



Project Completion Report



Préstamo CT Privatización y Concesión
Infraestructura
COLOMBIA
Project Number: CO0179
Loan: 927/OC-CO

Impreso en : 2006-02-14 12:16:37

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	9
2.2. Análisis de la implementación	12
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	12
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	14
2.3. Análisis de Sostenibilidad	17
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	17
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	19
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	21
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	23
Memorando del Ejecutor	25
3.1. Memorando del Ejecutor	25
Minutas del CRG	26
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	26
Anexos	27
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	27
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	27
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28
Anexo 2 - Ultimo ISDP	29
Anexo 3 - Información del LMS	29



Table of Contents

Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	29
Anexo 5 - Anexo Documental	29



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Apoyar el proceso de privatización y concesiones en los sectores de energía, transporte, telecomunicaciones y agua potable y saneamiento.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Préstamo CT Privatización y Concesión Infraestructura		
Número de Proyecto	CO0179	Modalidad	PCTR
País	CO	Sector	RM
Fecha de Aprobación	1996-05-08	Fecha de Término	2005-01-22
Agencia(s) Ejecutora(s)	DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION		SECRETARIA TECNICA
Monto del Préstamo/CT Original	\$12,500,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$11,526,821.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$973,179.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$33,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$33,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
927/OC-CO	\$12,500,000.00	\$973,178.80	\$11,526,821.20

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	ROBERTOMAN
Nombre de los Especialistas en la Representación	PABLOR, JAIROSA
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	DNP - Unidad Coordinadora.
Posición del autor del memorando del ejecutor	Dirección de Infraestructura y Energía Sostenible DNP

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	E	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FTO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FTO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

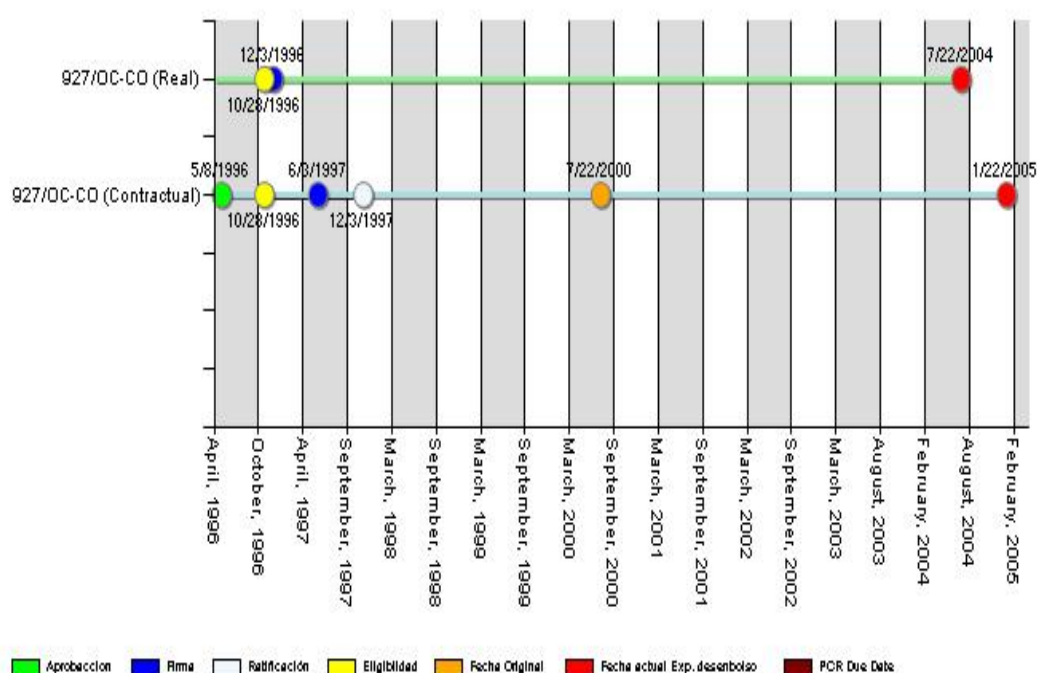


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

A. Desde comienzos de la década del 90, el Gobierno colombiano inició una serie de cambios estructurales, mediante programas como el de Reforma del Sector Público y el Programa Sectorial de Inversiones, que fueron apoyados por el Banco y el Banco Mundial, orientados a modernizar la gestión del sector público y a desarrollar la competencia y la participación del sector privado. Para coordinar eficazmente el proceso de vinculación del sector privado a actividades de infraestructura, el Gobierno creó el Comité Interinstitucional de Participación Privada y la Gerencia de Participación Privada, adscrita al Departamento Nacional de Planeación, DNP. El Gobierno decidió asimismo, establecer mecanismos para lograr que la inversión privada se ajustara a las metas de su programa económico, realizar una adecuada asignación de riesgos entre las partes y tener una definición clara de los procesos de licitación, promoción y contratación con el fin de asegurar la calidad de los proyectos que se ofrecerían al sector privado, en las distintas modalidades de concesiones, asociaciones estratégicas y/o privatizaciones de empresas públicas. El Gobierno, con la realización de los dos programas indicados antes, mostró un nivel alto de compromiso para adelantar el plan de participación privada y ante la escasa experiencia del país en estos temas, los dos Bancos decidieron apoyar su puesta en marcha, surgiendo el programa de Apoyo a la Privatización y Concesión en Infraestructura (PPCI).

El PPCI se estructuró como un programa con un costo total de US\$33 millones, con financiamiento de US\$12.5 millones por cada Banco (créditos 927/OC-CO del BID y BIRF-4138), para ser ejecutado en 4 años a partir de julio/96. De acuerdo con las necesidades y condiciones identificadas, se definió que los recursos de los créditos apoyarían procesos de participación privada en los sectores de energía, transporte, telecomunicaciones y agua potable y saneamiento y apoyarían actividades de consolidación de los marcos reguladores aplicables a cada sector, mejoramiento de la capacidad de administración de concesiones y operaciones privadas por parte del sector público, la promoción de estos procesos a nivel nacional, departamental y municipal y a impulsar proyectos específicos. Se designó al DNP y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, como los Organismos Ejecutores, con una Unidad Coordinadora en cada uno y se estableció un Comité Directivo conjunto de alto nivel para establecer la dirección estratégica del programa y para definir los planes operativos anuales.

El programa fue diseñado con un enfoque multisectorial con el propósito de generar las bases de participación privada en el mayor número de sectores posibles; también para crear una base técnica y jurídica apropiada en las entidades del gobierno de los sectores donde era más posible incentivar la participación privada y contribuir a eliminar las restricciones que la limitaban. A nivel central, los primeros pasos en las anteriores direcciones estaban siendo dados tanto por el Ministerio de Hacienda, como por el DNP y, se consideró que manteniendo estos dos liderazgos, era más fácil ampliar el ámbito de influencia del programa, por lo que el Gobierno, consciente de los mayores costos de este esquema, decidió conservarlo. Así mismo las partes compartieron el riesgo del esquema y generaron los mecanismos para contrarestarlo, teniendo en cuenta que esta fase era el comienzo de un proceso de largo plazo, cuya sostenibilidad dependía de la continuidad de las acciones emprendidas con este programa y del compromiso de los beneficiarios con el mismo.



■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- Marcos reguladores, institucional, y financiero para los sectores: Energía, Transporte, Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento Básico, y Actividades Ambientales, elaborados al finalizar el proyecto.

Planificado

Sector Energía.- a) Asesoría para el desarrollo regulatorio de la calidad del servicio de electricidad, realizada, al término del tercer año de ejecución del programa, b) Estudio del análisis legal, financiero, y comercial del ICEL con el fin de determinar su función a corto, mediano y largo plazo, concluido en el tercer año de ejecución del programa.

Sector Telecomunicaciones.-a) Procedimientos de ejecución y gestión del FONCOM en la implementación del plan de telefonía social, fortalecidos al finalizar el tercer año de ejecución del programa, b) Desarrollo de aspectos regulatorios para el establecimiento del régimen tarifario, finalizado al tercer año de ejecución del programa, c) Análisis de los convenios de asociación a riesgo compartido y elaboración de recomendaciones regulatorias, concluido en el tercer año de ejecución del programa, d) Fortalecimiento del marco regulatorio incluyendo regulación tarifaria y la promoción de la competencia, concluido al término del tercer año de ejecución del programa.

Actividades Ambientales.- a) Evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental de la entidad responsable del proyecto Pasto, realizada al finalizar segundo año de ejecución del programa, b) Política ambiental energética formulada para su incorporación en el Plan Nacional de Desarrollo, formulada durante el tercer año de ejecución del programa, c) Evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental del sector transporte realizada durante el segundo año de ejecución del programa, d) Evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental de EMPOPASTO, realizada durante el segundo año de ejecución del programa.

Logrado

ENERGIA

- a) Se realizó el estudio "Desarrollo Regulatorio de la Calidad del Servicio de Energía Eléctrica", el cual define los indicadores de calidad del servicio eléctrico.
- b) Se realizaron los estudios de valoración de activos de ICEL, con base en los cuales se reestructuró esta entidad.

TELECOMUNICACIONES

- a) Se elaboró el Plan de Telefonía Social - Servicio Universal; b) Se apoyó la consolidación del marco regulatorio de telecomunicaciones, estudios para medir la calidad de los servicios de telefonía móvil y larga distancia, sistemas de adjudicación de la larga distancia; c) Se realizaron estudios de estructura de mercado para establecer las restricciones de contratos a riesgo compartido;
- d) se realizaron estudios para fortalecer el marco regulatorio, como "Desarrollo de Aspectos Complementarios para el Establecimiento del Nuevo Régimen de Telecomunicaciones" y "Desarrollo de aspectos complementarios para el establecimiento del régimen tarifario"; también, se hizo el diseño de metodologías de medición del Nivel de Satisfacción del Usuario para las empresas de telefonía de larga distancia y telefonía móvil del país, el cual permitirá a las autoridades promover la calidad del servicio.

ACTIVIDADES AMBIENTALES

- a) Se contrató la consultoría "Evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental de las entidades responsables de EMPOPASTO", para fortalecer a la administración municipal y a las autoridades



para que asumieran los compromisos legales y técnicos de los impactos ambientales de la empresa, con la elaboración de un mapa institucional y un diagnóstico de las actividades realizadas; b) se realizó un estudio para evaluar la situación actual del sector eléctrico, para formular una propuesta de política ambiental para el sector energético; c) se realizó un estudio para la evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental en el sector transporte.

Análisis

Los objetivos básicos del componente se cumplieron y fueron superados con estudios adicionales tanto en temas de política, como de casos específicos, especialmente en los temas relacionados con el mejoramiento de la calidad y cobertura de los servicios, los desarrollos regulatorios y los fortalecimientos institucionales a nivel nacional y local, de las entidades encargadas de promover e implementar los proyectos de participación privada. En el anexo 2 del Memorando del ejecutor, se relacionan los aportes adicionales del programa, dentro de los cuales se destaca la elaboración de normas técnicas ambientales para proyectos tipo en el marco de la participación privada y un manual metodológico para la valoración de activos, pasivos y proyectos ambientales.

- Capitales privados para la expansión de la capacidad de los sistemas de los sectores de energía, transporte, telecomunicaciones, y agua potable y saneamiento básico, atraídos al finalizar el proyecto.

Planificado

Sector Energía.- a) Interventoría de las áreas de servicio exclusivo de gas natural por red, efectuada al segundo año de ejecución del programa, b) Estudios de distribución para buscar esquemas de vinculación del capital privado, realizados durante el segundo año de ejecución del programa, c) Estudios de participación privada en la generación de energía a través de hidroeléctricas, realizados al finalizar segundo año de ejecución del programa.

Sector Telecomunicaciones.- a) Estudio para determinar la participación financiera, legal, y comercial del sector privado en ADPOSTAL, elaborado durante el tercer año de ejecución del programa, b) Estudio del análisis administrativo, legal, comercial, financiero, laboral y estructural de TELECOM, elaborado al finalizar la ejecución del programa, c) Apoyo al proceso de concesión del servicio de comunicación personal, concluido al término del segundo año de ejecución del programa, d) Estrategia de renegociación de los contratos de asociación a riesgo compartido TELECOM, concluida al finalizar el tercer año de ejecución del programa.

Sector Transporte.- a) Concesión al sector privado de las obras de dragados de los canales de acceso a los puertos de Colombia, factibles de ser entregados al término del tercer año de ejecución del programa, b) Estudio encaminado a la estructuración de un programa de concesiones viales departamentales, y elaboración de procedimiento que permita promover concesiones viales a nivel departamental, realizado en el tercer año de ejecución del programa para los departamentos de Santander y Magdalena, c) Asesoría para la programación de las concesiones viales, concluido al finalizar el segundo año de ejecución del programa, d) Estudio de Tráfico de la Avenida Longitudinal de Occidente finalizado al término del segundo año de ejecución del programa., e) Implementación de la concesión del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón concluida al término del tercer año de ejecución del programa, f) Estructuraciones financiera, legal y técnica de las concesiones viales: Malla Vial del Caribe, Briceño Tunja Sogamoso y Zipaquirá Bucaramanga Santa Marta, finalizadas al concluir el tercer año de ejecución del programa, g) Estudios de transporte urbano para las ciudades intermedias: Bucaramanga e Ibagué, finalizados al término del tercer año de ejecución del programa.

Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico.- a) Asesorías para las estructuraciones de los municipios de Pasto, Soledad y Bucaramanga, terminados al finalizar el tercer año de ejecución del programa.

Logrado

ENERGIA

a) Se realizó el seguimiento de los contratos de concesión que se firmaron para la prestación del servicio de gas natural en el área de servicio exclusivo de la zona occidente, así como estudios regulatorios y técnicos para regular el mercado del GLP y otros para desarrollar marcos normativos y de control en el suministro



del gas natural; b) se diseñaron esquemas para la vinculación privada en 14 empresas de distribución de energía eléctrica; c) se realizó el estudio de alternativas de participación privada en proyectos de generación hidroeléctrica y los mecanismos financieros y técnicos para permitir dicha participación, que se complementó con otro estudio de la evaluación del impacto de posibles fusiones y/o integraciones entre generadores.

TELECOMUNICACIONES

a) Se realizaron estudios para la estructuración del servicio postal y del mercado del sector postal del país; b) se efectuó la renegociación de los convenios a riesgo compartido de Telecom; c) se efectuaron los estudios para permitir la entrada del operador de PCS, el cual permitió reglamentar la Ley 555 de 2000 que regula el servicio PCS; d) fueron renegociados los convenios de riesgo compartido de TELECOM.

TRANSPORTE

a) Se hicieron estudios para el fortalecimiento del esquema contractual de puertos marítimos, el análisis de las concesiones portuarias y fluviales y la factibilidad para la concesión del canal de acceso al puerto de Barranquilla; b) Se realizaron los estudios de Participación Privada Sostenible en las redes viales de Santander y Magdalena; c) se realizó la actualización y programación de las concesiones viales y su estructuración y la estructuración para la financiación de fondos de mantenimiento de carreteras con el sector privado; d) se realizó el estudio de tráfico Avenida Longitudinal de Occidente; e) Fue terminada la estructuración técnica legal y financiera para el mejoramiento, mantenimiento y operación de varios aeropuertos, lo cual permitió la concesión del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón; f) se realizó la estructuración legal, financiera y técnica para las concesiones viales indicadas y otras; g) Fueron realizados los estudios para Bucaramanga, Ibagué, Soacha, Pereira - Dosquebradas, Barranquilla, Cali, Cartagena y Popayán.

SECTOR DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO.

a) se realizaron los estudios de vinculación privada en Pasto y Montería y se estructuraron proyectos con el esquema constructor/operador para los acueductos de Mahates, San Onofre, San Bernardo y Puerto Escondido, ubicados en los departamentos de Bolívar y Córdoba.

Análisis

En este componente también se superaron las metas iniciales. En su desarrollo el Gobierno privilegió el estudio de la problemática del transporte urbano y la definición de esquemas para su ordenamiento y el establecimiento de sistemas de transporte masivo, similar al que opera en Bogotá; también se revisó y actualizaron las estructuraciones para la red vial troncal nacional, con lo que el país quedó con la totalidad de su red troncal concesionable con los estudios terminados para su implementación. Estos esquemas están siendo revisados nuevamente a la luz de los nuevos esquemas de asociación público privada, a fin de viabilizar su ejecución. Se avanzó igualmente en la comprensión de los aspectos jurídicos, financieros y regulatorios para facilitar la participación privada.

En el tema de acueductos municipales, los logros fueron menores que los esperados, debido fundamentalmente a la poca colaboración de los municipios y sus concejos municipales, dado que las empresas de acueducto son de total manejo de la autoridad local; no obstante, se sentaron las bases para esquemas alternativos, basados en un tipo de participación constructor/operador, que podría aplicarse en buena parte de estos sistemas. También influyó, que el área de saneamiento estuvo excluida por un periodo del programa, dado que se estaba estructurando otro proyecto con financiamiento del BIRF que finalmente no prosperó, habiéndose presentado una discontinuidad en su ejecución.

■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Energía: Estructuración e implementación de soluciones empresariales para el abastecimiento eléctrico de zonas no interconectadas; desarrollo regulatorio de la Calidad del servicio de energía eléctrica; esquemas de estructuración de soluciones para las empresas distribuidoras de energía eléctrica; definición de alternativas de participación privada en el desarrollo de proyectos de generación eléctrica.
- Telecomunicaciones: Marco regulatorio de telecomunicaciones; concesión de los servicios



- comunicación personal PCS; Democratización de la ETB; Desarrollo de competencia de Telefonía de larga distancia; Agenda de conectividad, telefonía e Internet social; modernización de los servicios postales.
- Transporte: Concesión Aeropuerto Alfonso Bonilla de Cali; Concesiones viales de: Zipaquirá-Palenque, Briceño-Tunja-Sogamoso; Bogotá-Buenaventura y Pereira-La Paila; Estructuración de los Sistemas Integrados de Transporte Masivo en Soacha, Bucaramanga, Pereira, Cali, Barranquilla y Cartagena y de las soluciones de transporte en Ibagué y Popayán; esquemas de vinculación de capital privado para el mejoramiento, mantenimiento y operación de 12 aeropuertos.
- Agua Potable y Saneamiento Básico: Vinculación de capital privado a las empresas de acueducto y alcantarillado de Montería y definición de esquemas de constructor/operador para municipios pequeños y medianos.
- Global: Vinculación de inversionistas de riesgo a proyectos de infraestructura; Desarrollo de metodología de valoración de pasivos contingentes en proyectos de infraestructura y en operaciones de crédito público; Evaluación del esquema de licencias ambientales en Colombia; Elaboración de Normas técnicas ambientales para proyectos tipo en el marco de la participación privada; Manual metodológico para la evaluación de activos, pasivos y proyectos ambientales en Colombia.

■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyar el proceso de privatización y concesiones en los sectores de energía, transporte, telecomunicaciones y agua potable y saneamiento. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Marcos reguladores sectoriales, implantados durante ejecución del programa. 2. Normas emitidas que posibiliten la venta, cesión o transferencia de empresas del sector público al privado, emitidas durante la ejecución del programa. 3. Proyectos específicos a nivel nacional, departamental, y municipal identificados, y apoyados en su desarrollo integral al finalizar el programa. |
|---|---|

■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.** 1. Gracias al programa fueron implantados marcos regulatorios sectoriales. En el sector energético, se diseñó el marco normativo para la energía de potencia del Sistema Interconectado Nacional (SIN). Además, se realizaron estudios para el marco regulatorio de las zonas no interconectadas. En el sector de las Telecomunicaciones se desarrolló su marco regulatorio, mediante estudios que permitieron desarrollar metodologías para medir la calidad de la telefonía móvil y de larga distancia; se evaluó la estructura de mercado para establecer las restricciones de los contratos de riesgo.
- Se desarrolló el marco regulatorio del sector de hidrocarburos. Se realizaron estudios regulatorios y técnicos para ordenar el mercado de GLP, se pudo identificar las condiciones de rentabilidad de los contratos de asociación. También, se hicieron estudios para desarrollar el marco normativo y el control del suministro de gas. Se implementó el marco regulatorio del transporte vial, para esto se hicieron estudios para mejorar aspectos técnicos como cobro de valorización y peajes, y se mejoraron aspectos jurídicos y técnicos de las concesiones. No se logró implementar el marco regulatorio del transporte urbano, esto se debió en parte a la adscripción del transporte urbano a los municipios, lo que dificultó la aplicación de normas comunes. Para el marco regulatorio del sector de agua potable y saneamiento, se realizaron estudios para la regulación de la calidad, descuentos y saneamiento básico, y los aspectos de la regulación tarifaria de aseo.



2. Se realizó los estudios de Estructuración e Implementación de soluciones empresariales a las ZNI, de Desregulación y Competencia en el Mercado de Combustibles Líquidos, de Desarrollo de la competencia en telefonía de larga distancia, de mejoramiento de las concesiones viales en aspectos jurídicos y técnicos, de fortalecimiento del esquema contractual de puertos marítimos y evaluaciones de la demanda futura de corredores fluviales, entre otros, que sentaron las bases para los procesos de participación privada elaborados durante el periodo del programa.

3. TRANSPORTE: Se implementó la concesión del Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Cali, y se realizaron asesorías para estructurar las concesiones de El Dorado, Olaya Herrera y otros. En transporte urbano el proyecto apoyó los sistemas de transporte masivo en Bogotá, Cali y Pereira. En la red vial principal nacional se adelantó la estructuración para concesión de cinco proyectos viales, que forman parte de la denominada tercera generación de concesiones. Al inicio del programa no habían concesiones viales y al finalizar el mismo, se habían concesionado 2793 km. de carreteras y 1008 km de líneas férreas.

TELECOMUNICACIONES: Se realizó la concesión de los servicios de Comunicación Personal - PCS, se realizó el proceso de privatización de la larga distancia, la democratización accionaria de la ETB y la elaboración del Plan Nacional de Servicio Universal (1999-2009). La penetración de los teléfonos celulares que era apenas el 1.3% al inicio del programa, alcanzó el 14% al final del mismo.

AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO: Se vinculó al sector privado en el acueducto y alcantarillado de Montería y Santa Marta y quedó lista la estructuración de tres proyectos más en municipios de la costa atlántica.

ENERGIA: Se vinculó capital privado en la Empresa de Energía del Pacífico (EPSA), la Empresa de Energía de Bogotá, que dió origen a CODENSA y EMGESA y en el grupo CORELCA, creándose TRANSELCA, ELECTRICARIBE y ELECTRICOSTA.

■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

- A. Con los recursos del programa se logró movilizar durante su ejecución una inversión privada de US\$2.792 millones y pública asociada, de US\$2.623 millones, para un total de US\$5.415 millones. Lo anterior, a pesar de la difícil situación macroeconómica del país durante el período y los problemas vinculados con la seguridad, que impidieron una mayor participación privada, especialmente en los sectores de carreteras y agua y saneamiento básico.

■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A. Como se ha mencionado, mediante el programa se han dejado estructurados para participación privada, varios proyectos en los sectores de energía, telecomunicaciones, transporte y agua, que dado el interés mantenido por el Gobierno en adelantarlos, se espera que se desarrollen en los siguientes 2 o 3 años. Las condiciones del país que no fueron propicias durante la ejecución del proyecto para una mayor participación privada, han cambiado favorablemente, por lo que la probabilidad de éxito de nuevos intentos es alta; adicionalmente, se ha aprobado por el Banco una segunda fase del programa, enfocada a los mismos sectores, que propiciará la ejecución de los proyectos que se encuentran listos y la preparación de otros nuevos; a estos esfuerzos, se une el apoyo por parte del FOMIN de un proyecto para implantar las nuevas formas de participación privada, en el marco de las nuevas tendencias de Asociación Público Privada, APP, en las cuales existe amplio interés por parte del Gobierno.

■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A. Con excepción del sector de telecomunicaciones, la participación privada en el país requiere del aporte del gobierno, para viabilizar los proyectos; teniendo en cuenta esto, es importante revisar la misma en el contexto de la APP, con énfasis en los temas de riesgos y estabilidad regulatoria. También debe mejorarse el apoyo a las entidades subnacionales y su desarrollo institucional, para dotarlas de una capacidad técnica y administrativa acordes con las necesidades del nuevo tipo de negocios. Dado el alto interés del Gobierno en incentivar la participación privada, ante las necesidades en infraestructura y la limitación de recursos y teniendo en cuenta que el Banco ha aprobado un nuevo préstamo para una segunda etapa del programa, unido al apoyo del FOMIN para propiciar las APP, es de esperarse que en los próximos cuatro años, se puedan alcanzar niveles más altos de participación que los obtenidos hasta ahora.



■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

A.

■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

A.

■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

A.

■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

A.

■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

A. No aplica

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. No aplica

■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A. En términos de los objetivos de desarrollo el proyecto fue satisfactorio. Se logró una participación privada efectiva de US\$2792 millones, para un costo total de los proyectos de US\$5.415 millones; se consolidó la política de participación privada del Gobierno y se sentaron las bases regulatorias e institucionales para propiciarla y aumentarla; los resultados hubieran sido aún mejores de no haberse desarrollado en un periodo de alta dificultad fiscal y de condiciones adversas políticas y de seguridad. Se encuentran listos una serie de proyectos para proponerlos a la participación privada y se produjeron importantes mejoras institucionales a nivel nacional y regional de las entidades responsables de desarrollarlos.

A pesar que se cancelaron US\$973.178.80 de los recursos del crédito, el programa cumplió sus objetivos, al desarrollarlos efectivamente en los diferentes sectores intervenidos. El carácter del mismo, diseñado para actuar a nivel de preinversión e impulsar mecanismos de participación privada, crear precedentes para facilitar la generalización de los procesos, definir los marcos regulatorios adecuados y generar estructuras técnicas capacitadas a nivel nacional y local, se cumplió, aunque en un plazo mayor, dadas las complejidades de penetración e implantación de estos esquemas, por primera vez en el país.

Si bien el programa no estuvo enfocado hacia favorecer los sectores de menores ingresos, sí se considera que ha tenido influencia positiva en los mismos, a través de su incidencia en el



mejoramiento de la eficiencia del sector público, la racionalización de los subsidios por medio de regulaciones adecuadas y el mejoramiento en la calidad de los servicios públicos. Algunos proyectos como el de Compartel (programa de conectividad) y los planes para dar servicios a las zonas no interconectadas, benefician directamente a la población más marginada del desarrollo en el país.

■ ■ 2.2. Análisis de la implementación

■ ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ ■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A

■ ■ 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

A. 1. El análisis de la problemática del país, sus necesidades de propiciar la participación privada y la definición de los sectores críticos para apoyar su implantación, fueron adecuadamente identificados en el diseño del proyecto.

2. Aunque se definieron criterios generales de evaluación, no se establecieron metas ni indicadores de resultado específicos y tampoco se contó con una línea de base, lo que dificulta la identificación



de los efectos e impactos esperados. No obstante, por la naturaleza del proyecto y lo incipiente de la participación privada en el país al momento de su definición, ha sido posible establecer una serie de logros importantes, tal como se ha mencionado en los numerales anteriores, que son el resultado de la ejecución del mismo.

3. El establecimiento de dos entidades ejecutoras dificultó en ocasiones, la coordinación, la agilidad en la definición de proyectos y la relación con los beneficiarios. A su vez, la no participación de los beneficiarios con recursos para la financiación parcial de los proyectos, causó pérdida de interés en los mismos con el cambio de administraciones y falta de involucramiento en su desarrollo.

■ 2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.** El proyecto contó con un marco lógico muy general, sin indicadores específicos y sin línea de base. Durante su ejecución, para corregir estos aspectos, en 1999 se establecieron indicadores de desempeño más específicos en el ISDP del proyecto, cuyo seguimiento y análisis fue incorporado en las evaluaciones y en las misiones de seguimiento y administración efectuadas al proyecto. Durante su ejecución se realizaron varias misiones de seguimiento, entre la Sede y la Representación, que permitieron ajustar los POAs del proyecto de acuerdo a las necesidades reales de los sectores de infraestructura, las limitaciones fiscales del Gobierno y los resultados de los estudios efectuados, así como revisar y acordar los términos de referencia de las consultorías claves del proyecto; este aspecto se destaca como muy positivo durante la ejecución del proyecto.

■ 2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.** Dado que este PCR es posterior al inicio de la segunda etapa del programa PPCI, las medidas que se relacionan a continuación, que de todas maneras son importantes para este tipo de programas, ya han sido tenidas en cuenta en la nueva operación:
1. Disponer de una línea de base clara y concreta, para monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados, desde el inicio del proyecto, así como un sistema de monitoreo de los logros del programa.
 2. Definir una sola entidad ejecutora.
 3. Establecer la participación de los beneficiarios como cofinanciadores de una parte del costo de los proyectos, de acuerdo con sus posibilidades.
 4. Definir un Reglamento Operativo del proyecto y establecer criterios de selección y priorización de proyectos.
 5. Mejorar los mecanismos de difusión del programa y de las condiciones de acceso a sus recursos, a nivel regional.
 6. Ampliar el apoyo a las instituciones regionales y locales y su fortalecimiento institucional.
 7. Hacer más énfasis en la consideración de los aspectos ambientales y la relación de los mismos con los aspectos regulatorios y de política del sector, incluyendo un mayor involucramiento de las entidades ambientales regionales.

■ 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A



Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

■ 2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A.
1. No se contó con una línea de base para la medición de los efectos e impactos.
 2. Dado que los ejecutores del programa fueron el DNP y Minhacienda, que disponen de mucha información sectorial, fue posible durante la ejecución del proyecto definir una serie de indicadores, que sin embargo, se enfocaron principalmente hacia la medición de los productos y no del impacto y logros del proyecto.
 3. Las misiones de seguimiento, conjuntas Sede- Representación, fueron un importante instrumento para orientar la ejecución del proyecto, definir el alcance de los proyectos y revisar los avances del mismo.

■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A.
- Como se indicó se definieron con el BIRF una serie de indicadores que permitieron medir los resultados del programa y el DNP estableció un sistema de seguimiento a la inversión generada por los proyectos y a las acciones que adelantaban los beneficiarios regionales del programa. El Comité Directivo, desempeñó adecuadamente su labor de fijar las pautas estratégicas del programa y la coordinación DNP- Minhacienda, que se veía como un posible riesgo de la ejecución, también funcionó bien.

■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A.
1. En una nueva operación se recomienda definir una línea base y los indicadores correspondientes para medir el desempeño e impacto del proyecto.
 2. La utilización de una sola Unidad Coordinadora, que debería estar en el DNP como organismo de carácter multisectorial, con una base técnica adecuada y mayor garantía de sostenibilidad en el largo plazo de los resultados del programa.
 3. Establecer mecanismos para lograr un fortalecimiento de las entidades beneficiarias a nivel regional y un mayor compromiso de éstas con el programa, a través, por ejemplo, de lograr su participación en el financiamiento de los proyectos y mejorar su participación en el control, seguimiento y revisión de los trabajos de los consultores.

■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.**
1. Algunos programas tuvieron dificultades por las decisiones políticas de los alcaldes, ya que algunos estuvieron reacios a continuar con la ejecución de trabajos contratados con recursos del proyecto. La autonomía administrativa de los municipios, restringe al Gobierno Nacional para forzar el cumplimiento de compromisos y le da a los alcaldes la posibilidad de romper los compromisos inter-administrativos, como el caso de Bucaramanga donde una nueva administración se negó a cambiar las rutas de tráfico por motivos políticos.
 2. El programa se desarrolló en un periodo de fuerte crisis fiscal lo que afectó, sobretudo en su segunda parte su ejecución, ante los escasos recursos presupuestales. Este fue el principal factor que incidió en que el periodo de ejecución del programa se extendiera al doble del inicialmente previsto.
 3. En el componente de saneamiento no hubo una adecuada coordinación entre la unidad a cargo del proyecto en el DNP y la unidad de la misma entidad, que dirige el tema de saneamiento, lo que dificultó la inclusión de más proyectos de este sector en el programa. Esto se debió también a que paralelamente se pensó en estructurar un proyecto exclusivo para este sector con el BIRF, que finalmente no se realizó y que excluyó por un tiempo el tema de saneamiento de este programa, que fue reactivado sólo en la fase final de su ejecución.

■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.**
1. El avance en los temas regulatorios desde la aprobación de la ley de servicios públicos y la ley eléctrica, a mediados de 1994 y el permanente interés del Gobierno en el esquema de participación privada, que no se vio alterado con el cambio de gobierno.
 2. La estabilidad del personal a cargo del programa, tanto en el DNP como en Minhacienda, que permitió formar una base técnica de calidad y aprender de las experiencias obtenidas a lo largo de la ejecución.
 3. La participación importante de numerosas firmas consultoras y banca de inversión, tanto nacional como extranjera, que aportaron valiosas enseñanzas para el manejo de esquemas de participación privada y formas de contratación.

■ ■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.**
1. El aumento del riesgo país y la crisis fiscal que restringió fuertemente la inversión en infraestructura y la capacidad de endeudamiento del gobierno para asumir parte de los costos en algunos proyectos, especialmente viales, impidió un mayor avance en procesos de privatización y concesiones.
 2. Faltó mayor apropiación de los proyectos por parte de los gobiernos regionales y capacitación a estos niveles para comprender mejor el alcance y los objetivos del programa.
 3. Empeoramiento de la situación de seguridad interna en el periodo 1998-2002, que tuvo repercusiones importantes en la red vial, afectando las concesiones existentes y el interés en nuevos proyectos.

■ ■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.**
1. Un factor positivo para lograr los efectos del programa lo constituye el apoyo político al más alto nivel, desde la Presidencia y los Ministerios relacionados, que han mantenido el compromiso con la promoción de la participación parivada, que ya forma parte de las políticas del gobierno, incluidas en los planes de desarrollo e identificadas como indispensables para lograr sus metas de desarrollo económico y social.



2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.** Algunos problemas de coordinación fueron superados a través del Comité Directivo, lo que se facilitó también con la continuidad del personal de la unidad coordinadora y de las unidades de apoyo del DNP. Los demás factores críticos del proyecto fueron exógenos y se mitigaron con el constante interés del gobierno en el programa, que aunque a un ritmo más lento, otorgó los recursos presupuestales para avanzar con los proyectos más prioritarios.

2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A.**
1. Se deben establecer mecanismos para canalizar recursos para el programa de otras fuentes, especialmente de los beneficiarios, lo que redundará en un mayor compromiso de éstos con los proyectos.
 2. Diseñar un programa menos ambicioso en metas y costos, para consolidar los avances y fortalecer las capacidades regionales en estos temas.
 3. Mejorar los canales de información y difusión del programa y propiciar una mayor participación de los beneficiarios en el seguimiento de los trabajos de los consultores, desde la formulación de los términos de referencia, la ejecución de los estudios y la revisión de los informes.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

- A.** El proyecto logró posicionar el tema de participación privada en el país, que dejó de ser visto como una medida inconveniente y riesgosa. Se logró una buena participación privada en los sectores de transporte, energía y telecomunicaciones y en menor grado en saneamiento, aún en un entorno difícil del país. Se avanzó notablemente en los temas de regulación y se formó un nivel importante de funcionarios y profesionales, así como se creó una buena base de consultoría y de banca de inversión, con alta especialización en estos temas, lo que es muy importante para la sostenibilidad de los programas.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
1. Se desarrollaron los marcos regulatorios, especialmente en transporte y se consolidaron los correspondientes a energía y telecomunicaciones.
 2. Se produjo un fortalecimiento institucional a nivel regional local, mediante la difusión de guías, manuales y procedimientos y el acompañamiento de las entidades centrales a los procesos de participación privada adelantados.
 3. El programa consolidó el concepto de la necesidad de la participación privada para que el país pueda cumplir sus requerimientos en infraestructura en un ambiente de escasez de recursos públicos.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.**
- El país inició un proceso de modernización de sus instituciones a partir de la nueva Constitución de 1991, con grandes reformas institucionales y la generación de varias leyes, enfocadas a mejorar la eficiencia del estado, disminuir su tamaño, reorientar sus funciones y como resultado, a incentivar la participación privada. El marco para estas transformaciones se desarrolló entre 1991 y 1995. El programa entra justo para apoyar estas iniciativas en su comienzo, con una institucionalidad con poca o ninguna experiencia en estos temas y se convierte por consiguiente, en un aporte fundamental del Banco, para generar el entorno propicio para incentivar la participación privada. Por esto sus logros, son aún más importantes y además de sentar las bases para la sostenibilidad



del proceso, generó aportes importantes en cuanto al fortalecimiento institucional y organizacional de los organismos ejecutores, como:

1. En el DNP y Minhacienda, se capacitaron funcionarios de los sectores transporte, energía, telecomunicaciones y saneamiento, en todas las fases de los procesos de participación privada, generándose un grupo altamente especializado, que incluso varios de ellos se han convertido en asesores internacionales en estos temas. En el DNP se destaca la permanencia de buena parte de este grupo aún a la fecha.
2. A nivel de los coejecutores regionales se produjo una efectiva transferencia de conocimientos y experiencias, que permitió cambiar la percepción regional sobre los esquemas de participación privada y comprender su necesidad y utilidad. A este nivel se requieren esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de la experiencia, dada la constante movilidad de estos funcionarios.

■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

- A.** Como se mencionó antes, dado el entorno en el que se desarrolló el programa, su contribución para mejorar la parte institucional y organizacional del país, para manejar los temas de participación privada, fue muy importante. Si bien el esquema de dos unidades ejecutoras funcionó dentro de lo previsible, en adelante, habiéndose logrado la apropiación del tema de participación privada en el país, debería centralizarse la continuación de las acciones en una sola entidad, siendo la más adecuada el DNP, que dispone de un grupo interdisciplinario debidamente capacitado en estos aspectos. La participación de entidades administradoras, como el PNUD, ha sido una tradición para facilitar el manejo de los recursos del presupuesto, sin todas las restricciones de las vigencias presupuestales y para facilitar el manejo de los contratos de servicios; de continuarse requiriendo estos apoyos, el mejor esquema es el que la entidad ejecutora sea el responsable técnico de los procesos, tal como se realizó en este programa.

■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** Como resultado del programa se desprende, que deben continuarse los esfuerzos para incentivar la participación privada, dado el potencial de proyectos que tiene el país para estos fines y las necesidades de continuar mejorando los marcos regulatorios, la capacidad institucional regional y local y en general los aspectos vinculados con establecer políticas que garanticen la estabilidad y seguridades jurídica, financiera y regulatoria. Se cuenta con la ventaja que los gobiernos en la última década, han mantenido su interés en propiciar la participación de los privados e incursionar en mecanismos de asociación público-privada, así como en lograr reglas claras y estables para estos fines. Teniendo en cuenta esto, el Banco ha aprobado una segunda fase del programa, por US\$5 millones, con el propósito de consolidar los logros alcanzados con la primera y garantizar la sostenibilidad de los efectos del proyecto.

■ 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A



4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

■ 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A. Teniendo en cuenta que se ha aprobado una segunda operación del Banco para continuar con las acciones que fueron iniciadas mediante este programa, no se prevén problemas en el mediano plazo vinculados con la sostenibilidad del proyecto, máxime cuando en la nueva operación se han tenido en cuenta las lecciones aprendidas en ésta.

■ 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A. 1. El marco constitucional y las leyes que le dan vía a la participación privada en la provisión de servicios públicos e infraestructura, se consideran adecuados para el desarrollo de las políticas del gobierno.
 2. El consenso que existe en torno a la conveniencia de continuar con el proceso de concesiones y privatización. Incluso los objetivos del Plan de Desarrollo "Hacia un Estado Comunitario" contemplan la necesidad de acelerar el proceso de privatización y mejorar los marcos regulatorios.
 3. En los últimos dos años la situación macro y política del país ha mejorado de manera importante, generándose un ambiente de confianza y de disminución de riesgo, que puede atraer inversionistas, dado que además existen perspectivas de que esta reactivación y mejoramiento de las condiciones se mantengan.
 3. Se realizará una segunda etapa del proyecto lo cual favorece su sostenibilidad.

■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A. Dado que el programa contempló dos ejecutores (DNP y MHCP), dos organismos financiadores (BID y BIRF) y dos Unidades Coordinadoras, UC, para lograr una efectiva coordinación de actividades y unificación de criterios, se creó un Comité Directivo, integrado por el Director de Crédito Público del MHCP y el Jefe de la Unidad de Infraestructura del DNP. El Comité trabajó adecuadamente y supo solucionar las situaciones presentadas durante el desarrollo del Programa. Las UC tenían el contacto directo con los beneficiarios y contaban con el apoyo de grupos técnicos, para la definición de términos de referencia de los proyectos. La definición de los proyectos se efectuó a través de Programas Operativos Semestrales, en los que se definía la fuente de financiamiento de cada proyecto, teniendo cuidado de no mezclar fuentes por proyecto, lo que facilitó el uso de los procedimientos de cada Banco. A pesar que el anterior esquema, parece complejo funcionó en forma correcta, debido en buena parte a la estabilidad de las unidades coordinadoras y los equipos técnicos de apoyo y a la calidad técnica del personal involucrado; el equipo de la UC del DNP se ha mantenido igual para la ejecución del PPCI-2, aspecto de gran importancia para garantizar la sostenibilidad del programa y la continuidad de las políticas y procedimientos definidos, además de la utilización de las lecciones aprendidas durante este programa. La administración de los recursos de los préstamos se hizo por intermedio del PNUD, que actuó en general adecuadamente; el PNUD tuvo a su cargo las labores de contratación y seguimiento administrativo de los contratos, pero las decisiones técnicas tanto previas, como durante la ejecución de los contratos (definición de TORs,



evaluación de propuestas, seguimiento de los estudios y su aceptación y evaluación final), estuvo a cargo de los equipos técnicos de las UCs..

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A.
1. Definir mejor los indicadores de resultado específicos, establecer una línea de base y disponer de un Reglamento Operativo, para identificar mejor los procesos, responsabilidades, criterios de selección de proyectos y de participación de los beneficiarios.
 2. Crear mecanismos para lograr un mejor compromiso de los beneficiarios, especialmente de las regiones, mediante el aporte de recursos para cubrir el costo de los proyectos y medidas para la implantación de las recomendaciones.
 3. Mejorar los esquemas de difusión del programa a los distintos organismos y entidades de los sectores involucrados, a nivel nacional, regional y local.
 4. Simplificar el esquema de ejecución y considerar un sólo ejecutor, que por las características propias del programa y recursos disponibles debe ser el DNP.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.
- Durante el próximo año se deberán realizar las siguientes acciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto:
1. Poner en marcha la fase II del programa y asignar los recursos presupuestales necesarios.
 2. Implementar esquemas de difusión del programa y de los criterios de selección, con miras a ampliar la participación regional.
 3. Continuar con el mejoramiento de los marcos de política y regulatorios, para fomentar y mantener un clima de negocios propicio par la participación privada.
 4. Continuar con el desarrollo institucional de las entidades de los sectores tanto a nivel nacional como subnacional.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

- A.
- Como se indicó, teniendo en cuenta que en la fecha de este PCR se está dando comienzo a la fase II del programa, con financiamiento del Banco, la sostenibilidad del proyecto esta asegurada en el mediano plazo y si se cumplen los objetivos del nuevo programa, podrá decirse que los esquemas de participación privada, serán una realidad normal dentro de los sistemas de inversión del país. El nuevo programa, ha tenido en cuenta las lecciones aprendidas de esta primera fase, en todos sus aspectos, habiendose tomado los correctivos necesarios.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

■ 2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- A.** La existencia de dos ejecutores, si bien existió consenso que no era la mejor opción, puede decirse que no fue un factor que incidiera negativamente en la ejecución del programa y el logro de los objetivos, dado que dentro del entorno de reformas imperante, eran las dos entidades que tenían a su cargo implantar buena parte de las reformas y específicamente incentivar a nivel de las entidades estatales, las bondades y ventajas de la participación privada. Este esquema fue ampliamente discutido con el Gobierno durante el diseño, pues el Banco recomendaba una sola entidad ejecutora, pero dado el ambiente de entonces en los temas de vinculación privada, el Gobierno, consciente de las posibles dificultades y mayores costos, decidió mantenerlo. De acuerdo con esto, las dos entidades se prepararon para enfrentar el reto, siendo evidente que al DNP, por su carácter multisectorial y técnico y experiencia en manejo de cooperaciones técnicas internacionales, le fue más fácil adaptar su estructura, que al MHCP al que le significó crearla nueva. No obstante, las dos oficinas fueron dotadas de personal competente y de apoyo técnico adecuado. El Comité Directivo, CD, jugó un buen papel de integración y en general el desempeño para el desarrollo del proyecto fue adecuado; el CD trabajó coordinadamente y ejerció en forma adecuada su función de definir los POAs durante la ejecución. Al finalizar el programa y realizada su evaluación y los avances alcanzados, se concluyó que para continuar con la siguiente fase del mismo, estaban dadas las condiciones para su desarrollarlo con una sola Unidad Ejecutora, tal como efectivamente ocurrió por consenso, en el diseño del mismo.

■ 2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

- A.**
1. Debe definirse un sólo ejecutor para el programa. Por el carácter del mismo, la entidad más adecuada para adelantar este tipo de programas es el DNP.
 2. El esquema organizativo del DNP para desarrollar el proyecto se considera que fue adecuado y debe mantenerse en el nuevo programa. Como la incidencia del MHCP en el tema de privatizaciones continuará siendo relevante, se recomienda mantener la figura del Comité Directivo y su participación en él.
 3. El Ejecutor debe mejorar sus sistemas de difusión y promoción del programa y permitir una mayor participación de los beneficiarios, en todo el proceso de contratación y ejecución de los estudios.
 4. El Ejecutor debe velar por obtener el mayor compromiso de los beneficiarios con los proyectos, negociar buenos acuerdos de cofinanciación y efectuar seguimiento de la implantación de las recomendaciones.



2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS)
 ☒ Satisfactorio (S)
 ☐ Insatisfactorio (I)
 ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A.

2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del prestatario
☐ Otras fuentes

A.

2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. No aplica.



■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- El país debe continuar avanzando en los esquemas de participación público privada y en el mejoramiento del marco legal que rige las relaciones del Estado con los privados, con miras a aumentar la confiabilidad y estabilidad del mismo. Si bien en los aspectos regulatorios se han tenido avances importantes, ha habido una considerable producción de normas y resoluciones que deben ser objeto de una revisión y homogenización para evitar redundancias, excesivo detalle y eliminar posibles inconsistencias.
- El Banco, a través no sólo de la segunda fase del programa, sino utilizando otros apoyos que está otorgando al país, mediante préstamos sectoriales para apoyar políticas de competitividad, reforma del sector público y reformas del sector de servicios públicos, lo mismo que con las acciones que se pueden desarrollar en apoyo a la reforma de la ley de contratación, mediante la intervención en el CPAR, puede jugar un papel importante en la promoción del mejor ambiente para incentivar la participación privada y la definición de reglas claras y estables.
- El programa generó un proceso de "ownership" muy importante en el país, a nivel no sólo del gobierno central sino de los gobiernos locales, aspecto fundamental para la sostenibilidad del mismo. Contribuyó a modificar paradigmas existentes sobre la participación privada y a que el tema sea discutido actualmente con ánimo positivo, a nivel de las instituciones técnicas, la academia y los gremios. El acompañamiento del Banco con instrumentos flexibles y continuos se considera importante, dada la complejidad del tema, que requiere intervenciones de largo plazo.
- Aunque los avances en fortalecimiento institucional fueron importantes, debe tenerse en cuenta que este es un aspecto de largo plazo, no limitado a la capacitación de funcionarios, que requiere de la apropiación de los recursos técnicos y financieros suficientes y continuos y de un acompañamiento permanente por parte del Estado.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)



Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)



Anexos

■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
1.Test	\$222	\$38,500	\$15	\$38,737	\$15	\$18	\$50	\$83	-93.24%	-99.95%	233.33%	-99.79%
2. Sector Transporte	\$222	\$38,500	\$15	\$38,737	\$56,789	\$123	\$80	\$56,992	25480.63 %	-99.68%	433.33%	47.13%
	\$444	\$77,000	\$30	\$77,474	\$56,804	\$141	\$130	\$57,075	12693.69 %	-99.82%	333.33%	-26.33%

■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1994	\$3,790	\$1,080	\$5,250	\$10,120	\$1,654	\$130	\$1,340	\$3,124	-69.13%
1995	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
1996	\$2,570	\$0	\$0	\$2,570	\$1,263	\$0	\$0	\$1,263	-50.86%
1997	\$7,010	\$1,370	\$800	\$9,180	\$594	\$90	\$0	\$684	-92.55%
2000	\$2,250	\$950	\$4,500	\$7,700	\$1,777	\$4,430	\$3,310	\$9,517	23.6%
2001	\$3,810	\$1,360	\$4,390	\$9,560	\$1,247	\$2,890	\$2,380	\$6,517	-31.83%
	\$19,430	\$4,760	\$14,940	\$39,130	\$6,535	\$7,540	\$7,030	\$21,105	-46.06%



■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. La Ejecución del Programa y por ende la utilización de los recursos de financiamiento del préstamo fueron llevados a cabo conjuntamente entre, por una parte, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y, de la otra, el Departamento Nacional de Desarrollo.

Se considera que la capacidad de las organismos ejecutores fue buena, administrando los recursos en forma eficiente y transparente. Las unidades ejecutores mantuvieron una estructura organizacional funcional y competente donde se planeaban, ejecutaban y monitoreaban todas las actividades necesarias para llevar a cabo el programa. Se disponía de los rangos de autoridad, segregación de funciones e sistemas de información que preemitieron una adecuada interrelación e intercambio de información para lograr los fines del programa.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. El Ejecutor mantuvo un adecuado sistema de control interno contable y administrativo. Los registros del proyecto permitieron identificar distintas las fuentes de recursos, así como su aplicación en las categorías de inversión previstas en el Anexo A de los contratos de financiamiento, utilizando el catálogo de cuentas, que previamente aprobó el Banco para este propósito. Esto contribuyó a la actualización oportuna de la información necesaria para posibilitar el trámite de solicitudes de desembolso y las gestiones del aporte local, lo que a su vez, le dio la fluidez requerida de los fondos y en la medida en que el proyecto los requirió. También facilitó la elaboración oportuna de los estados financieros y demás información complementaria así como la fácil identificación de los bienes adquiridos y los servicios contratados.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A. En general fue muy buena la información financiera. El Ejecutor observó siempre los lineamientos y formatos establecido por el Banco. La situación semestral de los fondos rotatorios fue debidamente soportada y conciliada con nuestros reportes LMS1, en cada período, y los EFAS respondieron en su estructura y contenido a los requisitos consignados en el Documento AF-300, como se demostró en las evaluaciones realizadas por CCO.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. Durante la ejecución se recibieron siete EFAS. Todos ameritaron dictámenes con opinion limpia y fueron presentados oportunamente salvo dos ocasiones en las cuales se presentaron atrasos de menos de los 10 días. Los informes cumplieron con lo que el Banco dispone sobre la materia. Las recomendaciones formuladas por los auditores fueron acogidas, en cada caso, con interés por el Ejecutor.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. Se considera que uno de los mayores escollos que enfrentó este Programa durante la etapa de ejecución fueron las restricciones en la asignación de recursos de contrapartida local, los cuales no fluyeron de acuerdo con la demanda creada por el ritmo de ejecución. Por ende se sugiere que se tomen medidas conducentes a evitar este tipo de cuello de botella.

La centralización de la Unidad Ejecutora en una sola entidad también hubiese facilitado la



ejecución, evitando así el tener que gestar una coordinación permanente entre dos entidades.

Finalmente, el PNUD, en calidad de administrador de recursos demoró la devolución de recursos no utilizados por un periodo mucho mas alla de lo deseable, por lo cual se sugiere asegurar que estos tiempos se puedan minimizar en el futuro.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

[Ultimo ISDP](#)

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

[LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos \(operaciones asignadas, eventos\)](#)

■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas abiertas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ Por favor, marque con una X dentro del corchete correspondiente la respuesta a aquellas preguntas donde hay opciones disponibles. Ejemplos:

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Préstamo de Cooperación Técnica en Apoyo al Proceso de Privatización y Concesión Infraestructura.
Número del proyecto: CO-6674
Número de Préstamo/CT: 927/OC-CO
Nombre del Organismo Ejecutor: Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Gloria Inés Cortés Viceministra Técnica del MHCP, Carlos Caycedo Unidad Coordinadora del Proyecto del MHCP y David Villalba asesor del MHCP - María Constanza García Directora de Infraestructura y Energía Sostenible del DNP, Nancy Tirado Unidad Coordinadora del Proyecto del DNP y Francisco Bernal Asesor del DNP
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: El Viceministerio de Hacienda y Crédito Público y la Dirección de Infraestructura y Energía Sostenible del DNP está a cargo del Proyecto en la entidad respectiva.

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia (**Ver anexo 2**)

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>Marcos reguladores, institucional, y financiero para los sectores: Energía, Transporte, Comunicaciones, Agua Potable, Saneamiento Básico, y Actividades Ambientales, elaborados al finalizar el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sector Energía.- a) Asesoría para el desarrollo regulatorio de la calidad del servicio de electricidad, realizada, al término del tercer año de ejecución del programa, b) Estudio del análisis legal, financiero, y comercial del ICEL con el fin de determinar su función a corto, mediano y largo plazo, concluido en el tercer año de ejecución del programa. Sector Telecomunicaciones.-a) Procedimientos de ejecución y gestión del FONCOM en la 	<p><u>Estos resultados incluyen los productos financiados con recursos BID, BIRF y de contrapartida:</u></p> <p><u>Energía</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoría para la Vinculación del Capital Privado y Regulación en la exploración y producción de Petróleo, gas y sector eléctrico. Asesoría para la valoración de activos de transmisión regional y distribución del ICEL. <p><u>Telecomunicaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Marcos regulatorios en Telecomunicaciones Plan de Telefonía Social Asesoría estratégica y financiera en la renegociación de los convenios de asociación a riesgo compartido suscritos por TELECOM. Consultoría para el estudio de mercado y

<p>implementación del plan de telefonía social, fortalecidos al finalizar el tercer año de ejecución del programa, b) Desarrollo de aspectos regulatorios para el establecimiento del régimen tarifario, finalizado al tercer año de ejecución del programa, c) Análisis de los convenios de asociación a riesgo compartido y elaboración de recomendaciones regulatorias, concluido en el tercer año de ejecución del programa, d) Fortalecimiento del marco regulatorio incluyendo regulación tarifaria y la promoción de la competencia, concluido al término del tercer año de ejecución del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades Ambientales.- a) Evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental de la entidad responsable del proyecto Pasto, realizada al finalizar segundo año de ejecución del programa, b) Política ambiental energética formulada para su incorporación en el Plan Nacional de Desarrollo, formulada durante el tercer año de ejecución del programa, c) Evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental del sector transporte realizada durante el segundo año de ejecución del programa, d) Evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental de EMPOPASTO, realizada durante el segundo año de ejecución del programa. 	<p>modernización de los servicios postales en Colombia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de sistemas de centro de acceso a Internet y análisis del servicio de Banda Ancha <p><u>Transporte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento Marco Regulatorio de Transporte, esquemas contractuales y organismos de tránsito <p><u>Agua Potable</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulación de calidad / descuentos y reparaciones para los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado • Reglamentación tarifaria de aseo <p><u>Global</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos jurídicos de las privatizaciones • Fortalecimiento de mecanismos de control y supervisión Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios • Análisis y estrategias para los Organismos de Regulación y Control • Análisis, metodologías y modelos sobre riesgos y garantías en proyectos de infraestructura con participación privada <p><u>Ambiental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio para la Evaluación de la capacidad de Seguimiento y Control Ambiental Sector Transporte • <u>Estudio para la formulación de lineamientos de política ambiental en el sector energético</u> • Evaluación del esquema de licencias ambientales en Colombia • Elaboración de Normas Técnicas Ambientales para Proyectos Tipo en el Marco de la Participación Privada en Colombia. • Apoyo elaboración manual metodológico de valoración de activos pasivos y proyectos ambientales
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>➔ En el anexo ,2 se exponen los estudios adelantados que permiten concluir el por qué se considera que el proyecto superó las metas planeadas. Las consultorías permitieron tomar decisiones y adelantar procesos de participación privada que generan inversión, por encima de los propósitos iniciales.</p>	

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>Capitales privados para la expansión de la capacidad de los sistemas de los sectores de energía, transporte, telecomunicaciones, y agua potable y saneamiento básico, atraídos al finalizar el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector Energía.- a) Interventoría de las áreas de 	<p><u>Energía</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de participación priva en el desarrollo de proyectos de generación eléctrica • Esquemas de vinculación de operadores privados • Esquemas estructuraciones concesiones mineras • Interventoria de Áreas Exclusivas de gas Zona

<p>servicio exclusivo de gas natural por red, efectuada al segundo año de ejecución del programa, b) Estudios de distribución para buscar esquemas de vinculación del capital privado, realizados durante el segundo año de ejecución del programa, c) Estudios de participación privada en la generación de energía a través de hidroeléctricas, realizados al finalizar segundo año de ejecución del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector Telecomunicaciones.- a) Estudio para determinar la participación financiera, legal, y comercial del sector privado en ADPOSTAL, elaborado durante el tercer año de ejecución del programa, b) Estudio del análisis administrativo, legal, comercial, financiero, laboral y estructural de TELECOM, elaborado al finalizar la ejecución del programa, c) Apoyo al proceso de concesión del servicio de comunicación personal, concluido al término del segundo año de ejecución del programa, d) Estrategia de renegociación de los contratos de asociación a riesgo compartido TELECOM, concluida al finalizar el tercer año de ejecución del programa. • Sector Transporte.- a) Concesión al sector privado de las obras de dragados de los canales de acceso a los puertos de Colombia, factibles de ser entregados al término del tercer año de ejecución del programa, b) Estudio encaminado a la estructuración de un programa de concesiones viales departamentales, y elaboración de procedimiento que permita promover concesiones viales a nivel departamental , realizado en el tercer año de ejecución del programa para los departamentos de Santander y Magdalena, c) Asesoría para la programación de las concesiones viales, concluido al finalizar el segundo año de ejecución del programa, d) Estudio de Tráfico de la Avenida Longitudinal de Occidente finalizado al término del segundo año de ejecución del programa., e) Implementación de la concesión del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón concluida al término del tercer año de ejecución del programa, f) Estructuraciones financiera, legal y técnica de las concesiones viales: Malla Vial del Caribe, Briceño Tunja Sogamoso y Zipaquirá Bucaramanga Santa Marta, finalizadas al concluir el tercer año de ejecución del programa, g) Estudios de transporte urbano para las ciudades intermedias: Bucaramanga e Ibagué, finalizados al término del tercer año de ejecución del programa. • Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico.- a) Asesorías para las estructuraciones de los municipios de Pasto, Soledad y Bucaramanga, terminados al finalizar el tercer año de ejecución del programa. 	<p>Occidente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias enfocadas a empresas del sector energético • Alternativas de sustitución del combustible <p><u>Telecomunicaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Consultoría para la elaboración del estudio de mercado del sector postal colombiano.</u> • Apoyo al proceso de concesión del Servicio de Comunicación Personal PCSs • Revisión y renegociación Convenios a Riesgo Compartido de TELECOM • Análisis y adjudicación de las licencias de larga distancia • Proceso de emisión y colocación de acciones de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá <p><u>Transporte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y estructuración concesiones aeroportuarias • Análisis concesiones portuarias y fluviales. • Programación de las Concesiones Viales y estructuración concesiones • Estructuración para la financiación de fondos de mantenimiento • Estudio de Tráfico Avenida Longitudinal de Occidente y tren de Cercanías • Estructuración e implementación de la concesión del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de la ciudad de Palmira. • Revisión técnica desde el punto de vista de tráfico, capacidad, operación y nivel de servicio de las concesiones viales: Briceño-Tunja-Sogamoso • Estructuración financiera legal y técnica y puesta en marcha de la concesión vial Zipaquirá-Bucaramanga-Santa Marta. • Alternativas tecnológicas vehículos de Transporte Urbano Colectivo y estructuración del Esquema Empresarial Transporte Urbano • Diseños y estructuración Sistemas Integrados de Transporte Masivo • Planes Piloto de Tránsito y Transporte ciudades intermedias y pequeñas <p><u>Agua potable</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes Maestro y estructuraciones vinculación de capital privado de los Servicios Acueducto y Alcantarillado • Asesoría para estructurar el marco financiero,
--	--

	técnico, comercial, institucional y legal que haga factible el desarrollo del esquema de transformación más apropiado de participación públic-privada para la empresa de obras sanitarias de Pasto- EMPOPASTO.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	
<p>➔ En el anexo ,2 se exponen los estudios adelantados que permiten concluir el por qué se considera que el proyecto superó las metas planeadas. Las consultorías permitieron tomar decisiones y adelantar procesos de participación privada que generan inversión, por encima de los propósitos iniciales.</p>	

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1 Energía - Desarrollo Regulatorio de la Calidad del Servicio de Energía Eléctrica. (Con el proyecto se definieron los indicadores de calidad del servicio de energía eléctrica DES y FES y un mecanismo de compensación e incentivo a la calidad en la prestación del servicio.
- 2 Energía - Abastecimiento de Zonas no Interconectadas (Con el proyecto se pudo dar el insumo para el proyecto “Estructuración e implementación de soluciones empresariales a las ZNI” financiado con recursos de la FEN – , que busca la implementación de soluciones empresariales en las Zonas 5 (Guaviare Meta, Vichada y Guainía), 8 (Amazonas), 9 (Vaupés), 10 (Guainía) y 11 (Vichada)
- 3 Energía - Modelo Energético.(Análisis de los Efectos de la Participación Privada en la Infraestructura Energética sobre la Economía, y provisión de una herramienta que permite optimizar los efectos macroeconómicos y energéticos de la participación privada en infraestructura)
- 4 Energía - Desregulación y Competencia en el Mercado de Combustibles Líquidos. (es un importante desarrollo regulatorio al servir como base para el diseño del marco normativo que define las tarifas de transporte de los derivados del petróleo, exceptuando el GLP, por el sistema nacional de poliductos)
- 5 Telecomunicaciones - Agenda de Conectividad, Telefonía e Internet Social. (Estructuración del “Plan Estratégico en Tecnologías de Comunicación e Información”, “Consultoría para la elaboración del Plan Nacional de Servicio Universal 1999 – 2009” y la Consultoría para la Asesoría en la Estructuración del “Programa de Aprovechamiento de los Centros de Acceso Comunitario a Internet”. Estos tres proyectos permitieron un mayor desarrollo y difusión de las tecnologías de la comunicación y la información).
- 6 Telecomunicaciones - Desarrollo de la Competencia en Telefonía de Larga Distancia (lo que trajo como consecuencia la reducción en las tarifas y una mejor calidad en el servicio, y representaron unos ingresos para el Estado por las licencias otorgadas de US\$150 millones)
- 7 Telecomunicaciones - Concesión de los Servicios de Comunicación Personal – PCS (el cual tuvo como consecuencia la entrada del nuevo operador de PCS, lo que llevo al aumento de la competencia y ha permitido el aumento de la penetración de la telefonía móvil en el país)
- 8 Telecomunicaciones - Democratización de la ETB (como resultado arrojó la vinculación de capital privado (El 57.88% de las acciones quedaron en manos de los ciudadanos en general, el 35% en manos de los inversionistas institucionales, y el 6.83% en el fondo de liquidez), generó ingresos para el gobierno por \$245,975 millones de pesos que corresponden a un 10.81% de la propiedad de ETB).
- 9 Transporte - Transporte Aeroportuario (Concesión para la Administración, Operación y Explotación del Aeropuerto “Alfonso Bonilla Aragón” de Palmira, Concesión del Aeropuerto “El Dorado”,
- 10 Transporte - Las Concesiones de Tercera Generación (Concesión Vial Zipaquirá – Palenque (Bucaramanga), Concesión Vial Briceño – Tunja – Sogamoso, Concesión Vial Bogotá – Buenaventura, Concesión Vial Pereira – La Paila)
- 11 Transporte - Transporte Urbano (Plan Piloto de Tránsito y Transporte del Municipio de Ibagué, y su seguimiento, primera etapa del Proyecto para ser replicado para el municipio de Popayán)
- 12 Transporte - Sistemas Integrados de Transporte Masivo (Extensión de Transmilenio a Soacha, Área Metropolitana de Centro Occidente, Sistema Integrado de Transporte Masivo de Cali, Sistema de Transporte de Barranquilla, Sistema Integrado de Transporte de Cartagena)
- 13 Agua Potable y Saneamiento Básico - (Vinculación de capital privado a las empresas de acueducto y alcantarillado de Montería)
- 14 Global - Vinculación de inversionistas de Riesgo a Proyectos de Infraestructura (propuso alternativas de financiamiento de los proyectos de infraestructura que hacen más atractiva la inversión a los privados

permite un mayor desarrollo de la infraestructura).

- 15 Global - Pasivos Contingentes en Proyectos de Infraestructura (Se diseño de la metodología de valoración de pasivos contingentes en proyectos de infraestructura y la validación de la misma, se constituyeron en una herramienta importante para el manejo del presupuesto de la Nación a través de la minimización de la exposición al riesgo contingente en los proyectos de infraestructura)
- 16 Global - Pasivos Contingentes en Operaciones de Crédito Público (Se diseño e implementación de la metodología para la valoración de pasivos contingentes en operaciones de crédito público).

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
<p>Apoyar el proceso de privatización y concesiones en los sectores de energía, transporte, telecomunicaciones y agua potable y saneamiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marcos reguladores sectoriales, implantados durante ejecución del programa. 2. Normas emitidas que posibiliten la venta, cesión o transferencia de empresas del sector público al privado, emitidas durante la ejecución del programa. 3. Proyectos específicos a nivel nacional, departamental, y municipal identificados, y apoyados en su desarrollo integral al finalizar el programa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante la ejecución de Proyecto se apoyo en los diferentes sectores, entre otros: <ul style="list-style-type: none"> • Régimen para la Exploración y Producción de Petróleo. • Desregulación y desarrollo de la Competencia en el Mercado de Combustibles líquidos • Identificación de los indicadores de calidad del servicio DES y FES sobre interrupciones y duración de las interrupciones para el sector eléctrico. • Desarrollo regulatorio de la Calidad del Servicio de Electricidad • Regulación sobre gas vehicular • Aspectos complementarios para el establecimiento de régimen tarifario • Marco Regulatorio en Telecomunicaciones • Plan de Telefonía Social - Servicio Universal • Metodología de medición del indicador del nivel de satisfacción del usuario para la larga distancia, telefonía móvil e Internet • Marco Regulatorio de la Comisión de Regulación de Transporte • Cobro de valorización y peajes en las carreteras de Colombia 2. Proyectos exitosos con inversión privada: <ul style="list-style-type: none"> • Transporte: Estructuración e implementación de la concesión del Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de la Ciudad de Palmira, concesiones viales , Zipaquirá- Bucaramanga (Palenque), Briceño Tunja Sogamoso, Bogotá- Girardot y Pereira – La Victoria

	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte Urbano: Apoyo SITM Bogotá, Santiago de Cali, Pereira y Dosquebradas. • Telecomunicaciones: Concesión de los Servicios de Comunicación Personal – PCS, Privatización Larga Distancia, Proceso de democratización Accionaria de la ETB, Elaboración del Plan Nacional de Servicio Universal (1999 - 2009) • Agua Potable y Saneamiento Básico: vinculación del sector privado en el acueducto y alcantarillado de Montería.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	
→ Se cumplieron a satisfacción los objetivos	

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

→ Si bien el proyecto no contempló efectos intermedios, el BID acogió los indicadores de desempeño establecidos por el Banco Mundial para medir los impactos en cada uno de los sectores.

El anexo 3 del presente documento, muestra los avances en cobertura en los servicios de infraestructura en cada uno de los sectores. Es importante recordar que dichos avances no son producto exclusivo del proyecto sino que también dependieron de las otras fuentes de financiación. Por ejemplo, para el caso de Agua potable se contrató un crédito exclusivo con el BID que ejecutó el Ministerio de Desarrollo, actual Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Un efecto del proyecto es el indicador que se expone en la tabla a continuación, el cual relaciona los recursos aportados por el BIRF y el BID para la asistencia técnica y la inversión generada (pública y privada) en los sectores objeto de participación privada. El resultado es muy satisfactorio. La relación es de 0.54%, es decir que por cada dólar gastado en la Asistencia se generaron 184 dólares de inversión privada.

Inversión proyectos estructurados con el PPCI					
Inversión	Valor Asistencia Técnica PPCI	Inversión Privada estimada en \$US	Inversión Pública estimada en \$US	Inversión total estimada en \$US	Valor Asistencia Técnica/Inversión total
Total	25.000.000	2.798.609.000	1.823.900.000	4.622.509.000	0.54%

Fuente: DNP

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

→ Los estudios y consultorías adelantados permitieron el logro de resultados visibles tanto en el corto plazo como resultados sostenible en el mediano plazo. Para enumerar algunos, se listan los más importantes a continuación:

- Incremento de la productividad.
- Nuevas empresas con solidez financiera.

- Mejorar gestión empresas.
- Promoción de la competencia.
- Fortalecimiento Marcos Regulatorios, esquemas de vigilancia, control y vigilancia
- Aumento eficiencia en construcción y operación.
- Aumento de cobertura y calidad
- Incremento en los ingresos fiscales.
- Disminución de recursos transferidos a empresas públicas.
- Promoción de la inversión extranjera.
- Desarrollo del mercado de capitales.
- Propiciar programas de democratización de la propiedad accionaria
- Estudios y metodologías para el manejo de riesgos

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

➔ Para garantizar los beneficios de la participación privada, se necesita contar con un mecanismo que permita dar estabilidad a las reglas del juego, especialmente con:

- Un marco jurídico estable (Confianza del inversionista)
- Un marco regulatorio que promueva la eficiencia económica y la competencia.
- Un marco tarifario que remunere adecuadamente a los agentes.
- Un sistema de control que vigile el cumplimiento de la regulación y actúe sobre situaciones de abuso.
- Una relación equilibrada entre particulares y el Estado.
- Fortalecimiento institucional, a través de proyectos de asistencia técnica (PPCI 2)
- Promocionar la sostenibilidad del programa de participación privada con el desarrollo del proyectos de asistencia técnica como el PPCI en su segunda etapa programa que se encuentra en preparación y que se tiene previsto iniciar su ejecución en el corto plazo.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ El proyecto tuvo como objetivo consolidar los marcos reguladores, mejorar la capacidad de administración de concesiones y operaciones privadas por parte del Gobierno, promover procesos de concesión y participación privada e identificar proyectos específicos en los sectores de energía, transporte, telecomunicaciones y agua potable y saneamiento básico, no solo a nivel nacional sino también a nivel departamental y municipal, en tal sentido no se observaron inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto y los proyectos se ajustaron a las políticas establecidas en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo para el período de ejecución del proyecto.

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se

produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔ El proyecto buscó aumentar la agilidad y eficiencia del sistema de licencias ambientales y planes de manejo ambiental, a través del fortalecimiento institucional, la revisión y rediseño de los procedimientos a nivel sectorial y la capacitación de personal de las agencias ambientales. También, se orientó a mejorar los procedimientos y especificaciones técnicas para la evaluación ambiental de los nuevos proyectos y las auditorías ambientales, así como diseminar la información de las actividades ambientales para promover la participación pública. Al hacer un análisis de estos resultados se notan avances en la estructuración y regulación contractual, en donde los aspectos ambientales y de gestión social presentaron significativos resultados, reflejando la visión integral de la asistencia técnica, que en la práctica soporta su sostenibilidad y demuestra que no generó efecto adverso alguno.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

➔ *Colombia* inició a principios de los noventa, una serie de cambios institucionales para incentivar la participación privada en la provisión de infraestructura y en el desarrollo de la participación privada de los activos en cabeza del sector público. En el ámbito internacional y en particular en América Latina, la participación privada tuvo un papel importante en el desarrollo de la infraestructura a partir de los años noventa. En Colombia, las dinámicas iniciadas en virtud del cambio constitucional de 1991 y la construcción de un nuevo paradigma sobre la participación privada en la gestión de asuntos públicos marcarían en forma significativa el fin de siglo. Estas políticas fueron una respuesta a la problemática de modelo estatal que hizo crisis en los años 80. Este se vio afectado por la inviabilidad financiera de las empresas, los excesivos pasivos, que indujeron efectos sobre la calidad del servicio y, en el plano fiscal, su impacto se dio por operaciones de salvamento de empresas..

En concordancia con lo anterior, tres planes de desarrollo, *El Salto Social* (1994-1998), *Cambio Para Construir la Paz* (1998-2002) y *Hacia un Estado Comunitario* (2002-2006), dieron continuidad de manera consistente a programas de participación privada en infraestructura. Es así como se puede presentar en el siguiente cuadro la participación de la inversión privada en el total de la inversión de infraestructura a nivel general y por sectores como resultado de dicha directriz . En general, se constata un gran dinamismo de la toma de riesgo de los agentes privados. La participación de la inversión privada en el total pasó de 51% en el período precedente al PPCI (1994-1996) al 58% entre 2000 y 2003. En el sector de Telecomunicaciones el proceso de reconversión de los activos y apertura al mercado permitió un incremento de la inversión privada sin precedentes, pasando del 41% al 58% entre 1994-1996 y 2000-2003. Algo similar se puede decir del sector de energía, donde los proyectos de privatización y la reestructuración del sector se reflejaron en un aumento de la inversión del 60% al 65% para los mismos períodos. Finalmente, en el sector transporte se observa un menor dinamismo y cierto estancamiento, reflejado en bajas participaciones de inversión privada que no sobrepasan el 30%.

Indicador de Inversión Privada/Inversión Total			
	1994-1996	1997-1999	2000-2003
TOTAL INVERSION PRIVADA	51%	54%	58%
Comunicaciones	41%	51%	58%

Transporte	14%	31%	27%
Carreteras	13%	24%	17%
Resto	19%	56%	45%
<i>Ferrocarril</i>	0%	41%	50%
<i>Puertos</i>	71%	89%	95%
<i>Aeropuertos</i>	9%	54%	7%
<i>Fluvial</i>	0%	0%	0%
<i>Urbano</i>		0%	36%
<i>Ministerio de Transporte</i>	0%	0%	0%
Energía	60%	59%	65%
Electricidad	24%	27%	26%
Petróleo	58%	50%	61%
Resto	88%	97%	97%
Gas	73%	95%	80%
Carbón	96%	97%	99%
Minería	81%	98%	96%
Sin Petróleo Carbón y Minería			
TOTAL INVERSION PRIVADA	32%	41%	42%
Comunicaciones	41%	51%	58%
Transporte	14%	31%	28%
Carreteras	13%	24%	17%
Resto	19%	56%	45%
<i>Ferrocarril</i>	0%	41%	50%
<i>Puertos</i>	71%	89%	95%
<i>Aeropuertos</i>	9%	54%	9%
<i>Fluvial</i>	0%	0%	0%
<i>Urbano</i>		0%	36%
<i>Ministerio de Transporte</i>	0%	0%	0%
Energía	39%	35%	31%
Electricidad	24%	27%	26%
Gas	73%	95%	80%

Fuente: DNP

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

➔ En general la política de participación privada no tuvo grandes cambios. El Proyecto de Asistencia se inicia en 1996 durante la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo *El Salto Social* donde se diseñaron una serie de estrategias para el sector de infraestructura de tal manera que se lograra:

- Aumentar la inversión pública y privada en infraestructura.
- Incrementar la eficiencia operativa por medio de una mejor administración de la infraestructura del país.
- Consolidar un marco de regulación que protegiera a los usuarios y fuera eficiente en la parte de tarifas.

Durante el Plan Nacional de Desarrollo *Cambio Para Construir la Paz*, el objetivo general de aumentar la inversión privada en infraestructura fue introducir criterios de eficiencia “en la construcción y manejo de las obras” y abrirle espacio financiero al gobierno para dedicar los recursos a otro tipo de inversiones, introduciendo el manejo adecuado de riesgos y llegar a las zonas marginadas.

El Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 “*Hacia un Estado Comunitario*” plantea continuar con el desarrollo de los programas de concesión y promoción de la participación privada en los sectores de minería, hidrocarburos, transporte y servicios públicos. Para ello, identifica que se realizarán cambios normativos, institucionales y regulatorios que mejoren las condiciones para la inversión privada y reduzcan la incertidumbre, fortaleciendo el cumplimiento de los contratos y garantizando la estabilidad de las reglas de juego para los agentes económicos. En este sentido, los objetivos del Plan de Desarrollo, “Hacia un Estado Comunitario” concuerdan con los trazados en el programa liderado por el PPCI y reconoce el avance y los rezagos que aún persisten en áreas de infraestructura y regulación.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

➔ No aplica

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

➔ No aplica

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

➔ En general, se puede decir que los objetivos del proyecto son evaluados como efectivos. En el sector minas y energía estos se concentran en la calidad y cobertura del servicio, en telecomunicaciones, además se incluye la difusión de las TIC como herramienta para la competitividad. En el sector transporte los beneficios se concentran en las mejoras en la infraestructura, la mejor organización del tránsito en las ciudades y municipios, entre otros. En el sector de agua potable y saneamiento básico se da una ampliación en la cobertura del servicio y de la protección ambiental, y en global multisectorial los beneficios más importantes son desarrollos regulatorios y fortalecimientos institucionales que permitieron una mejor gestión de los recursos públicos, una mayor disciplina fiscal y un mejor manejo de los procesos de participación privada, entre lo que se destaca el desarrollo del marco institucional y metodológico para el manejo de contingencias estatales en proyectos de participación privada. En el componente ambiental las acciones fueron puntuales y se orientaron a desarrollar manuales para los procesos ambientales relacionados con la estructuración de los proyectos que corresponde básicamente a metodologías.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja	← [] [] [] [x] →	Alta	[] N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja	← [] [] [] [x] →	Alta	[] N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja	← [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	← [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	← [] [] [] [] →	Alta	[x] N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	← [] [] [] [x] →	Alta	[] N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	← [] [] [] [] →	Alta	[x*] N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	← [] [] [] [] →	Alta	[x *] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja	← [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja	← [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja	← [] [] [] [x] →	Alta	[] N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja	← [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A

* No aplica debido a que no se contemplaba una línea de base de referencia.

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

➔ Negativa:

- Indicadores de efecto intermedio (*outcomes*) y línea base: el proyecto no contó en el momento de su puesta en marcha con la definición de indicadores de efecto, los cuales se definieron a partir de las revisiones de medio término de la ejecución del programa. En tal sentido, la medición no contempla este desempeño (N/A)
- Plan Operativo Anual - POA: El proyecto fue ejecutado en tres gobiernos diferentes y con diferentes prioridades, adicionalmente, durante su ejecución la Nación presentó problemas fiscales. Los anteriores problemas presentaron contingencias frente a los proyectos y una inflexibilidad en el POA, lo cual fue reflejado en el Plan de Adquisiciones.
- Disponibilidad de recursos: dadas las restricciones fiscales la ejecución del proyecto tomó un plazo mayor al previsto. Esta circunstancia fue mitigada con la aprobación de vigencias futuras para el proyecto para los dos últimos años de su ejecución, lo cual incidió favorablemente en su ejecución.

➔ Positivas:

- Análisis de problemas: se buscaron las necesidades y problemas más importantes para la priorización de actividades
- Indicadores de productos (*outputs*) esperados: Se obtuvieron excelentes resultados frente a lo planeado, contando con capacidad institucional para la el diseño y puesta en marcha de proyectos de participación privada, así como en temas relacionados con marcos regulatorios y fortalecimiento institucional. Las características del programa permitieron desarrollar actividades no consideradas al iniciar el programa como es el caso del transporte urbano y los Sistemas Integrados de Transporte Masivo. Así mismo, en la medida que los sectores contaron con programas y recursos adicionales, sus procesos de participación privada se adelantaron bajo estas iniciativas como fue el caso del sector de agua y saneamiento básico.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

➔ En 1999 se adoptaron los indicadores de desempeño desarrollados por el Banco Mundial para el proyecto y los cuales el BID acogió, y en consecuencia el seguimiento y análisis fue incorporado en las evaluaciones y en las misiones de seguimiento efectuadas al proyecto.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

➔ Tener una línea de base clara y un marco lógico ajustable desde el inicio de proyecto para el cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual ya está incorporado en las metodologías del BID y en la segunda etapa del PPCI.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta [x] N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta [x] N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja ← [] [] [] [] [] → Alta [x] N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← [] [] [] [x] [] [] → Alta [] N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ← [] [] [] [x] [] [] → Alta [] N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ← [] [] [] [x] [] [] → Alta [] N/A

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

➔ Negativa:

- No tener una línea de base desde el inicio del programa para la medición de los efectos esperados
- No contar con una metodología para la medición de los datos y el seguimiento de los mismos desde el inicio del programa, lo anterior fue corregido en 1999 cuando en conjunto con el BIRF fue adoptado un

seguimiento de indicadores.

Positiva:

- Productos de alto impacto y estratégicos para el desarrollo (Planes de Desarrollo) e insumo para la formulación de políticas (CONPES)
- Se recolectó información para el desarrollo de sectores

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto



- Se utilizaron los indicadores acordados con el Banco Mundial, que forma parte del programa, y se hizo un seguimiento continuo a la inversión generada por los proyectos (privada y pública)
- Se realizó una evaluación intermedia y una final sobre el desarrollo sectorial, administrativo y financiero del programa.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos



- Flexibilidad en el desempeño y en los objetivos durante el periodo de ejecución del proyecto.
- De otra parte, específicamente el Gobierno Nacional, sugiere para la segunda etapa del programa PPCI que se encuentra en preparación con el BID, promocionar el fortalecimiento institucional efectivo a través de las actividades contratadas, entendido como mecanismo para lograr la sostenibilidad de los logros en términos de conocimientos en las entidades beneficiarias. También identificar factores que actúan en contra del mantenimiento y mejoramiento en dichas entidades de los conocimientos, capacidades y destrezas obtenidas como consecuencia natural de la ejecución de las actividades sobre reforma regulatoria, participación privada y concesiones en infraestructura. Entre estos factores, se señalan: el desplazamiento, por razones de mercado, de funcionarios capacitados y especializados por su participación activa en las actividades de Asistencia a entidades privadas, locales y multinacionales, de consultoría y banca de inversión y la consecuente pérdida de buena parte de la experiencia y el conocimiento especializado adquirido por las entidades; el supuesto implícito en los contratos de empréstito con la banca multilateral y en los convenios con el PNUD mediante el cual se considera que el objetivo del fortalecimiento institucional de las entidades beneficiarias previsto en unos y otros se logra en forma relativamente automática como resultado de las actividades sectoriales de los proyectos; y, la ausencia en la mayoría de las entidades beneficiarias de la Asistencia de políticas explícitas de fortalecimiento institucional en temas diferentes a los de sus funciones.

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. El Especialista responsable de la supervisión del proyecto en la Representación podrá facilitar esta información).

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué



- Existieron demoras en la ejecución de los proyectos por decisiones institucionales, especialmente de las entidades beneficiarias.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué



- Estabilidad en el personal y la administración de la Unidad Coordinadora
- Proyectos relacionados con la política nacional (Planes de desarrollo y documentos Conpes)
- Se realizaron metodologías de trabajo y análisis sostenibles para la formulación y diseño de estudios y políticas

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

- ➔ No se determinaron los efectos esperados dentro del programa, pero se puede mencionar en general que:
- Existieron factores externos al proyecto, tales como la pérdida del grado de inversión, la inseguridad y la recesión de 1999 tuvieron incidencia sobre la dinámica de los procesos.
 - No fue intensiva la participación de las entidades beneficiadas y la divulgación de estudios y recomendaciones
 - No se fortaleció claramente la capacidad institucional de las entidades ejecutoras para la sostenibilidad del programa

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

- ➔ No se determinaron los efectos esperados dentro del programa, pero se puede mencionar en general que los proyectos estaban encaminados a la política nacional de participación privada y desarrollo de la infraestructura en Colombia (Planes de desarrollo y documentos Conpes) y en el avance de los indicadores de cobertura y calidad de los servicios de infraestructura y de inversión privada en los sectores.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

➔ Para la efectividad del programa, se tomaron medidas para contrarrestar la falta de ejecución y obtención de los productos esperados como:

- La realización de convenios interinstitucionales que se suscribieron para los proyectos que involucraban entes descentralizados, esto con el objeto de involucrar a las entidades beneficiarias en el desarrollo de los proyectos y resultados
- Flexibilidad del proyecto para reflejar las políticas del Plan Nacional de Desarrollo de cada periodo.
- Seguimiento continuo de la ejecución de recursos y tiempo de proyectos.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

➔ Las experiencias se han recogido para la segunda etapa del programa PPCI que se encuentra en preparación con el BID, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Línea base de indicadores desde el comienzo del programa
- Marco lógico flexible para la determinación de productos esperados
- Apoyo en el fortalecimiento de la capacidad institucional del ejecutor y entidades beneficiarias
- Divulgación de estudios y procesos de contratación
- Manual de operaciones con los procedimientos de ejecución, decisión y contratación del programa
- Priorización en la selección de proyectos
- Sostenibilidad en la Unidad Coordinadora

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

➔ El desarrollo es satisfactorio. Respecto a la promoción de la participación privada se han hecho adelantos en los sectores de generación eléctrica, telefonía móvil, larga distancia y telefonía social. En los sectores de transmisión de energía, se han contemplado procesos de democratización accionaria en ISA. En los sectores Agua Potable y Saneamiento Básico el avance ha sido focalizado. En transporte se han realizado importantes adelantos en concesiones para los diferentes modos..

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
3.3. Capacidad de sistemas de información	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
3.5. Servicio al cliente	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
4. Estructura funcional y organizacional	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
5. Planeación	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
6. Presupuestación / gestión financiera	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	[x]	[]	[]	[x]	[]	[x]
10. Adquisiciones	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país



- Marco legal y regulatorio: se desarrollaron asesoría para fortalecer el marco jurídico y regulatorio en todos los sectores
- Procedimientos, manuales, guías operacionales: se adelantaron asesorías para la creación de manuales, metodologías, sistemas, indicadores y esquemas que incluyen insumos para los procesos de definición de políticas

para los sectores y aspectos relacionados con metodologías para temas relacionados con licencias y evaluaciones de aspectos ambientales

- Coordinación Intra- / Inter-sectorial: Se adelantaron asesorías para el fortalecimiento institucional y el fortalecimiento de los sectores lo que implicaba la organización y reestructuración de las funciones y procesos de diversas entidades.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto



- Auto-evaluación, auditoría & rendición de cuentas: Se revisó el funcionamiento en la ejecución y organización del crédito. Actualmente, se está estructurando la segunda fase de este proyecto, la cual contiene las lecciones aprendidas de la primera fase (mejoramiento en las funciones de la unidad coordinadora, plan de adquisiciones, cofinanciación, priorización de actividades, seguimiento, publicación y divulgación)
- Coordinación Intra - / Inter-sectorial: El proyecto sirvió para la coordinación entre las entidades beneficiarias y los ejecutores, compartiendo experiencias y criterios.
- Capacidad de la mediana gerencia: con el programa, el país cuenta con grupos técnicos dotados de los mejores conocimientos y una memoria institucional, con la capacidad de difundir esto a otros sectores.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☒ Muy Relevante (MR)

☐ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

➔ El Proyecto contribuyó al fortalecimiento institucional de las entidades del orden nacional que participaron en la formulación, diseño y ejecución de los proyectos. El esquema participativo y de discusión permitió el intercambio de conocimiento técnico y del uso eficiente de los recursos humanos, lo cual se reflejó en la adopción de las prácticas en la elaboración y puesta en marcha de las iniciativas. Paralelamente, las entidades se vieron beneficiadas por el desarrollo de esquemas que se pudieron integrar en el proceso de toma de decisiones. En efecto, los proyectos contribuyeron al fortalecimiento de las Comisiones de Regulación y de los Ministerios Sectoriales. Del mismo modo, los resultados están por consolidarse respecto al caso de la Superintendencia de Servicios Públicos en la medida que este fortalecimiento debe estar acompañado de ajustes en los marcos normativos y reglamentarios. Adicionalmente los ejecutores cuentan con una gran cantidad de información útil para la toma de decisiones y con una Unidad Coordinadora estable y conocedora de los procesos de contratación.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto



El marco constitucional y las leyes sectoriales que le dan vía a la participación privada en la provisión de los servicios públicos e infraestructura se consideran como adecuados para el desarrollo de la políticas públicas del gobierno. Así mismo, existe cierto consenso en torno a la conveniencia de continuar con el proceso de concesiones y privatizaciones, acompañado por el mejoramiento de la actividad regulatoria en aquellos sectores que lo requieran. De hecho, los objetivos del Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” contemplan políticas orientadas a consolidar el proceso de participación privada y mejorar el marco regulatorio de los diversos sectores.

En la medida que el Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” le da un impulso al proceso de participación privada, y reconociendo el avance y los rezagos que aún persisten en áreas de infraestructura y regulación, el CONPES 3284 de abril de 2004, sometió a consideración la contratación de un nuevo crédito de US \$ 5 millones de dólares con el objetivo de contribuir al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo y así facilitar y promover la participación del sector privado en el sector de infraestructura. El arreglo institucional del manejo de los recursos conserva el marco organizativo de la Asistencia, liderado por el DNP y el MHCP. Al mismo tiempo, se reconoce que el marco operativo y de gestión del Proyecto ha sido exitoso en el curso y trámite de los diversos proyectos.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
6. Personal idóneo	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

Se debe continuar manteniendo las políticas para fortalecer el incentivo a la participación privada y crear unas reglas de juego (legales, normativas y regulatorias) estables.

A nivel institucional y para los niveles directivos, en los últimos años se cuenta con una mayor continuidad a nivel directivo en los Ministerios sectoriales y se han realizado reformas encaminadas a fortalecer las actividades misionales de las entidades.

No obstante, a nivel de las entidades en algunos casos se mantiene en las entidades niveles altos de rotación de

los cuadros directivos. A manera de ejemplo está el caso del INCO en el sector transporte que se creó en el año 2003 y que para el año 2004 ha contado con 3 directores y un director encargado.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

➔ Se realizará una segunda etapa del proyecto lo cual favorece la sostenibilidad.

El Proyecto de Asistencia se inicia en 1996 durante la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo El Salto Social, enmarcado en las reformas y desarrollo legales y normativos definidos por la Constitución de 1991, donde se consideraba a la infraestructura como el eje fundamental para que el país pudiera asumir los desafíos del proceso de apertura y globalización, en tal sentido frente a los nuevos avances y tratados que se puede hacer frente a la materia, la asistencia técnica para el desarrollo de políticas y la promoción de la inversión privada actuara como un determinante del mejoramiento de la competitividad de las empresas nacionales.

La inversión privada en infraestructura se ha consolidado como una fuente significativa de recursos de inversión sectorial. En promedio, en el período 1993-2003, ha representado 36% de la inversión total en infraestructura, sin incluir petróleo y minería. Adicionalmente, se han generado recursos fiscales extraordinarios por privatizaciones y pagos de licencias por un valor acumulado de \$7,2 billones de pesos de 2003 que representan 3,2% del PIB. Por otra parte, las empresas han recibido capital fresco por procesos de capitalización y de democratización accionaria que asciende a \$ 7 billones de pesos de 2003.

Desde la Constitución del 1991, la política de participación privada ha sido sostenible a través de los planes de desarrollo de los dos gobiernos siguientes. De una parte, el Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” 2002-2006 da continuidad al desarrollo de los programas de concesión y promoción de la participación privada en los sectores de minería, hidrocarburos, transporte y servicios públicos.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

➔ Dentro de esta modalidad de Asistencia, resulta claro que se estableció una coordinación entre las actividades y las decisiones del CONPES y las actividades del Proyecto de Reforma Regulatoria y Apoyo al Proceso de Privatizaciones y Concesiones en Infraestructura. Esta relación es de dos vías. En un sentido, porque muchos de los documentos CONPES elaborados por el DNP y las respectivas entidades sectoriales desde el año 1996 hasta el presente contaron con insumos de proyectos apoyados por la Asistencia; y en otro, porque muchos de los proyectos apoyados por la Asistencia fueron adelantados como resultado de recomendaciones del CONPES. Adicionalmente, resultados de proyectos ayudaron a la realización de decretos, normatividad y metodologías en los diferentes sectores

Para el tema de capacidad institucional se utilizaron fichas y resúmenes para la memoria institucional del programa.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

➔ Medidas de seguimiento más claras, sistemas de información, capacitación, mantenimiento continuo de herramientas y metodologías, que ayuden al arraigo de las políticas y de la experiencia adquirida en las instituciones (Ej. Líneas base y seguimiento)

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

➔

- Se realizará una segunda fase del proyecto.
- Se continuará con las políticas de Plan Nacional de Desarrollo

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☒ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

➔ Se realizará una segunda fase del proyecto.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto

Baja ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ [x] → Alta ☐ N/A

6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto

Baja ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ [x] → Alta ☐ N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

➔ La ejecución de las actividades de la Asistencia previstas en los Convenios de Empréstito, es responsabilidad del DNP y del MHCP. Como tales, las dos entidades desempeñan papeles fundamentales dentro de la estructura de la gestión de la política económica y social del país. Se puede afirmar que la responsabilidad de la ejecución del PPCI está en cabeza de las dos entidades de la rama ejecutiva con mayor ascendencia e influencia en el ámbito de las actividades económicas y sociales del país. El fortalecimiento institucional como propósito del Proyecto se logró. En general, las entidades reportan un importante proceso de aprendizaje en las entidades y el mejoramiento en sus conocimientos en los temas de la cooperación y en su capacidad para la promoción de la participación privada en procesos de financiamiento y gestión en infraestructura. De la misma manera, se tiene la percepción de un fortalecimiento institucional importante en las entidades ejecutoras de los proyectos.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

➔ De la evaluación del PPCI surge un conjunto de recomendaciones relativas a la evaluación de su impacto, a la forma de ejecución adoptada, a su estructura organizacional, a la gerencia compartida, a la administración de los recursos, a los alcances de los objetivos de fortalecimiento institucional y a la forma de elegir las actividades a financiar, las cuales podrían contribuir a mejorar el diseño de una segunda operación del PPCI. Específicamente, estas recomendaciones sugieren:

- Incluir componente de seguimiento y evaluación del impacto de las actividades financiadas.
- El fortalecimiento institucional efectivo como mecanismo para lograr la sostenibilidad en las entidades beneficiarias de los beneficios, en términos de conocimientos, de las actividades contratadas, requiere un esfuerzo explícito adicional por parte de la banca multilateral y de las entidades beneficiarias.
- Revisar los convenios suscritos para la administración de los recursos financieros, con la precisión de los derechos y obligaciones de las partes incluidas en los convenios.
- Para lograr una mejor utilización de los recursos de una segunda operación del PPCI, se requiere un mayor compromiso de las entidades beneficiarias. Este compromiso se considera que se puede expresar en la contrapartida para el financiamiento de los proyectos, lo cual complementa las acciones de sostenibilidad.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

➔ El desempeño del Banco en la preparación y valoración del marco del desarrollo del Proyecto fue satisfactorio. Se concentró en los problemas de calidad y cobertura de la infraestructura y servicios públicos como una restricción fundamental para el crecimiento. Así mismo, logró compaginar los objetivos del Proyecto con los nuevos lineamientos de los Planes de Desarrollo y el cambio de modelo de Estado, en el cual se pasó del Estado Empresario al Estado Regulador. Finalmente, la insistencia en el fortalecimiento de la capacidad regulatoria y ambiental coincidieron con las necesidades de las entidades públicas. Fue un acierto establecer el proyecto en dos entidades nacionales que gozan de un gran prestigio en términos de capacidad técnica y eficiencia administrativa, como lo son el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda. Respecto al diseño formal y operativo del Proyecto se establecieron los elementos esenciales en términos de indicadores de desempeño, incentivos y continuidad de los ejecutores de los planes y manejo administrativo y financiero.

El Banco realizó varias visitas a lo largo del período de funcionamiento del Proyecto, en las cuales se identificaron los problemas y cuellos de botella, así como en la evaluación de los Planes Operativos y los resultados de la Asistencia. Las Misiones del Banco permitieron introducir cambios administrativos y reorientar los proyectos con el fin de obtener mejores resultados y eficiencia en la operación de los mismos.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si
¿Para qué fecha está programada?	Fecha comienzo: DD MM AA Fecha terminación: DD MM AA
¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?	<input type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/> Prestatario
¿Cuánto es el costo estimado?	USD\$ []
¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?	<input type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID <input type="checkbox"/> Recursos del Prestatario <input type="checkbox"/> Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

➔ No Aplica

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:



Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en miles de USD\$)

CATEGORIA DE INVERSION DE INVERSION	PRESUPUESTO ORIGINAL				PRESUPUESTO ACTUAL				BRECHA COMO % DEL ORIGINAL			
	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Sector Energía	3,000	3,000	3,850	9,850	1,800	2,150	4,970	8,920	60%	72%	129%	91%
2- Sector Transporte	2,950	2,950	500	6,400	3,781	5,550	1,830	11,161	128%	188%	366%	174%
3- Sector Telecomunicaciones	1,175	1,175	500	2,850	3,223	1,790	160	5,173	274%	152%	32%	182%
4- Sector Agua Potable y Saneamiento	825	825	501	2,151	636	270	240	1,146	77%	33%	48%	53%
5- Sector Global Multisectorial	3,225	3,225	500	6,950	1,365	1,680	1,860	4,905	42%	52%	372%	71%
6- Servicios de Administración	494	494	0	988	346	370	90	806	70%	75%	N/A	82%
7- Apoyo en las tareas de Coordinación	75	75	1,000	1,150	274	220	550	1,044	365%	293%	55%	91%
8- Inspección y vigilancia	125	0	0	125	102	0	0	102	82%	N/A	N/A	82%
9- Imprevistos	631	756	1,149	2,536	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
TOTAL	12,500	12,500	8,000	33,000	11,527	12,030	9,700	33,257	92%	96%	121%	101%

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en miles de US\$)

	PROGRAMADO EN LOS POA				EJECUCION ACTUAL				BRECHA
AÑOS	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL	(8)-(4)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1996	2,570	0	0	2,570	1,263	0	0	1,263	-1,307
1997	7,010	800	1,370	9,180	594	0	90	684	-8,496
1998	3,880	5,460	1,230	10,570	1,837	240	140	2,217	-8,353
1999	3,790	5,250	1,080	10,120	1,654	1,340	130	3,124	-6,996
2000	2,250	4,500	950	7,700	1,777	3,310	4,430	9,517	1,817
2001	3,810	4,390	1,360	9,560	1,247	2,380	2,890	6,517	-3,043
2002	4,680	5,225	1,730	11,635	1,322	1,060	790	3,172	-8,463
2003	3,320	5,840	1,500	10,660	1,833	1,260	650	3,743	-6,917
2004	400	2,750	440	3,590	0	2,440	580	3,020	-570
TOTAL	31,710	34,215	9,660	75,585	11,527	12,030	9,700	33,257	-

Anexo 1- C
Información Financiera y Estados Financieros Auditados
(Para ser completado por el Especialista Financiero)

1. Capacidad del Organismo Ejecutor. Evalúe en términos generales la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc).



2. Sistema Contable y Control Interno. Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna.



3. Calidad de la información financiera. Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la implementación del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.).



ANEXO 2

ESTUDIOS REALIZADOS POR EL PROYECTO

COMPONENTE 1: MARCOS REGULADORES, INSTITUCIONAL, Y FINANCIERO PARA LOS SECTORES: ENERGÍA, TRANSPORTE, COMUNICACIONES, AGUA POTABLE, SANEAMIENTO BÁSICO, Y ACTIVIDADES AMBIENTALES, ELABORADOS AL FINALIZAR EL PROYECTO.

Energía

- Régimen Fiscal en la Exploración y Producción de Petróleo .
- Lineamientos de Política Ambiental Para el Sector Energético.
- Desregulación y desarrollo de la Competencia en el Mercado de Combustibles líquidos derivados del petróleo
- Vinculación del Capital Privado y Regulación del Sector Eléctrico
- Desarrollo regulatorio de la Calidad del Servicio de Electricidad
- Regulación sobre gas vehicular
- Estimación de costos de transporte de GLP a granel y envasado en cilindros
- Asesoría para el estudio del mercado regional de los derivados del petróleo
- Estudio para la regulación de Energía Reactiva
- Asesoría para la valoración de activos de transmisión regional y distribución del ICEL. Ubicados en las electrificadoras de los departamentos de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cundinamarca, Nariño, Choco, Antioquia, Caquetá, Cauca, Tolima, Quindio, Meta y Huila respectivamente.

Telecomunicaciones

- Contratos de Asociación de riesgo Compartido
- Plan de Telefonía Social - Servicio Universal
- Aspectos complementarios para el establecimiento de régimen tarifario
- Marco Regulatorio en Telecomunicaciones
- Plan Estratégico en Tecnologías de Comunicación e Información
- Comentario Ley Regulación de las Telecomunicaciones
- Metodología de medición del indicador del nivel de satisfacción del usuario para la larga distancia y telefonía móvil.
- Medición del Indicador Nivel de Satisfacción del Usuario para Telefonía Larga Distancia e Internet
- Reestructuración de las empresas industriales y comerciales del sector de televisión en Colombia
- Consultoría para la reestructuración y modernización de los servicios postales en Colombia
- Desarrollo de sistemas de centro de acceso a Internet
- Asesoría en el diseño de programas de capacitación y educación en Tecnología de la Información
- Análisis del servicio de Banda Ancha en Colombia
- Consultoría para la elaboración del Estudio de mercado del sector postal colombiano

Transporte

- Marco Regulatorio de la Comisión de Regulación de Transporte
- Asesoría para el fortalecimiento del Esquema Contractual de Puertos Marítimos
- Programación de las Concesiones Viales
- Evaluación de la capacidad de Seguimiento y Control Ambiental Sector Transporte
- Cobro de valorización y peajes en las carreteras de Colombia
- Auditorías de Tráfico
- Evaluación de los procesos de concesiones viales en ejecución. Componente jurídico
- Implementación sistema gerencial del seguimiento concesiones viales
- Evaluación de los procesos de concesiones viales en ejecución. Componente Financiero
- Desarrollo e implementación del Sistema de Seguimiento de las Concesiones Viales
- Tratamiento de aportes de la Nación en Concesiones Viales
- Diseño y estructuración de una entidad del nivel central encargada de la planeación, gestión y administración de los proyectos de transporte con vinculación de capital privado

- Sistema de seguimiento concesiones (SIAC)
- Alternativas tecnológicas vehículos de Transporte Urbano Colectivo que hacen parte del Programa de reposición del parque automotor.
- Análisis Comparativo y formulación de alternativas para la estructuración del Esquema Empresarial Transporte Urbano a nivel nacional
- Evaluación económica proyectos de transporte de pasajeros
- Optimización Organismos de Tránsito y Transporte

Agua Potable

- Regulación de calidad / descuentos y reparaciones para los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado
- Estudio sobre reglamentación tarifaria de aseo CRA

Global

- Evaluación al PPCI
- Aspectos jurídicos de las privatizaciones en Colombia
- Esquemas de Tomas de Posesión de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios
- Asesoría para el fortalecimiento del sistema de control de gestión y resultados
- Asesoría para analizar el impacto generado por el cobro de impuestos, tasas y otros conceptos en las tarifas y facturas de los servicios públicos domiciliarios
- Asistencia en el Área Institucional para la estrategia para los Organismos de Regulación y Control
- Asistencia en el Área Procedimental para la estrategia para los Organismos de Regulación y Control
- Estudio sobre riesgos y garantías en proyectos de infraestructura con participación privada a nivel municipal
- Asesoría para la elaboración de la metodología para el manejo de obligaciones contingentes de las entidades estatales
- Seminario Pasivos Contingentes
- Validación de información para la implementación de las metodologías de Valoración de Pasivos Contingentes
- Metodología para la Valoración de Pasivos Contingentes en operaciones de Crédito Público
- Implementación del modelo de valoración de pasivos contingentes en operaciones de Crédito Público
- Asesoría para el diseño del régimen de comercialización independiente de servicios Públicos Domiciliarios

Ambiental

- Evaluación del esquema de licencias ambientales en Colombia
- Elaboración de Normas Técnicas Ambientales para Proyectos Tipo en el Marco de la Participación Privada en Colombia.
- Apoyo elaboración manual metodológico de valoración de activos pasivos y proyectos ambientales

COMPONENTE 2: CAPITALES PRIVADOS PARA LA EXPANSIÓN DE LA CAPACIDAD DE LOS SISTEMAS DE LOS SECTORES DE ENERGÍA, TRANSPORTE, TELECOMUNICACIONES, Y AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO, ATRAÍDOS AL FINALIZAR EL PROYECTO.

Energía

- Potencial de Exportaciones de Carbón 20 años
- Estructuración para la contratación de la concesión de las salinas de Zipaquirá, Nemocón, Upín y Galerazamba
- Interventoría de Áreas Exclusivas de gas Zona Occidente
- Diseño de estrategias enfocadas a empresas del sector energético en situación financiera crítica con participación mayoritaria de la Nación

- Definición y desarrollo de un sistema de suministro eficiente de GLP en las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
- Asesoría para el estudio de sustitución del combustible Diesel por biocombustibles para la generación de energía eléctrica en una población de las Zonas No Interconectadas-ZNI
- Evaluación del impacto de posibles fusiones y/o integraciones entre generadores y sus estrategias de venta de energía en el mercado eléctrico colombiano
- Asesoría legal en la elaboración de una demanda en el proceso contractual existente entre la Electrificadora del Atlántico S.A.-ESP y la firma Termorio S.A.-ESP
- Asesoría financiera y técnica a la Dirección General de Crédito Público en las negociaciones sobre reclamaciones resultantes de la venta de Termotasajero
- Apoyo al Gobierno Nacional y a la Superintendencia de Servicios públicos en el planteamiento de una solución para las empresas públicas de Cauca y Arauca.
- Alternativas de participación privada en el desarrollo de proyectos de generación hidroeléctrica y los mecanismos financieros y técnicos que permitan dicha participación.
- Establecimiento de un plan que permita el abastecimiento energético de las zonas No Interconectadas
- *3 Asesoría de Banca de INVERSIÓN PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR ESQUEMAS DE VINCULACIÓN de operadores privados (FEN)
- Primera Fase Misión de estudios sobre regulación de Servicios Públicos en Colombia
- Asesoría en Banca de inversión para diseñar e implantar esquemas de vinculación de operadores estratégicos privados, con el objeto de lograr la venta, capitalización o cualquier otra transformación del régimen societaria, dirigido a las empresas de energía que atienden los Departamentos de Boyacá, Huila, Quindio, Tolima, Caquetá, Cundinamarca, Meta, Cauca, Nariño Chocó , Santander, Norte de Santander, Caldas y Antioquia.
- Asesoría jurídica a la Nación, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Ministerio de Minas y Energía, en el proceso de reestructuración y transformación CORELCA.
- Asesoría en Banca de inversión para vincular capital privado a ISA mediante la enajenación de la mayoría de las acciones de propiedad de la Nación, y/o cualquier otra forma de vinculación de capital que se considere conveniente. Además adelantar la valoración del sistema de intercambio comercial, centro nacional de despacho
- Asesoría jurídica a la Nación, ministerio de hacienda y crédito público y ministerio de minas y energía en el proceso de reestructuración y transformación de CORELCA.
- Asesoría en banca de inversión para diseñar e implementar esquemas de vinculación de operadores estratégicos privados, con el objeto de lograr la venta, capitalización o cualquier otra transformación del régimen societario, dirigido a las empresas de energía que atienden los Departamentos de Boyacá, Huila, Quindio, Tolima, Caquetá, Cundinamarca, Meta, Cauca, Nariño, Chocó, Santander, Norte de Santander, Caldas y Antioquia.

Telecomunicaciones

- Apoyo al proceso de concesión del Servicio de Comunicación Personal
- Plan de Telefonía Social - Servicio Universal
- Renegociación Convenios a Riesgo Compartido de TELECOM
- Reestructuración de las empresas industriales y comerciales del sector de televisión en Colombia
- Evaluar condiciones y perspectivas de inversionistas potenciales frente a la participación del mercado colombiano en el servicio de telefonía de larga distancia.
- Actualizar el valor inicial (ti) para la adjudicación de las licencias de larga distancia según disposiciones de la comisión de Regulación de Telecomunicaciones (Estudio A)
- Actualizar el valor inicial (ti) para la adjudicación de las licencias de larga distancia según disposiciones de la comisión de Regulación de Telecomunicaciones (Estudio B)
- Análisis de factores de ingresos futuros en la concesión de licencias de larga distancia (Booz Allen)
- Asesoría para la revisión y renegociación de los convenios a riesgo compartido de Telecom.
- Asesoría en las negociaciones de riesgo compartido en Telecom
- Soporte en las negociaciones de los contratos de riesgo compartido de Telecom.
- Estudio para determinar financiera, legal y comercialmente la participación del sector privado en los PCS

- Asesoría para desarrollar el proceso de emisión y colocación de acciones de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá SA ESP

Transporte

- Estudio Demanda Río Meta
- Implementación de la Concesión Aeropuerto de Cali
- Factibilidad Concesión al Sector Privado canal de acceso del Puerto de BARRANQUILLA.
- Asesoría para el diseño de la estrategia y el esquema óptimo de vinculación de capital privado o mixto para la expansión, mejoramiento y operación de 12 aeropuertos.
- Asesoría para la estructuración financiera, legal y técnica y puesta en marcha del esquema de vinculación de capital privado, para el mejoramiento, mantenimiento y operación del Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá
- Programación de las Concesiones Viales
- Desarrollo de un Programa de Participación Privada Sostenible en la Red vial Santander
- Desarrollo de un Programa Privada Sostenible en la Red vial Magdalena
- Seguimiento Proyecto de Concesión Vial El Vino - Tobía Grande - Villeta - Dorada - San Alberto
- Estructuración Financiera, legal y Técnica y Puesta en Marcha de la Concesión Vial Zipaquirá - Bucaramanga - Santa Marta
- Estudio de Demanda de tráfico de la Concesión Vial Buenaventura - Bogotá
- Malla Vial del Caribe
- Estructuración técnica, legal y financiera Concesión Vial Briceño - Tunja - Sogamoso.
- Estructuración, Técnica, Legal y Financiera Concesión Vial Bogotá - Buenaventura
- Estructuración Técnica, legal y financiera Pereira - La Paila
- Asesoría para la evaluación de los corredores viales: Rumichaca-Pasto-Popayán, Medellín-Pereira y Medellín-Caucasia
- Estructuración Corredor Bucaramanga - Ye de Ciénaga
- Estructuración para la financiación de fondos de mantenimiento para carreteras con vinculación del sector privado
- Estudio de Tráfico Avenida Longitudinal de Occidente.
- Tren de Cercanías
- Reorganización rutas de transporte público urbano de pasajeros de AMB
- Alternativas tecnológicas vehículos de Transporte Urbano Colectivo que hacen parte del Programa de reposición del parque automotor.
- Análisis Comparativo y formulación de alternativas para la estructuración del Esquema Empresarial Transporte Urbano a nivel nacional
- Estructuración SITM del Area Metropolitana de Bucaramanga
- Seguimiento y Aplicación del Plan Piloto de Tránsito y Transporte de Ibagué
- Asesoría para analizar la opción de llevar TransMilenio al municipio de Soacha
- Reorganización Rutas de Transporte Público Urbano de pasajeros de AMB
- Estudios de tráfico para el transporte público de intersecciones viales de Ibagué
- Plan Piloto de Tránsito y transporte
- Estudio Demanda Tren de Cercanías
- Estudio Sistema Integrado para el Área Metropolitana Pereira - Dosquebradas - La Virginia
- Evaluación y Seguimiento al Sistema de Servicio Público de Transporte Masivo de Pasajeros de Bogotá - Transmilenio
- Estructuración Técnica, Legal y Financiera del SITM del Área Metropolitana de Pereira
- Diseño conceptual del sistema de transporte público de Barranquilla
- Asesoría para el manejo del tránsito del municipio de Funza
- Estructuración Técnica, Legal y Financiera del SITM de Santiago de Cali
- Reestructuración de rutas de transporte público de Ibagué
- Diseño conceptual del sistema de transporte público de Cartagena
- Asesoría para el diseño del Plan de Tránsito y Transporte para el municipio de Popayán

- Diseño y coordinación de estrategias de participación privada en Desarrollo Inmobiliario derivadas de los Impactos Urbanos positivos generados por los SITM
- Estructuración Legal y Financiera del Sistema de Transporte Masivo de Barranquilla y su Área Metropolitana
- Estructuración Legal y Financiera del Sistema de Transporte para el Distrito de Cartagena de Indias

Agua potable

- Marco Plan Maestro de los Servicios Acueducto y Alcantarillado de Montería
- Asesoría Legal Liquidación de la SAAM. Montería
- Asesoría para la vinculación del sector privado en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de PASTO.
- Evaluación de la capacidad de seguimiento y control ambiental de Pasto. Control Ambiental Proyecto PASTO
- Formulación, promoción y vinculación de operadores especializados a la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado en el esquema constructor/operador en el municipio de Mahates - Departamento de Bolívar
- Formulación, promoción y vinculación de operadores especializados a la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado en el esquema constructor/operador en el municipio de San Onofre – Sucre
- Actualización y ajuste de los estudios realizados para la formulación promoción y vinculación de un operador especializado para la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado bajo el esquema constructor - operador para la regional Norte de Córdoba conformada por los municipios de Córdoba, Moñitos, Puerto Escondido y San Bernardo del Viento - Departamento de Córdoba

Global

- Asesoría para la Estructuración de un esquema de participación privada para el diseño, implementación, administración, operación y mantenimiento del sistema de información para el Registro Único Nacional de Tránsito y Transporte.
- Asesoría para la vinculación de inversionistas institucionales y de riesgo a proyectos de infraestructura

ANEXO 3 AVANCES SECTORIAL COBERTURA

En el cuadro siguiente se muestran algunos indicadores que presentan la evolución de la participación privada en el sector transporte. Los kilómetros de carretera en concesión entre 1997 y 2003, han pasando de 1348 Km a 2793 Km Algo similar se puede afirmar de los kilómetros de rehabilitación y mantenimiento de vías del ferrocarril en concesión. Las experiencias de diseños de transporte urbano masivo, Transmilenio, han ido ganando espacio y se han concretado la estructuración de 7 proyectos

Participación privada en Infraestructura física del Transporte					
	1994 - 1996	1997 - 1999	2000 - 2001	2002	2003
Carreteras Kms Mantenidos por concesión	0	1.348	1.324	2.600	2.793
Ferrocarril Kms de Red Rehabilitados por concesión	0	0	147	310	100
Ferrocarril Kms de Red Mantenidos por concesión	0	1.400	353	789	1.008
Diseños de Transporte Público Urbano Masivo			3	2	2

Fuente: DNP

En los siguientes cuadros se presentan los principales indicadores definidos en 1999 para el proyecto de los diferentes sectores.

Indicador de Cobertura del Servicio de Energía				
1994 - 1996	1997 - 1999	2000 - 2001	2002	2003
		88,0%	88,36%	89,60%

Fuente: DNP

Indicador de Cobertura de Gas Natural				
	1991	1996	1997	2000
Municipios atendidos	37	100	128	191
Instalaciones	416212	1130525	1340706	2162284

Fuente: Mercado(2003) y Observatorio(2001)

Indicador de Cobertura de Acueducto y Alcantarillado						
		1994 - 1996	1997 - 1999	2000 - 2001	2002	2003
Cobertura del Servicio Acueducto	4 Grandes ciudades	N.D.	95,7%	97,1%	N.D.	99,5%
	Resto país	N.D.	95,5%	92,9%	N.D.	96,6%
Cobertura del Servicio Alcantarillado	4 Grandes ciudades	N.D.	88,3%	90,9%	N.D.	97,9%
	Resto país	N.D.	88,8%	80,2%	N.D.	85,6%

Fuente DNP

Penetración Telefónica					
	1994 - 1996	1997 - 1999	2000 - 2001	2002	2003
Penetración Telefonía Móvil (%)	1,3%	4,4%	7,6%	10,5%	13,9%
Teledensidad Local	0,1	0,2	0,2	0,2	17,2

Fuente DNP

Anexo 4

Memorias del Seminario “Evolución y Tendencias de la Participación Privada en la Infraestructura colombiana”

El seminario **Evolución y Tendencias de la Participación Privada en la Infraestructura colombiana**, fue un evento realizado con el objetivo de dar cierre a la primera fase del Programa de Apoyo al Proceso de Privatizaciones y Concesiones en Infraestructura –PPCI-, que contó con la financiación del Banco Interamericano de Desarrollo a través del crédito 927 por US\$ 12.5 millones y del Banco Mundial a través del empréstito BIRF 4138 por la misma cantidad y que fue ejecutado por el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. El objetivo de este programa fue promocionar el proceso de vinculación de capital privado a los proyectos de infraestructura que requiere el país para mejorar los niveles de calidad y cobertura de los servicios de infraestructura, ser más competitivo y consolidar la capacidad institucional para la regulación y supervisión.

El programa u orden del día seguido durante el seminario se anexa a este documento.

El evento contó con la participación de conferencistas de cuyas ponencias se recoge a continuación las conclusiones y propuestas presentadas a manera de balance de los procesos de vinculación de inversionistas privados en los sectores de Telecomunicaciones, Minas & Energía, Agua Potable & Saneamiento Básico y de Transporte, así como planteamientos de tipo transversal:.

Dr Santiago Montenegro Trujillo – Director del Departamento Nacional de Planeación

En sus palabras de apertura del seminario el Director del Departamento Nacional de Planeación enunció lo procesos apoyados por el PPCI y que sin su puesta en marcha no se habría podido consolidar, como son la licencia de PCS y de larga distancia nacional e internacional, las concesiones viales de Zipaquirá- Bucaramanga, Briceño-Tunja- Sogamoso, Bogotá – Girardot, y Pereira – La Victoria, el aeropuerto de Alberto Bonilla Aragón en la ciudad de Cali y el aeropuerto el Dorado, y los sistemas integrados de transporte masivo en las ciudades de Pereira, Cali, Cartagena, Barranquilla y Soacha, la capitalización de CHEC y EDEC y el proceso de reestructuración y transformación CORELCA, con recursos de contrapartida de este crédito.

A su vez enfatizó en el impacto del programa pues logró movilizar recursos de participación privados por \$2.800 millones de dólares, lo que representó un 0.5% frente al monto de inversión inicial (US\$25 millones). Afirmó que la inversión privada se ha consolidado como una fuente significativa de recursos de inversión en infraestructura, como otro de los logros del programa, al representar en promedio un 36% de la inversión total en infraestructura en el período 1993 – 2003.

César Gaviria Trujillo – Secretario General de la OEA

Para el ex presidente la situación actual en Colombia en materia de infraestructura no es satisfactoria. El país mantiene un gran déficit de carreteras, el ritmo de inversiones en infraestructura en los últimos años ha disminuido; se debe programar la expansión eléctrica así como es inaplazable la adopción de las nuevas tecnologías de telecomunicaciones. El desarrollo de Colombia requiere de refinerías, gasoductos y plantas térmicas y que numerosas ciudades expandan sus acueductos en los próximos años.

El Estado colombiano no tiene hoy los recursos fiscales para invertir masivamente en infraestructura y aunque la inversión privada en infraestructura presenta alguna mejoría, se aprecia un cierto desgano entre los inversionistas nacionales y extranjeros para desarrollar obras, construir plantas y desarrollar proyectos. Lo anterior en parte debido a que aún no se cuenta con un marco regulatorio adecuado y con políticas capaces de atraer a los inversionistas privados del país y del exterior para realizar todos los proyectos que el país necesita.

Los grandes limitantes de carácter general a la inversión en infraestructura en Colombia son la inseguridad física, el lento crecimiento de la economía y la inestabilidad jurídica en campos como los impuestos, las regulaciones, la normatividad, en general, lo que en la jerga empresarial se denomina las reglas del juego.

Dado lo anterior es necesario crear mecanismos específicos para garantizar la estabilidad de las reglas de juego sobretodo para los inversionistas extranjeros que comprometen sus recursos en Colombia; se deben construir, reconstruir y modernizar rutas para la salida del centro del país a la Costa Caribe; las empresas públicas de comunicaciones deben buscar socios estratégicos privados que les permitan fortalecerse, que inviertan grandes capitales para adquirir las últimas tecnologías para hacer frente a los grandes cambios que se han dado y que se avecinan.

Camilo Soto Franky –Socio Valfinanzas

Sobre el Sector de las Telecomunicaciones Camilo Soto Franky –Socio Valfinanzas concluyó que la antigua TELECOM, hoy Colombia Telecomunicaciones, mejoró su posición estratégica frente a la competencia de larga distancia y telefonía móvil debido a los convenios de riesgo compartido o joint ventures. Si bien para el desarrollo de los mismos se sobreestimó la demanda de líneas telefónicas contratadas y por ende el valor de los ingresos a observar, las líneas vendidas han sido, son y serán una fuente importante de ingresos lo que quiere decir que aún pese a las críticas, éstos contratos no empobrecieron al Estado.

La lección acerca de la importancia de asignar mejor los riesgos con una adecuada cobertura se aprendió, y ahora, teniendo en cuenta que las finanzas públicas son deficitarias, que existe en perspectiva un entorno de mayor competencia y una necesidad de modernización y ampliación de la infraestructura, los esquemas de riesgo compartido resultan nuevamente atractivos.

Mauricio López – Director de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones -CRT-

El balance presentado por el Director de la CRT ultimó que a pesar de la fuerte participación pública en el sector, la inversión privada esta en ascenso. A la fecha, tres (3) Operadores de Larga Distancia se encuentran en el mercado así como cuatro (4) Grandes Operadores locales, tres (3) Operadores Móviles (Comcel, Bellsouth y Colombia Móvil) y diversos operadores privados en el subsector de Valor Agregado (Telmex, IFX, Telesat, Impsat). La multiplicidad de opciones hace factible en Colombia la sustitución entre servicios y el aumento de la competencia por clientes entre todos los operadores de telecomunicaciones (fijos, móviles y datos)

Armando Montenegro Trujillo – Director Rothschild Group

Con una exposición sobre “Las empresas públicas y el desarrollo de las telecomunicaciones” el ponente fue crítico al caracterizar al sector público de telecomunicaciones como atomizado en pequeñas empresas donde la mayoría de las mismas son débiles y con redes antiguas y deficiencias técnicas, sin capacidad de invertir para modernizarse, dedicadas a telefonía fija únicamente y con estructuras administrativas y comerciales deficientes, y altos costos laborales.

De allí surgió la propuesta de buscar socios privados estratégicos para las principales empresas como Telecom, ETB y EPM, para abrir su estructura de capital y emprender su modernización. También podrían consolidar procesos de democratización para blindarse del riesgo político y mejorar su gobierno corporativo.

Por lo anterior el objetivo de la regulación a juicio del expositor, debe ser acelerar la modernización de las comunicaciones para el servicio de los colombianos, a través por ejemplo de la liberación del acceso al mercado, es decir eliminando el pago de licencias, para maximizar así la competencia y reducir los costos así como mejorar los servicios. A su vez es preciso mejorar salarios para reclutar personal de altísima calidad técnica y conocimiento del sector. En pocas palabras, podría ser necesaria una Ley de Telecomunicaciones, pues el país muestra rezagos importantes en los principales servicios y la mayoría de las empresas públicas no tienen los recursos necesarios, ni la cultura corporativa para modernizar las comunicaciones a los estándares mundiales. Es necesario revisar la regulación y promover un cambio sustancial en el sector público, en especial, transformado las empresas y abriéndolas a la inversión extranjera.

Francisco Lozano Gamba Vicepresidente de Inversiones -CORFICOLOMBIANA

Para el expositor en el sector energético colombiano se ha vivido el dilema entre la provisión del servicio a través de un esquema de estatización y todo lo que esto acarrea en materia de subsidios, incrementos de tarifas, recorte del servicio, entre otros, o utilizar la privatización como vía para el aumento de la calidad del servicio, proceso dentro del cual el estado solo se encargaría de la regulación, la vigilancia y de la “actitud adecuada” para atraer inversión y que evite abusos de mercado.

Si es cierto que el Gobierno esta interesado en la vinculación de capital privado en el sector debe Ser y Parecer que ese es el propósito. Sería conveniente para el estado no intervenir como otro inversionista en el sector dado por un lado el déficit fiscal y por el otro las distorsiones que se pueden crear.

Sin embargo, no hay razón entonces para pensar que Colombia no puede llevar a cabo un plan de expansión con térmicas a gas y con hídricas eficientes. Es cuestión de uso de tecnologías eficientes que no generen sobre costos para que los privados se comprometan a hacer tales expansiones y que los grandes proyectos que se necesitan obedezcan a una curva de demanda cuyo crecimiento se pueda replicar.

David Reinstein Asesor de Dirección - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS

Reinstein participó acotando sobre la “Evolución regulatoria a nivel mundial: Propiedad Pública o Privada”, de cuya ponencia se resume lo siguiente:

La privatización, la desregulación y la desmonopolización, particularmente en los países en desarrollo, han creado enormes oportunidades para las empresas energéticas, especialmente para

aquellas con una cultura competitiva y de asunción de riesgos inherentes a los nuevos procesos, la nueva legislación y los cambiantes escenarios.

Muchas privatizaciones de empresas estatales en países en desarrollo han originado cambios completos en la administración y la cultura de las empresas. Esto significa que hay que afrontar enormes reestructuraciones, reducciones del número de empleados y una nueva actitud hacia los accionistas, los proveedores y los clientes. Se necesita un enorme compromiso político para implementar este tipo de privatizaciones, debido a la resistencia de las burocracias y los sindicatos que pierden poder económico y político en el proceso.

La privatización a través de ofertas públicas es menos drástica, debido a que es una sustitución parcial o total de los accionistas sin un cambio radical en la administración y la cultura de las empresas. La habilidad y velocidad de respuesta de estas empresas para adaptarse a la nueva situación de competencia y desregulación a través de la eliminación de los monopolios será la clave para su supervivencia. Este proceso es típicamente lento por la resistencia de los partidos políticos, las burocracias gubernamentales y los sindicatos dominantes.

Las empresas petroleras y gaseras están mejor preparadas para estos cambios, porque están acostumbradas a la competencia, a formar sociedades y tomar riesgos. Las empresas eléctricas tienen las habilidades operacionales y la experiencia que les ha dado la distribución de electricidad. La exitosa convergencia de ambos determinará la empresa energética ganadora del futuro.

Camilo Villaveces – Socio de la firma Inverlink –

En su intervención sobre “Percepción pasada, presente y futura de los inversionistas en Colombia”, el ponente llamó la atención sobre la necesidad de tener políticas consistentes y coherentes de Estado y no de Gobierno que demuestren que realmente se quiere la participación privada. De ser así el Estado deberá exigir el cumplimiento estricto de las obligaciones adquiridas por los inversionistas, cumplir sagradamente los compromisos adquiridos con los inversionistas, aceptar que el regulador sea totalmente independiente, entender que la capacidad del Gobierno para influir sobre las tarifas debe ser limitada, y que los subsidios deben ser fondeados con dinero que no sea de las empresas.

En resumen para Villaveces se debe mostrar con claridad y contundencia que el país está decidido a recuperar su comportamiento macroeconómico expuesto hasta antes de la crisis de 1998 y a asumir los costos que ello implica, que evitará la coexistencia de generadores públicos y privados, y logrará la generación de confianza y credibilidad para que la financiación y la expansión de la infraestructura sean asumidas por el sector privado.

Carmen Arévalo - Viceministra de Ambiente –

Según la presentación de la ministra el sector de agua potable y saneamiento básico podría tomar como opción la participación privada con el objetivo de lograr una expansión efectiva de los servicios, mejorar la gestión sectorial, adelantar inversiones eficientes dentro de conceptos de costo mínimo, lograr costos de eficiencia, distribuir adecuadamente los riesgos y responsabilidades entre el público y el privado, tener servicios sostenibles en el largo plazo y operadores idóneos.

Sin embargo existen varias restricciones como las políticas, caracterizadas por la falta de compromiso local, la prevalencia de criterios de corto plazo frente a soluciones estructurales, la Injerencia de otros actores (Concejos, Sindicatos, etc) en el proceso y la falta de información clara a la comunidad y poca capacidad de presión de la misma para lograr apoyo a los procesos de cambio. Por otro lado respecto a la estructuración de los procesos persiste la demora en los procesos de negociación por elevadas demandas de recursos públicos, la desarticulación y demoras originadas por la separación de las etapas de estructuración de los procesos y el oportunismo local para acceder recursos nacionales.

A pesar de lo anterior, se diseñó un programa de Modernización empresarial para mejorar la calidad técnica de la estructuración de los procesos de vinculación del sector privado y fortalecer las entidades estatales en el manejo y gestión de procesos de participación privada, asegurar procesos transparentes y competitivos, reducir la incertidumbre y los riesgos financieros de los proyectos para atraer capitales privados, liberar recursos públicos y lograr los niveles de inversión requeridos para contar una infraestructura competitiva, potenciar el aprovechamiento de las economías de escala dadas por la administración regional de los servicios y lograr una mayor eficiencia en la prestación de los servicios.

A través del programa se gestiona la estructuración de 26 proyectos con cobertura en 83 municipios con una población aproximada de 2.500.000 habitantes, con una inversión de \$189.000 millones, de los cuales \$110.000 millones son recursos del crédito BIRF y \$79.000 millones son recursos de Audiencias Públicas. Los resultados positivos se relacionan con la adecuada planeación a largo plazo de obras e inversiones, con el aseguramiento de las fuentes de financiación, la adecuada aplicación de los recursos, la socialización de los procesos con vinculación de la población y que las tarifas estarán acorde con la capacidad y disponibilidad de pago de la población

Para el mediano plazo se tiene pensado adelantar un programa de Participación Privada que permita la estructuración de proyectos eficientes por consultores especializados - financiados por el Gobierno Nacional-, la formulación de un marco integral (financiero, técnico, comercial, institucional y legal) para promover la participación del capital privado, la replica de experiencias exitosas, aprender de los errores y asignar eficientemente los riesgos, garantías, responsabilidades e inversiones, entre el Estado y el sector privado.

Mauricio Millán – Experto Comisionado de la Comisión de Regulación de Agua -CRA – con “La regulación sectorial y la participación privada”

Luego de caracterizar el sector, Millán propuso algunas razones por las cuales la participación privada no se ha consolidado como una alternativa más fuerte para la prestación de los servicios de agua y aseo.

En primer lugar para el subsector de aseo las particularidades del servicio -como son la necesaria compatibilidad con las políticas ambientales, los altos impactos en la salud que genera, los altos costos de transporte dadas las fuertes restricciones geográficas-, así como las características de la regulación, permiten concluir que es factible la alternativa de la prestación por parte de privados sobretodo en los mercados grandes, es decir, en ciudades con mayor número de población.

Sin embargo para que se consolide la participación privada es conveniente asumir algunos retos como son: el establecimiento de un nuevo marco tarifario y regulatorio que corrija distorsiones actuales, genere mayor claridad por parte de los usuarios, e incorpore conceptos de gestión integral de residuos económicamente eficientes y el dictamen de reglas claras para la

competencia. Con lo anterior el privado podrá desarrollar tecnologías alternativas de tratamiento y aprovechamiento y consolidar mercados de recuperación y reciclaje.

El subsector de acueducto y alcantarillado también presenta las particularidades del aseo incluyendo el hecho que requiere de sistemas ó componentes “a la medida” que amplían el rango de costos de operación, mantenimiento e inversión y que dependen de la concentración de la demanda, pero principalmente de las características topográficas. En materia de regulación entre 1996 y 2004 hubo desarrollo del marco regulatorio general que reconoció los costos que implicaba la prestación integral del servicio pero que generó incertidumbre en relación con las metas “alcanzables” y los “ingresos”. Sin embargo la participación privada se desarrolló principalmente por subcontratación y por contrato con opción de salvamento pero fue reducida en relación con la inversión. Además las alternativas directas surgieron como una opción en áreas de expansión de los municipios, en donde se generaron altas rentas políticas locales.

Por lo tanto de la participación privada en el sector se debe esperar que en el corto plazo que continué su desarrollo a través de contratos como una opción de salvamento para prestadores ineficientes, y en el mediano plazo, en la medida en que sean más evidentes ineficiencias por parte de la prestación pública se generen los espacios y mayor confianza del sector político local para que explorar alternativas que permitan el desarrollo de gobiernos corporativos adecuados.

Darío Hidalgo - Consultor Asociado - AKIRIS DE COLOMBIA S.A.

La presentación del Dr Hidalgo respecto a las “Concesiones viales 10 años: Balance y Perspectivas” concluyó lo siguiente:

La participación privada en la financiación y operación de vías ha generado impactos positivos, tal vez imposibles sin la introducción de las concesiones. El Gobierno Nacional y el Sector Privado han desarrollado los instrumentos en forma gradual, reconociendo las limitaciones y oportunidades de los nuevos esquemas contractuales

Existen perspectivas favorables, sin embargo es necesario precisar temas críticos para el futuro del esquema de concesiones viales como los inconvenientes de algunas de las concesiones de primera y segunda generación respecto a lo cual se debe tomar decisiones acerca de adquirirlas o adelantar una terminación anticipada; como avanzar en los procesos de tercera generación para hacer cumplir los contratos y los esquemas a implementar para incrementar la participación del mercado de capitales y financiación externa en la financiación de los proyectos.

El mecanismo de concesión puede y debe seguir siendo una herramienta para lograr los fines del estado en el sector de transporte por carretera como son la reducción de costos de transporte y los tiempos de viaje (TLC) y el aumento de la seguridad vial.

Con la experiencia y el conocimiento con el que ya cuentan el Estado y el Sector Privado se puede desarrollar proyectos susceptibles de ser gestionados por el mecanismo contractual de concesión, tales como la Malla Vial del Caribe, Troncal del Llano, Medellín-La Pintada, y tramos no Concesionados de Bogotá-Buenaventura, Bogotá-Santa Marta.

Eduardo Pizano, Gerente General - AINCOL LTDA.

La presentación adelantada por el ponente bajo el título “Infraestructura vs. Crecimiento: El reto del transporte multimodal” inició con la exposición de la situación de cada uno de los modos de transporte durante la última década:

Respecto a la red vial se dijo que si bien presenta avances en los principales corredores y a través de las concesiones viales se vincularon US\$600 millones en inversiones privadas, aún persisten cuellos de botella, dificultades en los accesos a las ciudades, vías en mal estado y difíciles condiciones topográficas, por lo que se requiere Invertir en mejoramientos, rehabilitaciones y ampliaciones de 1,096 kms. de vías existentes.

El transporte de Carga se caracteriza por tener una estructura empresarial débil, evidenciada en el hecho que tan sólo 2% de los camiones son de propiedad de empresas lo que ha provocado una sobreoferta de camiones de dos ejes. A su vez los costos son altos como consecuencia de la inseguridad y los fletes.

La alternativa ferroviaria abrió espacio para la entrada del sector privado tras la entrega en concesión de las redes del Atlántico y del Pacífico. En la primera, los incrementos de producción de carbón exigen una inmediata ampliación de la misma. La red férrea del pacífico es una alternativa al transporte por carretera en el tramo Cali y Buenaventura; su trayecto montañoso le reduce competitividad y su uso hoy está limitado a carga general. Es precisa la rehabilitación del corredor ferroviario en el interior del país para generar un volumen adicional de carga, así como la construcción de un centro de transferencia en Puerto Salgar que permita el desarrollo de la multimodalidad

El esquema de privatización permitió aumentar la inversión y modernizar la infraestructura portuaria. El proceso permitió mejorar los niveles de eficiencia lo que se ha traducido en menores costos de exportación e importación. El indicador de Tiempo del buque en Puerto, para citar un ejemplo, es muestra de ello al pasar de 10 días en 1993 a 1,5 días en el 2002. Si bien se ha avanzado, aún podemos mejorar más, pues el TLC incrementará los volúmenes de carga, por lo cual el Estado debe garantizar la capacidad portuaria a través del adelanto de las inversiones que se requieren (antepuertos de Santa Marta y Buenaventura por ejemplo), ampliando los plazos de las concesiones.

El río podría ser el medio más económico de transporte, pero hoy el Magdalena es poco confiable y no garantiza la navegación continua. Se ha intentado utilizarlo con poco éxito y el programa YUMA para viabilizarlo a mediano plazo. Tiene un alto costo: 300,000 millones de pesos en cuatro años. De allí a que el Estado ha preferido invertir en carreteras y ferrocarriles.

La inversión aeronáutica mejoró las pistas y los terminales para los casos de las Concesiones de la Segunda pista El Dorado y los terminales de Barranquilla y Cali. El aumento de carga que se espera con el TLC exige una ampliación de las instalaciones de carga en Bogotá. Para garantizar la inversión, El Dorado se va a entregar en concesión, al igual que los aeropuertos de San Andrés y Providencia.

Ante el anterior panorama el reto para el país es la integración de los distintos sistemas de transporte para reducir costos y hacer más competitivos los productos colombianos, a través de un esquema de transporte multimodal que combine los distintos modos de transporte para lograr un menor costo, al transportar la mercancía desde un sitio en un país donde el operador de transporte multimodal se encarga de ellas, hasta un sitio designado para entrega, situado en un país diferente utilizando al menos dos modos de transporte diferentes, bajo el amparo de un contrato.

Los beneficios para el país se traducirían en la racionalización de la infraestructura, la descongestión, la mayor competitividad en nuestras exportaciones y los menores costos de las mercancías importadas; mientras que para el Usuario los costos de transporte serían menores así como los tiempos de viaje; la programación de inventarios, despachos y tiempos de viaje mejoraría; la certeza en el cumplimiento se favorecería y un solo interlocutor tendría la responsabilidad total.

Dr José Irigoyen Lider Sectorial del Banco Mundial

Acerca de las “Tendencias mundiales en el desarrollo de infraestructura” el expositor enfatizó en que precisamente el comportamiento experimentado en materia de inversión en infraestructura, es la caída simultánea tanto de la inversión pública como la privada entre 1997-2000. Por el lado de la inversión privada la disminución en un 75% fue consecuencia de los crecientes problemas regulatorios en el ámbito internacional que erosionaron la confianza de los inversores mientras que la inversión pública se redujo en un 25% para el mismo período por la necesidad del ajuste ante la crisis fiscal resistida.

Dado lo anterior es acertado rebalancear e incluso focalizar las inversiones -y más aún en el sector transporte-, a través de un esquema público - privado que libere espacio fiscal, provea fuentes de financiación mas estables y substanciales, e distribuya los riesgos de manera clara para ser asumidos por las partes y garanticen la viabilidad financiera de los proyectos con tarifas sostenibles.

Para ello los procesos de participación pública – privada en infraestructura deben estar regidos por estándares de información pública, así como estar sujetos a auditorías para la disseminación de resultados en materia de calidad y cobertura de servicios ; pero sobretodo para evitar negociaciones oportunistas la independencia de los entes regulatorios es fundamental.

Alejandro Gaviria Uribe- Docente facultad de Economía de la Universidad de los Andes

El ponente recalcó que en la práctica la Nación sigue financiando la mayoría de los proyectos de infraestructura en curso como los SITM, las vías secundarias, los acueductos. De allí que enfatizara en lo pertinente de establecer un límite a lo que la Nación puede hacer por fuera de lo que realmente constituye sus competencias.

Dado el muy poco porcentaje de libre inversión que tiene el estado lo mejor sería que las asignaciones presupuestales pudieran dedicarse a propósitos generales.

El Gobierno debe decidir si financia los SITM o las vías secundarias pues no esta en capacidad de asumir todas las obras; sin embargo es indudable que por cuestiones de economía política han valido más las presiones sectoriales que los intereses regionales.

Alberto Carrasquilla Barrera – Ministro de Hacienda y Crédito Público

En sus palabras de cierre del seminario el Ministro de Hacienda y Crédito Público dividió su ponencia en tres puntos importantes.

El primero, los mecanismos que permita dar estabilidad a las reglas del juego, que garantizan los beneficios de la participación privada.

- Un marco jurídico estable
- Un marco regulatorio que promueva la eficiencia económica y la competencia.
- Un marco tarifario que remunere adecuadamente a los agentes.
- Un sistema de control que vigile el cumplimiento de la regulación y evite situaciones de abuso.
- Una relación equilibrada entre particulares y el Estado.

En este contexto, el Gobierno está convencido de que la confianza y la claridad en las reglas de juego son factores esenciales para generar el desarrollo necesario para resolver los problemas sociales del país.

El Gobierno busca que el inversionista que suscriba estos contratos tenga la confianza y seguridad de que aquellos incisos, ordinales, literales, párrafos o artículos específicos de leyes o actos administrativos, que sean trascendentales para conformar su decisión de invertir, no le sean modificados en su detrimento. El mecanismo de confianza inversionista genera los incentivos adecuados tanto para la Nación como para el inversionista. La estabilidad de normas específicas, determinantes de grandes inversiones, reduce el costo de transacción para los actores económicos, lo cual redundará en una mejor asignación de los recursos de inversión.

En el segundo punto, mencionó que la Nación asumió demasiados riesgos que generaron excesivas obligaciones contractuales (i.e pasivos contingentes) expresadas en mayores garantías hacia los inversionistas privados. Por lo anterior, el Gobierno ha desarrollado instrumentos novedosos que conviertan la vinculación de capital privado en negocios exitosos tanto para el Estado, como para el privado, con la creación del Fondo de Contingencias para brindar soporte económico a los privados frente a cierto tipo de riesgos, el desarrollo de Esquemas de Gradualidad en las obras, de manera que las intervenciones respondan a la demanda, y la Inversión en estudios de ingeniería y en estructuración de proyectos.

Como punto final, el Ministro explicó la estrategia del Programa de aprovechamiento de activos y enajenación, la cual comprende: agilizar los procesos de venta en curso y emprender nuevas fases, con participaciones mayoritarias y minoritarias; y establecer mecanismos que integren a todas las entidades públicas en el proceso de definición, estructuración y enajenación de sus participaciones en empresas.

Anexo 1 - B
CALENDARIO DE INVERSIONES - CONSOLIDADO
(Montos en miles de USD\$)

PCR PRESTAMO CONCESIÓN Y PRIVATIZACIÓN EN INFRAESTRUCTURA - 927/OC-CO

	PROGRAMADO EN LOS POA				EJECUCION ACTUAL				BRECHA
ANOS	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL	(8)-(4)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1996	2,570	0	0	2,570	1,263	0	0	1,263	-1,307
1997	7,010	800	1,370	9,180	594	0	90	684	-8,496
1998	3,880	5,460	1,230	10,570	1,837	240	140	2,217	-8,353
1999	3,790	5,250	1,080	10,120	1,654	1,340	130	3,124	-6,996
2000	2,250	4,500	950	7,700	1,777	3,310	4,430	9,517	1,817
2001	3,810	4,390	1,360	9,560	1,247	2,380	2,890	6,517	-3,043
2002	4,680	5,225	1,730	11,635	1,322	1,060	790	3,172	-8,463
2003	3,320	5,840	1,500	10,660	1,833	1,260	650	3,743	-6,917
2004	400	2,750	440	3,590	0	2,440	580	3,020	-570
TOTAL	-	-	-	-	11,527	12,030	9,700	33,257	-

- NOTAS:
1. Los montos establecidos en los POA se realizaron en los primeros años con el criterio de cumplir el plazo inicial de desembolso de la operación. Aunque fueron aprobados por el Comité Directivo, los presupuestos fueron sometidos posteriormente a fuertes recortes, tanto en la parte de financiamiento como de contrapartida.
 2. En los tres primeros años hubo muchas dificultades en la puesta en marcha de los grupos de apoyo técnico y en la definición de términos de referencia para los estudios debido a la inexperiencia en los temas.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION
CREDITO BID 927- OC-CO

Anexo 1 - B
CALENDARIO DE INVERSIONES - CONSOLIDADO
(Montos en miles de USD\$)

ANOS	PROGRAMADO EN LOS POA				EJECUCION ACTUAL				BRECHA
	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL	BID	BIRF	LOCAL	TOTAL	(8)-(4)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1996	2,570	0	0	2,570	1,263	0	0	1,263	-1,307
1997	7,010	800	1,370	9,180	594	0	90	684	-8,496
1998	3,880	5,460	1,230	10,570	1,837	240	140	2,217	-8,353
1999	3,790	5,250	1,080	10,120	1,654	1,340	130	3,124	-6,996
2000	2,250	4,500	950	7,700	1,777	3,310	4,430	9,517	1,817
2001	3,810	4,390	1,360	9,560	1,247	2,380	2,890	6,517	-3,043
2002	4,680	5,225	1,730	11,635	1,322	1,060	790	3,172	-8,463
2003	3,320	5,840	1,500	10,660	1,833	1,260	650	3,743	-6,917
2004	400	2,750	440	3,590	0	2,440	580	3,020	-570
TOTAL	31,710	34,215	9,660	75,585	11,527	12,030	9,700	33,257	-

- NOTAS:
1. Los montos establecidos en los POA se realizaron en los primeros años con el criterio de cumplir el plazo inicial de desembolso de la operación. Aunque fueron aprobados por el Comité Directivo, los presupuestos fueron sometidos posteriormente a fuertes recortes, tanto en la parte de financiamiento como de contrapartida.
 2. En los tres primeros años hubo muchas dificultades en la puesta en marcha de los grupos de apoyo técnico y en la definición de términos de referencia para los estudios debido a la inexperiencia en los temas.

COLOMBIA
Préstamo de Cooperación Técnica de Apoyo a la Privatización y Concesión en
Infraestructura.
(927/OC-CO)

Project Completion Report (PCR)
Minuta del Comité de Revisión Gerencial (CRG)
Miércoles, 15 de Septiembre de 2005

I. PARTICIPANTES

Invitados: Ciro De Falco, Gerente RE3; Camille E. Gaskin-Reyes, Subgerente RE3; Guillermo Calvo, RES/Jefe; Carlos M. Jarque, SDS/Jefe; Manuel Rapoport, DEV/Jefe; Betty Rice, DEV/PLN; Pietro Masci, SDS/IFM/Jefe; Silvia B. Sagari, RE1/FI1/Jefe; Edgardo Demaestri, RE1/FI1; Marcelo Antinori, RE2/FI2/Jefe; Laura Profeta, LEGIII/OPR; Jose Luis Lupo, Representante COF/CCO; Fernando Montenegro, Subrepresentante COF/CCO; Vladimir Radovic, RE3/OD5/Jefe; Humberto Gobitz, Economista País RE3/OD5; Elio Londero, Asesor RE3; Rafael Hernández, Asesor RE3; Javier León, Asesor RE3; Fidel Jaramillo, Asesor; Xavier Comas, RE3/SC3/Jefe; Alvaro Llosa, RE3/EN3/Jefe; Juan Manuel Farina, RE3/SO3/Jefe; Roberto Manrique, RE3/FI3; Jairo Salgado COF/CCO.

Asistentes: Ana María Rodríguez-Ortiz, RE3/FI3/Jefe, quien presidió; Roberto Manrique, RE3/FI3; Rafael Hernández, Asesor RE3; Laura Profeta, LEGIII/OPR y Natalie Pazmiño DEV/PRM. Fernando Montenegro, Sub-Representante COF/CCO; y Jairo Salgado, COF/CCO (Videoconferencia), y Gloria Lugo, RE3/FI3, quien actuó como secretaria del CRG.

Comentarios escritos: Fueron recibidos comentarios escritos de Víctor Traverso, RE3/EN3 y Natalia Pazmiño, DEV/PRM, los cuales fueron remitidos a todos los invitados con antelación a la reunión.

Nivel de participación: Los miembros del CRG presentaron comentarios constructivos para mejorar la presentación del documento con énfasis en las lecciones aprendidas.

II. ACUERDOS ALCANZADOS

La naturaleza del programa: El CRG recomendó ampliar la presentación de la naturaleza del programa, indicando la dinámica propia de los procesos de privatización y concesión en infraestructura, la cual es diferente de otros proyectos del Banco, ya que requieren un esfuerzo sostenido en tiempo y en recursos. En particular, recomendó destacar que este programa específico fue diseñado con un enfoque multisectorial con el objeto de generar las bases de la participación privada en el mayor número de sectores posibles; que este enfoque no se agota en una sola operación, y requiere esfuerzos continuos de seguimiento e implementación. El CRG solicitó ampliar la presentación de los temas asociados al sector de agua potable y saneamiento.

Organismo ejecutor: El CRG recomendó aclarar que, durante el diseño del programa y no obstante la recomendación del equipo del Banco de establecer una única Unidad de Coordinación para el programa, el Gobierno de Colombia solicitó el establecimiento de dos Unidades Coordinadoras a pesar de los mayores costos de coordinación resultantes. Como lección, este tipo de mecanismos solo funcionan en procesos que buscan generar consensos y establecer el marco institucional necesario, como sucedió en este caso. Dado el avance alcanzado en este frente, la operación PC2 se está ejecutando bajo un único organismo ejecutor.

Papel del PNUD: El CRG recomendó diferenciar claramente el papel y desempeño de PNUD (como administradora de los recursos), del papel técnico de las Unidades Coordinadoras establecidas en el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Lecciones Aprendidas: Se recomienda destacar que i) el proceso de “ownership” generado en el país fue muy importante y debe ser una de las mayores lecciones de este programa; y ii) el fortalecimiento institucional es un proceso que requiere esfuerzos de largo plazo y que no consiste exclusivamente en capacitación.

Cancelación de recursos. El CRG recomendó explicar por qué la cancelación de recursos no afectó el logro de los objetivos de desarrollo del programa.

Otros comentarios: Se destacó la evaluación muy positiva dada por el país al programa, en términos de relevancia y oportunidad.

Comentario metodológico sobre el instrumento PCR: Los miembros del CRG agradecen al equipo de las oficinas involucradas en el diseño e implementación del PCR y su esfuerzo por mejorarlo. Sin embargo, es importante señalar que el instrumento sigue siendo poco amistoso para el usuario final, y mejoras al mismo favorecerían los ejercicios de revisión final de las operaciones.

(Original Firmado)

Ana María Rodríguez-Ortíz, RE3/FI3
Presidente

(Original Firmado)

Gloria Lugo, RE3/FI3
Secretaria

(Original Firmado)

Fernando Montenegro
Sub-representante CO/CCO