>	Indicadores a verificar al finalizar el Programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Papel del INCO.</b> Es pertinente aclarar que la definición de los proyectos a ejecutar por esquemas APP, es Competencia del MT. En el Comité de Seguimiento del Componente III se ha planteado la conveniencia de que el MT (Oficina de Planeación) se apropie de la metodología de priorización y selección elegibilidad de proyectos APP, y que INCO aplique la metodología dentro de sus competencias.</li> </ul>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha identificado un proyecto piloto y se han realizado talleres sobre los aspectos fundamentales.</li> <li>Se ha aprobado e implementado una estrategia de seguimiento y difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo interagenciales acordados/firmados</li> <li>Proyecto de transporte seleccionado para ser financiado con recursos de esquema APP establecido</li> <li>PCR</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Recursos.</b> Para el caso del Programa, una vez se defina el proyecto piloto se procederá conjuntamente con el MHCP y el DNP al análisis y definición de los recursos adicionales requeridos para su estructuración.</li> </ul>
<b>COMPONENTES</b>					
1. Marco regulatorio para la implementación de APP revisado	<p>Al mes 12:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se han identificado los aspectos legales y financiero y se han elaborado las propuestas regulatorias</li> </ul> <p>Al mes 24:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marco regulatorio acordado a nivel del Ejecutor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de los consultores legales</li> <li>Evaluación de Medio Término y Final PPMRs</li> <li>Informes de Progreso y Final del Ejecutor</li> </ul>	Se presentan firmas idóneas al proceso de concurso	<p>Al mes 12 (2-Jul-08):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100%. En la Consultoría se analizó el marco jurídico y regulatorio aplicable a las APP y se propusieron modificaciones normativas. Los informes de diagnóstico y propuestas se aprobaron en 28-Mar-08 y 28-May-08, respectivamente.</li> </ul> <p>Al mes 24 (2-Jul-09):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NA.</li> </ul>	Se adelantó un proceso competitivo de contratación invitando 6 firmas <sup>1</sup> (lista corta). En la selección del Consultor participó el Comité de Evaluación y Seguimiento.
2. Marco Institucional revisado	<p>Al mes 12:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se han establecido los mecanismos de coordinación interinstitucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de Medio Término</li> <li>Evaluación Final</li> <li>Informe de Progreso del Ejecutor</li> <li>Acuerdos interagenciales aprobados y firmados</li> <li>PPMRs</li> <li>PCR</li> </ul>	Las instituciones colombianas relevantes acuerdan una estructura efectiva para la toma de decisiones.	<p>Al mes 12 (2-Jul-08):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0%. El contrato de Consultoría se inició el 27-Jun-08, con un plazo de 5 meses<sup>2</sup>. A la fecha se ha realizado el diagnóstico del marco institucional. Está pendiente la presentación de la propuesta de fortalecimiento institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el seguimiento de los estudios se han conformado Comités de Evaluación y Seguimiento con la participación del INCO, DNP y el MHCP, lo permite la apropiación interinstitucional del los resultados.</li> <li>En el segundo informe de avance se revisó de la normatividad relacionada con la institucionalidad en la toma de decisiones para implementar proyectos APP.</li> </ul>
3. Conjunto de proyectos a ser ejecutados por APP seleccionados e identificación de un proyecto piloto	<p>Al finalizar el programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de criterios y metodologías para selección de proyectos APP, incluyendo criterios sociales y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto Piloto seleccionado</li> <li>Informes de Progreso y Final del Ejecutor</li> <li>Evaluación de Medio Término y Final</li> </ul>	El proceso de evaluación se hace de manera coordinada entre todas las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores a verificar al finalizar el Programa A la fecha (31-Oct-08)</li> <li>Se han definido los criterios y metodologías para la selección y priorización de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para la evaluación de las propuestas y el seguimiento de los estudios se conformó un Comité con la participación del INCO, DNP y MHCP.</li> <li>En la definición del proyecto piloto participarán las entidades que conforman</li> </ul>

<sup>1</sup> Montoro y Asociados Asesores; Escallón Morales & Asociados Consultores Generales; Selfinver Banca de Inversión; Gómez Pineda Abogados S.A.; Unión Temporal Mckinsey & Compañy Colombia Inc y Nohora Patricia Acero Perez Consultoría Legal; Ríos Ferrer, Guillen-Llarena, Treviño y Rivera, S.C.

<sup>2</sup> El primer proceso de selección adelantado en el segundo semestre de 2007 se declaró desierto.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS
	ambientales • Se ha acordado la identificación del proyecto piloto para aplicar el esquema APP	• PPMRs • PCR		proyectos APP, incluyendo criterios sociales y ambientales. El informe se aprobó el 24-Oct-08. • El proyecto piloto ha sido preseleccionado por el Gerente General del INCO para ponerlo a consideración del Ministro de Transporte y del Consejo Directivo del INCO.	el Consejo Directivo del INCO (MT, MHCP, MAVDT, DNP y un representante del Presidente de la República).
4. Programa de Capacitación y Desarrollo Humano Ejecutado	Al finalizar el programa • Se ha completado la capacitación del personal involucrado en el desarrollo y utilización del esquema APP	• Informes de los consultores en capacitación • Informes de Progreso y Final del Ejecutor • Evaluación de Medio Término y Final • PPMRs • PCR	• Se mantiene el compromiso institucional y financiero con un sistema de gerenciamiento a nivel institucional y de proyectos que permita monitorear y evaluar resultados y captar lecciones aprendidas para acciones futuras.	• Indicadores a verificar al finalizar el Programa • No se ha iniciado el proceso de contratación de la Consultoría, en la medida se requieren los resultados de los Componentes I y III.	• NA
5. Sistema de Monitoreo, seguimiento y diseminación de resultados.	Al finalizar el programa • Se ha implantado y puesto en operación un programa de monitoreo, seguimiento y diseminación de resultados, a nivel institucional y de proyectos	• Informes de los consultores en sistema de Monitoreo y Evaluación por resultados. • Informes de Progreso y Final del Ejecutor. • Evaluación de Medio Término y Final • PPMR • PCR.		• Indicadores a verificar al finalizar el Programa • No se ha iniciado el proceso de contratación de la Consultoría, en la medida se requieren los resultados de los Componentes I y III.	• NA
<b>ACTIVIDADES</b>					
Actividades Componente I i. revisión general para identificar obstáculos importantes ii. definición de soluciones prácticas y aplicables en el corto plazo relacionadas con aspectos de contratación de APPs iii. desarrollo de	FOMIN US\$ 30,000 Contraparte US\$ 40,000 <b>Total US\$ 70,000</b> • Al finalizar el mes 1 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (i). (02-Ago-07) • Al finalizar el mes 3 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad	• Reportes de la firma consultora • Evaluación de medio término y final • Informes de Progreso y Final del Ejecutor	• Stakeholders relevantes cooperan en la identificación de obstáculos al APP y participan en solucionarlos. • No habrá obstáculos de orden técnico, operacional e institucional que afecte la implementación del proyecto se realiza en conformidad con el cronograma establecido. El	El contrato de consultoría para desarrollar este Componente se inició el 27-Dic-07. • La actividad (i) se cumplió con la aprobación del segundo informe del Consultor que contiene el análisis del marco jurídico y regulatorio vigente aplicable a las APP en los modos carretero, férreo y portuario. (28-Mar-08)	• El Comité de Seguimiento de la Consultoría cuenta con la participación del DNP y el MHCP. El Comité ha participado activamente tanto en el diagnóstico como en las recomendaciones del Consultor. Adicionalmente, el Ministro de Transporte, en desarrollo del Documento CONPES 3527 ha conformado un grupo de trabajo para hacer seguimiento a algunas de las recomendaciones que hacen parte de las estrategias de dicho

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS
borradores legales y regulatorios basados en la experiencia del proyecto piloto	(ii). (02-Oct-07) • Al finalizar el mes 18 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (iii). (02-Ene-09)		aporte de los consultores se realiza en conformidad con los estándares de calidad requeridos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La actividad (ii) se cumplió con la aprobación del tercer informe del Consultor que contiene los lineamientos sobre la documentación contractual inherente a los proyectos APP. (28-May-08)</li> <li>La actividad (iii) se cumplió con la aprobación del segundo informe del Consultor que contiene las propuestas específicas de modificación de la normatividad vigente. (28-May-08)</li> </ul>	<p>documento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso contractual se adelantó sin problemas y concluyó con la firma del contrato respectivo el 27-Dic-08, con un plazo de 4 meses para su ejecución. La Consultoría del Componente 1 se encuentra en proceso de liquidación.</li> </ul>
<p>Actividades Componente II</p> <p>i. revisión de las modalidades operacionales del INCO</p> <p>ii. propuesta de la estructura óptima para manejo de APP</p> <p>iii. diseño de procedimientos para identificación y evaluación de factibilidad de esquemas APP</p> <p>iv. identificación y asignación de responsabilidades entre el personal del INCO y otras instituciones relevantes</p> <p>v. diseño de procedimientos para revisión, reporte y difusión</p>	<p>FOMIN US\$ 30,000</p> <p>Contraparte US\$ 20,000</p> <p>Total US\$ 50,000</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al finalizar el mes 1 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (i). (02-Ago-07)</li> <li>Al finalizar el mes 2 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (ii). (02-Sep-07)</li> <li>Al finalizar el mes 3 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (iii). (02-Oct-07)</li> <li>Al finalizar el mes 4 de iniciada la cooperación técnica, se habrán concluido las actividades (iv) y (v). (02-Nov-07)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de firmas consultoras</li> <li>Evaluación de medio término y final.</li> <li>Informes de Progreso y Final del Ejecutor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las instituciones participantes asignan oportunamente el personal técnico requerido</li> <li>No habrá obstáculos de orden técnico, operacional e institucional que afecte la implementación del proyectos se realiza en conformidad con el cronograma establecido. El aporte de los consultores se realiza en conformidad con los estándares de calidad requeridos</li> </ul>	<p>El contrato de consultoría para desarrollar este Componente se inició el 27-Jun-08.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades de este componente se encuentran en ejecución con el desarrollo de la Consultoría correspondiente, que se espera finalizar el 28-Nov-08. A la fecha se han aprobado el primero (08-Jul-08) y el segundo (08-Oct-08) informes correspondientes al programa de trabajo y al diagnóstico, que da cumplimiento de la actividad (i).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanto el DNP como el MHCP han designado sus representantes en el Comité de Evaluación y Seguimiento.</li> <li>El primer proceso de selección se declaró desierto. El contrato de Consultoría se inició el 27-Jun-08, con un plazo inicial de 3 meses, prorrogado a 5 meses. A la fecha se han aprobado el primero (08-Jul-08) y segundo (08-Oct-08) informes de avance, que corresponden al programa de trabajo y al diagnóstico.</li> </ul>
<p>Actividades Componente III</p> <p>i. revisión de proyectos</p>	<p>FOMIN US\$ 100,000</p> <p>Contraparte US\$ 70,000</p> <p>Total US\$170,000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de firmas consultoras</li> <li>Evaluación de medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No habrá obstáculos de orden técnico, operacional e institucional que afecte la</li> </ul>	<p>El contrato de consultoría para desarrollar este Componente se inició el 27-Dic-07.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contrato de Consultoría se inició el 27-Dic-07, con un plazo inicial de 3 meses, prorrogado a 5 meses. A la fecha se han</li> </ul>



OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS
candidatos ii. revisión de programas y estrategias sectoriales iii. revisión de proyectos IIRSA iv. selección de proyecto piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al finalizar el mes 4 de iniciada la cooperación técnica, se habrán concluido las actividades (i), (ii), (iii), y (iv). (02-Nov-07)</li> <li>Al finalizar el mes 5 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (v)</li> </ul>	término y final • Informes de Progreso y Final del Ejecutor	implementación del proyectos se realiza en conformidad con el cronograma establecido. El aporte de los consultores se realiza en conformidad con los estándares de calidad requeridos • Existen suficientes proyectos potenciales suficientemente desarrollados a ser apoyados con esquema APP	<ul style="list-style-type: none"> <li>La actividad (i) se cumplió con la aprobación del tercer informe del Consultor que contiene la lista de proyectos (10) potenciales definidos con participación del Comité de Seguimiento y Evaluación de este Componente. (24-Oct-08)</li> <li>La actividad (ii) se cumplió con la aprobación del segundo informe del Consultor que contiene la revisión de las políticas sectoriales en el sector transporte. (31-Mar-08)</li> <li>La actividad (ii) se cumplió con la aprobación del segundo informe del Consultor que contiene la revisión del programa de integración de infraestructura regional Suramericana IIRSA. (31-Mar-08)</li> <li>La actividad (iv) se ha cumplido parcialmente con la aprobación del tercer informe del Consultor que contiene la lista de proyectos (10) potenciales que servirán de base para la selección del Proyecto Piloto.</li> </ul>	aprobado los tres informes (27-Dic-07) (31-Mar-08) (24-Oct-08). • Se analizaron 10 proyectos potenciales en al modo carretero.
Actividades Componente IV i. taller de aspectos básicos modelo I (T-1) ii. talleres temáticos de temas críticos (T-2) iii. soporte en contratación de asesores externos iv. soporte en	FOMIN US\$ 200,000 Contraparte US\$ 90,000 Total US\$ 290,000 • Al finalizar el mes 4 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (i). • Al finalizar el mes 7 de	• Reportes de firmas consultoras • Evaluaciones de los talleres • Evaluación de medio término y final • Informes de progreso y final del Ejecutor	• Los programas de capacitación dan los resultados esperados en términos cuantitativos y cualitativos • El personal capacitado permanece en las instituciones participantes y tiene el incentivo adecuado para continuar con las responsabilidades	• No se ha iniciado el proceso de contratación de la Consultoría, en la medida se requieren los resultados de los Componentes I y III.	•

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS
seguimiento de actividades críticas	<p>iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (ii)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el mes 12 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (iii).</li> <li>• Al finalizar el mes 18 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (iv).</li> </ul>		asignadas.		
<p>Actividades Componente V</p> <p>i. Desarrollo de un comparador sector público/sector privado</p> <p>ii. Criterios de Evaluación de Desempeño incluyendo criterios sociales y ambientales</p> <p>iii. Diseño de metodologías de monitoreo y evaluación de impacto ambiental y social</p> <p>iv. Desarrollo del sistema de información y de base de datos necesario para el sistema de monitoreo y evaluación por resultados y captación de lecciones aprendidas.</p> <p>v. Implementación sistema de monitoreo de resultados, incluyendo criterios sociales ambientales</p>	<p>FOMIN US\$ 20,000</p> <p>Contraparte US\$ 45,000</p> <p>Total US\$ 65,000</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el mes 6 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (i).</li> <li>• Al finalizar el mes 14 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (ii)</li> <li>• Al finalizar el mes 14 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (iii).</li> <li>• Al finalizar el mes 18 de iniciada la cooperación técnica, se habrá concluido la actividad (iv).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de firmas consultoras</li> <li>• Manuales internos de monitoreo y de metodologías de monitoreo</li> <li>• Evaluación de Medio Término y final</li> <li>• Informes de Progreso y Final del Ejecutor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones participantes mantienen el interés y compromiso de monitorear y evaluar el programa y el desarrollo institucional por resultados e incorporar lecciones aprendidas en futuras acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha iniciado el proceso de contratación de la Consultoría, en la medida se requieren los resultados de los Componentes I y III.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

