

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORÍA DE APOYO AL REDISEÑO INSTITUCIONAL DE CORMAGDALENA COMO GESTOR INTEGRAL DEL RÍO MAGDALENA

1. Antecedentes y justificación

La Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena - CORMAGDALENA, fue creada por el artículo 331 de la Constitución Política, como un ente corporativo especial del orden nacional con autonomía administrativa, presupuestal y financiera, dotada de personería jurídica propia, la cual funcionará como una empresa Industrial y Comercial del Estado sometida a las reglas de las sociedades anónimas, en lo no previsto por la presente ley artículo 1 de la Ley 161 de 1994.

La Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena, está sometida al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública conformado por la Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015 y demás Decretos reglamentarios.

La Ley 161 de 1994, por la cual se organiza la Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena, determina sus fuentes de financiación y dicta otras disposiciones, en su artículo segundo define claramente que CORMAGDALENA, tendrá como objeto la recuperación de la navegación y de la actividad portuaria, la adecuación y conservación de tierras, la generación y distribución de energía así como el aprovechamiento sostenible y la preservación del medio ambiente, los recursos ictiológicos y demás recursos naturales renovables.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 - 2022 establece la importancia de promover el desarrollo de modos alternativos de transporte y por lo cual incluye dentro de los procesos estratégicos del Plan Plurianual de Inversiones la Recuperación de la navegabilidad por el río Magdalena, con miras a fortalecer un esquema de transporte intermodal, lo que permitiría a su vez impulsar la diversificación de la matriz modal de transporte, utilización de modos más eficientes en términos de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI), y reforzar así la estrategia establecida para mejorar las condiciones de accesibilidad.

Así mismo, las bases del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 establecen dentro del Objetivo 1. Modernizar, simplificar y hacer más eficiente el marco institucional del sector transporte y logística para alcanzar mayores niveles de eficacia, especialización y articulación entre las entidades nacionales y territoriales para el Fortalecimiento institucional, gobernanza y articulación Intersectorial la siguiente acción: “Cormagdalena fomentará la intermodalidad, formulará proyectos estratégicos que recuperen el río Magdalena y creará líneas de negocios que la lleven a ser autosostenible”¹.

De esta manera, CORMAGDALENA debe propender a ser un ente articulador y guía en la formulación de proyectos estratégicos para el desarrollo y la recuperación del Río, en favor del bienestar colectivo. En 2020, el BID contrató a la firma Deloitte para realizar un diagnóstico de la organización institucional actual de la entidad de cara a los retos importantes de gestión integral y sostenible del Río y proponer una actualización de la misión y visión de la entidad. Con base en estos resultados, el BID necesita contratar a una firma consultora para realizar el estudio de fortalecimiento institucional de la empresa para que asuma el rol de Gestor Integral del Río Magdalena.

¹ La Entidad cuenta con una Guía Estratégica y Plan de Acción trianual que está alineada con las políticas sectoriales y el PND 2018 – 2022.

2. Objetivos

Los objetivos de la consultoría son los siguientes:

- Analizar, juntamente con Cormagdalena, la manera como la Corporación desempeña actualmente sus funciones, para lo cual se hará un levantamiento completo de los recursos técnicos, jurídicos, y organizacionales con los que cuenta para este fin, y de su estructura de gobierno.
- Diseñar, juntamente con Cormagdalena, la estructura funcional, institucional y de gobierno necesaria para que la Corporación desempeñe correctamente todas las funciones que le atribuye la Constitución Política y la Ley, incluyendo la definición de las capacidades técnicas, legales, administrativas, presupuestales y financieras requeridas.

3. Alcance de los servicios

Los consultores cumplirán con los siguientes requisitos de servicios para el exitoso desarrollo de la consultoría:

- A partir de las definiciones estratégicas que se plantearon en el estudio de Visión y Misión de Cormagdalena, en esta consultoría se evaluará de manera más profunda la situación actual de la Corporación y se acometerá el diseño de la nueva entidad reestructurada.
- Dentro de los cometidos a desarrollar, y sin ánimo de exhaustividad, se mencionan como prioritarios los siguientes:
 - Identificar con claridad las funciones que Cormagdalena debe acometer en el marco de su Misión y Visión, incluyendo aquellas que representan una gestión integral del río y su cuenca y las que suponen funciones de coordinación interadministrativa con otros entes públicos, y establecer los medios con los que actualmente cuenta la Corporación con el fin de determinar los déficits de recursos humanos, técnicos e institucionales que deberá solucionar para quedar en situación de atender de manera plena estas funciones.
 - Establecer una propuesta de encaje institucional y marco normativo, teniendo en cuenta el ordenamiento legal vigente.
 - Desarrollar un modelo de gobernanza para la entidad, dirigido a dotar a Cormagdalena de fortaleza institucional y excelencia reputacional.
 - Proponer un esquema organizacional óptimo que responda a las funciones identificadas.
 - Definir y diseñar los macroprocesos requeridos para la alineación entre la estrategia y la estructura interna.

4. Actividades clave

Para cumplir con los objetivos de la consultoría, la firma desarrollará las siguientes

actividades. **Etapas 1: Identificación y profundización de funciones**

- Profundizar las funciones de Cormagdalena en el marco de su competencia teniendo en cuenta los cinco cometidos institucionales asignados a la entidad, mediante entrevistas técnicas internas y con *stakeholders* relevantes y analizar la suficiencia o insuficiencia de los recursos humanos y los medios técnicos, legales e institucionales con los que cuenta para cumplirlas.
- Analizar la competencia o complementariedad de funciones con otros entes administrativos a nivel nacional y subnacional.

- Identificar fortalezas y carencias en el ejercicio de las diversas funciones, tanto por Cormagdalena como por otros entes administrativos que las ejerzan.
- Establecer y definir conceptos básicos como gestión integral, regulador, supervisor, entidad de coordinación, etc., que permitan una clara imputación de funciones a Cormagdalena.
- Realizar una propuesta competencial detallada, así como los interfaces de relación con otras entidades públicas y actores privados.

Etapas 2: Esquema institucional

- Determinar la capacidad institucional requerida por Cormagdalena para llevar a cabo las funciones asignadas.
- Determinar los cambios institucionales, incluyendo reorganización de funciones de otras entidades, que son necesarios para que Cormagdalena pueda ejercer adecuadamente las actividades y funciones que le corresponde desempeñar según su Visión-Misión.
- Desarrollar instrumentos para una adecuada coordinación e interrelación con otras entidades públicas y actores privados.
- Justificar la propuesta de esquema institucional que será presentada a los tomadores de decisión.

Etapas 3: Gobierno corporativo

- Elaborar una propuesta para ajustar los órganos de gobierno corporativo que rigen la gestión de la entidad, en el marco de la estructura legal vigente, teniendo en cuenta tanto el benchmarking internacional como la experiencia colombiana en el tema, encaminada a dotar a la Corporación de independencia de los ciclos políticos para adelantar sus funciones técnicas, y a fortalecer su transparencia y formalizar y optimizar los mecanismos de interacción con los distintos *stakeholders* del Rio, buscando facilitar la implantación de políticas entre las diversas entidades públicas relevantes, y también facilitar la participación del sector privado en el ámbito que le corresponde, en un ambiente visible y verificable.
- Establecer las políticas, programas y estrategias de gobierno corporativo que deben regir las actuaciones de la entidad.
- Establecer las políticas, programas y estrategias de gestión que deben regir las actuaciones de la entidad, incluyendo la segregación de funciones.
- Justificar la propuesta de gobierno corporativo que será presentada a los tomadores de decisión.

Etapas 4: Organización interna y recursos directivos

- Elaborar el organigrama de la Entidad, con la organización óptima para desarrollo de las actividades y labores específicamente asignadas.
- Actualización del entendimiento organizacional de la Corporación (número de colaboradores de planta y contratistas).
- Clasificación de las dependencias según sus niveles de responsabilidad (estratégico, gerencial y operacional).
- Elaborar un primer mapa de interrelaciones entre áreas de la entidad.
- Definir y diseñar los macroprocesos que respondan a la correcta alineación entre la estrategia, las funciones y la estructura organizacional.
- Definir los perfiles directivos (nivel n y n+1) requeridos a la luz del esquema organizacional propuesto y que responda a la estrategia deseada.

- Justificar la propuesta de organización interna y recursos directivos que será presentada a los tomadores de decisión.

5. Entregables

Los entregables esperados de la consultoría son los siguientes:

- Entregable 1: Plan de Trabajo y cronograma detallado del proyecto.
- Entregable 2: Funciones de Cormagdalena. Resultados del análisis realizado en Etapa 1.
- Entregable 3: Esquema institucional y normativo. Resultados del análisis realizado en la Etapa 2.
- Entregable 4: modelo de gobierno corporativo. Resultados del análisis realizado en la Etapa 3.
- Entregable 5: Organización y macroprocesos. Resultados del análisis de las Etapa 4.
- Entregable 6: Informe final y futuros pasos.

6. Calendario del proyecto e hitos

La consultoría se desarrollará en 4 fases según el calendario descrito a continuación:

Fase	Duración
Plan de Trabajo	1 semana
Etapa 1 - Funciones	3 semanas
Etapa 2 – Esquema institucional	2 semanas
Etapa 3 – Gobierno corporativo	3 semanas
Etapa 4 – Organización y recursos	4 semanas
TOTAL	12 semanas

7. Requisitos de los informes

Los informes deberán ser entregados en idioma español, en medio magnético y, preferiblemente, en software sin limitaciones o restricciones para su uso y con carácter editable. De igual manera deberá anexarse el soporte de asistencia del taller adelantado.

Los informes aceptados, previa verificación y aprobación por parte de Cormagdalena y del Banco, deberán ser entregados en la casilla bidcolombia@iadb.org al Banco.

8. Criterios de aceptación

Los productos serán aceptados previa verificación y aprobación por parte de Cormagdalena y el BID.

9. Otros requisitos

Calificación de la firma: Las firmas consultoras deberán proporcionar evidencia documentada que demuestren el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Personas Jurídicas, Unión Temporal entre Personas Jurídicas o Consorcio entre Personas Jurídicas que contengan dentro de su objeto social actividades relacionadas con las de este contrato.

Acreditar contratos ejecutados y recibidos a satisfacción por el contratante durante los últimos diez (10) años, cuyo objeto esté relacionado con el diseño o rediseño institucional de empresas del sector de transporte y medio ambiente en Colombia.

10. Supervisión e informes

Un (1) Representante de Cormagdalena y un (1) representante del BID.

11. Calendario de pagos

Cronograma de Pagos	
Entregables	%
1. Entregable 1. Corresponde a los productos Plan de Trabajo y Etapa 1	30%
2. Entregable 2. Corresponde a los productos de las Etapas 2 y 3	40%
3. Entregable 3. Corresponde a los productos de la Etapa 4	30%
TOTAL	100%

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORÍA PARA APOYAR A CORMAGDALENA EN EL DESARROLLO DEL PLAN MAESTRO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL Y USO SOSTENIBLE DE LA CUENCA DEL RÍO MAGDALENA

1. Antecedentes y justificación

El sistema fluvial de Colombia tiene una magnitud de 24.725 km, de los cuales el Río Magdalena representa 1560km. Es la vía fluvial más importante del país para el desarrollo económico y el transporte de carga y pasajeros. El Río tiene un potencial máximo de transportación de 550 millones de toneladas por año, lo que representa siete veces el volumen de carga por carreteras en el país. Pero actualmente, el potencial no está aprovechado: según las cifras de diciembre 2019, se transportaron el último año 3 millones de toneladas, lo que representó solamente el 3% del volumen de carga transportado en el país.

Actualmente, el Río presenta importantes restricciones físicas como vía de transporte fluvial, por lo que el Gobierno planteó un proyecto de navegabilidad sobre 668km del Río Magdalena desarrollado a través de una Asociación Público-Privada. Se realizaron seis estudios técnicos para la estructuración de una licitación en 2014 y 2018, sin embargo, estas no culminaron, pues en 2014 el proyecto a pesar de ser adjudicado no logró el cierre financiero, y en 2018 la licitación no obtuvo la aprobación del Gobierno. Un nuevo proyecto de APP está en preparación para 2020, cuya estructuración está a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) para los componentes legal, financieros y administrativos; y de Cormagdalena para los componentes técnicos. El nuevo proyecto de APP se enmarca en la primera ola de la Quinta Generación de Concesiones en Colombia (5G). La solicitud de interés para la precalificación de oferentes fue abierta en octubre 2019, y se prevé recibir Expresiones de Interés en una fecha por determinar. El nuevo proyecto de APP en 2020 tiene como ámbito el tramo Bocas de Ceniza – Barrancabermeja y el alcance incluye obras de construcción (encauzamiento, mantenimiento y reconstrucción del tajamar occidental, defensa del margen del Río en algunos sectores, entre otras) además de las obras de dragado. En comparación con la estructuración de 2014, la ANI y Cormagdalena han desarrollado una solución técnica más reducida, con inversiones menores e intervenciones más puntuales.

En este contexto, se contrataron cuatro estudios nuevos para la estructuración del proyecto: un estudio finalizado por el INVIAS en 2020 sobre las obras a realizar para garantizar la navegabilidad en el tramo Bocas de Ceniza-PIMSA y el acceso al Puerto de Barranquilla, un estudio de demanda del Río Magdalena y el Canal del Dique realizado por INCOPLAN contratado por la ANI en 2019, un estudio ambiental realizado por el Instituto Alexander von Humboldt y un nuevo estudio del Río entre Bocas de Ceniza y Barrancabermeja que considere la implementación de obras de encauzamiento y dragado en los 668km del proyecto, realizado por la Universidad del Norte en 2020.

En lo referente a la administración y gestión del río Magdalena, es importante recalcar que la Corporación Autónoma Regional del Río Grande del Magdalena – Cormagdalena, fue creada por mandato de la Constitución Política de Colombia² en su artículo 331 y su objetivo principal, es la recuperación de la navegación y de la actividad portuaria, la adecuación y conservación de tierras, la generación y distribución de energía, así como el aprovechamiento y la preservación del medio ambiente. Para ejercer su rol, Cormagdalena desarrolló en 2006 el Plan Maestro de

² Artículo 331, Constitución Política de Colombia. Cormagdalena fue reglamentada a través de la Ley 161 de 1994, en consideración al mandato constitucional, como un ente corporativo especial del orden nacional con autonomía administrativa, presupuestal y financiera con el régimen establecido en dicha Ley. En lo no previsto por la Ley 161 de 1994, Cormagdalena funcionará como una Empresa Industrial y Comercial del Estado societaria.

Cuenca (PMC), concebido como un instrumento para el ordenamiento hidrológico de la cuenca Magdalena – Cauca, y con el propósito de generar un nivel de coordinación entre las instituciones del orden nacional, regional y local involucradas en la gestión ambiental y manejo de esta cuenca. A pesar de varios intentos no se logró implementar un sistema de seguimiento y monitoreo a las metas e indicadores. Tampoco hubo claridad en cuanto a los responsables de ejecutar los proyectos propuestos y es evidente la ausencia de un observatorio de la cuenca. Finalmente, no hubo estrategia consolidada de articulación institucional durante su vigencia.

En una visión general de planeación de los próximos 20 años del desarrollo del Río, y tomando en cuenta el gran proyecto de APP actualmente en construcción y las obras que se realizarán para recuperar la navegabilidad del Río, es fundamental contar con una herramienta de planeación integral de la gestión del Río que servirá como hoja de ruta para las actividades de coordinación, gestión y control que ejercerá Cormagdalena.

2. Objetivos

El objetivo general de la consultoría es apoyar Cormagdalena en desarrollar el Plan Maestro para la Gestión Integral y Uso Sostenible de la Cuenca del Río Magdalena que será la visión estratégica y hoja de ruta para la gestión integral del Río con un horizonte de 20 años.

3. Alcance de los servicios

Los consultores cumplirán con los siguientes requisitos de servicios para el exitoso desarrollo de la consultoría:

- Desarrollo del diagnóstico actual.
- Acompañamiento a Cormagdalena en el ejercicio de prospectiva.
- Acompañamiento a Cormagdalena para la formulación del plan integral de gestión.
- Elaboración de lineamientos para la ejecución, seguimiento y evaluación a cargo de Cormagdalena.

Los consultores deberán desarrollar estos alcances tomando en cuenta los siguientes objetivos, en el marco de la futura implementación del proyecto de APP para la navegabilidad del Río Magdalena:

- Para la planificación del uso y manejo sostenible de los recursos naturales renovables.
- Para mantener el equilibrio entre el aprovechamiento social y económico de los recursos.
- Para la conservación de la estructura físico-biótica de la cuenca y de sus recursos.
- Para planificar programas y proyectos, tendientes a la conservación, protección, restauración y prevención del deterioro de la cuenca.

4. Actividades clave

Actividad 1: Plan de Trabajo

El consultor elaborará un plan de trabajo en el que se defina el calendario de ejecución de la consultoría, la metodología propuesta, las fuentes que se proponen usar y los principales hitos de la consultoría.

Actividad 2: Diagnóstico

El consultor realizará el diagnóstico integral de la cuenca del Río Magdalena, cumpliendo con los requerimientos establecidos por la normatividad colombiana. El diagnóstico incluirá sin limitarse a:

- Revisión de los documentos de estructuración técnica, ambiental, social, predial y económica del proyecto de APP.

- Caracterización de cuenca en la que describirá el estado o situación actual a nivel de la cuenca y sus respectivas subcuencas objeto de ordenación respecto a los diferentes componentes que la conforman, estableciendo las interrelaciones entre ellos (físico, biótico, socioeconómico y cultural, político – administrativo, funcional y de gestión del riesgo).
- Teniendo como insumo los resultados de la caracterización de la cuenca en sus diferentes componentes, realizar el análisis situacional, incluyendo como mínimo los siguientes aspectos: las potencialidades, las limitantes y condicionamientos, el análisis y evaluación de los principales conflictos ambientales, y el análisis de territorios funcionales.
- Elaboración de la síntesis ambiental, incluyendo identificar, especializar y priorizar los principales problemas y conflictos que afectan la disponibilidad y calidad de los recursos naturales renovables en la cuenca (causas, efectos y soluciones), así como determinar las áreas críticas en la cuenca y los asuntos y las variables clave que alimentarán los análisis prospectivos y de zonificación.

Actividad 3: Acompañamiento al ejercicio de prospectiva

El consultor realizará un acompañamiento técnico a Cormagdalena para realizar el ejercicio de prospectiva y zonificación ambiental.

Esto incluirá mesas de trabajo y emisión de conceptos técnicos basados en mejores prácticas internacionales para apoyar a Cormagdalena en diseñar los escenarios futuros tendenciales y deseados del uso coordinado y sostenible del suelo, de las aguas, de la flora y de la fauna presente de la cuenca, definir en un horizonte de veinte años el modelo de ordenación de la cuenca, y realizar la zonificación ambiental.

Actividad 4: Acompañamiento a la formulación del plan integral

El consultor realizará un acompañamiento técnico a Cormagdalena para realizar la formulación del plan integral.

Esto incluirá mesas de trabajo y emisión de conceptos técnicos basados en mejores prácticas internacionales para apoyar a Cormagdalena en la definición del componente programático, las medidas para la administración de los recursos naturales renovables y el componente de gestión del riesgo, la estructura administrativa y la estrategia financiera.

Actividad 5: Lineamientos para la ejecución, seguimiento y evaluación

El consultor elaborará lineamientos para las fases posteriores de ejecución del plan, seguimiento y evaluación que estarán a cargo de Cormagdalena. Para ello, el consultor se basará en mejores prácticas internacionales para asegurar el cumplimiento de los más altos estándares en la gestión integral del Río en los veinte años, tomando en cuenta el megaproyecto de APP por implementarse.

5. Resultados y productos esperados

Los productos de la consultoría esperados son los siguientes:

- Plan de trabajo.
- Informe diagnóstico.
- Informe de actividades correspondientes a las actividades 4 y 5 en el que se anexarán los conceptos técnicos y las presentaciones realizadas para cumplir con el objetivo de cada actividad.
- Informe de lineamientos para la ejecución, seguimiento y evaluación.

6. Calendario del proyecto e hitos

La consultoría se desarrollará en tres fases según el calendario descrito a continuación:

Fase	Duración
Plan de trabajo	1 semana
Fase 1 - Diagnóstico	12 semanas
Fase 2 – Acompañamiento a Cormagdalena en la formulación	24 semanas
Fase 3 – Elaboración de lineamientos para la ejecución y seguimiento	7 semanas
TOTAL	48 semanas

7. Requisitos de los informes

Los informes deberán ser entregados en idioma español, en medio magnético y, preferiblemente, en software sin limitaciones o restricciones para su uso y con carácter editable. De igual manera deberá anexarse el soporte de asistencia del taller adelantado.

Los informes aceptados, previa verificación y aprobación por parte de Cormagdalena y del Banco, deberán ser entregados en la casilla bidcolombia@iadb.org al Banco.

8. Criterios de aceptación

Los productos serán aceptados previa verificación y aprobación por parte de Cormagdalena y el BID.

9. Otros requisitos

Calificación de la firma: Las firmas consultoras deberán proporcionar evidencia documentada que demuestren el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Personas Jurídicas, Unión Temporal entre Personas Jurídicas o Consorcio entre Personas Jurídicas que contengan dentro de su objeto social actividades relacionadas con las de este contrato.

Acreditar contratos ejecutados y recibidos a satisfacción por el contratante durante los últimos diez (10) años, cuyo objeto esté relacionado con el diseño o rediseño institucional de empresas del sector de transporte y medio ambiente en Colombia.

10. Supervisión e informes

Un (1) Representante de Cormagdalena y un (1) representante del BID.

11. Calendario de pagos

Cronograma de Pagos	
Entregables	%
Entregable 1. Corresponde a los productos Plan de Trabajo y Fase 1	40%
Entregable 2. Corresponde a los productos de las Fase 2	30%
Entregable 3. Corresponde a los productos de la Fase 3	30%
TOTAL	100%