

# ANI CONSTRUYE COLOMBIA AVANZA

INFORME DE GESTIÓN 2011 - 2018



# ANI CONSTRUYE COLOMBIA AVANZA

INFORME DE GESTIÓN 2011 - 2018

# CONTENIDO

## **Página 5**

PROGRESO EN CONCRETO  
*DIMITRI ZANINOVICH*

## **Página 6**

Capítulo 1: 7 AÑOS LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

## **Página 20**

Capítulo 2: HACIA UNA INFRAESTRUCTURA DE TALLA MUNDIAL

## **Página 56**

Capítulo 3: CLAVES DEL ÉXITO DE LAS 4G

## **Página 66**

Capítulo 4: EXITOSA DEFENSA JURÍDICA DE LOS INTERESES DEL ESTADO

## **Página 74**

Capítulo 5: CUANDO LA ANI CONSTRUYE, COLOMBIA AVANZA

## **Página 82**

Capítulo 6: DESAFÍOS DE LA REVOLUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

**JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN**  
Presidente de la República de Colombia

**GERMÁN CARDONA GUTIÉRREZ**  
Ministro de Transporte

**LUIS FERNANDO ANDRADE MORENO**  
Presidente Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)  
2011-2017

**DIMITRI ZANINOVICH**  
Presidente Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)  
2017-2018

**LUIS FERNANDO MEJÍA GÓMEZ**  
Vicepresidente Ejecutivo

**JOSÉ LEÓNIDAS NARVÁEZ MORALES**  
Vicepresidente de Gestión Contractual

**FERNANDO IREGUI MEJÍA**  
Vicepresidente de Planeación, Riesgos y Entorno

**GINA ASTRID SALAZAR LANDÍNEZ**  
Vicepresidente Administrativa y Financiera

**LINA QUIROGA VERGARA**  
Vicepresidente Jurídico

**CAMILO ANDRÉS JARAMILLO BERROCAL**  
Vicepresidente de Estructuración

#### **COORDINACION INFORME**

**CHRISTIAN PARDO QUINN**  
Jefe Oficina de Comunicaciones ANI

#### **CONTENIDOS**

ANA MARÍA ZAMBRANO DUQUE  
GUILLERMO ALARCÓN PLATA  
DIANA CARDONA RESTREPO  
ANAIS CHRISTINE JULIENNE  
ANDREA JAIMES BARRETO  
JORGE ALBERTO GOYENECHÉ MENDOZA  
JACKSON MORENO ALEJO  
JUAN CARLOS SIERRA CORONADO

#### **FOTOGRAFÍAS**

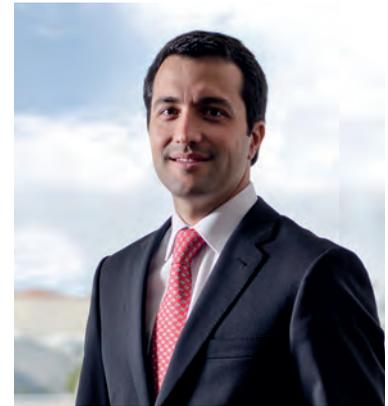
CATALINA TORRES BEJARANO  
JUAN GUILLERMO MONCALEANO INFANTE  
BELKY FERRER SANTANA

#### **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

VANESSA MARÍA VERGARA DOMÍNGUEZ



Bogotá D.C.



**Dimitri Zaninovich**  
Presidente Agencia Nacional de Infraestructura

## PROGRESO EN CONCRETO

**M**ás que obras, Colombia construyó en los últimos años las bases sólidas de un gran sueño. Tener las mejores carreteras, puertos y aeropuertos para integrar el territorio de las regiones y aumentar el turismo y la carga, y de paso empezar a conectarse con el resto del mundo.

El país se atrevió a dar el gran salto, bajo el liderazgo del Presidente Juan Manuel Santos, con el programa de infraestructura más ambicioso de América Latina, con inversiones por más de 90 billones de pesos, que superan los programas de APP de Brasil y México.

Con la construcción de las 30 carreteras del programa de Cuarta Generación se están generando más de 108.000 empleos sin contar la mano de obra que requirió la modernización de los 16 aeropuertos a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) y las obras que privados han realizado en los 59 puertos concesionados en zonas como la de Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Ciénaga, Tumaco, Golfo de Morrosquillo, Urabá, San Andres y Providencia, y La Guajira, donde la proyección al 2021 es llegar a mover 514 millones de toneladas.

Todo esto no hubiera sido posible sin la institucionalidad que se consiguió al crear la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), una entidad técnica, con visión de largo plazo y cuyo papel hacia adelante es seguir liderando la estructuración y contratación de Asociaciones Público-Privadas, que le permitan a Colombia seguir avanzando en la consolidación de un mejor país, más conectado, con más empleo y con menos desigualdades sociales.

Como en todas las grandes obras se han presentado dificultades que hemos sorteado con el apoyo y el acompañamiento del Ministerio de Transporte, como ente rector del Sector;

el Ministerio de Hacienda; el Ministerio del Interior; el Ministerio de Ambiente; Planeación Nacional; la Financiera de Desarrollo Nacional; la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales; el Instituto Nacional de Vías; la Controloría General de la República, la Procuraduría General de la República, los gremios, la academia, el sector privado, las autoridades locales y las comunidades.

Durante este proceso, la Revolución de la Infraestructura ha sido vista como una política de Estado que necesita del esfuerzo de los sectores público y privado para continuar en marcha porque las grandes transformaciones que el país necesita demandan tiempo y cambios que permitan agilizar el paso en beneficio del desarrollo.

Falta más por avanzar, pero el camino recorrido ha superado las expectativas. Hoy tenemos 17 proyectos en operación, 22 en construcción, 8 en preconstrucción y el próximo Gobierno recibirá 17 proyectos (entre vías y terminales aéreas) estructurados.

Adicionalmente, los aeropuertos concesionados despegaron y, según el más reciente ranking del Banco Mundial, Colombia avanzó 36 puestos, al pasar de la posición 94 a la 58, en el desempeño logístico en los últimos dos años, y el Fondo Monetario Internacional (FMI) aseguró “que el momento que vive el programa de inversiones en vías 4G (en Colombia) no solo ha tenido mayor intensidad en el último año, sino que seguirá siendo una columna relevante entre los motores de crecimiento del país”.

Estos resultados demuestran que haber pensado en grande, reformado el sector para crear confianza y estructurado el programa más grande de APP de América Latina era el camino. El gran sueño de los colombianos debe seguir adelante y sin pausa porque cuando la ANI Construye, Colombia Avanza.

CAPÍTULO I

# ANI: 7 AÑOS LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA



*Somos una Entidad moderna que transformó la contratación de infraestructura en Colombia.*  
*Modernizamos el marco normativo y estructuramos el programa de Infraestructura más grande de la historia del país.*

Uno de los mayores retos al momento de la creación de la Agencia Nacional de Infraestructura, era el de poner al día la infraestructura vial, aeroportuaria, portuaria y férrea del país, ya que su atraso era de más de 50 años, esto con el objetivo final de fortalecer la competitividad para acercar a las regiones, permitiendo reducir costos, salir al mundo y unir colombianos.

Es por esto que, desde la adopción del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 'Prosperidad para todos', se identificó a la infraestructura de transporte como una de las locomotoras estratégicas de crecimiento concebida con la idea de unir el territorio y llevar, con mayor seguridad, prontitud y a menores costos, los productos y las ideas de los colombianos al resto del país y al mundo, contando con una institucionalidad capaz de planear, estructurar y garantizar que las obras se hicieran en los plazos y presupuestos establecidos y así superar décadas de retraso.

Muestra de estos grandes avances, es que la ANI pasó de tener 28 concesiones en el modo carretero en 2011 a 48 en 2018, mantuvo y reactivó 3 corredores férreos, y pasó de 47 concesiones portuarias a 60. Además, asumió la responsabilidad de modernizar 16 de los principales aeropuertos del país, lo que hoy le permite a Colombia afrontar grandes retos en logística, competitividad y comercio exterior.

Para lograr los resultados de la Revolución de la Infraestructura se realizaron ajustes institucionales en el Sector Transporte que permitieran mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de los proyectos, fortalecer la vinculación de capital privado y el desarrollo de las asociaciones público-privadas.

Durante estos años la ANI ha logrado consolidarse **como la Entidad líder en el desarrollo de proyectos de infraestructura**. Recientemente, el Banco Mundial, en la segunda

edición de su reporte sobre regulación e implementación de APP en Infraestructura (Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships 2018, World Bank, 2018), destacó el desempeño colombiano.

**En cuanto a la capacidad de estructurar y preparar proyectos el país obtiene el mejor puntaje de la región y el cuarto del mundo**, después de países como Australia o el Reino Unido y a la par con Canadá. **En el criterio de regulación e implementación de APP, Colombia ocupa el puesto 25** globalmente igualando con países de más experiencia en este campo como Australia y finalmente, **en cuanto a administración de los Contratos ocupamos la posición 19**.

Adicionalmente, la revista The Economist en su publicación *Infrascopes* del 2018, que evalúa la calidad del marco para el desarrollo de la infraestructura en 40 países, Colombia sobresale como el país con el mejor marco regulatorio y el tercero en la eficiencia del entorno para fomentar la financiación de los proyectos.

Estas dos publicaciones, referencia del Sector de Infraestructura, demuestran el camino recorrido por Colombia hacia la consolidación de un marco regulatorio e institucional que permita estructurar, adjudicar, manejar y financiar grandes proyectos.

No obstante, dar continuidad a la transformación de la infraestructura pone retos en materia institucional que serán expuestos en este capítulo; se expondrá la gestión que ha venido realizando la Agencia sobre el conocimiento y la información de todos los proyectos a cargo.

También se presentarán los logros en materia normativa que han permitido la Revolución de la Infraestructura y los resultados de la política de transparencia adoptada por la entidad.

## UNA REFLEXIÓN SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**D**e cara al reto de liderar grandes cambios en la infraestructura del país, el desarrollo de nuevos esquemas de Asociación Público-Privada y la superación de las necesidades en materia de infraestructura, el Gobierno Nacional, en uso de las facultades extraordinarias conferidas por la Ley 1444 de 2011, mediante Decreto 4165 de 2011, modificó la naturaleza jurídica y la denominación del Instituto Nacional de Concesiones (Inco) por la de Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), agencia nacional estatal de naturaleza especial, del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, financiera y técnica, adscrita al Ministerio de Transporte.

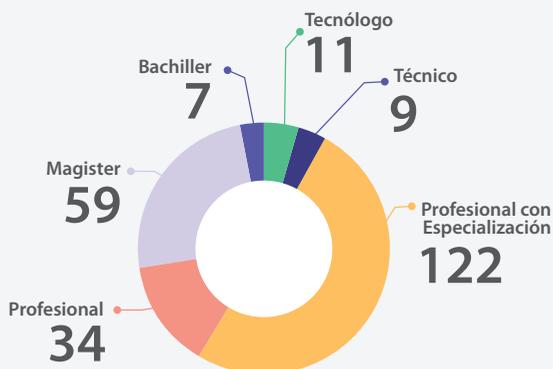
Es así como la ANI se constituyó en una **entidad modelo en la estructuración y gestión de proyectos** de participación privada, orientada en los principios de transparencia y protección del patrimonio público, gobernabilidad, independencia y autonomía técnica y altos estándares éticos, respaldados en procesos eficientes y un capital humano con las más altas capacidades, para lo cual se robustecieron sus funciones y se ajustó su estructura organizacional, con una planta en la cual se destacan aspectos que la hacen moderna, capacitada y audaz conforme a los desafíos que impone la globalización.

La planta de personal está compuesta de la siguiente manera:

TIPO DE CARGO Y NIVEL	ENCARGO	COMISIÓN	PROPIEDAD	PROVISIONALIDAD	VACANTE	TOTAL
<b>Carrera Administrativa</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>153</b>	<b>0</b>	<b>175</b>
Asesor	16	3		96	0	115
Profesional				41	0	41
Técnico	2		1	16	0	19
<b>LNR</b>			<b>69</b>		<b>2</b>	<b>71</b>
Directivo			7			7
Asesor			62		2	64
<b>TOTAL PLANTA</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>70</b>	<b>153</b>	<b>2</b>	<b>246</b>

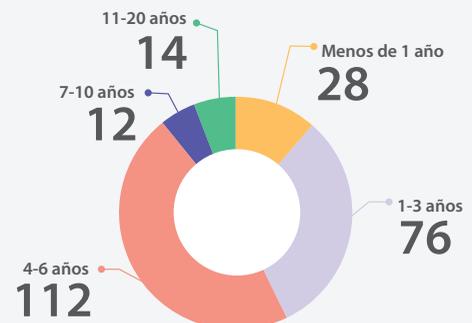
Es importante destacar, que la ANI cuenta con una planta de personal altamente especializada, con funcionarios que oscilan en su gran mayoría entre los 30 y 50 años, siendo los profesionales con postgrado, el mayor número de ellos, como se observa en el siguiente gráfico:

Formación académica:



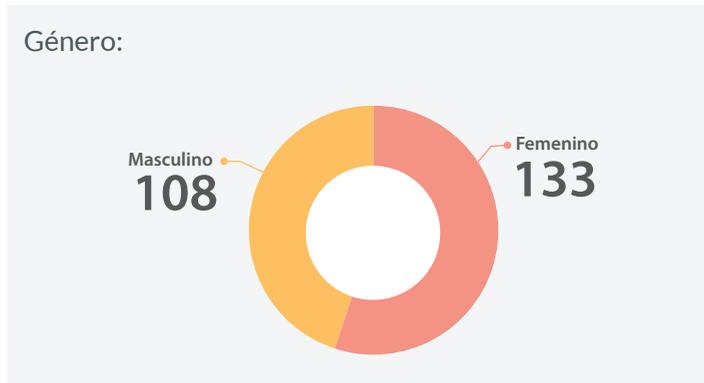
Adicional a la especialización de las personas que laboran en la Agencia, el nivel de retención del talento humano es alto en consideración a las condiciones mismas del trabajo, la remuneración de los cargos y buen clima laboral según la última encuesta aplicada, la cual arroja un resultado de 79,5% <sup>1</sup>

Antigüedad en el cargo:



1. Encuesta aplicada por Compensar entre 30 de abril a 11 de mayo de 2018

Conscientes de la importancia de la mujer como constructora de paz y la infraestructura, y eje fundamental para el desarrollo de una sociedad, y teniendo en cuenta las acciones afirmativas para la participación igualitaria de la mujer en los diferentes cargos decisorios de la entidad en lo que ha género se refiere, hoy podemos concluir que, el porcentaje de mujeres tanto en cargos de dirección, como de asesores y profesionales, es mayor que la participación masculina en los mismos.



Junto a los funcionarios, y teniendo en cuenta el número de proyectos de concesión que se administran, la Entidad cuenta con contratistas en diferentes áreas que colaboran con las áreas misionales y de apoyo.

DEPENDENCIA	CANTIDAD
Presidencia	8
V. Jurídica	109
V. Administrativa y Financiera	99
V. Ejecutiva	21
V. Planeación Riesgos y Entorno	125
V. Estructuración	26
V. Gestión Contractual	60
<b>TOTAL GENERAL:</b>	<b>448</b>

En este punto es importante resaltar que, el plazo de ejecución de los contratos de prestación de servicios y de apoyo a la gestión es hasta el 30 de septiembre de 2018, sin embargo, la Entidad cuenta con los recursos suficientes para que se puedan suscribir nuevos contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión por lo que resta de la vigencia, dejando en libertad a la nueva administración para la conformación de su equipo de trabajo. La siguiente es la estructura propuesta:

CONCEPTO DEL GASTO	VALOR ESTIMADO DE OCT-DIC 2018
<b>Presupuesto Gastos de Funcionamiento</b>	\$1.572.610.569
Servicios Personales Indirectos	\$1.572.610.569
<b>Presupuesto Gastos de Inversión</b>	\$5.465.851.363
Asesorías y Consultorías	\$789.991.248
Apoyo para el desarrollo	\$4.666.860.115
<b>TOTAL</b>	<b>\$7.038.461.932</b>

En el manejo del capital humano, los logros son evidentes en el reclutamiento de los profesionales y funcionarios de las mayores calidades.

Sin embargo, para conseguir una estructura organizacional más sólida y con la entrada ya en ejecución de los proyectos estructurados impone sin lugar a duda la necesidad de realizar algunos ajustes a fin de fortalecer la institucionalidad, gestionar el desarrollo adecuado de los contratos y lograr las respuestas oportunas a los requerimientos y vicisitudes que en las concesiones se presentan.

Para responder a este desafío, se viene contemplando una modificación que involucre cambios organizacionales y el necesario incremento de la planta de personal.

Así, se prevé la transformación de las Vicepresidencias, la dedicación exclusiva de un funcionario de alto nivel en el transporte multimodal y una Oficina de Planeación que dependa de la Presidencia de la Agencia y pueda llevar el control de los indicadores de gestión y de los riesgos asociados a los contratos, entre otros aspectos.

La siguiente es la estructura propuesta:



## LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA ANI

**E**n el 2010 la apropiación presupuestal fue de \$986.311 millones con una ejecución del 81%. A partir del 2011 **con el cambio de gobierno, se le incorporaron más recursos a la entidad por valor de \$2,7 billones, con el objetivo de fortalecerla institucionalmente y comenzar a estructurar los proyectos de Cuarta Generación de Concesiones**, dado que con el presupuesto anterior habría sido casi imposible poder transformar el Instituto Nacional de Concesiones (Inco) en la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) y a su vez estructurar el paquete de concesiones más ambicioso de la historia del país.

**Desde entonces, la Entidad ha tenido una ejecución presupuestal cercana al 100%. Esta ejecución refleja el buen manejo que hace la entidad a los recursos públicos, en aras de cumplir con las metas establecidas en los planes y compromisos adquiridos al inicio de cada vigencia, así como la transparencia y la eficiencia en la contratación de estos.**

AÑO	APROPIACIÓN DEFINITIVA	EJECUCIÓN Compromisos acumulados al 31 de diciembre	% EJECUCIÓN Compromisos acumulados Vs. Apropiación definitiva
2010	\$986.311.764.210	\$801.478.878.353	81,26%
2011	\$2.700.329.904.023	\$2.675.162.446.634	99,07%
2012	\$4.071.602.472.788	\$3.895.584.385.124	95,68%
2013	\$3.082.489.126.869	\$3.043.746.408.797	98,74%
2014	\$2.287.992.883.651	\$2.275.031.052.548	99,43%
2015	\$2.339.516.321.946	\$2.338.109.012.484	99,94%
2016	\$2.820.327.417.097	\$2.760.427.713.198	97,88%
2017	\$2.465.782.424.492	\$2.429.390.457.916	98,52%

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A PARTIR DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

**L**a **Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)** requiere para la gestión y seguimiento de los diferentes proyectos contar con una plataforma robusta de seguimiento que ofrezca diversas funcionalidades a los diferentes actores que intervienen en un contrato de concesión. Por lo anterior, se definió construir unas herramientas tanto a corto como a mediano plazo que pudieran solventar la necesidad de información en cualquier aspecto y a cualquier actor de una concesión.

A corto plazo, se desarrolló e implementó una aplicación móvil denominada **Irene** que **permite el registro automatizado de los avances en obra, ambiental, social, predial y períodos de cura para los proyectos PINES**. Adicionalmente, genera los tableros de mando correspondiente.

## App Irene



A mediano plazo, **se desarrolló e implementó, la primera versión de una plataforma de seguimiento integral de los cuatro modos de transporte.** Esta nueva **plataforma** se integra con Microsoft Project para el plan de obra. Una de las consultas más frecuentes para este tipo de proyectos es visualizar geográficamente una concesión.

Por esta razón, fue necesario desarrollar un Sistema de Información Geográfico (SIG) para la Agencia, con filtros sobre el mapa, por modo de transporte, concesión, municipio, tipo de intervención, entre otros.

La plataforma cuenta con funcionalidades para los temas financieros (Plan de Inversión, Operaciones, Remuneraciones, Contraprestaciones); temas jurídicos (Sancionatorios, Tribunales, Amigables); trámites Ambientales y Sociales; Pólizas; Gestión Predial; Períodos de Cura; Planes de Mejoramiento; Temas de gestión de las concesiones y los datos generales de la concesión, contrato, concesionario e interventoría.

## Carretero:



## Aeropuertos:



## Puertos:



## Férreo:



La plataforma cuenta con un módulo de informes, denominado **Panorama**. Este módulo ofrece tableros de mando y reportes estadísticos que permiten ser exportados a Excel.

Los módulos de avances e información básica de los proyectos están habilitados para el ciudadano como parte de la política de transparencia de la Entidad, buscando que sus datos sean abiertos y de fácil consulta ciudadana. Se puede acceder en el siguiente vínculo: <https://panorama.ani.gov.co>

Además, y para el conocimiento y fácil auditoría de los órganos de control, éstos dispondrán de clave para sus auditorías en tiempo real y en línea, nuevamente para lograr una administración de cara a la ciudadanía y público en general.

## MODERNIZACIÓN DEL MARCO NORMATIVO

La evolución normativa en materia de infraestructura de transporte ha obtenido varios logros desde la creación de la **Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)**, mediante el Decreto 4165 de 2011 cuya finalidad fue *“lograr mayor eficiencia y eficacia en la administración de la infraestructura del país, así como fortalecer la vinculación de capital privado a los proyectos asociados con la infraestructura del sector transporte y el desarrollo de las asociaciones público privadas, haciendo coherente la organización, funcionamiento y administración de los proyectos de infraestructura”*.

Las Leyes y Decretos que se han expedido en infraestructura han permitido fortalecer jurídicamente la capacidad institucional del estado, así como, vincular el capital y la experiencia del sector privado para el desarrollo de proyectos de infraestructura de transporte en todos los modos, esto facilitó el desarrollo de proyectos que permiten mejorar la interconexión del territorio nacional.

Aunado a lo anterior, el desarrollo de los proyectos evidencia la existencia de diferentes problemáticas cuya resolución y alivio ha sido posible mediante la expedición de diferentes normas, que han permitido la correcta ejecución de los proyectos. No obstante, se precisa que la infraestructura de transporte se encuentra en proceso de crecimiento, y presentará nuevos retos y oportunidades de reglamentación que permitan dotar de herramientas jurídicas las necesidades propias de la evolución de los proyectos.

Así, se pueden destacar dentro del proceso de evolución normativa las siguientes normas:

### Leyes

**Ley 1508 de 2012** *“Por la cual se establece el régimen jurídico de las asociaciones público-privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones”*.

Según lo manifestado en la exposición de motivos al proyecto de Ley 160 de 2011 Senado, 144 de 2011 Cámara que culminó con la expedición de la Ley 1508 de 2012, esta norma fue expedida con el propósito de fortalecer el marco normativo y la capacidad institucional y de gestión del sector público en materia de proyectos de infraestructura, para brindar a Colombia la *“...oportunidad de obtener una posición más competitiva en el entorno global en cuanto a atracción de capitales de inversión y entorno adecuado para realizar negocios...”*.

(...)

*Para convertir las inversiones en infraestructura en una fuente de empleo, de bienestar y de desarrollo económico se requiere de un entorno apropiado, con estabilidad macroeconómica y un marco jurídico confiable y práctico, que permita incentivar la inversión, atraer inversionistas institucionales y extranjeros y canalizar recursos para el crecimiento económico de nuestro país. Sin embargo, todo esto requiere una participación comprometida de todos los sectores: gobiernos, organizaciones internacionales, entidades financieras y empresas del sector real”<sup>2</sup>.*

Así, con la expedición del régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas (APP) se permitió la utilización de este instrumento de vinculación de capital privado, para el desarrollo de los diferentes proyectos de infraestructura, con lo cual *“no sólo se obtiene financiación adicional para la actividad del sector público, sino que se capturan una serie de eficiencias del sector privado, para el adecuado desarrollo de los proyectos donde, contando con la alineación de incentivos adecuados, se logran agilizar los plazos de la obra, controlar el presupuesto de inversión y finalmente proveer un adecuado servicio de operación y mantenimiento de la infraestructura”<sup>3</sup>.*

Por lo tanto, la Ley 1508 de 2012, brindó al sector público la posibilidad de beneficiarse de las capacidades del sector privado con el cumplimiento de requisitos tales como: (i) que la infraestructura cumpla con los niveles de calidad y servicio exigidos por la administración, (ii) que el privado gestione toda las actividades relacionadas con la construcción, la operación y el mantenimiento, (iii) que el particular se debe asegurar de la correcta interrelación entre los diferentes elementos que constituyen la infraestructura, el funcionamiento óptimo de la misma, (iv) que la infraestructura debe tener un mantenimiento adecuado que garantice que la calidad del servicio se mantendrá en el largo plazo.

**Ley 1682 de 2013** *“Por la cual se adoptan medidas y disposiciones para los proyectos de infraestructura de transporte y se conceden facultades extraordinarias”*

El propósito de esta Ley fue la construcción de un marco normativo que dotara de herramientas al sector transporte para superar atraso que el país tenía en materia de infraestructura de transporte, con el fin de superar los principales inconvenientes que estaban afectando la agilidad y viabilidad de los proyectos, adoptando medidas que permitieran la construcción de una red de transporte moderna y eficiente<sup>4</sup>. Por consiguiente, esta norma contiene disposiciones referentes a:

2. Informe de Ponencia para primer debate al Proyecto de Ley 160 De 2011 Senado, 144 De 2011 Cámara. Gaceta del Congreso 931 de 2011.

3. Ibidem.

4. Exposición de motivos al proyecto de Ley 223 de 2013 Senado, 345 de 2013 Cámara. Informe de Ponencia para primer debate Gaceta del Congreso 330 de 2013.

- (i) Principios y políticas de la infraestructura de transporte;
- (ii) Contratación
- (iii) Gestión y adquisición predial
- (iv) Gestión ambiental
- (v) Activos y redes de servicios públicos de TIC y de la industria del petróleo
- (vi) Permisos mineros y servidumbres, entre otros aspectos.

**Ley 1753 de 2015 “Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2014-2018 “todos por un nuevo país”.**

De acuerdo con lo determinado en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 *“Todos por un nuevo país, paz, equidad, educación”*, el Gobierno Nacional puso en marcha proyectos estratégicos para la infraestructura de transporte, de tal suerte que, a través de la **ANI** se estructuró e inició la contratación del programa de carreteras más ambicioso de la historia del país, conocido como la **“Cuarta Generación de Concesiones”** que contempla más de 40 proyectos con una inversión cercana a los 47 billones de pesos, para la intervención de más de 7.000 km, de los cuales más de 1.200 km son en doble calzada, se avanzó en el mejoramiento de la infraestructura aeroportuaria del país, a través del esquema de concesión de los principales modos aéreos, se dispuso de la estrategia para revivir el tren en Colombia, la cual inició con el contrato para la rehabilitación de los corredores férreos La Dorada-Chiriguana y Bogotá-Belencito y se avanza en la construcción de la segunda línea La Loma-Ciénaga.

La ejecución de estos proyectos requiere de una gran capacidad de coordinación, gestión, control y supervisión por parte del estado, con el fin de garantizar que se cumplan los estándares de calidad, los niveles de servicio, los presupuestos y los tiempos establecidos.

El principal objetivo en materia de infraestructura fue aumentar el ritmo de inversión en el sector transporte en procura de cerrar la brecha que se presentaba y mejorar las condiciones de conectividad del país, se aumentó el ritmo de inversión en el sector transporte, a través de la vinculación del sector privado en el desarrollo de proyectos de infraestructura de transporte promoviendo la inversión en proyectos férreos, portuarios, aeroportuarios y carreteras. Con el objetivo de mantener el ritmo de construcción en las concesiones y asumir los retos de la implementación de un programa de tan alto impacto, la Ley introdujo cambios con relación al derecho a la retribución, las condiciones de las iniciativas privadas que requieren desembolsos de recursos públicos, la flexibilización de los pagos de las obligaciones contingentes y el aval fiscal y de otras autoridades públicas para asociaciones público-privadas.

**Ley 1882 de 2018 “Por la cual se adicionan, modifican y dictan disposiciones orientadas a fortalecer la contratación pública en Colombia, la ley de infraestructura y se dictan otras disposiciones”.**

Esta norma adicionó, modificó y dictó disposiciones orientadas a fortalecer las leyes de infraestructura y de APP, con ese propósito introdujo las siguientes modificaciones:

- (i) Permitió como parte de la retribución del inversionista privado el pago a través de derechos reales.
- (ii) Prohibir que las sociedades de economía mixta, sus filiales, las empresas de servicios públicos domiciliarios y las empresas industriales y comerciales del estado y sus asimiladas sean contratantes de esquemas de APP.
- (iii) Modificó el sistema de precalificación de iniciativas públicas.
- (iv) Prohibió la celebración de contratos de asociación público privado durante el último año de gobierno salvo los que sean celebrados por el Distrito Capital, distritos y municipios de categoría especial que sean capitales de departamento y los departamentos de categoría especial y/o sus entidades descentralizadas.
- (v) Determinó que los costos de evaluación de los proyectos de APP de iniciativa privada son a cuenta y riesgo del originador del proyecto.
- (vi) En caso de declararse la nulidad absoluta del contrato, o cuando se ordene la terminación del mismo por una causal de nulidad absoluta, se deberá reconocer en la liquidación del contrato el valor actualizado de los costos, las inversiones y los gastos ejecutados por el contratista.
- (vi) En materia predial se establecieron reformas para mejorar la gestión predial de los proyectos.

**Decretos**

**Decreto 1467 de 2012 “Por el cual se reglamenta la Ley 1508 de 2012.”**

Esta norma estableció los términos y condiciones para la selección, celebración y ejecución de los contratos que materialicen las asociaciones público-privadas. Entendidas como instrumentos orientados a la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados, estableciendo, como límites a la iniciativa privada: (i) el bien común, (ii) la libre competencia, y, (ii) la selección objetiva de las ofertas que debe atender a los principios propios de la función administrativa, de contratación y los criterios de sostenibilidad fiscal.

**Decreto 100 de 2013 “Por el cual se modifica el Decreto número 1467 de 2012”**

La norma modificó el Decreto 1467 de 2012 en el sentido de ampliar de seis (6) a diez (10) el número máximo de precalificados en proyectos de asociación público privada. Asimismo, facultó a las entidades estatales para que en el caso que no se haya alcanzado el número mínimo de precalificados (2 interesados) pueda elegir entre (i) intentar por una vez más integrar la lista de precalificados o, (ii) adelantar la escogencia del concesionario a través de licitación abierta.

De igual manera, estableció el procedimiento y los criterios para la comparación de iniciativas privadas y públicas.

**Decreto 1974 de 2013 “Por el cual se establece el procedimiento para la expedición y actualización del Plan Nacional de Gestión del Riesgo”**

Estableció el procedimiento para la expedición y actualización del **Plan Nacional de Gestión del Riesgo**, el cual es de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades que integran el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, dentro de las cuales se encuentra la **ANI**.

En este sentido, estableció en detalle la estructura del plan, así como, las instancias que se deben considerar en la formulación, aprobación, adopción, ejecución, seguimiento y evaluación del mismo.

**Decreto 301 de 2014 “Por el cual se modifica el Decreto número 1467 de 2012”**

Esta norma permitió que el derecho a la retribución por unidades funcionales o etapas del proyecto sea aprobado por el Ministerio u órgano cabeza del sector o quien haga sus veces a nivel territorial.

De igual manera, estableció que los recursos generados por la explotación económica por uso de la infraestructura, previo al cumplimiento de los niveles de servicio y estándares de calidad, no serán contabilizados en el Presupuesto General de la Nación.

**Decreto 1553 de 2014 “Por el cual se modifica el Decreto número 1467 de 2012”**

Este Decreto, realizó las siguientes modificaciones: (i) condicionó el derecho a la retribución a la disponibilidad de la infraestructura, (ii) modificó la conformación de la lista de precalificados permitiendo prescindir de aquella cuando no está conformada por más de cuatro (4) precalificados, (iii) estableció las condiciones para la presentación de iniciativas privadas cuando existe la estructuración pública de un pro-

yecto y, (iv) modificó el Registro Único de Asociaciones Público Privadas –RUAPP estableciendo la obligación a cargo de los originadores de realizar la inscripción de los proyectos en este registro.

**Decreto 1026 de 2014 “Por el cual se modifica el Decreto número 1467 de 2012”**

Incorporó la forma en que podrán establecerse en proyectos de APP las unidades funcionales de tramos de túneles, en virtud de las cuales se predicará únicamente disponibilidad parcial y estándar de calidad para efectos de la retribución.

**Decreto 942 de 2014 “Por medio del cual se establecen las condiciones que deben cumplir las autoridades para otorgar a los particulares los permisos que requieren para el desarrollo de proyectos de infraestructura de transporte”**

Reglamentó las condiciones que deben cumplir las autoridades para el otorgamiento de los permisos que requieren los particulares para el desarrollo de proyectos de infraestructura de transporte de los modos terrestre (infraestructura carretera, férrea y por cable) y aéreo (infraestructura aeronáutica y aeroportuaria), que sean de su interés y que tengan vocación de conectividad permanente con la red vial de transporte, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 15 de la Ley 1682 de 2013.

**Decreto 738 de 2014 “Por el cual se reglamentan los términos para adelantar la negociación directa y la imposición de servidumbres por vía administrativa, de que trata el artículo 38 de la Ley 1682 de 2013”**

Reglamentó el procedimiento de negociación directa e imposición de servidumbres mediante acto administrativo, atendiendo a la función social de la propiedad establecida en el artículo 58 de la Constitución Política de Colombia y a las facultades extraordinarias que otorgó la ley mencionada en materia de gestión y adquisición predial para facilitar la ejecución de los proyectos.

Por consiguiente, definió los términos en los que se deben surtir las etapas para la constitución de servidumbres, mediante el agotamiento de la negociación directa o su imposición por vía administrativa. La norma también regula lo pertinente al acto administrativo mediante el cual se impone la servidumbre, el pago y la disposición del inmueble objeto de esta.

**Decreto 736 de 2014 “Por el cual se reglamenta la planeación de los proyectos de infraestructura de transporte con la finalidad de asegurar la intermodalidad, multimodalidad, su articulación e integración, de conformidad con lo**

### ***dispuesto en el artículo 9 de la Ley 1682 de 2013***

Esta norma reguló la planeación de los proyectos de infraestructura de transporte, asegurando la intermodalidad, la multimodalidad y su articulación e integración. También definió los lineamientos para la planeación de la infraestructura y los mecanismos de seguimiento.

Lo anterior atendiendo a que la infraestructura de transporte “(...) debe entenderse como un sistema, tanto en la complementariedad de los diferentes modos, como en su relevancia frente a otros sectores de la economía”<sup>5</sup>.

### ***Decreto 737 de 2014 “Por el cual se reglamenta el saneamiento automático por motivos de utilidad pública e interés social de que trata el artículo 21 de la Ley 1682 del 22 de noviembre de 2013”***

Fijó las condiciones y los requisitos para la aplicación del saneamiento automático de cualquier vicio relativo a titulación y tradición de los bienes inmuebles que, por motivos de utilidad pública e interés social, sean necesarios para proyectos de infraestructura de transporte, con o sin antecedente registral.

El Decreto se fundamentó en la necesidad de contar con procedimientos para reglamentar el saneamiento automático definido por el artículo 12 de la Ley 1682 de 2013 y cuya procedencia está enmarcada en el artículo 21 de la misma norma, impactando favorablemente los tiempos de duración de la gestión predial.

### ***Decreto 947 de 2014 “Por el cual se crea la comisión de regulación de infraestructura y transporte y se establece su estructura.”***

Desarrolló el numeral 2 del artículo 66 de la Ley 1682 de 2013, que confirió facultades extraordinarias al Presidente de la República para crear una Unidad Administrativa al interior del Sector Transporte encargada de la regulación de la infraestructura de transporte.

La Comisión de Regulación de Infraestructura y Transporte (CRIT) tiene como objeto el diseño y definición del marco de regulación económica de los servicios de transporte y de la infraestructura de transporte, cuando se presenten fallas de mercado, para fomentar la eficiencia, promover la competencia, controlar los monopolios y evitar el abuso de posición dominante. Se exceptuó del objeto de la comisión la regulación del modo aéreo y lo relativo a la fijación y recaudo de tarifas por concepto de los servicios que presta la Dirección General Marítima (Dimar) de conformidad con lo señalado en la Ley 1115 de 2006.

5. Decreto 736 de 2014

### ***Decreto 946 de 2014 “En ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el numeral 1) del artículo 66 de la Ley 1682 de 2013”***

Desarrolló el numeral 1 del artículo 66 de la Ley 1682 de 2013, el cual confirió facultades extraordinarias al Presidente de la República para crear una Unidad Administrativa al interior del Sector Transporte de planeación del sector de infraestructura de transporte.

La Unidad de Planeación de Infraestructura de Transporte (UPIT) tiene como objeto planear el desarrollo de la infraestructura de transporte de manera integral, indicativa, permanente y coordinada con los agentes del sector transporte, para promover la competitividad, conectividad, movilidad y desarrollo en el territorio nacional en materia de infraestructura de transporte, así como consolidar y divulgar la información requerida para la formulación de política en materia de infraestructura de transporte.

### ***Decreto 770 de 2014 “Por el cual se establece el listado de cambios menores o ajustes normales en proyectos del sector de infraestructura de transporte que cuenten con licencia o su equivalente”***

Esta norma estableció el listado de las actividades que se consideran modificaciones menores o ajustes normales dentro del giro ordinario de la actividad por no generar nuevos impactos ambientales a los ya identificados en los estudios ambientales presentados al momento del otorgamiento de la licencia ambiental o del plan de manejo ambiental.

Por lo tanto, para las actividades señaladas en el decreto no se requiere modificación de la licencia ambiental.

### ***Decreto 769 de 2014 “Por el cual se listan las actividades de mejoramiento en proyectos de infraestructura de transporte”***

Esta norma reglamentó los artículos 12 y 44 de la Ley 1682 de 2013, que definieron el concepto de mejoramiento como cambios en una infraestructura de transporte con el propósito de mejorar sus especificaciones técnicas iniciales y, delegó en el Gobierno Nacional la elaboración del listado de actividades de mejoramiento en proyectos de infraestructura de transporte.

Así las cosas, este Decreto estableció el listado de actividades de mejoramiento en proyectos de infraestructura de transporte en todos los modos y el contenido mínimo del programa de adaptación a la guía ambiental, que debe ser elaborado por los interesados en la ejecución de las actividades de mejoramiento.

**Decreto 1955 de 2014 “Por el cual se reglamenta el artículo 70 de la Ley 1682 de 2013”**

Estableció el manejo fiscal y presupuestal que debe realizar la Nación en el marco del artículo 70 de la Ley 1682 de 2013, que autorizó contraer obligaciones condicionales, con el fin de promover la participación de socios estratégicos en entidades financieras públicas o mixtas que promuevan el desarrollo y la financiación de la infraestructura.

**Decreto 474 de 2015 “por medio del cual se reglamenta el trámite de solicitud de concesiones para el desarrollo de actividades portuarias previstas en las Leyes 1ª de 1991 y 1242 de 2008”**

Este Decreto ajustó el procedimiento para el otorgamiento de las concesiones, autorizaciones temporales, modificaciones a los contratos sobre bienes de uso público para el desarrollo de las actividades portuarias, incluidas las actividades pesqueras industriales, conforme a lo previsto en las Leyes 1ª de 1991 y 1242 de 2008, acorde con las recomendaciones dadas por el Consejo Nacional de Política Económica y Social a través del Documento CONPES 3744. Con esta norma se logró una disminución en el término de duración de los procedimientos.

**Decreto 1082 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional”**

Compiló la normatividad expedida por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades reglamentarias conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, para la cumplida ejecución de las leyes del Sector Administrativo de Planeación Nacional, este decreto compiló la mayoría de las normas de APP.

**Decreto 1079 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte”**

Compiló y racionalizó las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector transporte y contar con un instrumento jurídico único para el mismo.

**Decreto 2235 de 2017 “por el cual se adiciona el capítulo 25 del título 1 de la parte 2 del libro 1 del Decreto 1625 de 2016 del Decreto Único en Materia Tributaria”**

Dada la implementación general de bases gravables bajo NIIF en la Ley 1819 del 2016 se evidenció que bajo NIIF las concesiones presentan ingresos (de causación y no necesariamente de caja) en la etapa de construcción, lo cual constituye base de renta líquida sobre la cual se causan y pagan impuestos.

El objetivo tanto del artículo 31 de la reforma tributaria, como de su Decreto reglamentario fue evitar una presión adicional a la caja de las concesiones en la etapa de Construcción, como quiera que un proyecto (especialmente de 4G) exige inversión de cuantiosos recursos y no implica necesariamente la existencia de una retribución para el Concesionario.

## LA POLÍTICA DE TRANSPARENCIA

**D**e acuerdo con el ranking publicado en febrero de 2018 por el Observatorio de la Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI), donde se evaluaron las prácticas en contratación de las entidades estatales (nacionales y distritales) en Colombia, la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) se ubicó el segundo puesto. **La Entidad demostró que las prácticas incorporadas en los pliegos de condiciones de los contratos han garantizado la transparencia de los procesos y la adecuada ejecución del objeto contractual.**

El estudio realizado por la CCI incluyó todos los procesos de contratación del sector de infraestructura de transporte registrados en el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOPI) en el año 2017, correspondientes a 640 entidades. Del total de entidades se evaluaron 60, las cuales adjudicaron un total de 1.368 contratos, por un valor de 4,9 billones, que porcentualmente equivale al 83 por ciento del total. Del orden nacional hacen parte Aerocivil, ANI e Invías, con un total de 583 contratos por valor de \$2,21 billones de pesos y en el grupo de subnacional hacen parte departamentos, municipios y el Distrito Capital, con un total de 4.641 contratos por valor de \$3,81 billones.

La ANI consciente de su responsabilidad política de lograr la transformación del país en materia de infraestructura de transporte y realizar un manejo eficiente de los recursos públicos, enfoca su gobernanza a partir de la consolidación de pilares estratégicos en los cuales asentar su gestión, puntualmente en la estructuración de proyectos y su contratación bajo la modalidad de Asociación Público Privada (APP) -por ser pionera en su aplicación-, así como en el seguimiento de proyectos. Esta ruta así enmarcada, motiva la generación de herramientas sólidas que destaquen la participación de la sociedad y las empresas privadas en el trasegar de la entidad, y lleva a que disponga en primera instancia:

- **Capital humano de altas calidades morales, académicas y de experticia.**

Pues se tiene claro que se necesitan equipos de profesionales dedicados tanto vertical como horizontalmente a cumplir el reto asignado, que comprendan y apropien integralmen-

te las responsabilidades institucionales que de suyo existen dentro del sector público, evidencien prioridades claras, aseguren mandatos y cuenten con capacidades adecuadas para promover espontáneamente mecanismos de cooperación y coordinación que destaquen los beneficios de la integridad pública y reduzcan la tolerancia a la violación de normas de integridad pública.

Por lo anterior, **el talento humano en la Agencia es escogido teniendo como base su especialidad y conocimiento profesional, alejado de consideraciones políticas.**

- **Líneas y modos de conducta desde la alta dirección para crear conciencia y compromiso.**

En este orden la Entidad cuenta con personas de diversas disciplinas que aportan decididamente a su misión, con capacidades amplias para desatar en forma asertiva los proyectos de infraestructura, a las que se les exhorta el respeto por los canales de interacción fijados para el desarrollo de los procesos de contratación de concesiones. Se destaca la prohibición para que servidores y contratistas relacionados con el proceso tengan contacto directo con oferentes e interesados, la atención de los protocolos de seguridad establecidos tales como: vigilancia de propuestas, filmación de audiencias, presencia de entes de control en las mismas, disposición de ofertas y evaluación en la **urna de cristal**, área privilegiada a la que se ingresa sin dispositivos móviles, memorias ni ningún otro elemento y únicamente por el equipo evaluador asignado y dedicado de manera exclusiva a esta labor, cuyos miembros de forma individual deben firmar un acuerdo de compromiso y confidencialidad por cada proceso, cuya evaluación le encomienden.

- **Contrato estandarizado y bitácoras de proyectos.**

Se dispone la creación de un contrato estandarizado así como de las bitácoras de proyectos, que se instituyen como un libro de memorias en el que cada persona que intervenga en el desarrollo del contrato de concesión, por mínima participación, debe consignar sus nombres, fecha, la intervención que tuvo, las acciones adoptadas y las conclusiones a las que arribó, de manera que la retentiva y la trazabilidad en el manejo del proyecto no se pierdan y revelen la transparencia con que se condujo.

- **Pluralidad de oferentes en los procesos de contratación**

En materia de procesos de contratación, se resalta que todos los procesos adelantados por la entidad contaron con la pluralidad de oferentes, a continuación, se exponen los indicadores al respecto, de los principales proyectos:

- **Reuniones semanales de seguimiento a proyecto**

Se disponen las reuniones semanales de seguimiento a pro-

yectos, con la participación de las áreas social, predial, ambiental, jurídica, financiera y técnica del proyecto, así como de concesionario e interventoría, que permiten el flujo de comunicación y la integridad del propósito común que los une y que, en todo caso, busca siempre dar preeminencia al interés público; actividad que se apoya en un sistema de gestión de proyectos que es alimentado en tiempo real con la información que resulta de tales reuniones, y deja plasmados puntos tratados como su resultado y solución.

CONCESIONES CORTAS		
PROYECTO	FECHA DE ADJUDICACION	NO. PROPOSTAS PRESENTADAS
ZIPAQUIRÁ-BUCARAMANGA (PALENQUE)	08/11/2013	7
LOBOGUERRERO-BUGA	31/05/2013	6

PRIMERA OLA		
PROYECTO	FECHA DE ADJUDICACION	NO. PROPOSTAS PRESENTADAS
GIRARDOT-HONDA-PUERTO SALGAR	03/06/2014	2
PERIMETRAL DE ORIENTE DE C/MARCA CARTAGENA-BARRANQUILLA -CIRCUNVALAR DE LA PROSPERIDAD	13/07/2014	4
CORREDOR PACÍFICO 1	03/06/2014	3
CORREDOR PACÍFICO 2	03/06/2014	2
CORREDOR PACÍFICO 3	22/05/2014	1
AUTOPISTA CONEXIÓN NORTE	15/07/2014	2
CORREDOR MAGDALENA 2	17/10/2014	2
MULALÓ - LOBOGUERRERO	22/10/2014	2
	05/12/2014	3

SEGUNDA OLA		
PROYECTO	FECHA DE ADJUDICACION	NO. PROPOSTAS PRESENTADAS
PUERTA DE HIERRO-PALMAR DE VARELA Y CARRETO-CRUZ DEL VISO	19/05/2015	4
TRANSVERSAL DEL SISGA	28/05/2015	7
VILLAVICENCIO-YOPAL	02/06/2015	6
SANTANA-MOCHOA-NEIVA	09/06/2015	2
SANTANDER DE QUILICHAO-POPAYÁN	16/06/2015	2
MAR 1	30/06/2015	3
BUCARAMANGA-BARRANCA-BERMEJA-YONDÓ	06/07/2015	3
PASTO-RUMICHACA	24/07/2015	4
MAR 2	22/09/2015	3

TERCERA OLA		
PROYECTO	FECHA DE ADJUDICACION	NO. PROPOSTAS PRESENTADAS
BUCARAMANGA-PAMPLONA	22/04/2016	2
PAMPLONA-CÚCUTA	19/04/2017	3

AEROPUERTOS		
PROYECTO	FECHA DE ADJUDICACION	NO. PROPOSTAS PRESENTADAS
AEROPUERTO ERNESTO CORTISOZ - BARRANQUILLA	30/12/2014	2

- **Mecanismo de Reporte de Alto Nivel (MRAN)**

En ejercicio de los instrumentos descritos, la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), atiende las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, constituyéndose como piloto a nivel mundial del Mecanismo de Reporte de Alto Nivel -MRAN- (HIGH LEVEL MECHANISM REPORT -HLMR- siglas en inglés); herramienta que desde el año 2013 existe como un canal para reportar eventos de corrupción de alto nivel en los procesos y gestiones de contratación pública adelantada por la entidad, con la participación de las diferentes partes interesadas, como ciudadanía o proponentes, promoviendo la confianza sobre su gestión, fortaleciendo la relación de los actores públicos y privados, y brindando oportunamente alternativas de solución efectiva y rápida a posibles casos de corrupción.

- **Equipo de trabajo de Transparencia**

Se conformó un equipo de trabajo de Transparencia en la Entidad que liderase los ejercicios requeridos para potencializar la cultura de integridad en su interior, y que a su vez cobijase a las partes interesadas. Este grupo se conforma entonces por miembros de diferentes áreas de la Agencia, atendiendo criterios de idoneidad, diligencia, credibilidad y probidad, y tiene entre sus principales objetivos la elaboración y actualización de instrumentos que fijen las bases sobre las cuales desarrollar acciones y estrategias para promover y apropiar la cultura de transparencia, los cuales son:

- Política de Transparencia
- Manual de Relacionamiento
- Código de Integridad
- Compromiso de Transparencia y Confidencialidad



### Política de Transparencia

Establece un marco general que guía la gestión de la transparencia y la lucha en contra de la corrupción en la Entidad, con el firme compromiso de dar cumplimiento a la normatividad que se dicte sobre la materia y creando un Sistema de Gestión de la Transparencia.

La Política contempla cuatro objetivos alineados al CONPES 167 de 2013, en el que se fija la Estrategia de la Política Pública Integral Anticorrupción; por medio de la cual se pretende promover y apropiar la cultura de transparencia en la Entidad.



### Código de Integridad

Exalta la importancia del valor de lo público, la responsabilidad que recae en los servidores públicos y colaboradores y el imperativo de atender a los valores éticos en el actuar. Dicho documento se actualizó atendiendo los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), consagrando valores específicos imprescindibles para todo servidor y colaborador de la Agencia, que son, respectivamente: justicia, diligencia, respeto, honestidad, compromiso y cooperación.



### Manual de Relacionamiento

Desarrolla pautas y reglas para la debida interacción con terceros por parte de los servidores y colaboradores de la entidad, a través de tres capítulos que se encargan de regular lo relativo a: I) reuniones II) conflictos de Interés y III) buenas prácticas en transparencia.



### Compromiso de Transparencia y Confidencialidad

Fija el compromiso de transparencia que todo servidor y colaborador de la Agencia, está llamado a cumplir; vela por proteger la información reservada de la Entidad y establecer parámetros en la gestión de cada servidor y colaborador.

Este compromiso se actualizó y unificó en atención a la existencia de varios formatos y con el fin de entablar parámetros transparentes generales con lineamientos claros y uniformes; y se mantiene junto con el compromiso de confidencialidad para evaluadores de procesos de contratación, en atención a que su gestión es de especial reserva e importancia para la labor misional de la Entidad.

- **Infraestructura Abierta**

Entendiendo que para lograr cambios sostenibles en materia de integridad y transparencia, las acciones deben trascender e ir más allá del Gobierno e involucrar a las personas y al sector privado, la ANI, ha promovido labores para generar un **sistema de Infraestructura Abierta que brinde información en tiempo real sobre el quehacer de la Entidad**, especialmente frente a los proyectos misionales encomendados, que plasme especificaciones de los mismos en amplio detalle, de manera que avive y fomente el control y participación ciudadano, y permita con ello el fortalecimiento de la visibilidad y transparencia de la gestión de la entidad.

- **Denuncias de corrupción**

Instituye igualmente un canal electrónico especial para denuncias de corrupción o colusión anónimas o identificadas: [dcorrupcion@ani.gov.co](mailto:dcorrupcion@ani.gov.co) en el portal web de la Entidad, que dispone las aclaraciones y pormenores sobre su significado, protocolos de confidencialidad y demás datos relevantes, para brindar confianza a quienes pretendan su utilización.

- **Norma ISO 37001:2016 Anti soborno**

Perseverando por el cambio y a la luz de los enfoques con los que concibe la Agencia el manejo de la transparencia en su gestión, procurando una eficacia amplia de los mismos que haga prosperar el bienestar de los individuos y de la sociedad en su conjunto, inicia la implementación de la Norma ISO 37001:2016 Anti soborno, en tanto comprende que la corrupción conlleva un alto costo económico para la Nación, incrementa los costos para hacer negocios, desalienta las inversiones y trunca la productividad.

Esta Norma ISO 37001:2016 Anti soborno refleja las buenas prácticas internacionales en la lucha contra el soborno, plantea por medio de un Sistema de Gestión Anti soborno la prevención y mitigación de los costos, riesgos y daños generados por el soborno, y permite velar por un buen índice reputacional, fomentando la confianza y credibilidad de las organizaciones y la ciudadanía, receptor final de nuestros productos.

- **Sistema de Gestión SARLAFT**

La Entidad lleva a cabo pre-sondeos de mercado para implementar el Sistema de Gestión SARLAFT, lo que le permitirá prevenir, gestionar y controlar los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, en aras de disminuir el riesgo del daño anti-jurídico en los procesos de contratación, al contar con el acompañamiento de expertos para prevenir este tipo de riesgos y contar con la debida diligencia durante la ejecución de los mismos.

- **Índice de Transparencia de las Entidades Públicas**

Otro de los importantes objetivos institucionales se centró en dar continuidad y velar por el posicionamiento en el Índice de Transparencia de las Entidades Públicas promovido por la Corporación Transparencia por Colombia, que instaura una evaluación a partir de una metodología diseñada para medir la transparencia de las Entidades Públicas del Orden Nacional, a través de tres factores; control y sanción, institucionalidad y visibilidad. En el periodo comprendido entre el año 2013-2014, la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), se encontraba en el puesto número 24 de 85 entidades evaluadas, con la categoría de riesgo medio<sup>6</sup>, con el empeño de los equipos de trabajo y la alineación para mantener y dar prioridad a los intereses públicos poniendo

6. El Riesgo Bajo se cataloga del 89.5 al 100, el Riesgo Moderado del 74.5 al 89.4, el Riesgo Medio del 60 al 74.4, el Riesgo Alto del 44.5 al 59.9 y el Riesgo Muy Alto del 0 al 44.4, siendo 100 el porcentaje de mayor y mejor calificación y cero el de menor calificación.

do información relevante, amplia y consistente a disposición del público alternando con mecanismos de escrutinio y rendición de cuentas, en el período del 2015 al 2016, avanzó 13 puestos, quedando en la posición número 11 de 75 entidades evaluadas, bajando su riesgo a moderado.

- **La ANI frente al mundo**

En octubre de 2016, la revista estadounidense Latin Finance otorgó el mayor número de premios a los proyectos de las Autopistas de Cuarta Generación (4G) por sus estrategias de financiación. Los siguientes proyectos fueron ganadores de este reconocimiento:

- Mejor Financiamiento en Moneda Local (Pacífico 1)
- Mejor Financiación de Vías y Mejor Financiación de Infraestructura en la región de los Andes (Pacífico 3)
- Mejor Concesionario (MHC Ingeniería y Construcción de Obras Civiles)
- Mejor Banco de Infraestructura de la Zona Andina (Corpbanca Colombia)

En marzo de 2017, la prestigiosa revista Euromoney le otorgó a la ANI el premio IJGlobal, como Mejor Entidad Otorgante de Contratos de APP en América Latina. Actualmente, la Agencia se encuentra nominada a la Mejor Agencia Gubernamental del 2018 de la revista P3 y el proyecto de Iniciativa Privada Antioquia-Bolívar fue nominado en las categorías de Mejor Estructuración Financiera y Mejor Proyecto Carretero 2018. Estas publicaciones, referencia del sector de infraestructura, demuestran el camino recorrido por Colombia hacia la consolidación de un marco regulatorio e institucional que permita estructurar, adjudicar, manejar y financiar grandes proyectos.



*Somos una Entidad con una estructura organizacional conformada por un capital humano de alto nivel y comprometido con la transparencia.*

## CAPÍTULO 2

# HACIA UNA INFRAESTRUCTURA DE TALLA MUNDIAL

Viaductos de Gualanday, Autopista Girardot-Ibagué-Cajamarca

*Para el cierre del 2018, Colombia contará con más de 1.300 kilómetros de dobles calzadas construidas. Se invirtieron \$4,5 billones para la modernización de 16 aeropuertos y se destaca El Caraño de Quibdó, primer terminal con Centro de Servicios que incluye cine para los chocoanos. Entre el 2011 y el 2018 se invirtieron \$980.000 millones para reactivar los más importantes corredores férreos del país y en los puertos se invirtieron \$4,21 billones.*

La infraestructura de transporte es considerada no solo como un pilar fundamental del crecimiento económico, sino también como factor clave de desarrollo social al permitir la integración de zonas apartadas y su conexión con los mercados internacionales de un modo competitivo. Conscientes de lo anterior, en la ANI desarrollamos un ambicioso Programa de Concesiones para unir los esfuerzos del sector público y privado en la primordial tarea de avanzar hacia la consecución de una infraestructura de talla mundial. El reto no era pequeño porque acumulábamos un rezago histórico en esta materia por factores tan diversos como la presencia de significativas barreras geográficas, la existencia de una población dispersa en regiones autocontenidas y la estrechez fiscal entre otros. En este contexto, nuestro esfuerzo se enfocó en la creación de un nuevo esquema de incentivos que permitiría avanzar las obras con celeridad, en la consolidación de una mejor distribución de riesgos que permitiera atraer nuevos inversionistas y en ganar en transparencia para generar confianza.

El empeño no ha sido en vano y el país ha ganado no solo en números absolutos en los rankings internacionales de competitividad, sino también en la posición relativa de los mismos. Muestra de ello es la comparación del Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial de 2012-2013, con el de 2017-2018, que evidencia **un avance superior a 100 posiciones** cuando se incluyen todos los modos de transporte.

#### Índice de competitividad por modo

Modo/Puesto	2012-2013	2017-2018	Puestos Mejorados
Carretero	126	110	16
Férreo	109	96	13
Aeropuertos	106	81	25
Puertos	125	77	48

Fuente. The Global Competitiveness Report 2012-2013/ 2017-2018 © World Economic Forum

## MODO CARRETERO

### Antecedentes

Entre septiembre de 2010 y marzo de 2011 Colombia sufrió la ola invernal más fuerte de los últimos años, lo que significó una afectación directa sobre la infraestructura nacional y uno de los primeros retos para la ANI. La respuesta vino dada por intervenciones de carácter urgente que permitieron recuperar la transitabilidad en las zonas críticas y la posterior rehabilitación de la infraestructura mediante convenios con Colombia Humanitaria y el Fondo de Adaptación a la vez que se incorporaron nuevos estándares técnicos y de aseguramiento contra desastres naturales.

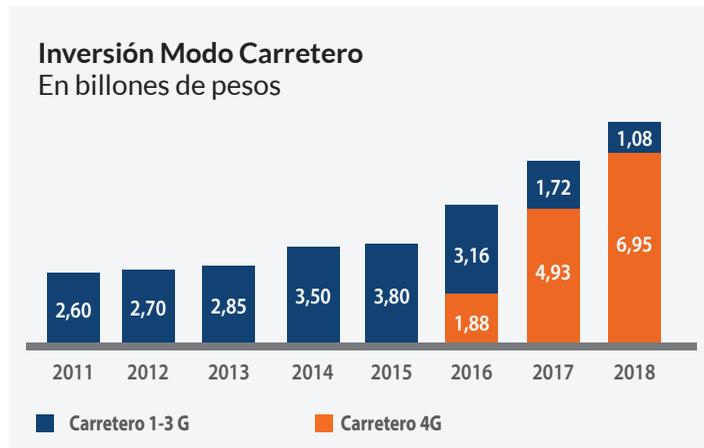
La adecuada respuesta a este desafío implicó acelerar la ejecución de los proyectos y desarrollar herramientas de gestión orientada a resultados, lo que evidenció las bondades de tener una estructura organizacional más fuerte, capaz de conformar equipos interdisciplinarios especializados y optimizar recursos financieros. Más allá de ello, se planteó la necesidad de trazar una hoja de ruta ambiciosa pero factible, con un portafolio amplio de proyectos que permitieran dar un salto en la calidad de nuestra infraestructura, dando origen al programa 4G.

### Transformación en marcha

En el portafolio de concesiones administradas por la ANI, el modo carretero ha sido prioritario y a la fecha se administran 47 concesiones que implican un monto en inversión por construcción más su operación y mantenimiento durante la vida del contrato superior a \$110 billones. De estas concesiones, 17 corresponden a proyectos recibidos de primera, segunda y tercera generación, mientras el resto corresponde al programa 4G.

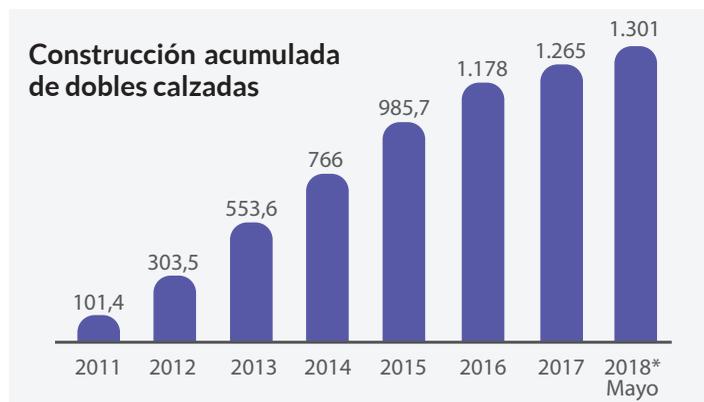
El esfuerzo realizado por hacer del sector privado un aliado clave y atraer su inversión es visible ya que pasamos de \$2,6 billones en 2011 a \$6,7 billones en 2017, lo que equivale a

una tasa de crecimiento anual superior al 16%, tendencia que proyectamos se intensifique en la medida en que se desarrollen las vías 4G. Para 2018 se proyecta una inversión total de \$8,03 billones, lo que acumula un total invertido en 8 años superior a \$35 billones, evidenciando la importancia de este modo de transporte tal y como se planteó en el Plan Nacional de Desarrollo.



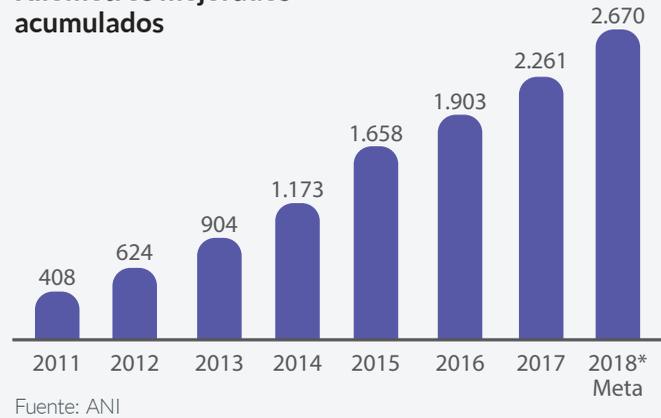
El empeño por desarrollar nuestra infraestructura significará la intervención de más de 8.700 km al sumar las concesiones vigentes del programa 1, 2, 3G y 4G. **Esto moderniza y amplía una red vial de talla mundial que integra al país en corredores que van de sur a norte y de oriente a occidente haciendo eficientes los desplazamientos de los principales centros urbanos entre sí, de los mismos con las regiones y de los nodos productivos y de comercio con los puertos**, lo que significa a su vez un importante impulso en competitividad nacional.

La malla vial que estamos desarrollando tiene metas ambiciosas y alcanza, por ejemplo, en el acumulado de 2011 – 2018, más de 1.300 km de construcción de doble calzada<sup>1</sup> y más de 2.400 km mejorados, lo cual es un salto significativo respecto a décadas anteriores aún teniendo en cuenta la desaceleración de los proyectos en ruta de sol.



1. Utiliza la medición estándar de Km de calzada sencilla, esto multiplica los km de doble calzada nuevos y los suma a los km nuevos de segundo carril.

### Kilómetros mejorados acumulados



### Construcción anual de Nuevas Calzadas



## Proyectos de primera, segunda y tercera generación

En 2011 la ANI recibió 26 concesiones de primera, segunda y tercera generación de las cuales 9 revirtieron a INVIAS dejando a la fecha 17 bajo nuestra administración.

Es de destacar que **6 de estos proyectos culminaron obras de construcción satisfactoriamente y se encuentran en etapa de operación y mantenimiento, mientras que otros 9 se encuentran próximos a terminar** con un avance promedio de 98%.

Las vías 1, 2 y 3G significan una intervención superior a 3.700 km, con construcción de 369 km de dobles calzadas y 1.114 km de segunda calzada, y la construcción o intervención de 479 puentes, 16 viaductos y 33 túneles. A su vez, se han generado alrededor de 35.000 empleos con un impacto positivo sobre las regiones.

# Estado de Proyectos de 1ra, 2da y 3ra Generación

No.	PROYECTO	AVANCE A MAYO 2018	ESTADO	INICIO DE CONCESIÓN	FECHA ESTIMADA FIN CONCESIÓN	LONGITUD KM
1	Bogotá-Siberia-La Punta-El Vino-Villeta	1G 98,8%	Operación y Mantenimien	1994	2031	82
2	Santa Marta-Riohacha-Paraguachón	1G 100,0%	Operación y Mantenimien	1994	2030	285
3	Bogotá-Villavicencio	1G 97,6%	Construcción	1994	2023	86
4	Cartagena-Barranquilla	1G 100,0%	Operación y Mantenimiento	1994	2019	93
5	Fontibón-Facatativá-Los Alpes	1G 100,0%	Operación y Mantenimiento	1995	2024	38
6	DEVIMED	1G 100,0%	Operación y Mantenimiento	1996	2026	305
7	Armenia-Pereira-Manizales	1G 100,0%	Operación y Mantenimiento	1997	2027	202
8	Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca	2G 98,6%	Operación y Mantenimiento	1999	2018	264
9	Briceño-Tunja-Sogamoso	2G 100,0%	Operación y Mantenimiento	2002	2033	206
10	Pereira-La Victoria	3G 99,8%	Operación y Mantenimiento	2004	2019	54
11	Córdoba-Sucre	3G 99,9%	Construcción	2007	2026	177
12	Área Metropolitana de Cúcuta	3G 99,9%	Construcción	2007	2026	104
13	Ruta del Sol I	3G 74,7%	Construcción	2010	2020	61
14	Ruta del Sol III	3G 31,4%	Construcción	2011	2036	476
15	Ruta Caribe	3G 99,9%	Construcción	2008	2020	289
16	Girardot-Ibagué-Cajamarca	3G 94,6%	Construcción	2007	2021	144
17	Transversal de las Américas - 1	3G 93,5%	Construcción	2011	2018	877



### Proyectos revertidos

GENERACIÓN		CONCESIÓN	ESTADO
1	Primera	Malla Vial del Meta	Revertido
2	Primera	Patios - La Calera - Guasca	Revertido
3	Primera	Devinorte	Revertido
4	Primera	Neiva - Espinal - Girardot	Revertido
5	Tercera	Zipaquirá - Palenque	Revertido
6	Tercera	Bosa - Granada - Girardot	Revertido
7	Tercera	Zona Metropolitana Bucaramanga	Revertido
8	Tercera	Rumichaca - Pasto - Chachagüí	Revertido
9	Tercera	Ruta del Sol - sector 2	Revertido

Fuente: ANI (corte mayo 2018)

### El programa 4G, una apuesta a pensar en grande

La **Cuarta Generación de Concesiones Viales es la materialización de la apuesta por lograr una infraestructura de talla mundial** y su puesta en marcha implicó previamente la modernización del marco normativo y la priorización de la política pública como se señala en profundidad en el capítulo anterior. Aquí destacamos elementos esenciales de la ley 1508 de 2012 de Asociaciones Público Privadas (APP) como la debida **estructuración de un proyecto antes de ser licitado**, el pago al concesionario solo cuando la infraestructura está disponible **-eliminando así los anticipos-** y **la imposibilidad de hacer adiciones superiores al 20% del contrato inicial**, evitando ofertas ficticiamente bajas que luego demandan mayores recursos.

Adicionalmente, el Gobierno Nacional priorizó el programa 4G dentro de la política pública al declararlo de importancia estratégica para el país mediante el documento CONPES 3760 de 2013, lo cual se complementó con la definición explícita del sector de infraestructura como motor de crecimiento en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018.

De este modo fue explícito para todos los agentes económicos e instituciones relacionadas con la infraestructura, el compromiso del Gobierno Nacional con su desarrollo, a la par que se disponía ya de un nuevo esquema contractual que permitía alinear los incentivos hacia la construcción pronta de las obras, una definición más clara de los niveles de servicio y calidad esperados, una asignación de riesgos a quienes tienen más capacidad de gestionarlos y una regulación que habilitaba la posibilidad de hacer proyectos de iniciativa privada con o sin recursos públicos.

Acorde con lo anterior, la ANI constituyó un portafolio de proyectos utilizando estudios técnicos en materia, social, predial, ambiental, legal y financiera de corredores considerados estratégicos, desarrollando además un contrato de concesión que recoge, entre otros, los siguientes elementos:

- La obligación de los inversionistas privados de constituir una sociedad de propósito exclusivo, (SPV) para la suscripción del contrato.
- La responsabilidad del diseño definitivo en cabeza del concesionario para optimizar el trazado, la gestión predial, social y ambiental.
- El desembolso en función de índices de cumplimiento e indicadores de disponibilidad de la infraestructura.
- División del proyecto en unidades funcionales para permitir su ejecución y facilitar su financiación, tanto en el mercado financiero como en el de capitales.
- La regulación de los Eventos Eximentes de Responsabilidad permitiendo pagos al Concesionario cuando estos ocurren.
- Incorporación de herramientas legales para la solución alternativa de conflictos, en especial el arbitramento.

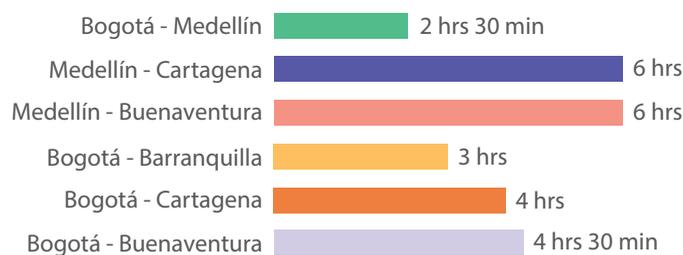
### Proyectos estructurados no priorizados

El mencionado portafolio de obras incluyó la estructuración de 9 proyectos que no fueron priorizados debido a limitantes fiscales para los cupos de APP como se muestra en más detalle en el capítulo de estructuración. En todo caso estos proyectos tienen gran potencial y podrían salir a licitación con las actualizaciones correspondientes.

### Las 4G avanzan

A la fecha las vías 4G se componen de 30 proyectos con los cuales se intervendrán 5.000 km de vías, se construirán 937 km de nuevas dobles calzadas<sup>2</sup>, 72 túneles, 979 puentes o viaductos por un valor aproximado de \$45,5 billones de pesos. Este programa complementará la red vial existente y permitirá la interconectividad de regiones, centros urbanos y puertos de un modo eficiente y competitivo, estimamos una reducción de tiempos de recorrido cercana a 30% y una disminución de costos de operación vehicular en 20%, además de una generación cercana a 120 mil empleos en su pico de construcción.

### Reducción en tiempos de recorrido principales corredores



2. Incluye segunda calzada

Una característica primordial de las concesiones 4G es que los concesionarios son responsables de conseguir su propio financiamiento. No obstante, dada la magnitud de las obras y el monto de recursos a invertir, que en solo capex supera los \$45 billones para los 30 proyectos vigentes, se decidió estratégicamente dividir el programa en olas, a las cuales se agregan las iniciativas privadas aprobadas. Ello permitió un mejor manejo de las adjudicaciones, así como un acceso doctificado a las fuentes de financiación, lo que ha permitido a la fecha la obtención del 50% de los contratos de crédito<sup>3</sup>. La descripción más detallada de estos cierres financieros se hace en un capítulo posterior.

La primera ola de concesiones se adjudicó en 2014 – 2015, contiene 9 proyectos con inversión de \$14,9 billones y una intervención superior a 1.100 km. En este grupo 8 proyectos están en etapa de construcción y 7 de ellos han logrado financiación en contratos de crédito. La segunda ola inició en 2015-2016 y contiene también 9 proyectos de los cuales 7 están en construcción. El valor de inversión es de \$14,1 billones y significa la intervención de 1799 km con 3 proyectos con financiación asegurada.

La tercera ola la constituyen 2 proyectos adjudicados en 2016-2017 por \$2,6 billones interviniendo 195 km. Estos proyectos se complementan con 10 iniciativas privadas (IP) adjudicadas entre 2015 y 2017 de la cuales 7 ya están en etapa de construcción y 5 han obtenido acceso a recursos financieros. Las IP suman más de \$13 billones en capex e intervienen cerca de 1.899 km.

### Logros estratégicos para la construcción de nueva infraestructura de transporte



**100%**

de las negociaciones con comunidades han sido cerradas con éxito



**68%**

de la longitud predial está disponible para la construcción



**78%**

de los permisos ambientales están asegurados

Históricamente la obtención de licencias y permisos ambientales, la consecución de predios y la necesidad de realizar consultas previas con las comunidades han significado obstáculos importantes para el avance de la infraestructura.

No obstante, en el caso de 4G la gestión eficiente de los contratos y las nuevas herramientas normativas disponibles han permitido avanzar más rápido. Con corte a mayo de 2018 el programa contaba con 64% de las licencias y 78% de los permisos ambientales necesarios, 68% de la longitud predial requerida y el 100% de las consultas previas cerradas.



#### Primera Ola

- 9 Proyectos
- 8 Actas de Inicio de construcción
- 7 contratos de crédito
- \$14,9 Billones Capex
- Intervención de 1.104 km

#### Segunda Ola

- 9 Proyectos
- 7 Actas de Inicio de construcción
- 3 contratos de crédito
- \$14,1 Billones Capex
- Intervención de 1.799 km

#### Tercera Ola

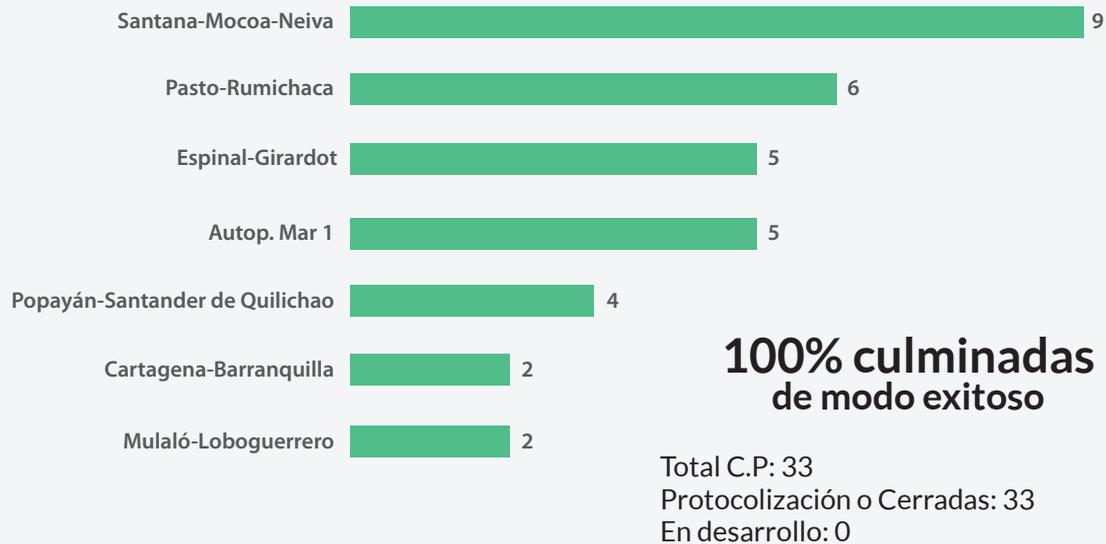
- 2 Proyectos
- \$2,6 Billones Capex
- Intervención de 195 km

#### Iniciativas Privadas

- 10 Proyectos
- 7 Actas de Inicio de construcción
- 5 contratos de crédito
- \$13,5 Billones Capex
- Intervención de 1.899 km

<sup>3</sup>. Incluye 2 créditos puente

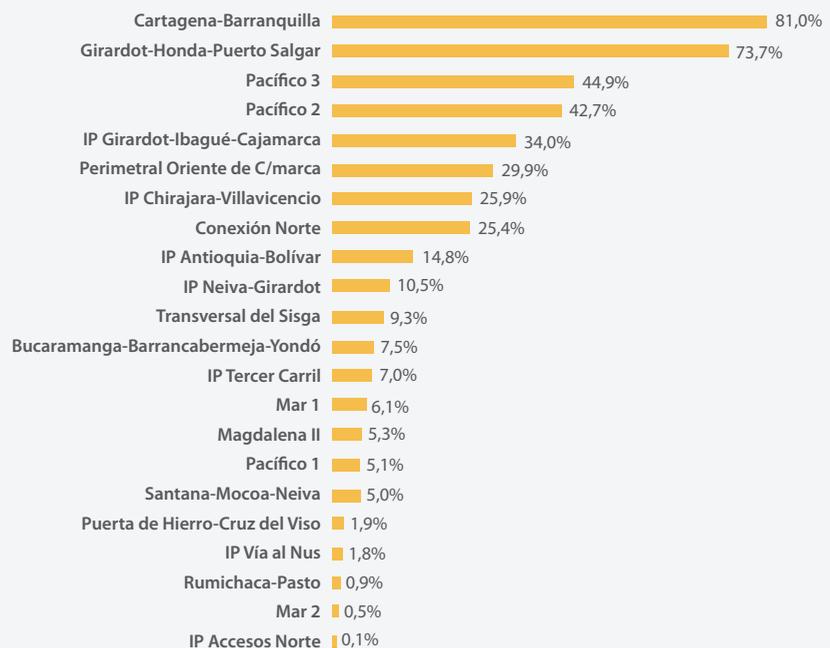
**Consultas Previas - Programa 4G**



Gestionar adecuadamente el programa 4G implica entre otros impulsar y vigilar tanto la consecución de cierres financieros y el inicio de las obras, como el posterior avance de las mismas en los plazos estimados. En este sentido, desde el tercer trimestre del año pasado 6 concesionarios han obtenido sus contratos de crédito, mientras que 4 proyectos firmaron actas para el comienzo de trabajos alcanzando un total de 15 proyectos con financiación asegurada y 22 en etapa de construcción. En cuanto al avance en las obras, la diligencia en los temas prediales, ambientales y sociales, jun-

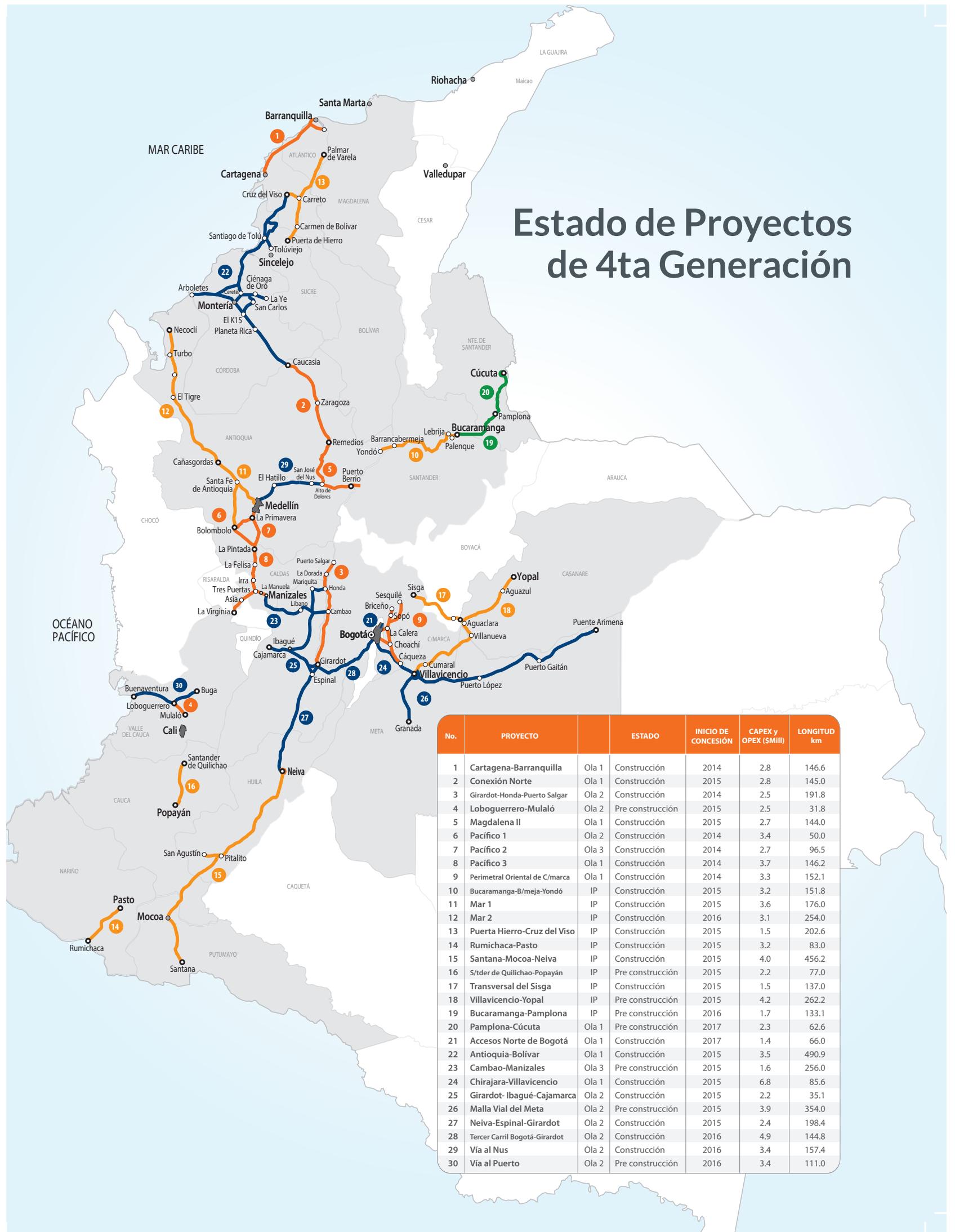
to a una buena gestión de los contratos ha significado que Cartagena-Barranquilla y Girardot-Honda-Puerto Salgar, pertenecientes a la primera ola de concesiones, alcancen un avance superior al 70%. Adicionalmente hay 6 proyectos cuya construcción se encuentra entre el 25% y el 50% del total requerido, mientras el resto adelanta trabajos de forma escalonada con avances que llegan a un máximo de 14,8%. De este modo tenemos más del 70% del programa 4G en construcción, aún cuando sus últimas adjudicaciones se realizaron hace menos de 1 año.

**Avances en construcción del programa 4G**



Fuente: ANI (corte mayo 2018)

# Estado de Proyectos de 4ta Generación



No.	PROYECTO		ESTADO	INICIO DE CONCESIÓN	CAPEX y OPEX (\$Mill)	LONGITUD km
1	Cartagena-Barranquilla	Ola 1	Construcción	2014	2.8	146.6
2	Conexión Norte	Ola 1	Construcción	2015	2.8	145.0
3	Girardot-Honda-Puerto Salgar	Ola 2	Construcción	2014	2.5	191.8
4	Loboguerrero-Mulaló	Ola 2	Pre construcción	2015	2.5	31.8
5	Magdalena II	Ola 1	Construcción	2015	2.7	144.0
6	Pacífico 1	Ola 2	Construcción	2014	3.4	50.0
7	Pacífico 2	Ola 3	Construcción	2014	2.7	96.5
8	Pacífico 3	Ola 1	Construcción	2014	3.7	146.2
9	Perimetral Oriental de C/marca	Ola 1	Construcción	2014	3.3	152.1
10	Bucaramanga-B/meja-Yondó	IP	Construcción	2015	3.2	151.8
11	Mar 1	IP	Construcción	2015	3.6	176.0
12	Mar 2	IP	Construcción	2016	3.1	254.0
13	Puerta Hierro-Cruz del Viso	IP	Construcción	2015	1.5	202.6
14	Rumichaca-Pasto	IP	Construcción	2015	3.2	83.0
15	Santana-Mocoa-Neiva	IP	Construcción	2015	4.0	456.2
16	S/tder de Quilichao-Popayán	IP	Pre construcción	2015	2.2	77.0
17	Transversal del Sisga	IP	Construcción	2015	1.5	137.0
18	Villavicencio-Yopal	IP	Pre construcción	2015	4.2	262.2
19	Bucaramanga-Pamplona	IP	Pre construcción	2016	1.7	133.1
20	Pamplona-Cúcuta	Ola 1	Pre construcción	2017	2.3	62.6
21	Accesos Norte de Bogotá	Ola 1	Construcción	2017	1.4	66.0
22	Antioquia-Bolívar	Ola 1	Construcción	2015	3.5	490.9
23	Cambao-Manizales	Ola 3	Pre construcción	2015	1.6	256.0
24	Chirajara-Villavicencio	Ola 1	Construcción	2015	6.8	85.6
25	Girardot-Ibagué-Cajamarca	Ola 2	Construcción	2015	2.2	35.1
26	Malla Vial del Meta	Ola 2	Pre construcción	2015	3.9	354.0
27	Neiva-Espinal-Girardot	Ola 2	Construcción	2015	2.4	198.4
28	Tercer Carril Bogotá-Girardot	Ola 2	Construcción	2016	4.9	144.8
29	Vía al Nus	Ola 2	Construcción	2016	3.4	157.4
30	Vía al Puerto	Ola 2	Pre construcción	2016	3.4	111.0

Concesiones revertidas 4G

	GENERACIÓN	CONCESIÓN	ESTADO
1	Concesión Corta - 4G	Buga - Loboquerrero	Revertido
2	Concesión Corta - 4G	APP Zipaquirá - Bucaramanga (Palenque)	Revertido
16	IP- 4G	IP - Cesar Guajira	Revertido

Fuente: ANI

### Gestión sobre seguridad vial

Adicional a la construcción de obra, la ANI viene adelantando actividades tendientes a incorporar en los contratos de concesión el objetivo del Plan Nacional de Seguridad Vial de reducir el número de víctimas fatales en un 26% para el año 2021. Para ello se han realizado medidas como:

- Incorporar en las minutas de los contratos la normatividad relacionada con este tema que incluye capacitación y seguimiento a su cumplimiento.
- Establecer el procedimiento de reporte de accidentes

tes e incidentes que permite ubicar de manera más precisa los puntos críticos en esta materia y las acciones que se deben tomar para corregirlos.

- La organización de foros en la ANI, incluyendo uno en colaboración con el BID, para capacitación a funcionarios e interventores sobre el tema y en análisis de experiencias internacionales.
- Participar de manera permanente en mesas de trabajo con otras entidades tales como el Mintransporte, la Agencia Nacional de Seguridad Vial y la Policía de Carreteras.

## MODO FÉRREO

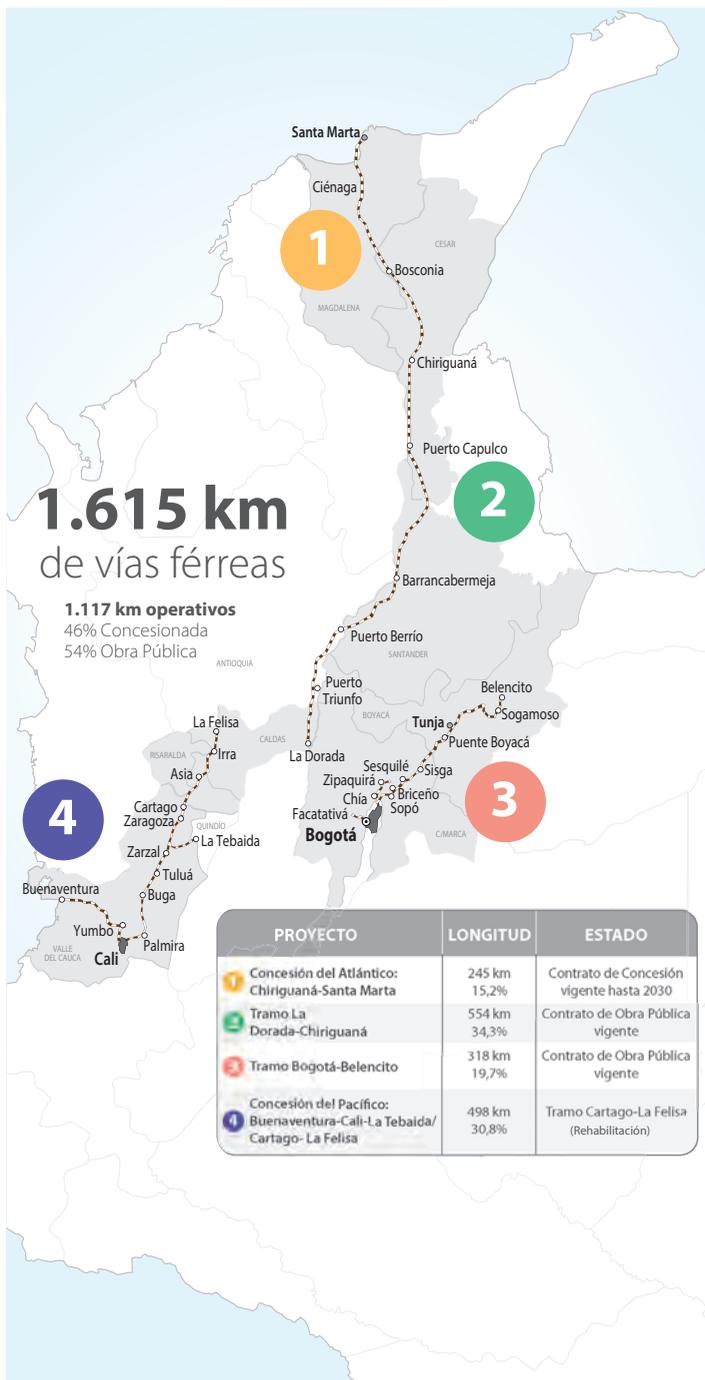


Corredor Férreo del Atlántico

**E**l desarrollo de red férrea es un complemento importante al modo carretero, en tanto que cuenta con ventajas asociadas a la posibilidad de prestar un servicio uniforme en rutas y horarios, una mayor capacidad de carga con menor probabilidad de accidentes, el potencial de alcanzar eficiencia en tramos largos y, en especial, la capacidad de prestar el servicio de transporte a un precio menor, dado que su estructura de costos se carac-

teriza por una inversión inicial alta que se diluye en tanto que se realizan más operaciones. A la fecha, **la ANI tiene a cargo 4 corredores de vías férreas que representan 1.615 km de los cuales 1.117 km son operables.**

Dos de estos corredores se encuentran administrados por un contrato de obra pública; mientras que el tramo Chiriguana – Santa Marta y la red en el Pacífico son concesiones.



## Corredores Férreos Bogotá-Belencito y La Dorada-Chiriguana

La ANI realizó la rehabilitación y mantenimiento de los corredores La Dorada-Chiriguana y Bogotá-Belencito lo que significó la atención de 122 puntos críticos para dejar en condiciones de operación 816 km de líneas férreas. A partir de este logro, **la ANI ha realizado con éxito trenes de prueba en los corredores Bogotá-Belencito y La Dorada-Chiriguana demostrando la conectividad real en estas vías y su potencial** para aportar a la competitividad del país. Dichos trenes se relacionan a continuación:

## Trenes de prueba

EMPRESA	FECHA	TON	RECORRIDO
ARGOS	20/02/2018	210	Belencito- Bogotá
BAVARIA	1/03/2018	186	Tocancipá - Tibasosa
G&J-ULTRACEM	10/04/2018	700	Chiriguana -La Dorada
GERDAU-DIACO	24/04/2018	1000	Puerto Capulco- La Dorada
Molsabana	8/05/2018	105	Tocancipá - Bogotá

La estrategia para el desarrollo de este modo ha sido gestionar una operación regular en ambos corredores y motivar a diferentes generadores de carga a utilizar el tren. Para el desarrollo de esta última actividad se han sostenido reuniones con diferentes gremios y generadores de carga interesados en la utilización del modo, a quienes hemos socializado las características del material rodante, las condiciones para el almacenamiento, las condiciones tarifarias, entendiendo que cada cadena logística tiene necesidades particulares que deberán ser consideradas.



## Operación comercial

El 8 de mayo de 2018 se inició la operación regular en el corredor Bogotá-Belencito con la Empresa ARGOS, movilizándose cemento en saco. Se proyecta movilizar 3.000 Ton/mes.

El 5 de julio de 2018 se inició operación con la empresa Molsabana, desde la Estación Tocancipá a la estación del KM5 en Bogotá, con proyección de movilizar inicialmente 1000 Ton /mes.

En cuanto a la operación de pasajeros, este corredor movilizó 216 mil personas en 2013, cifra que se incrementó a casi medio millón en 2017 lo que corresponde a un significativo crecimiento anual de 20.5% durante 4 años.

En el Corredor La Dorada- Chiriguana las siguientes empresas realizaron operación comercial:

- ISMOCOL (subcontratista de Ecopetrol): realizó movilización de tubería y maquinaria, en el entorno de San Alberto (Cesar) durante el mes de abril. Ya fué concluida la primera fase.
- MORELCO (subcontratista de Ecopetrol): realizó movilización de maquinaria y equipo en el municipio de Barrancabermeja durante el mes de mayo de 2018. Ya fué concluida la primera fase.

## Trenes de prueba en operación multimodal



### Operación Barranquilla-Chiriguaná-La Dorada-Bogotá-Ibagué

Tipo de Carga: acero, cemento.  
Volumen: 700 Toneladas

#### Operación

- **Transporte carretero:** 39 tractocamiones se desplazaron desde Barranquilla hacia Chiriguaná, 240 km - aprox. 4 horas.
- **Transporte férreo Chiriguaná-La Dorada:** 1 locomotora y 16 góndolas y 6 plataformas, 522 km - aprox. 21 horas.
- **Descarga del tren:** en aproximadamente 16 horas fueron descargados en La Dorada las 700 Ton.
- **Transporte carretero a destino:** desde La Dorada fueron transportadas por camión hacia Bogotá e Ibagué.

Se estima que con este tipo de operación se puede optimizar el costo logístico entre un 10 y 15%



### Operación Barranquilla-Puerto Capulco-La Dorada-Tocancipá

Tipo de Carga: palanquilla de acero  
Volumen: 700 Toneladas

#### Operación

- **Transporte fluvial:** se movilizaron por el río Magdalena desde Barranquilla, 2 barcazas hasta Puerto Capulco
- **Transporte férreo:** cargue directo de las barcazas al tren en Puerto Capulco, aprox, 2 horas. Recorrido de Puerto Capulco hacia La Dorada en tren, aprox. 16 horas, 1 convoy de 2 locomotoras y 26 plataformas.
- **Transporte carretero:** llegada del tren a La Dorada e inicio de descarga a camiones para desplazamiento hacia Tocancipá (55 camiones).

Se estima que con este tipo de operación se puede optimizar el costo logístico hasta en un 30%

## Red Férrea del Pacífico

En cuanto a la Red Férrea del Pacífico se realizaron obras de reconstrucción y recuperación en el tramo entre Buenaventura y La Tebaida, dejando en condiciones de operación 343 km de esta red.

Además, la Red Férrea del Pacífico logró movilizar 230.000 toneladas de carga en un año. No obstante, se suspendió la operación en la vía férrea por parte del concesionario y actualmente se encuentran en curso un proceso sancionatorio por parte de la ANI.

La operación de transporte de carga mixta en la red férrea del Pacífico, entre el año 2010 y 2016, antes del cese de actividades del privado, fue de 843.082 toneladas netas, demostrando en el año 2015, incrementos en la capacidad de carga del corredor.

2010	2011	2012	2013	2014
259.321	33.200	19.745	96.886	174.196
2015	2016	2017	2018	
233.634	26.100	-	-	

## Tren de Occidente

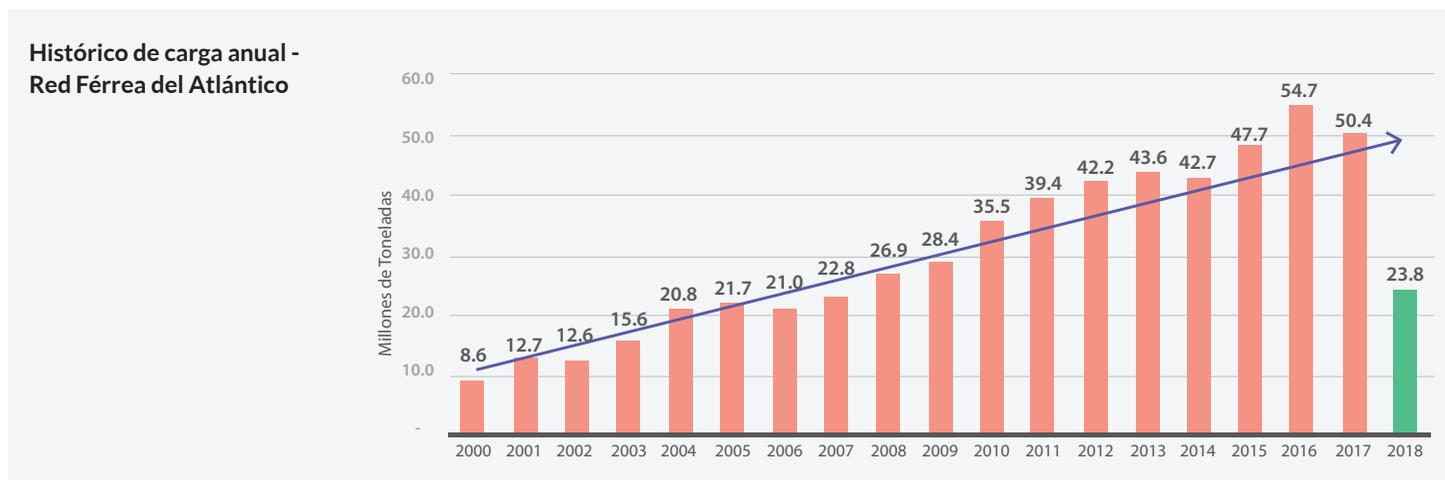
La ANI, logró en 2018 un acuerdo con el antiguo Concesionario Tren de Occidente para la construcción de 30,2 km de vía férrea: 19,8 km de vía nueva y 10,4 km de rehabilitación de vía. Con la construcción de esta vía se garantizará conectividad con la Zona Franca de Pereira, lo cual promoverá la multimodalidad. Se estima que esta obra finalice en 2020.

## Red Férrea del Atlántico

El tramo entre Chiriguaná y Santa Marta se encuentra concesionado hasta el año 2030 a Ferrocarriles del Norte de Colombia (Fenoco) y se ha constituido en un corredor importante para las exportaciones del país.

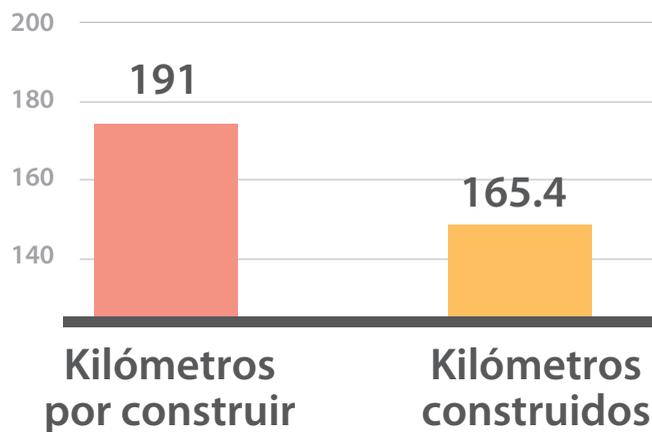
La capacidad de carga se ha venido mejorando ostensiblemente desde 2015 debido a la construcción de 165,4 km de una segunda línea férrea y la implementación del Sistema Incremental de Control de Trenes ITCS, aspectos que contribuyen de manera importante para que actualmente se

pueden transportar 90 millones de toneladas por año, que al compararse con una movilización promedio de carbón de 50 millones de toneladas por año, evidencian la capacidad de garantizar la movilización de otras cargas diferentes provenientes del corredor La Dorada – Puerto de Santa Marta. La operación de transporte de carbón se ha venido realizando de manera normal, llevando con corte a junio de 2018, un total de 23.843.217 toneladas transportadas. A continuación, se presenta un gráfico que muestra la evolución en el transporte de carga por este corredor:



## Construcción segunda línea férrea

Dentro del propósito de construir una segunda línea férrea entre los distritos carboníferos del Cesar y los puertos ubicados en Ciénaga (Magdalena), el concesionario Ferrocarriles del Norte de Colombia – Fenoco S.A., ha llevado a cabo la construcción de 165.4 km de los 191,1 km previstos de una segunda línea.



La construcción de la segunda línea férrea tiene dos beneficios principales:

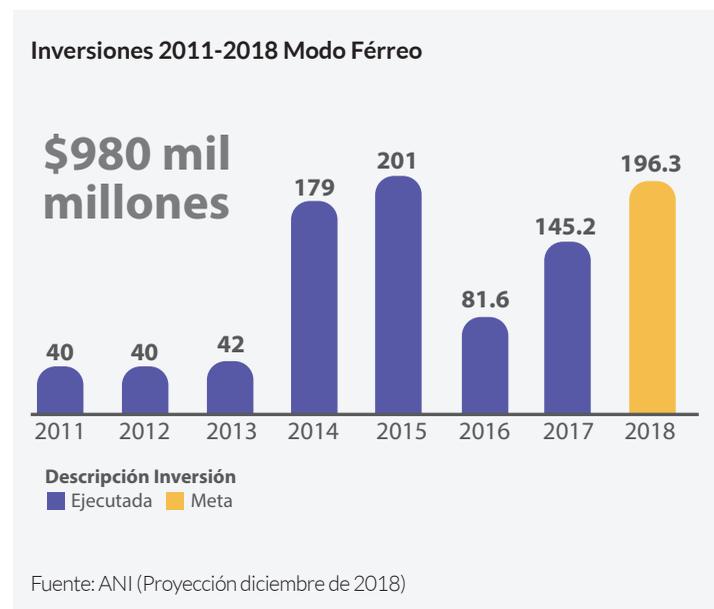
1. Aumento en la capacidad de la vía, teniendo en cuenta que permite la circulación simultánea de trenes, optimizando en el caso de Fenoco, la circulación de trenes.
2. El mejoramiento de la seguridad férrea, dada la disminución de la posibilidad de choque por la circulación de trenes en líneas separadas. En el caso de Fenoco, esta posibilidad se hace aún menor, con la utilización del ITCS, sistema que permite monitorear y controlar los trenes de una manera sistematizada.

Además de lo anterior, la segunda línea facilita la conexión del sistema ferroviario central con la concesión del Atlántico, estimulando el ingreso de nuevos operadores, teniendo en cuenta que al contar con dos líneas se disminuyen las restricciones de acceso. Así mismo, el movimiento de trenes en los dos sentidos genera una mayor presencia en la vía, situación que desestimula las invasiones.

La construcción de los 25,6 km pendientes, está sujeta a que se ejecuten por parte de la Agencia los planes de reasentamiento de las personas que están ocupando irregularmente el corredor férreo en los tramos pendientes por construir, para lo cual, actualmente el concesionario realiza las gestiones necesarias de licenciamiento ambiental, que son requisito para el reasentamiento.

## Inversión Privada en Infraestructura Férrea

Los avances presentados significaron inversiones para la recuperación de las vías férreas y construcción de la segunda línea son cercanas a \$1 billón en el periodo 2011-2018. Los pasos dados en este modo de transporte evidencian su potencial para aportar a la competitividad mediante su integración con otros modos en corredores logísticos estratégicos.



Actualmente la ANI, interesada en el desarrollo del modo, tiene tres frentes de trabajo, desarrollados en articulación con el Ministerio de Transporte y el DNP:



- Estudio de demanda
- Estructuración de corredores nacionales



- Estructuración de corredores regionales (Cali, Antioquia, Bogotá-Zipacquirá)



- Consolidación Plan maestro Ferroviario
- Apoyo en la elaboración de un Régimen Especial para el modo (Proyecto de Ley)

## MODO AEROPORTUARIO

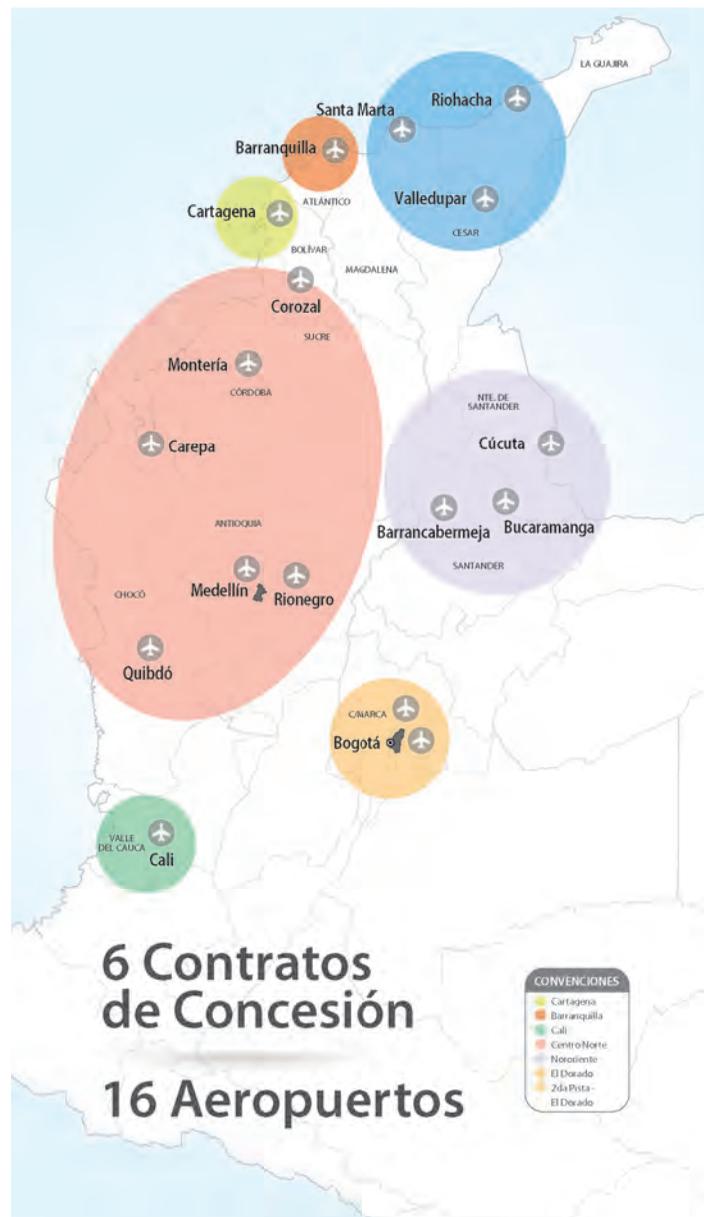
### En estos 8 años la infraestructura aeroportuaria despegó

El siglo XXI es la era de la conectividad y el acceso rápido a la información, las culturas y los mercados, lo cual impone nuevos retos para a la infraestructura. Ahora que el tiempo es uno de los activos más costosos, el transporte aéreo es referente principal al permitir el desplazamiento de pasajeros y carga a velocidades muy superiores a las de cualquier otro modo.

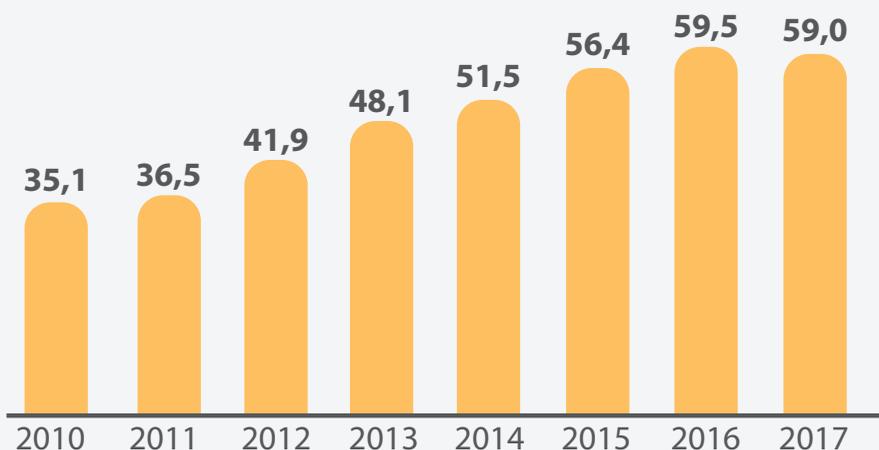
El mejoramiento de esta infraestructura es una prioridad no solo por su potencial para impulsar la competitividad y el desarrollo económico de un país, sino también por su capacidad de contribuir a la integración regional y social. En no pocas ocasiones contar con aeropuertos de calidad es un requisito previo para el florecimiento del turismo y los negocios, mientras que en otros puede llegar a ser la única forma de conexión con zonas apartadas.

Entendiendo la dimensión de tan prioritaria y enorme responsabilidad, mediante el Decreto 4164 de 2011, le fue encomendada a la ANI, la misión de estructurar, celebrar y administrar las concesiones aeroportuarias como medio eficaz para avanzar en el propósito de consolidar a Colombia como país pionero y jugador de primer orden en el contexto latinoamericano con estándares de calidad aplicados en los países más desarrollados.

En este proceso, desde el año 2013, se gestionaron 7 contratos de concesión para 16 aeropuertos, que han movilizadado cerca de 60 millones de pasajeros y se cuantifican 620 mil operaciones en el año 2017. A la fecha la concesión de CODAD encargada de las pistas del aeropuerto El Dorado están en proceso de liquidación.



**Evolución del tráfico de pasajeros en millones de los Aeropuertos Concesionados**



A su vez, **los logros no se han hecho esperar, incrementamos la capacidad instalada, mejoramos los niveles de servicio a estándares internacionales, aumentamos la seguridad operacional y la conectividad**, lo que se refleja, por ejemplo, en la obtención de la certificación OACI en 2018 a los aeropuertos Rafael Núñez de Cartagena y Alfonso Bonilla Aragón de Cali.

Los resultados han sido fruto de la conformación de equipos técnicos para el seguimiento de los contratos, la selección de firmas de interventoría con estándares de experiencia y calidad específicas en este campo, la coordinación con otras entidades del Gobierno Nacional y la socialización y acompañamiento a las comunidades y fuerzas vivas en cada región.

Adicionalmente, para satisfacer la creciente demanda de este medio de transporte, debemos iniciar la segunda ola de

APP. A la fecha **la Entidad cuenta con 6 iniciativas privadas a nivel de prefactibilidad para continuar con la tarea de modernizar nuestros aeropuertos:**

- Aeropuerto Rafael Nuñez de Cartagena
- Centro Logístico Aeroportuario (CELA)
- Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla y el Embrujo de San Andrés.
- Dorado Mall - Aeropuerto el Dorado
- Ciudadela Aeroportuaría Cartagena de Indias
- Aeropuertos del suroccidente colombiano (aeropuertos Alfonso Bonilla Aragón, el Edén, Benito Salas y Perales y otros del suroccidente colombiano)

A continuación, se muestra un resumen de las concesiones que se han administradas por la ANI y luego un balance de las obras realizadas y en ejecución.

**Concesiones Aeroportuarias 2013 - 2018**

No.	CONCESIÓN	AEROPUERTO	CIUDAD-MUNICIPIO/ DEPARTAMENTO	ESTADO
1	SACSA	1 Aeropuerto Rafael Núñez	Cartagena - Bolívar	En ejecución
2	CENTRO NORTE	2 José María Córdova	Rionegro - Antioquia	Terminado excepto terminal de carga de Rionegro
		3 Olaya Herrera	Medellín - Antioquia	
		4 El Caraño	Quibdó - Chocó	
		5 Las Brujas	Corozal - Sucre	
		6 Antonio Roldán	Carepa - Antioquia	
		7 Los Garzones	Montería - Córdoba	
		3	NORORIENTE	
9 Palonegro	Bucaramanga - Santander			
10 Camilo Daza	Cúcuta - Norte de Santander			
11 Almirante Padilla	Riohacha - Guajira			
12 Simón Bolívar	Santa Marta - Magdalena			
13 Alfonso López Pumarejo	Valledupar - Cesar			
4	AEROCALI	14 Alfonso Bonilla Aragón	Cali - Valle del Cauca	Terminado
5	BARRANQUILLA	15 Ernesto Cortíssoz	Barranquilla - Atlántico	En Ejecución
6	OPAIN	16 El Dorado	Bogotá - Cundinamarca	Terminado
7	CODAD (Pistas aeropuerto El Dorado)	17 El Dorado	Bogotá - Cundinamarca	En Liquidación

# Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá



El Aeropuerto El Dorado tiene hoy capacidad para atender 40 millones de pasajeros. Sus terminales ofrecen una amplia gama de servicios turísticos, gastronómicos y de transporte. Además El Dorado es el tercer aeropuerto de Latinoamérica en número de viajeros, segundo en conectividad doméstica

y quinto en conectividad internacional, y recientemente fue reconocido una vez más como **el mejor de Suramérica por Skytrax**.

- Se demolió el antiguo El Dorado y se construyó el nuevo aeropuerto a lo largo de varias etapas para no afectar su operación. El área de terminal se incrementó en casi 3,5 veces, pasando de 95 mil m<sup>2</sup> a 328 mil m<sup>2</sup>.
- El área de plataforma para las aeronaves se duplicó pasando de 527 mil m<sup>2</sup> a 1.048.000 m<sup>2</sup>.
- Se construyeron y ampliaron calles de rodaje y salidas rápidas para las pistas del aeropuerto, se hizo mantenimiento de ayudas visuales del lado aire.

AÑO	TERMINAL PASAJEROS	PLATAFORMA DE PARQUEO	POSICIONES	
			CONTACTO	REMOTAS
Antiguo Terminal 2006 (Demolido)	55.000 m <sup>2</sup>	80.000 m <sup>2</sup>	20	10
<b>NUEVA TERMINAL</b>				
Nuevo Terminal del 2007 a 2017	173.000 m <sup>2</sup>	320.000 m <sup>2</sup>	33	17
Obras Ampliación Muelle Norte	18.710 m <sup>2</sup>	10.385 m <sup>2</sup>	4	-4
Obras Ampliación Muelle Sur	32.550 m <sup>2</sup>	14.080 m <sup>2</sup>	2	0
<b>TOTAL A 2018</b>	<b>224.260m<sup>2</sup></b>	<b>344.465m<sup>2</sup></b>	<b>39</b>	<b>13</b>
<b>INCREMENTO 2018 respecto año 2006</b>	<b>308%</b>	<b>330%</b>	<b>95%</b>	<b>30%</b>

## Aeropuerto Internacional José María Córdova de Rionegro



Después

Se ejecutaron obras de ampliación de las terminales, y los módulos de conectividad internos y externos, lo que le permite a los viajeros contar con un aeropuerto mucho más cómodo, ajustado a la demanda de viajeros registrada en los últimos años. En el 2017 movilizó 7,4 millones pasajeros. Cuenta con módulos de conectividad de la terminal con el parqueadero, cada uno de ellos con ascensor y escaleras eléctricas, adicionales a las fijas.

- El aeropuerto está en capacidad de atender hasta 11 millones de pasajeros al año, en 2012 su capacidad era de 4,8 millones de pasajeros al año.
- La terminal de pasajeros nacional pasó de 29.600 m<sup>2</sup> a 34.719 m<sup>2</sup> (17%) con remodelación de 1.000 m<sup>2</sup> más. La internacional pasó de 4.050 m<sup>2</sup> a 8.425 m<sup>2</sup> (108%) y 1.750 m<sup>2</sup> en reformas.



Antes

- Se amplió la plataforma internacional de 165.738 m<sup>2</sup>, a 223.270 m<sup>2</sup> (35%) y se realizó la repavimentación de pista.
- Se está construyendo una nueva terminal de carga.

## Aeropuerto Olaya Herrera de Medellín



Antes

En el Aeropuerto Olaya Herrera de Medellín, el segundo con mayor operación en el país, se realizaron obras de ampliación que mejoraron la operación aérea regional, además tiene conectividad internacional para la aviación privada.

- Se construyó la terminal de aviación ejecutiva de 1000 m<sup>2</sup> con labores de control, inspección y despacho de pasajeros.



Después

- Se hizo la repavimentación de la pista de 68.400 metros y se construyó un parqueadero con dos niveles.
- Se construyó una torre de control de 12 pisos y un nuevo cuartel de Bomberos.
- Con las obras entregadas se habilitó la operación internacional de vuelos ejecutivos.

## Aeropuerto Internacional Ernersto Cortissoz de Barranquilla



En este aeropuerto se está ejecutando una inversión superior a los \$345.000 millones donde se interviene el área de vuelo, la pista y la terminal de pasajeros. Además se construye una nueva terminal de carga de 6.200 m<sup>2</sup>. La obra estaría lista en el primer trimestre del 2019.

- Avance del 100% de las obras de modernización del lado aire del aeropuerto. Las intervenciones incluyeron, la repavimentación de la pista de despejes y aterrizajes, las



calles de rodaje, los márgenes, la nivelación de las franjas de seguridad, la demarcación horizontal y vertical, y el balizamiento; además se adquirió un nuevo sistema ALS y luces de aproximación.

- Se adelanta la construcción del nuevo edificio administrativo, una rampa vehicular, y terminales de carga y para la aviación ejecutiva.

## Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón de Cali



Con una inversión cercana a los \$230.000 millones se modernizó la terminal aérea, con obras que duplicaron su capacidad y comodidad.

- Se amplió la terminal nacional, el aeropuerto ahora cuenta con 11 escaleras eléctricas y 8 ascensores.
- Se construyó una nueva terminal para la operación de



vuelos internacionales.

- Se realizaron las obras en el lado aire que permitieron la certificación internacional bajo la norma de la OACI.
- Está en capacidad de atender 15 millones de pasajeros al año, antes de las obras, su capacidad era para 7 millones de viajeros.

## Aeropuerto y Centro de Servicios El Caraño de Quibdó



Con una inversión superior a los \$180 mil millones, el Gobierno Nacional entregó la modernización y ampliación del aeropuerto y construyó un Centro de Servicios con biblioteca pública adyacente, que se convirtió en un polo de desarrollo para los chocoanos.

- La antigua terminal de pasajeros fue ampliada a 3.850 metros cuadrados.
- La pista de aterrizaje se expandió a 1.800 metros y la plataforma creció en 2.800 metros cuadrados, lo cual permite el aterrizaje de aeronaves de mayor capacidad.
- En el centro de servicios hay cerca de 74 locales comerciales, un hotel de 50 habitaciones, salones de conferencias, las cuatro únicas salas de cine de la ciudad, plazuela de comidas, un hipermercado y parqueaderos.
- La biblioteca pública cuenta con hemeroteca, sala de lec-



tura, salones de informática, un museo aeronáutico, y un auditorio con tarima, con capacidad para 100 espectadores.

## Aeropuerto Internacional Palonegro de Bucaramanga



Con la ampliación del aeropuerto, queda en capacidad de atender un promedio de 2,5 millones de pasajeros al año. La terminal tenía en 2010 una capacidad de 800.000 pasajeros al año y no contaba con puentes de abordaje para las aeronaves.

- La terminal creció en 3.377 m<sup>2</sup>, pasó a 19.510 m<sup>2</sup>.



- Se habilitaron 3 niveles, donde están ubicadas salas de abordaje nacional e internacional, recibo de equipaje y una nueva sala VIP.
- Tiene en promedio de 57 operaciones al día. Tiene vuelo directo a Panamá y se estudia abrir vuelos a Aruba y Estados Unidos.

## Aeropuerto Internacional Simón Bolívar de Santa Marta



Después



Antes

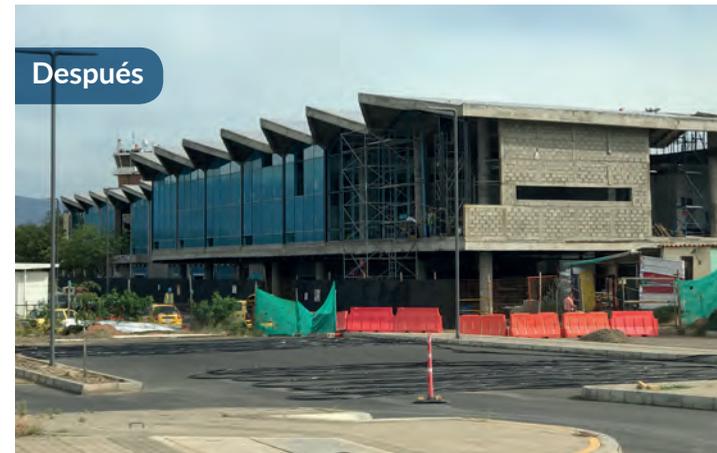
Se demolió el antiguo terminal y se construyó uno nuevo de más de 20.000 metros cuadrados, 3,5 veces superior al anterior con 3 niveles que incluyen plazoleta de comidas, áreas comerciales, salas de abordaje y de recibo de equipaje, parqueadero y área de chequeo de pasajeros.

- La estructura está completamente climatizada y tiene una disponibilidad de estacionamiento, en superficie y sótano para 170 vehículos particulares, 44 motos, 33 taxis y 7 buses.
- La nueva terminal cuenta con una sala VIP de Avianca, 8 ascensores, 3 escaleras eléctricas, 76 cámaras de seguridad, 5 bandas para entrega y recibo de equipaje.

## Aeropuerto Internacional Camilo Daza de Cúcuta



Antes



Después

Con una inversión de \$33 mil millones la terminal de pasajeros crece en 4.722 metros cuadrados, pasando de 8.490 a 13.212 metros cuadrados, y quedará completamente climatizada; los parqueaderos se duplicarán con respecto a la capacidad actual, así como la zona de taxis.

- Se están habilitando nuevos espacios para las autoridades que intervienen en la operación aérea.

- La fachada está siendo renovada, se desarrollan obras de urbanismo y se mejorarán las vías de acceso.
- Contará con una posición de contacto adicional a las cuatro ya existentes, que le permitirá atender más vuelos al mismo tiempo, asimismo los usuarios podrán disfrutar de nuevas y modernas áreas en la plazoleta de comidas, comercio, salas de espera y baños.

## Aeropuerto Los Garzones de Montería



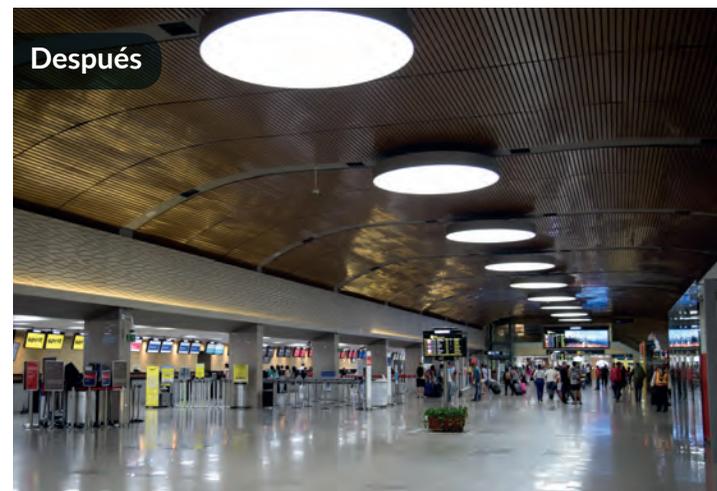
Con la modernización y ampliación la terminal aérea duplicó el tamaño de la infraestructura que tenía en 2010, hoy tiene capacidad para movilizar 1,7 millones de pasajeros al año.

- Las inversiones de \$112 mil millones, permitieron la expansión a 9.137m<sup>2</sup> de la terminal de pasajeros, la ampliación de plataforma y pista, así como la repavimentación de esta.
- Se construyó un terminal de carga y se instalaron luces

de aproximación ILS y ALS.

- Se instaló una subestación de energía eléctrica de 2.000 kilovatios de potencia, capaz de surtir al aeropuerto de ser necesario.
- La terminal cuenta hoy con salas de abordaje y equipaje amplias, zonas de comida, 2 escaleras eléctricas, 2 ascensores, y sala VIP.

## Aeropuerto Internacional Rafael Núñez de Cartagena



Se han ejecutado inversiones principalmente en el lado aire haciéndolo más seguro y moderno. También se estudian opciones de ampliación y/o la estructuración de un nuevo aeropuerto a las afueras de la ciudad.

- Ampliación de franja de pista y nuevo cerramiento, readecuación plataforma sur y centro de acopio. Construcción de edificio para Servicio de Extinción de Incendios

- Se construyó la franja de seguridad de extremo de pista que aumenta la seguridad durante el despegue y aterrizaje, y era la última obra pendiente para buscar la certificación OACI.
- Modernización de bodegas y ampliación del actual muelle internacional y construcción de sala VIP.

## Otros desarrollos aeroportuarios:

### Aeropuerto Yarigüies de Barrancabermeja



Los aeropuertos de Corozal, Carepa, Barrancabermeja y Riohacha alcanzaron inversiones superiores a \$90 mil millones que permitieron su modernización y ampliación, incrementando la seguridad y el turismo en los mismos.

- En el Aeropuerto Las Brujas de Corozal se invirtieron más de \$34 mil millones en obras como climatizaciones, ampliación y repavimentación de pista y señalizaciones de la misma.
- En el Aeropuerto Antonio Roldán de Carepa se realizaron inversiones cercanas a \$30 mil millones, en repara-

ción, ampliación y sistemas de iluminación de pista, permitiendo el aterrizaje de aviones como Airbus 320.

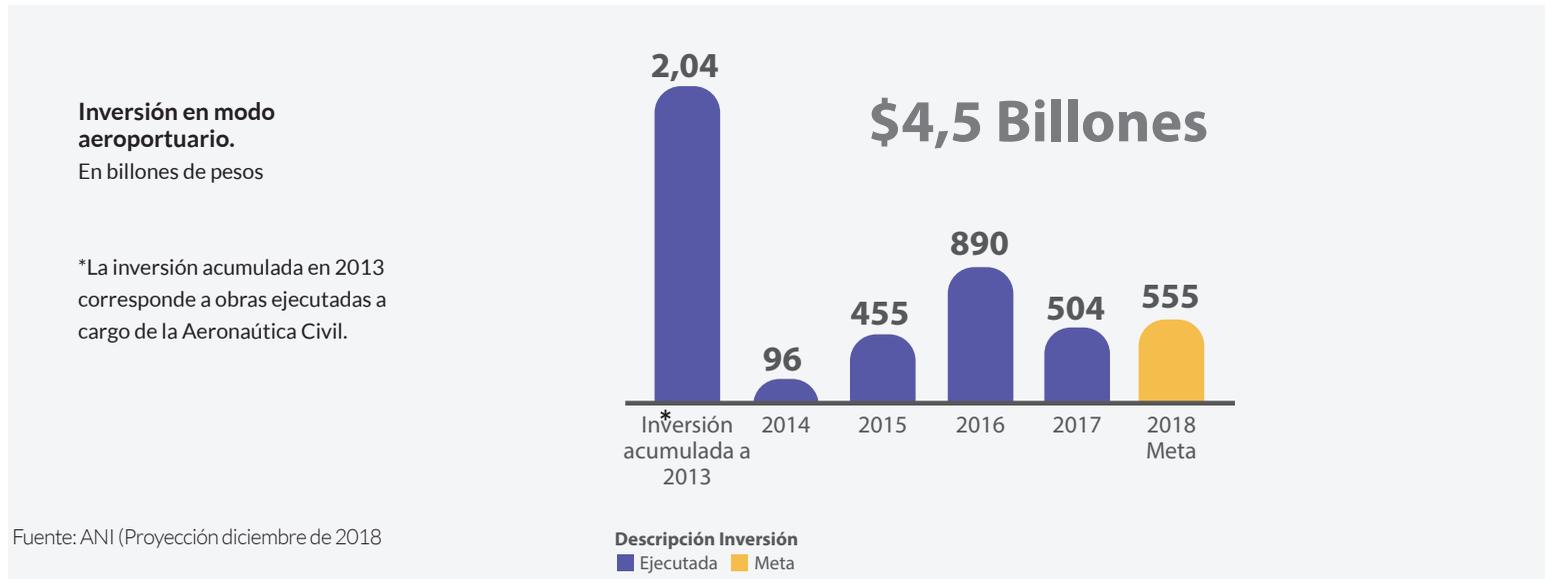
- En el aeropuerto Yarigüies de Barrancabermeja hubo inversiones cercanas a \$14.000 millones para modernización de la sala de abordaje, oficinas y área comercial, así como filtros de seguridad y climatización.
- En el Aeropuerto Almirante Padilla de Riohacha se invirtieron cerca de \$13.000 millones para la ampliación de la terminal y la construcción de una sala internacional. También se realizó climatización de las zonas comunes.

### Aeropuerto Antonio Roldán de Carepa



## Inversión privada en infraestructura aeroportuaria

La modernización de aeropuertos ha significado inversiones por \$4,5 billones desde el 2011, con valores de inversión cercanos a los \$500 mil millones por año.



## MODO PORTUARIO



El transporte marítimo es el sistema más usado para el comercio internacional debido a su capacidad de desplazar los más altos volúmenes de bienes y mercancías a los costos más bajos entre puntos separados por áreas navegables.

En este sentido, contar con infraestructura portuaria moderna y eficiente es un requisito para ganar en competitividad al

momento de conectarnos con los mercados mundiales.

**La ANI administra 60 concesiones en 8 zonas portuarias:** San Andrés, Guajira, Santa Marta y Ciénaga, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá, Buenaventura y Tumaco. De estas concesiones, 16 fueron otorgadas entre 2010 y 2018 y se encuentran en proceso de análisis 10 iniciativas más.

## Principales logros

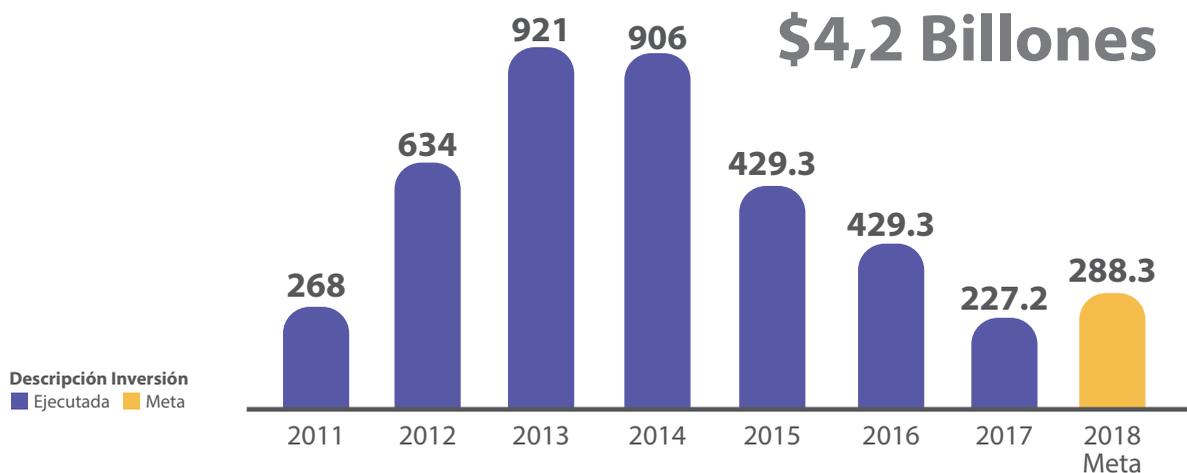
Las obras realizadas son variadas e incluyen nuevos contratos de concesión para movilización de carbón en bandas encapsuladas amigables con el medio ambiente (Ciénaga), la construcción del primer terminal de gas licuado del país, la ampliación de la capacidad de manejo de contenedores e hidrocarburos y obras de dragado para recibir buques de mayor calado (Cartagena y Buenaventura). Adicionalmente, se ampliaron muelles, plataformas y centros de operaciones, se adquirieron grúas pórtico y tecnología de punta hacer más eficientes la inspección, carga y descarga de mercancía entre muchos otros. De modo puntual resaltamos:

- La Construcción de los nuevos terminales de: Aguadulce (multipropósito), Cayao (Gas Natural Licuado) y Puerto Bahía (Hidrocarburos).
- La modernización de los terminales portuarios de SPR Buenaventura, SPR Cartagena, SPR Santa Marta, Cerrejón Zona Norte.
- El desarrollo y especialización en manejo de contenedores de TC Buen (Buenaventura) y Contecar (Cartagena).

Este esfuerzo por modernizar nuestra infraestructura portuaria y ganar en competitividad regional significó pasar de una capacidad de carga de 286 millones de toneladas en 2010, a 444 millones en 2018 con una proyección de 514 millones en el 2021. **Adicionalmente, al cierre de 2017 se movizaron 205 millones de toneladas en todos los puertos del país<sup>4</sup>, superando la meta del Gobierno Nacional que era de 170 millones.**

Los cambios realizados han significado inversiones de los concesionarios en las zonas públicas superiores a \$4 billones, con un pico importante entre 2013 y 2014 cuando se

implementó el cargue directo en puertos de carbón acorde a medidas ambientales internacionales y se aceleró la construcción de terminales como el de Aguadulce y Puerto Bahía. Para los años siguientes tenemos una inversión promedio superior a \$400 mil millones con una meta de \$288 mil millones para este año.



4. Fuente: Boletín Estadístico – Tráfico portuario en Colombia Año 2017

## ALGUNOS PUERTOS REPRESENTATIVOS DEL PAÍS



### Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta

Puerto ubicado en el Magdalena con calado natural de hasta 60 pies en algunos de sus muelles que le permite atender buques de tipo postpanamax. Cuenta con 7 muelles y una pantalla de atraque de más de un kilómetro de largo que ofrece una disponibilidad permanente para la atención de buques.

Dentro de su operación sobresalen cargas que van desde alimentos como banano, café, y granos, hasta maquinaria pesada, vehículos y carbón. Cuenta con un plan maestro de inversiones por USD 127 millones de dólares con el fin de garantizar excelentes servicios logísticos multipropósito.



### Sociedad Portuaria Regional Cartagena

La Sociedad Portuaria Regional de Cartagena ha sido catalogado en varias oportunidades como el mejor puerto del Caribe debido a sus altos estándares internacionales. Tiene la capacidad de recibir buques de hasta 14.000 Teus, en un muelle de hasta 700 metros y se especializa en el manejo de contenedores. Tiene capacidad para movilizar hasta 1.5 millones contenedores, brinda servicios de cargue y descargue de contenedores de carga doméstica y en tránsito interna-

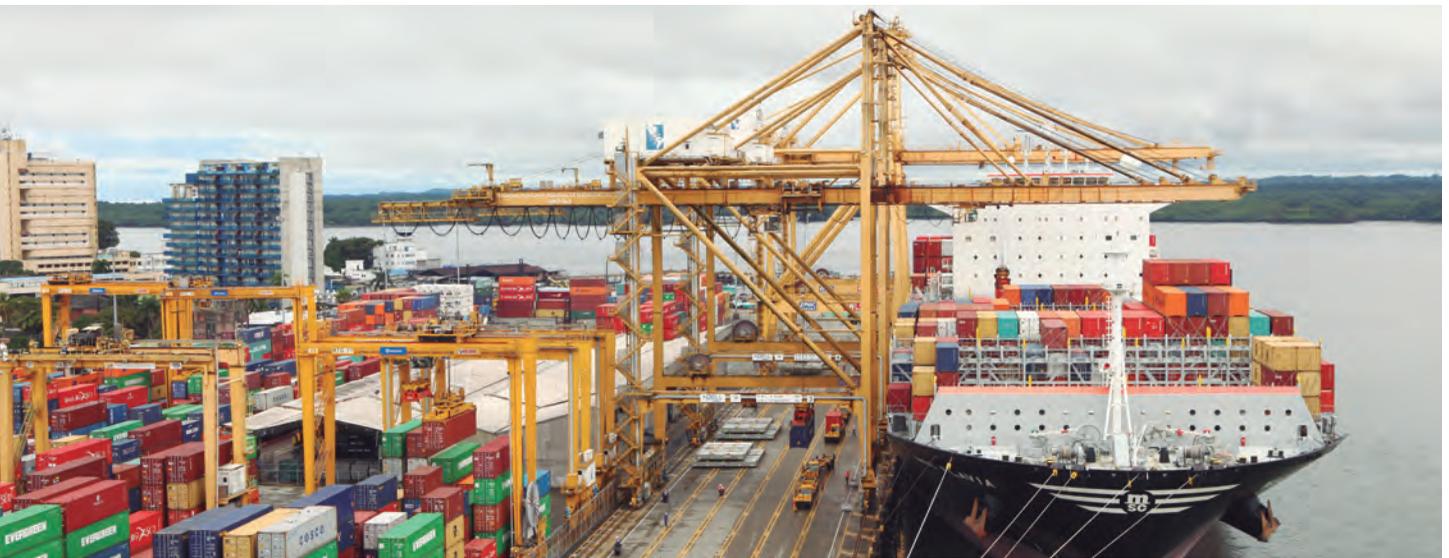
cional, también moviliza carga general, de vehículos y carga especial. Adicionalmente la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena tiene la primera terminal de cruceros del país que recibe el 97% de los pasajeros que llegan por esta vía a Colombia. Su muelle puede recibir hasta cinco de estas embarcaciones simultáneamente y garantiza la conectividad con más de 750 puertos en 150 países. Es un facilitador estratégico del comercio internacional en el Caribe.



## Terminal de Contenedores de Cartagena

Contecar se especializa en carga de contenedores y carga rodante y es uno de los más eficientes en el continente. El muelle de operación se extendió a 967 metros y adquirió 9 grúas pórtico además de realizar obras de dragado en zonas

de maniobra con inversiones cercanas a \$50 mil millones desde el año 2014. Hoy Contecar puede atender buques de hasta 14 mil contenedores.



## Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

Esta terminal portuaria posee 13 muelles de atraque con una longitud aproximada de 2.146 mts y maneja carga de contenedores, carga general, gránulos líquidos y gránulos sólidos. En este puerto se han efectuado inversiones en equipos, dragados, repotenciación de muelles, patios y bodegas. Al terminar las inversiones se tendrá capacidad para movilizar carga y atender buques de hasta 18.000 contenedores de 20 pies TEUS.

El puerto no solo es cercano al canal de Panamá, sino también uno de los más próximos en el continente a la ruta que atraviesa el planeta de de oriente a occidente por lo cual es un puerto concentrador y de transbordo, optimizando el uso de los barcos de gran porte. Es un importante aliado de los productores de azúcar y café del país. Durante 2017 logró movilizar un total de 558.457 toneladas de azúcar y 321.518 toneladas de café.



## Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN)

TC-Buen es un Puerto de servicio público especializado en contenedores. Cuenta con un muelle de 440 metros de longitud y una capacidad aproximada de 700 mil contenedores año la cual fue alcanzada en el año 2016 a raíz de inversiones cercanas a 307 millones de dólares.

Puede atender buques hasta de 13.500 Teus. La terminal adquirió 13 grúas RTG y 4 grúas pórtico. Puede realizar operaciones logísticas en bodegas especializadas relacionadas con carga suelta como café y azúcar.

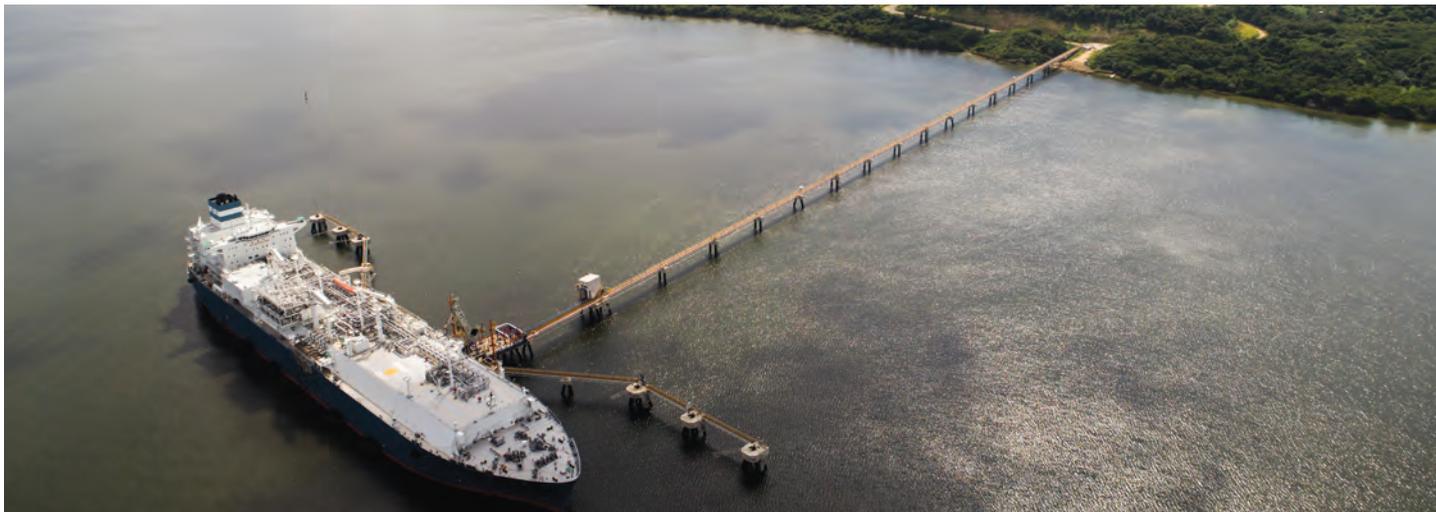


## Puerto de Aguadulce

Puerto ubicado en Buenaventura que entró en operación en marzo de 2017 con inversiones superiores a los 600 millones de dólares. Realiza actividades multipropósito y tiene una capacidad de almacenamiento de 54 mil toneladas de graneles alimenticios y hasta de 110 mil toneladas para carbón y coque, también cuenta con una capacidad anual de 550.000 contenedores. En su primera fase, el puerto construyó un muelle de 600 metros con posibilidades de ampliación hasta 900 metros y tiene equipos de última tecnología junto a procesos de optimización en el manejo de carga.

Los dos principales socios de Aguadulce son Ictsi de Filipinas con más de 30 puertos en 21 países y PSA International de Singapur, con 40 terminales portuarios en 16 naciones lo que da cuenta de su importancia estratégica y el potencial de su ubicación en el corazón del Pacífico colombiano.

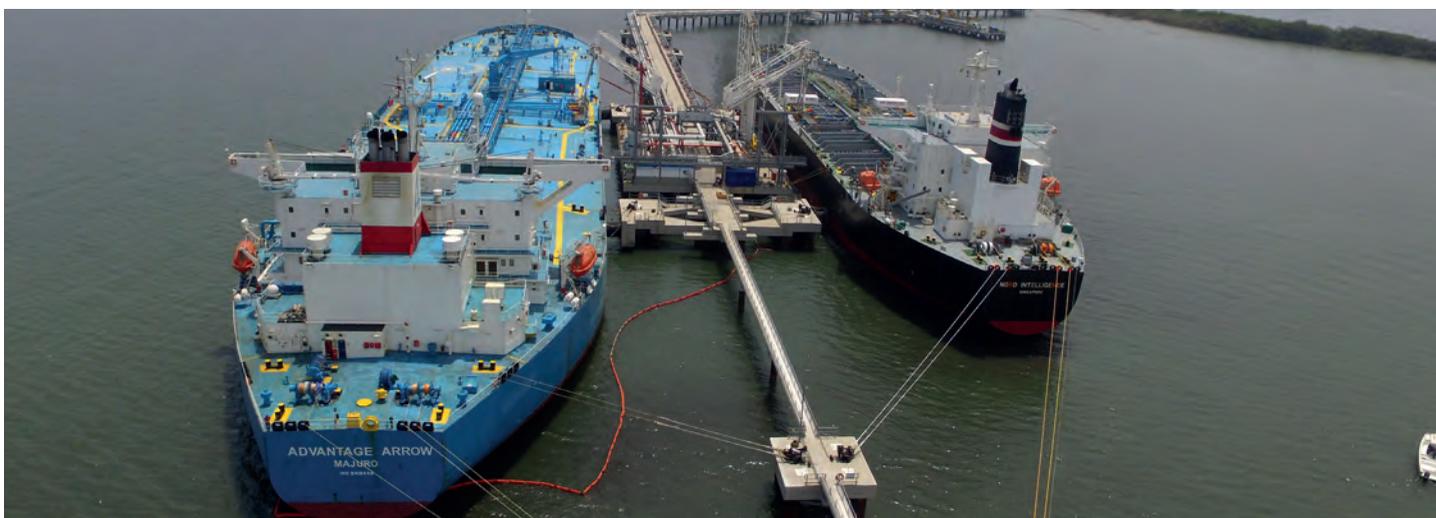
El Puerto ha beneficiado de manera directa a las comunidades vecinas a través de 31 programas y 80 proyectos de inversión social enfocados en la generación de desarrollo económico y social.



## Sociedad Portuaria El Cayao

Terminal portuaria ubicada en Cartagena con inicio de operaciones en diciembre de 2016. Es la primera en el país en capacidad de hacer regasificación del gas natural licuado GNL y como tal se constituye en un importante canal del comercio internacional de este hidrocarburo favoreciendo la satisfacción de su creciente demanda. El puerto tenía un horizonte de construcción de 3 años pero su puesta en funcionamiento se realizó en solo 16 meses con un monto invertido superior

a 49 millones de dólares en la zona de uso público. Hoy es capaz de aportar 400 millones de pies cúbicos de gas por día y opera una unidad flotante de almacenamiento y regasificación, un muelle de 760 metros de longitud y un gasoducto de 10 kilómetros que conecta con la hacia el interior del país. Contribuye al desarrollo social y económico de comunidades vecinas como Ararca, Barú, Bocachica, Caño de Loro, Pasacaballos y Santa Ana.



## Puerto Bahía

Puerto multipropósito ubicado en el extremo norte de la isla de Barú en la bahía de Cartagena. Se han invertido 620 millones de dólares para la construcción de dos terminales, una para carga líquida y la otra de carga seca, graneles, rodantes y contenedores. En carga líquida tiene el primer muelle totalmente automatizado y en hidrocarburos está en capacidad de transferir hasta 1,2 millones de barriles por buque en menos de 36 horas. También cuenta con 8 tanques de

almacenamiento para crudo y Nafta, con capacidad nominal de 334.000 barriles cada uno y puede recibir buques tanque tipo Suezmax lo que lo hace un punto importante para la exportación e importación de hidrocarburos. Puerto Bahía beneficia de forma directa a las comunidades de Pasacaballos, Caño del Oro, Bocachica, Ararca, Santa Ana y Barú, que hacen parte de la ciudad de Cartagena y genera más de 1.600 empleos entre directos e indirectos.

## ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS: HOJA DE RUTA CON CRITERIO TÉCNICO

Los primeros caminos viales en Colombia fueron producto de la improvisación, al punto que cuentan que la Central del Norte, la primera carretera para automóviles en Colombia, que buscaba conectar Bogotá, Tunja y Santa Rosa de Viterbo (Boyacá), en 20 años de construcción nunca llegó a Sopó. En ese entonces planear antes de ejecutar una obra no era la norma, error que se repitió por décadas hasta que se vió la necesidad de estructurar los proyectos antes de echar andar los buldóceres para abrirle paso a las nuevas carreteras.

Sin embargo, el no haber concedido desde un comienzo un banco de proyectos dentro de un programa de largo plazo generó una red vial inconexa, a manera de colcha de retazos, con carreteras bordeando las montañas, con pendientes muy pronunciadas y curvas muy peligrosas.

El gran reto como Estado fue adoptar mecanismos de política pública tendientes a optimizar la utilización de recursos públicos, facilitar la financiación de infraestructura a largo plazo para los privados y de esta manera dar un gran salto en competitividad y en generación de empleo.

Fue así como la Agencia Nacional de Infraestructura incorporó dentro de su estructura una vicepresidencia dedicada exclusivamente a la estructuración de nuevos proyectos. Gracias a esto se ha generado en el Sector Transporte la cultura de **estructurar bien antes de ejecutar las obras**.

Hoy en día la ANI cuenta con pliegos estándar para la contratación de proyectos de APP en los diferentes modos. De igual forma cuenta con procesos estandarizados para la evaluación de iniciativas privadas.

Lo anterior ha permitido generar un banco de proyectos de APP y de estudios y diseños a nivel de factibilidad, al igual que un pipeline de proyectos en Estructuración y Aprobación.

Gracias a lo anterior, **el nuevo gobierno recibe proyectos estructurados, seleccionados con criterio técnico y dentro del marco del Plan Maestro de Transporte. Intermodal (PMTI), que es una apuesta del Estado para organizar en forma eficiente y estratégica el crecimiento del país.**

Estos **proyectos están en etapa de aprobación y se podrá abrir el proceso licitatorio en los primeros 100 días del nuevo gobierno** y, de esta manera, continuar con la transformación que ya empieza a verse en aeropuertos, carreteras, puertos y vías férreas.

### Proyectos Estructurados, a la espera de disponibilidad de recursos

La Vicepresidencia de Estructuración cuenta con los siguientes proyectos que ya cuentan con estudios técnicos. Para sacarlos a licitación será necesario realizar nuevos estudios de tráfico y ajustar los modelos financieros.

No.	PROYECTO	CAPEX BILLONES \$ DIC 2017	VIGENCIAS NECESARIAS BILLONES \$ DIC 2017
1	Barbosa-Bucaramanga	\$1,3	\$2,2
2	Zipaquirá-Barbosa	\$2,3	\$3,8
3	Ocaña-Cúcuta	\$1,7	\$3,9
4	Duitama-Pamplona	\$0,8	\$2,4
5	Sogamoso-Maní	\$0,9	\$2,3
6	Chinchiná-Mariquita	\$0,8	\$2,2
7	Bogotá-El Tablón	\$2,3	\$6,5
8	Conexión Calera-Túnel de la Calle 170	\$0,4	\$1,4
9	Pasto-Popayán	\$4,1	\$11,1

### Estudios Realizados No Incluidos en estructuraciones de APP

A continuación, se listan los proyectos que tienen diseños a nivel de factibilidad, los cuales podrán ser desarrollados en la medida que se cuente con recursos públicos.

Proyectos Carreteros: Desarrollados en virtud del convenio interadministrativo ANI-Fondo Adaptación, ya que corresponden a los corredores con cierres viales producto de la ola invernal Fenómeno de la Niña 2010-2011:

No.	OTROS PROYECTOS CARRETERO
1	Transversal Carare (Tunja-Barbosa-Puerto Araújo)
2	Transversal Boyacá (Tunja-Dos y Medio)
3	Tunja-Sogamoso
4	Maní-Puerto Gaitán
5	Barranca de Upía-Casetabla
6	Honda-Guaduas
7	Cúcuta-Puerto Santander
8	Conectante Pamplona-Con Corredor Duitama-Pamplona
9	Variante Socorro

## Otros proyectos carretero

No.	OTROS PROYECTOS CARRETERO
1	Yopal-Arauca
2	Montería-Sincelejo
3	Variante Yopal
4	Cesar-Guajira
5	Variante Girón-Piedecuesta
6	Cajamarca-Calarcá-La Paila
7	Variante Saldaña
8	Variante Oriental Popayán
9	Alternativa Cáqueza-Tablón

## Proyectos Férreos:

Considerando la necesidad de mejorar los trazados de los corredores férreos a cargo de la Agencia, se realizaron dos estudios a nivel de factibilidad.

En el caso del corredor del Pacífico, las dificultades en la operación y la poca eficiencia en términos de transporte en el corredor, debido a las altas pendientes y a los reducidos radios de curvatura, generaron la necesidad de estructurar una consultoría con el fin de proponer un trazado nuevo entre Buga y Buenaventura, así como una serie de recomendaciones para mejorar la operación del trazado actual mediante intervenciones en la infraestructura y en el modelo operacional. Esta consultoría arrojó dos alternativas, una variante completa entre Buga y Buenaventura y una variante corta entre Yumbo y Cerrito, esta última con el fin de evitar el paso por Cali.

De otra parte, y en atención al otrosí No. 17 al contrato de Concesión No. 0377 de 2002 de la Vía Bogotá-Tunja-Sogamoso (BTS), la ANI celebró el contrato de consultoría No. 470 de 2015 para realizar los estudios de factibilidad a nivel Fase II de la variante ubicado actualmente en el municipio de Gachancipá – Cundinamarca, para evitar el paso por dicho Municipio, que dicho sea de paso, se partió de la alternativa de adosar la vía férrea a la variante que la BTS construyó en su paso por el municipio.

Estas propuestas están pendientes de la consecución de recursos.

No.	PROYECTOS FÉRREOS
1	BUGA – BUENAVENTURA (Contrato 032 de 2014 y Convenio 092 de 2012)
2	VARIANTE YUMBO-CERRITO (Contrato 032 de 2014 y Convenio 092 de 2012)
3	VARIANTE DE GACHANCIPÁ (Contrato 470 de 2015)

## Proyectos en Trámite de Aprobación

### ● Iniciativas Privadas

Los proyectos que se relacionan a continuación son iniciativas privadas que se radicaron a nivel de factibilidad por parte de los originadores, los cuales desarrollaron los estudios técnicos, legales, financieros. Los productos técnicos fueron validados por una consultoría especializada para cada proyecto.

Se espera de acuerdo con las fechas indicada en la tabla, se radique ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público los proyectos.

Es importante resaltar, que los proyectos aeroportuarios requerirán de la aprobación del decreto por el cual se reglamenta el artículo 13 de la Ley 1882 de 2018 que modificó los párrafos 4º, 5º y 6º del artículo 5º de la Ley 1508 de 2012 y del trámite de un CONPES ya que los anteriores de aeropuertos se han referido a proyectos de iniciativas públicas.

El proyecto de ALO sur requiere la firma de un convenio con el Distrito de Bogotá, el cual permita la intervención dentro de Bogotá y establezca las obligaciones y riesgos de las partes.

PROYECTOS	FECHA DE RADICACIÓN
IP Pereira-La Victoria, Cerritos-La Virginia	Rad. 26/06/2018
IP Aeropuerto Rafael Núñez de Cartagena	Se radica en MHCP el 26 de julio
IP San Andrés y Providencia	Se radica en MHCP el 1 de agosto
IP ALO Sur	Pendiente convenio interadministrativo

### ● Iniciativas Públicas

Actualmente se está culminando la estructuración para la iniciativa pública del proyecto Accesos Norte 2 y Villeta-Guaduas y se espera radicar ante el Ministerio de Hacienda en las siguientes fechas.

El proyecto Accesos Norte 3 requiere la firma de un convenio con el Distrito de Bogotá, el cual permita la intervención dentro de Bogotá y establezca las obligaciones y riesgos de las partes.

PROYECTOS	FECHA DE RADICACIÓN
APP Accesos del Norte de Bogotá Fase 2	Se radica 25 de julio
APP Villeta - Guaduas	Se radica 27 de julio

## Proyectos Públicos en Estructuración

En la siguiente tabla se listan los proyectos que actualmente se encuentran en estructuración:

- Nuevo Aeropuerto Sabana Bogotá (Dorado II)
- Ruta de Sol 2
- Malla Vial de Valle del Cauca
- FDN (Corredores Férreos)
- CAEB (Centro de Actividades Económicas de Buenaventura). Adjudicada

### 1. NUEVO AEROPUERTO DE LA SABANA – DORADO II

Alcance del Proyecto: Estudios de factibilidad y estructuración integral que permita el otorgamiento de una concesión bajo el esquema de APP, del proyecto de infraestructura aeroportuaria El Dorado II, fase I y II del Plan Maestro, en conjunto con las pistas y calles de rodaje del Aeropuerto Internacional El Dorado.

Actualmente se encuentra finalizados los diseños, Estructuración técnica y Modelación Financiera, se está culminando la valoración, impacto y probabilidad de riesgos y la estructuración legal del proyecto.

Para la apertura de la licitación de este proyecto es necesario realizar una comparación con la IP SAB2050 la cual presenta una alternativa de una tercera pista en el aeropuerto existente de El Dorado.

### 2. NUEVA RUTA DEL SOL - SECTOR II

Alcance del proyecto: Los estudios y diseños definitivos, financiación, gestión ambiental, predial y social, construcción, mejoramiento, rehabilitación, operación, mantenimiento y reversión del corredor Puerto Salgar – San Roque.

Ya se aprobó la FASE I - Debida Diligencia, Estudio de Tráfico y Propuesta de Estructuración Técnica.

Actualmente, la Interventoría y las diferentes gerencias de la ANI, se encuentran revisando la FASE II - Estructuración Integral a Factibilidad (Estudios y diseños, técnico, ambien-

ta, social, predial, legal y Financiero; remitida por el Estructurador Integral. Finalmente, se está realizado una prórroga por 3 meses teniendo en cuenta que el contrato termina el 31 de julio.

### 3. MALLA VIAL DEL VALLE DEL CAUCA

**Alcance del proyecto:** Los estudios y diseños definitivos, financiación, gestión ambiental, predial y social, construcción, mejoramiento, rehabilitación, operación, mantenimiento y reversión de los corredores asociados al proyecto Nueva Malla Vial del Valle del Cauca.

La estructuración del proyecto Nueva Malla Vial del Valle del Cauca se encuentra en la actualidad en Fase 2: Estructuración Integral a Factibilidad, en el desarrollo de estudios y diseños de los corredores.

De acuerdo al numeral 5.1.2 Fase 2: Estructuración Integral a Factibilidad, literal (h): Propuesta de Subdivisión Concesión/ Concesiones del Anexo 4 Módulo II “Requerimientos técnicos, metodología y plan de cargas de trabajo para el desarrollo del contrato de consultoría”, se realizaron reuniones de priorización de corredores en compañía de la Gobernación del Valle y los municipios involucrados, dividiendo el proyecto en 2 sub proyectos de concesión, teniendo en cuenta que en uno no hubiera consultas previas y el otro abarcara las consultas previas necesarios. Para los corredores no priorizados se entregarían Estudios y Diseños a Factibilidad, para que la Gobernación del Valle o los municipios involucrados tengan un banco de proyectos para futuras obras públicas.

- **Proyecto de Concesión NMVVC del Norte:**

El proyecto de Concesión NMVVC del Norte no tiene consultas previas, y cuenta con los siguientes corredores:

1. MVCC – Tramos 3, 5 y 6
2. Cali (Sameco) – Yumbo
3. Obras Palmira

Tiene una fecha estimada para terminación de Estudios Técnicos, Modelo Financiero, Documentos Contractuales y Radicación en Ministerio de Hacienda y Crédito Pública para 31 de agosto de 2018.

- **Proyecto de Concesión NMVVC del Sur:**

El proyecto de Concesión NMVVC del Sur tiene incluido el proceso de Consulta Previa en el municipio de Jamundí con

los Concejos Comunitarios San Isidro y Bocas del Palo, certificados por el Ministerio del Interior. El proyecto cuenta con los siguientes corredores:

- MVVCC – Tramos 2 y 4
- Av. Ciudad de Cali
- Jamundí – Villarrica
- Cali – Candelaria – Florida

Tiene una fecha estimada para terminación de Estudios Técnicos, Modelo Financiero, Documentos Contractuales y Radiación en Ministerio de Hacienda y Crédito Pública para 30 de noviembre de 2018.

#### 4. FDN (Corredores Férreos)

En diciembre de 2017 se suscribió el Convenio No. 24 de 2017 entre la FDN y la ANI cuyo objeto es “Aunar los esfuerzos entre la Financiera de Desarrollo Nacional y la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) a desarrollar el (I) análisis de demanda y de viabilidad de los proyectos férreos de interés de la Nación que fueron identificados como prioritarios en el Plan Maestro de Transporte Intermodal (PMTI), utilizando información primaria y secundaria y, de acuerdo con los resultados obtenidos en esta etapa y el grado de viabilidad de los proyectos estudiados, (II) desarrollar, la estructuración técnica, legal y financiera a nivel de factibilidad de los corredores identificados y priorizados en la primera etapa”.

A la fecha se ha avanzado en el estudio de mercado, cuyo consultor, ByC, se encuentra cerrando las entrevistas realizadas a los potenciales cargadores en corredores férreos, con el fin que la FDN tenga insumos suficientes para elaborar el modelo financiero y el esquema de priorización de los proyectos que pasaran a la segunda etapa prevista.

#### 5. CAEB (Centro de Actividades Económicas de Buenaventura). Adjudicada

El pasado 10 de julio de 2018 se adjudicó la consultoría para realizar los estudios a nivel de factibilidad, la estructuración integral (técnica, jurídica, financiera, predial, ambiental, social y de riesgos) y la estrategia para la construcción y promoción de una Infraestructura Logística Especializada (ILE) o Plataforma Logística dentro de la zona de expansión nororiental de la ciudad de Buenaventura. El contrato se suscribió el pasado 17 de julio y se espera terminar dicha estructuración el 31 de diciembre del presente año.

### Iniciativas Privadas en trámite

#### Carreteras

INICIATIVAS PRIVADAS EN FACTIBILIDAD	
PROYECTO	ESTADO
Pereira-La Victoria-Cerritos-La Virginia	Tramites de Aprobación en el MHCP y Aprobación de la Resolución de peajes en el Ministerio de Transporte.
Tasajera-Palermo	Ajuste del alcance de acuerdo con requerimiento de la ANLA.
ALO Tramo Sur	Tramites de Aprobación en el MHCP y Aprobación de la Resolución de peajes en el Ministerio de Transporte.
IP Tunja-Monquirá-Barbosa	Revisión de los estudios y diseños de factibilidad, entregados por el originador.

INICIATIVAS PRIVADAS CON PREFACTIBILIDAD APROBADA	
PROYECTO	ESTADO
Variante Chía-Cota	El Originador tiene plazo para entregar los estudios de Factibilidad hasta el 28 de agosto de 2018
Villapinzón-Tunja-La Ye-Tibasosa-Sogamoso-Nobsa	En trámite de Rechazo, el Originador no entregó los estudios de Factibilidad en el plazo establecido
Perimetral del Sur (Usme-Soacha)	El Originador tiene plazo para entregar los estudios de Factibilidad hasta el 12 de agosto de 2019

INICIATIVAS PRIVADAS SUSPENDIDAS	
PROYECTO	ESTADO
Mamatoco-Puerto ade Santa Marta	Suspendida por cruce en alcance con el proyecto IP Tasajera - Palermo
IP Córdoba-Sucre 2	Suspendida por cruce de alcance con proyecto radicado en INVIAS
IP Puerta de Hierro-Magangué-Yatí	Suspendida por cruce de alcance con proyecto radicado en INVIAS

INICIATIVAS PRIVADAS PREFACTIBILIDAD EN ESTUDIO	
PROYECTO	ESTADO
IP Barbosa-Bucaramanga	En trámite de Rechazo, el alcance del proyecto es insuficiente.
IP Caño Alegre-Los Colores	En trámite de Viabilidad para que el Originador continúe con el desarrollo de los estudios a nivel de Factibilidad.
IP Nueva Malla Vial del Valle del Cauca	En trámite de Rechazo, el alcance del proyecto es insuficiente.
IP Nueva Ruta del Café	En trámite de Rechazo, las etapas de preconstrucción y construcción son inconvenientemente extensas.
IP Sogamoso-Aguazul	En trámite de Rechazo, el alcance del proyecto es insuficiente.
IP Zipaquirá-Barbosa	En estudio de los documentos entregados por el Originador.
IP Río Negro-San Alberto	En estudio de los documentos entregados por el Originador.

## Férreo

La ANI ha recibido treinta (30) proyectos de APP de Iniciativa Privada para la construcción, mantenimiento y operación de corredores férreos a nivel nacional, entre carga y pasajeros, sin que a la fecha dichos proyectos cumplan con los requisitos establecidos en la mencionada Ley para ser aceptados por la ANI, quedando en trámite las que se presentan en el cuadro a continuación, de las cuales se está evaluando la factibilidad radicada por la firma Sloane para el corredor La Dorada-Chiriguana, corredor en el cual se encuentran otras tres iniciativas en cola de ser estudiadas en caso que la actual resultare fallida.

De las tres iniciativas que se encuentran con prefactibilidad aprobada, 2 proponen tramos nuevos como el de Chiriguana - Dibulla, que se convertiría en una alternativa a la salida actual del corredor férreo a Santa Marta y la otra, es un paso férreo de la cordillera, que propone una ferropista para que los camiones suban a plataformas ferroviarias y de esta manera atraviesen la cordillera. La última iniciativa propone la rehabilitación de un corredor hoy inutilizado desde Facatativá hasta la Dorada con el fin de conectar con el corredor

desde la Dorada a Santa Marta. El único proyecto de pasajeros hoy en estudio es una propuesta de un tren ligero desde Bogotá a Zipaquirá.

INICIATIVAS PRIVADAS EN FACTIBILIDAD	
PROYECTO	ESTADO
La Dorada-Chiriguana (SLOANE)	Revisión de los estudios y diseños de factibilidad, entregados por el originador.

INICIATIVAS PRIVADAS CON PREFACTIBILIDAD APROBADA	
PROYECTO	ESTADO
Facatativá- La Dorada	Facatativá - La Dorada: El Originador tiene plazo para entregar los estudios de Factibilidad hasta el 20 de junio de 2019
Armenia-Cajamarca (Ferropista)	El Originador tiene plazo para entregar los estudios de Factibilidad hasta el 28 de enero de 2019
Chiriguana-Dibulla	El Originador tiene plazo para entregar los estudios de Factibilidad hasta el 23 de marzo de 2019

INICIATIVAS PRIVADAS PREFACTIBILIDAD EN ESTUDIO	
PROYECTO	ESTADO
Metro Regional Norte (Bogotá-Zipaquirá)	En estudio de los documentos entregados por el Originador.

INICIATIVAS PRIVADAS SUSPENDIDAS	
PROYECTO	ESTADO
La Dorada-Chiriguana (CI Trenaco S.A.S y Ferroviaria Oriental S.A.S)	Suspendida por cruce en alcance con el proyecto presentado por SLOANE
La Dorada-Chiriguana (Holdtrade)	Suspendida por cruce en alcance con el proyecto presentado por SLOANE
La Dorada-Chiriguana (Alcores)	Suspendida por cruce en alcance con el proyecto presentado por SLOANE

Es importante mencionar que el proyecto Regiotram, fue una de las iniciativas privadas recibidas por la ANI y la Gobernación de Cundinamarca, que fue evaluada por la ANI, encontrando que cuenta con estudios a nivel de factibilidad, razón por la cual le fueron asignados recursos para la construcción de la obra, a través del convenio de Cofinanciación

suscrito en noviembre de 2017, no obstante, el proyecto se encuentra a cargo de la Empresa Férrea Regional, que es la encargada de adelantar los procesos de contratación respectivos.

INICIATIVAS PRIVADAS EN FACTIBILIDAD	
PROYECTO	ESTADO
Aeropuerto Rafael Núñez de Cartagena	En trámite de aprobación de matriz de riesgos en Ministerio de Transporte y Aprobación de resolución de tarifas en Aerocivil.
Aeropuertos Gustavo Rojas Pinilla y el Embrujo de San Andres y Providencia	En trámite aprobación de resolución de tarifas en Aerocivil, preparando respuesta a Ministerio de Hacienda.

INICIATIVAS PRIVADAS CON PREFACTIBILIDAD APROBADA	
PROYECTO	ESTADO
Ciudadela Aeroportuaria Cartagena de Indias	El Originador tiene plazo para entregar los estudios de factibilidad hasta el 6 de febrero de 2019, en desarrollo de diseños y consulta previa.
Dorado Mall - Aeropuerto El Dorado	El Originador tiene plazo para entregar estudios a nivel de factibilidad el 4 de octubre de 2018
Aeropuertos del Suroccidente Colombiano (Aeropuertos de Cali Armenia, Neiva, Ibagué y otros del suroccidente colombiano)	El originador entregó estudios de Factibilidad el 29 de junio. Se tiene prevista una presentación de los estudios la última semana de Julio de 2018. Adicionalmente se encuentra en trámite de contratación del evaluador.

INICIATIVAS PRIVADAS PREFACTIBILIDAD EN ESTUDIO	
PROYECTO	ESTADO
Aeropuerto El Dorado (Campo de Vuelo)	Se solicitó ajuste a las obras con base en lo solicitado por la Aerocivil, calle de salida rápida sentido no preferente pista norte, y se amplió plazo hasta el 26 de septiembre de 2018
Sistema Aeroportuario Bogotá 2050	Se solicitaron ajustes al estudio de tráfico presentado con un plazo hasta el 24 de septiembre de 2018.
Campos de vuelos de los Aeropuertos de Nororient (Cúcuta, Bucaramanga, Barrancabermeja, Valledupar, Santa Marta, Riohacha)	Iniciativa privada radicada el 13 de junio 2018, se encuentra en estudio.

INICIATIVAS PRIVADAS SUSPENDIDAS	
PROYECTO	ESTADO
Aeropuertos de San Andrés y Providencia (Nexus)	Suspendida por cruce en alcance IP San Andres y Providencia en factibilidad.
Centro de Hotelaría y entretenimiento Aeropuerto El Dorado	Suspendida por cruce en alcance con el proyecto Dorado Mall que se encuentra en prefactibilidad aprobada.

### Solicitudes Portuarias en Trámite

De las más de 70 solicitudes de concesión portuaria, analizadas en la Agencia bajo lo establecido en la Ley 1ª de 1991, se mantienen con trámite vigente las incluidas en el cuadro a continuación, de las cuales cabe mencionar la de Puerto Bahía Colombia de Urabá, que solicitó plazo para contar con el cierre financiero que viabilice el proyecto, se espera que antes de finalizar el 2018 pueda concretarse la firma del contrato.

De las solicitudes en otorgamiento, queda pendiente que Pisis solucione un tema de disponibilidad de área adyacente y de Graneles del Golfo, que cuente con licencia ambiental. En fijación de condiciones, se establecen requisitos que deben cumplir los privados, siendo uno de los más importantes la licencia ambiental, requisito pendiente para el caso de Puerto Solo, Delta del Río Dagua y San Antero. Bitá por su parte, hizo entrega de los requisitos pendientes, ahora en revisión de los equipos técnicos, financieros y jurídicos para su aprobación y posterior otorgamiento.

En trámite inicial, se encuentra Tribugá, que está pendiente de la expedición de la Resolución de Fijación de Condiciones, Génesis que tiene citación a audiencia para el 30 de Julio, Delcop que se prevé su negación y Delrayo que se está haciendo la revisión preliminar.

SOLICITUD	FIJACIÓN DE CONDICIONES	OTORGAMIENTO	FIRMA DE CONTRATO
TRIBUGA (Tribugá - Chocó)	PUERTO SOLO (Buenaventura)	PISISI (Turbo - Antioquia)	PUERTO ANTIOQUIA (Turbo Antioquia)
GENESIS (Buenaventura)	DELTA DEL RIO DAGUA (Buenaventura)	GRANES DEL GOLFO (San Antero - Córdoba)	
DELCOP (Manaure - Guajira)	SAN ANTERO (San Antero - Córdoba)		
DELRAYO (Ciénaga - Magdalena)	BITA (Cartagena)		

Otros proyectos de infraestructura portuaria

INICIATIVAS PRIVADAS PREFACTIBILIDAD EN ESTUDIO	
PROYECTO	ESTADO
Profundización del Canal de Acceso a Buenaventura	En estudio de los documentos entregados por el Originador, para el Dragado de Profundización y mantenimiento del canal de Acceso a Buenaventura.

Convenios de apoyo en estructuración de infraestructura portuaria

ENTIDADES	ASUNTO	FECHA DE TERMINACIÓN
Agencia para la Gestión del paisaje, el patrimonio y las alianzas público-privadas - APP	AUNAR ESFUERZOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS, SOCIALES, AMBIENTALES, CONTABLES, JURÍDICOS, FINANCIEROS Y DE RIESGOS ENTRE LA ANI Y LA AGENCIA APP, PARA LA PREPARACIÓN, ANÁLISIS, REVISIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN, EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA DE INICIATIVA PÚBLICA Y PRIVADA QUE ADELANTE LA AGENCIA APP	31 de diciembre de 2019
INVIAS - AERONAUTICA CIVIL - GOBERNACION DE SANTANDER - ALCALDIA DE BUCARAMANGA - IDESAN	Aunar esfuerzos técnicos, jurídicos y financieros entre el INVIAS, LA ANI, LA AEROCIVIL, EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA Y EL INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER - IDESAN, para adelantar las actividades necesarias relacionadas con los estudios y diseños y la ejecución de las obras requeridas de construcción, rehabilitación, mejoramiento y mantenimiento, el recaudo de peajes, así como la operación total de los siguientes tramos viales, que fueron objeto del contrato de Concesión No. 002 de 2006, incluyendo las nuevas obras que se identifiquen como prioritarias y necesarias por el Comité Directivo.	16 AÑOS
IDU	El presente Convenio tiene por objeto aunar esfuerzos entre el Instituto de Desarrollo Urbano - IDU y la Agencia Nacional de Infraestructura - ANI, para la estructuración y evaluación del Proyecto denominado - ALO SUR	30 de septiembre de 2018
Ministerio de Transporte - INVIAS	Aunar esfuerzos entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE, EL INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS - INVÍAS y la AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA ; ANI para establecer el procedimiento que conllevará a la incorporación de los bienes de uso público, área terrestre, bajamar y zona marítima y las construcciones e inmuebles por destinación que se encuentren habitualmente instalados en la zona portuaria de Buenaventura, que no cuentan con permiso, autorización y/o concesión por parte de la Nación, a fin de ser entregados en concesión.	31 de diciembre de 2019
Distrito de Cartagena - Agencia Inmobiliaria Virgilio Barco Vargas	AUNAR ESFUERZOS TECNICOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS ENTRE EL DISTRITO, LA AGENCIA Y LA ANI PARA ADELANTAR LA FORMULACION EXTRACTURACION Y LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA Y DE GESTION INMOBILIARIA INTEGRAL TANTO EN MATERIA DE TRANSPORTE COMO DE DESARROLLO URBANO QUE REQUIERA EL DISTRITO	02 de marzo de 2020
Asociación Aeropuerto del Café	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y jurídicos entre la AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA y la ASOCIACIÓN AEROPUERTO DEL CAFÉ orientados a la articulación de acciones para la estructuración del citado proyecto a través del mecanismo de asociación público-privada a través de la transferencia de conocimiento en la aplicación de las metodologías necesarias para la maduración y aprobación del mismo	31 de diciembre de 2018
Fondo Adaptación	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y jurídicos entre la ANI y EL FONDO orientados a la articulación de acciones para contratar la estructuración del esquema administrativo, financiero, técnico y jurídico para la construcción, operación y mantenimiento del proyecto de "Restauración de Ecosistemas Degradados del Canal del Dique", mediante la transferencia de conocimiento en la aplicación de las metodologías necesarias para la maduración del mismo	31 de diciembre de 2018

ENTIDADES	ASUNTO	FECHA DE TERMINACIÓN
IDU	AUNAR ESFUERZOS HUMANOS, TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, JURÍDICOS Y FINANCIEROS ORIENTADOS A LA ARTICULACIÓN DE ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURACIÓN, REVISIÓN, DIAGNÓSTICO, ACOMPAÑAMIENTO ANÁLISIS, VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN TÉCNICA, JURÍDICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS DE ASOCIACIÓN PÚBLICO PRIVADA DE ORIGEN PÚBLICO	31 de diciembre de 2019
FINANCIERA DE DESARROLLO NACIONAL (FDN)	AUNAR LOS ESFUERZOS DE LA FINANCIERA Y DE LA AGENCIA PARA DESARROLLAR (I) ANÁLISIS DE DEMANDA Y DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS FERREOS DE INTERÉS DE LA NACIÓN QUE FUERON IDENTIFICADOS COMO PRIORITARIOS EN EL PLAN MAESTRO DE TRANSPORTE INTERMODAL (PMTI) UTILIZANDO INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA Y, DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTA ETAPA Y EL GRADO DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS ESTUDIADOS, (II) DESARROLLAR LA ESTRUCTURA TÉCNICA, LEGAL Y FINANCIERA A NIVEL DE FACTIBILIDAD DE LOS CORREDORES IDENTIFICADOS Y PRI EN LA PRIMERA ETAPA	21 de diciembre de 2019
PROMOTORA FERROCARRIL DE ANTIOQUIA S.A.S.	AUNAR ESFUERZOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, SOCIALES, AMBIENTALES, CONTABLES, JURÍDICOS, FINANCIEROS Y DE RIESGOS ENTRE LA AGENCIA Y LA SOCIEDAD FERROCARRIL DE ANTIOQUIA S.A.S., PARA LA PREPARACIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO DENOMINADO "SISTEMA FÉRREO MULTIPROPÓSITO".	Hasta El 31 de diciembre de 2020
INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS (INVÍAS), LA AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA (ANI), LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL AERONÁUTICA CIVIL (AEROCIVIL), EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA Y EL INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER (IDESAN)	AUNAR ESFUERZOS TÉCNICOS, JURÍDICOS Y FINANCIEROS ENTRE LAS PARTES, PARA ADELANTAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS RELACIONADAS CON LOS ESTUDIOS, DISEÑOS Y EJECUCIÓN DE LAS OBRAS REQUERIDAS DE CONSTRUCCIÓN REHABILITACIÓN, MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO, EL RECAUDO DE PEAJES, ASI COMO LA OPERACIÓN TOTAL DE LOS SIGUIENTES TRAMOS VIALES, QUE FUERON OBJETO DEL CONTRATO DE CONCESIÓN NO. 002 DE 2006, INCLUYENDO LAS NUEVAS OBRAS QUE SE IDENTIFIQUEN COMO PRIORITARIAS".	15 años
GOBERNACION DE CUNDINAMARCA -EMPRESA FERREA REGIONAL	EL PRESENTE CONVENIO INTERADMINISTRATIVO DE ASOCIACIÓN TIENE POR OBJETO AUNAR ESFUERZOS PARA LA PREPARACIÓN, ANÁLISIS, REVISIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE UN CONTRATO DE CONCESIÓN EN SUS COMPONENTES TÉCNICO, ADMINISTRATIVO, SOCIAL, PREDIAL, AMBIENTAL, CONTABLE, JURÍDICO, FINANCIERO Y DE RIESGOS, CUYO OBJETO ES: "ADQUISICIÓN DE MATERIAL RODANTE, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA REGIOTRAM DE OCCIDENTE" (EN ADELANTE "EL PROYECTO")	31 de diciembre de 2018
CORMAGDALENA	EL PRESENTE CONVENIO INTERADMINISTRATIVO DE COOPERACIÓN TIENE POR OBJETO AUNAR ESFUERZOS HUMANOS, TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, JURÍDICOS Y FINANCIEROS ENTRE LA ANI Y CORMAGDALENA, PARA LA PREPARACIÓN, ANÁLISIS, REVISIÓN, ESTUDIO, ESTRUCTURACIÓN, TRÁMITE Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE ASOCIACIÓN PÚBLICO PRIVADA QUE SEAN COMPETENCIA DE CORMAGDALENA	31 de diciembre de 2018

## CAPÍTULO 3

# LAS CLAVES DEL ÉXITO DE LAS 4G

Viaducto de la Ciénaga de la Virgen, Autopista Cartagena-Barranquilla



*La adecuada estructuración de los proyectos pertenecientes a la Cuarta Generación de Concesiones. La reactivación de los cierres financieros ratificó la confianza del sector inversionista en la infraestructura del país.*

## ADECUADA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

**U** La primera lección y tal vez la más importante, es que **se debe invertir tanto en tiempo como en recursos financieros, para tener una estructuración integral de proyectos**. Una buena estructuración, requiere de un esfuerzo en términos de presupuesto y el tiempo necesario, con el fin de garantizar la obtención de estudios de calidad.

Y esto fue precisamente lo que hizo la ANI durante los primeros años, se tomó el tiempo necesario para tener un banco de proyectos estructurados, con estudios serios que los respaldaban. **Nunca en Colombia, un gobierno había destinado tantos recursos para estructurar proyectos de APP de transporte**. Para la estructuración de los proyectos de las Autopistas de 4G se invirtieron **aproximadamente \$200.000 millones de pesos** con el fin de realizar estudios técnicos, financieros y legales, ejecutados por firmas nacionales e internacionales con las más altas calidades.

## TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

La segunda lección tiene que ver con la capacidad institucional. Se trata de la necesidad de contar con una entidad con las capacidades suficientes para estructurar, licitar y hacer el seguimiento de los proyectos de APP de transporte. En ese sentido, se tomó la decisión de transformar el Instituto Nacional de Concesiones (Inco) en la Agencia Nacional de Infraestructura.

Para el año 2010, el hoy extinto Inco no contaba con las condiciones necesarias para gestionar los contratos de concesión existentes y mucho menos para llevar a cabo la estructuración, licitación y gestión de los nuevos proyectos de infraestructura de transporte.

En ese momento, se evidenció la necesidad de contar con una entidad idónea para manejar los proyectos de APP en

transporte, de manera técnica, transparente y eficiente. Por esta razón, para el año 2012 se creó la ANI, una entidad fortalecida técnicamente, con capacidad de afrontar el nuevo reto de sacar adelante los proyectos de infraestructura del país.

Desde la creación de la ANI, nos concentramos en elaborar un ambicioso programa de infraestructura en todos los modos de transporte. Se estructuró un gran número de proyectos, dentro de los cuales sobresalen las autopistas de Cuarta Generación y se incentivó la presentación de iniciativas privadas por parte de inversionistas. Esto nos permitió duplicar el número de concesiones de carreteras de 24 en el 2011 a 47 a julio de este año.

## TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS

Otra de las lecciones más importantes tiene que ver con la transparencia. **El éxito del programa se debe a la transparencia con que se manejaron todos los procesos, desde la estructuración, licitación y posteriormente la gestión contractual.**

La estructuración del programa de 4G se hizo de manera integral, es decir, no solo incluyó la parte técnica, sino que también los aspectos financieros y legales. De este modo, para la parte legal, se creó un contrato estándar para todos los proyectos, con el fin de unificar las condiciones de ejecución de este, facilitar el proceso de observaciones y garantizar transparencia en la contratación.

Todos los estudios fueron publicados para que los interesados pudieran observarlos y participar en las licitaciones con el mismo nivel de información. Adicionalmente, se estandarizaron los requisitos de capacidad financiera y de experiencia en inversión con el fin de garantizar la objetividad en los requisitos y facilitar la evaluación de estos, sin tener que efectuar comprobaciones de actividades subjetivas.

Para todos los procesos de selección de concesionarios, la ANI utilizó un pliego de condiciones estándar que fue socializado en diferentes foros, con el fin de recibir observaciones de los interesados e implementar las mejoras que fueran necesarias para garantizar la participación.

Con el fin de evitar la colusión entre los proponentes, dentro del pliego de condiciones se establecieron diferentes fórmulas de adjudicación (media aritmética, media geométrica, media geométrica ajustada), para los proyectos. El día del cierre de la licitación se determina cual fórmula se utilizaría para la adjudicación dependiendo del número de propuestas recibidas.

Para evitar las propuestas con precios artificialmente bajos, se estableció también un límite inferior a las propuestas presentadas, las cuales no podrían ser inferiores al 90% del valor del presupuesto oficial establecido en el pliego de condiciones.

Las propuestas en los proyectos de 4G se presentan a la ANI en dos sobres sellados. En el primero se consignan los datos de la propuesta técnica y de apoyo a la industria nacional, así como sus requisitos habilitantes y en otro la propuesta económica.

El sobre con la propuesta económica solamente se abre el día de la audiencia de adjudicación. Entre el día del cierre de la licitación y la adjudicación, el sobre económico es custodiado en un contenedor especial por una compañía de seguridad con monitoreo de video permanente por streaming. Junto con las ofertas, los proponentes allegaron un pacto de transparencia, en el cual se establece el compromiso de mantener una conducta ética y legal apropiada durante todo el proceso de licitación.

Las ofertas son evaluadas por un comité de evaluación especializado que efectúa su labor con altas condiciones de seguridad (ingreso solo a personal autorizado, imposibilidad de ingresar equipos electrónicos, imposibilidad de extraer documentación) en una sala con paredes de cristal y monitoreada permanentemente por video que puede ser consultada en streaming.

La credibilidad de la ANI ha sido de tal punto, que las audiencias de adjudicación que en el pasado duraban más de 10 horas por los cuestionamientos que hacían los participantes, ahora duran 30 minutos pues ninguno de los interesados presenta reparos frente a los informes de evaluación y adjudicación efectuadas.

**En los 30 procesos adjudicados no hemos recibido denuncia alguna por corrupción, ni demandas derivadas de adjudicaciones erróneas o mal efectuadas.**

## INNOVACIÓN EN LOS MECANISMOS DE RETRIBUCIÓN

En los contratos de Cuarta Generación se buscó mejorar sustancialmente el mecanismo de pago a los concesionarios, terminando con los anticipos. Básicamente se dividió cada contrato en Unidades Funcionales con el fin de facilitar su ejecución, retribución y financiación.

En estos contratos, el desembolso de la retribución se da de acuerdo con el índice de cumplimiento de los indicadores de disponibilidad, niveles de servicio y estándares de calidad de la infraestructura. Adicionalmente, se regulan los Eventos Eximentes de Responsabilidad en el Contrato, permitiendo pagos al concesionario cuando ocurren, con el fin de garantizar el pago del servicio de la deuda de los proyectos.

## MEJORAS EN TEMAS DE RUTA CRÍTICA: AMBIENTAL, PREDIAL Y SOCIAL

Históricamente los temas ambientales, sociales y prediales fueron los grandes problemas en el desarrollo de infraestructura de transporte. Sin embargo, hoy en día muchos de estos problemas han quedado atrás gracias al fortalecimiento legal e institucional que permitió poner reglas claras y mecanismos para llevar a cabo estos procesos.

### Gestión social:

Para los contratos de 4G se quiso fortalecer más la gestión social, incorporando el desarrollo de mecanismos que promueven la inclusión y la vinculación efectiva de la comunidad donde pasan los proyectos de infraestructura. De esta manera se busca generar mayor sentido de pertenencia por parte de las comunidades impactadas por los proyectos, participación ciudadana y control social en todas las etapas del proyecto.

Lo anterior se ve materializado en la incorporación de obligaciones sociales, contenidas en el apéndice social del contrato de los proyectos carreteros de 4G, el cual hace parte integral del contrato de concesión. Allí se establece la obligatoriedad por parte de los concesionarios, de aplicar los siguientes instrumentos de gestión social:

- **Plan de Gestión Social Contractual:** constituye el eje rector de las actividades de gestión social requeridas para la ejecución de los proyectos, teniendo como objetivos, entre otros: facilitar la integración del proyecto en el ordenamiento y la realidad socioeconómica de las



comunidades, promover la apropiación, respeto y sentido de pertenencia por el proyecto, establecer canales de información y participación de las comunidades.

- **Plan de Compensaciones Socioeconómicas:** hace referencia a los reconocimientos económicos establecidos para mitigar impactos a las unidades sociales que residen o desarrollan actividades productivas en los predios requeridos para la ejecución de las obras.
- **Plan de reasentamiento:** proceso mediante el cual se apoya el traslado efectivo de las unidades sociales ocupantes irregulares que habitan o desarrollan actividades productivas de manera permanente en áreas de terreno de espacio público requerido para la ejecución del proyecto.
- **Plan de Responsabilidad Ambiental y Social:** contempla acciones adicionales a las contractuales en materia de inversión social, sostenibilidad ambiental y seguridad vial.

Adicional a lo anterior, en el año 2016 se creó en la Agencia un área especializada en el tema, con el fin de promover y apoyar a las demás gerencias y vicepresidencias en la búsqueda de mecanismos y alternativas que permitan avanzar en los proyectos y dar soluciones a las problemáticas sociales que se presenten en el desarrollo de los proyectos de infraestructura.

En el desarrollo de la gestión social de la entidad, cobran relevancia los procesos de diálogo como las consultas previas, para lo cual se hace necesario el establecimiento de un marco normativo en el cual se establezcan reglas claras, ex-

presas y exigibles a las partes, que confluyen en el proceso consultivo.

### Gestión ambiental:

La gestión ambiental de los concesionarios, durante la fase de preconstrucción se enmarca en tramitar y obtener las Licencias y Permisos Ambientales necesarios para la ejecución de obra de los proyectos carreteros de Cuarta Generación y, de esta manera cumplir con la normatividad ambiental vigente.

En materia de distribución de riesgos, la asignación es igual a los riesgos prediales, descritos anteriormente.

En tal sentido, a la fecha se cuenta con un porcentaje de obtención de Licencias Ambientales de 64,4%, y un porcentaje de obtención de Permisos Ambientales de 79,3% para los proyectos en ejecución.

Por otro lado, durante las fases constructiva y operativa, los concesionarios se encargan del cumplimiento de las obligaciones contenidas en las Licencias y Permisos Ambientales, así como de la normatividad ambiental vigente al realizar los proyectos en el marco del desarrollo sostenible de país; es así como con la ejecución de medidas de manejo ambiental se mitigan, se controlan y se compensan los impactos ocasionados. En este orden de ideas, mediante la concertación con las Autoridades Ambientales se han desarrollado las siguientes compensaciones a la fecha:

- \$51.598.654.079 en materia de compensaciones ambientales.
- 1.018 kilómetros de compensación por pérdida



Pasos de fauna

- de biodiversidad.
- 4.346 hectáreas compensadas por pérdida de biodiversidad.
- 230.072 especies sembradas como medida de compensación.
- 12.224 hectáreas compensadas por obtención de permisos ambientales.
- 7.774 especies de fauna silvestre rescatadas y/o reubicadas
- 392 pasos de fauna.
- 543.322 plantas en vía de extinción, especies nativas y de epífitas objeto de rescate, protección y/o traslado.

De esta manera, los concesionarios a cargo de los proyectos carreteros 4G concesionados por la ANI, se encuentran adelantando actividades en pro a la compensación y protección de los recursos naturales del país.

### Gestión predial:

La gestión predial ha sido una de las rutas críticas en toda la historia de los proyectos de infraestructura del país. Por tal razón, para los proyectos de Cuarta Generación se buscó mejorar sustancialmente la gestión predial tanto al interior de la ANI como en las obligaciones de los concesionarios, con el fin de evitar las demoras en la construcción que se venían presentando por la falta de disponibilidad predial, en los proyectos de 1-3 generación.

En primer lugar, la distribución de riesgos en materia predial

para los proyectos de Cuarta Generación es diferente a las generaciones anteriores. En este caso el riesgo predial corre a cargo del privado hasta el 120% del valor predial estimado, a partir de ahí y hasta el 200% el riesgo es compartido (70% público y 30% privado), y desde el 200% el riesgo se vuelve 100% público.

Adicionalmente, para la firma del acta de inicio de cada Unidad Funcional, es necesario que el concesionario cuente con el 40% disponible de la longitud predial y de la misma forma, para la retribución de cada Unidad Funcional, una vez construida, debe contar con el 100% de los predios adquiridos.



Autopista Pasto-Rumichaca



## LOGRAR LOS CIERRES FINANCIEROS

**E**n los proyectos 4G los concesionarios son responsables por conseguir la financiación requerida para la ejecución del contrato. Esta financiación se hace a través de capital y deuda, en general las actividades de la fase de pre-construcción, así como de la etapa temprana de construcción se financian con capital hasta lograr la firma de un contrato de crédito y los primeros desembolsos de deuda.

La inversión total en 4G alcanzará cerca de los \$45 billones, lo cual supera la capacidad de la banca local y requiere la entrada al mercado de la infraestructura colombiana de nuevos actores, tanto del lado del capital como de la deuda.

El gobierno nacional y la ANI se involucraron en la tarea de atraer estos nuevos inversionistas, así como incentivar los actores locales, a través de varias acciones. En primer lugar, se hizo ajustes al marco contractual y regulatorio desde la Ley de APP del 2011, el desarrollo del contrato marco 4G hasta la Ley de infraestructura 1882 del 2018. Esta última aclaró los principios de la liquidación de una concesión por nulidad y fue un elemento central para restablecer la confianza de los inversionistas después del caso Odebrecht. En adición, a través de su área de gestión contractual, la ANI

acompaña a los concesionarios en el proceso de la financiación. La ANI, aun sin ser parte del contrato de crédito, es un socio importante siendo la contraparte del contrato de concesión. Por esta razón, la debida diligencia de los inversionistas potenciales incluye una revisión de la ANI y de su capacidad institucional. Los equipos de la Agencia se han puesto a la orden de los financiadores para completar este análisis. También los ajustes al contrato requeridos por los bancos se desarrollaron de la mano entre concesionarios y la Entidad.

Uno de los impactos positivos del desarrollo y la ejecución del programa 4G fue acelerar el desarrollo de instrumentos de financiación tipo **Project Finance** en el mercado colombiano, así como de la capacidad de la banca local en involucrarse en estas estructuras sofisticadas que requieren unas competencias específicas.

Estas mejores prácticas y herramientas pueden ahora ser usadas para apoyar varios sectores de la economía, más allá del sector de la infraestructura vial. A la fecha, 27 proyectos, de los 30 que componen el programa, cuentan con el cierre financiero ANI, definido en el contrato, la mayoría de ellos a través de cartas de crédito. 15 proyectos cuentan con cierre financiero en firme ya que se alcanzó la firma de un contrato de crédito.

● **Cierre contractual ANI**

En cuanto a los cierres ANI, los montos certificados ascienden a \$31,6 billones, 41% por encima del mínimo requerido contractualmente.

TIPO	PROYECTOS	MONTO MÍNIMO EXIGIDO TOTAL	CIERRE FINANCIERO PRESENTADO			
			No. PROYECTOS	MONTO MÍNIMO EXIGIDO	MONTO PRESENTADO	MONTO ACREDITADO ADICIONAL
1ra Ola	9	7.555.423	9	7.555.423	12.371.009	4.815.586
2da Ola	9	8.501.082	9	8.501.082	10.551.285	2.050.203
3ra Ola	2	1.327.646	2	1.327.646	2.412.440	1.084.794
IP	10	6.802.329	7	5.054.211	6.236.023	1.181.812
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>24.186.480</b>	<b>27</b>	<b>22.438.362</b>	<b>31.570.757</b>	<b>9.132.395</b>

Cifras en millones de pesos de diciembre de 2017

Se encuentran pendientes por certificar 3 proyectos, por un monto mínimo de \$1,7 billones. Estos proyectos se encuentran en controversias contractuales y no han iniciado su fase de construcción.

● **Contratos de créditos firmados**

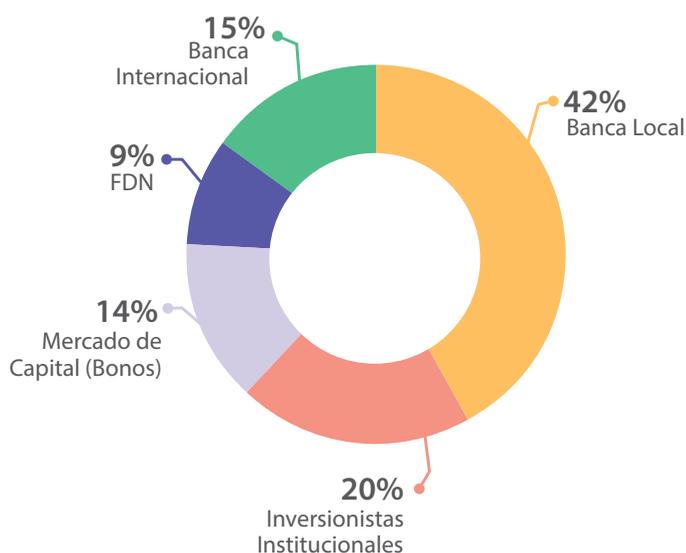
De los 27 proyectos que han certificado el cierre financiero contractual, 15 cuentan con financiamiento en firme respaldado por contratos de crédito o emisiones de bonos, por un total de \$18 billones.

Para alcanzar estos cierres se destacan los siguientes logros:

**Diversificación importante de las fuentes de fondeo, participación de 26 instituciones locales e internacionales.**

- 5 emisión de bonos en USD y UVR que cuenten con una calificación internacional BBB- y local AA+
- 32% de la financiación es denominada en USD, incluyendo 2 bonos y 8% esta denominada en UVR.
- Participación importante de inversionistas institucionales a través de la creación de 3 fondos de deuda por un total de COP\$3,7 bn, de los cuales ya se colocó el 48%.
- Inversión directa del fondo de pensión canadiense CDPQ.
- Primera financiación de proyectos en Colombia por parte de bancos internacionales como ING, Credit Agricole, JP Morgan o Goldman Sachs.

**Distribución participación por tipo de prestamistas (Total COP\$18 bn)**



### Nuevos instrumentos en el mercado colombiano.

- Primera financiación en Colombia de un proyecto a través de un instrumento tipo Miniperem.
- Rol catalizador de la FDN por ejemplo, a través de la creación de una línea de liquidez para cubrir riesgos específicos del contrato 4G y viabilizando financiación. Se otorgó por un total de COP \$1,000MM.
- 2 proyectos obtuvieron créditos puentes y esperan cierre de largo plazo en 2018.

### Histórico y proyección de firma de contratos de crédito



Se espera en los próximos cierres una participación más importante de los fondos de deuda y de la banca internacional. Para fomentar el involucramiento de esta última clase de actores, se firmó en noviembre del 2017 una circular del Banco de la República introduciendo el concepto de préstamo externo lo cual facilitará la entrada de banca internacional con préstamos denominados en pesos colombianos.



Construcción túnel de Mulatos, Autopista Pacífico 2

## REFLEXIONES

De la experiencia de estos años quedan muchos aprendizajes y algunas cosas por mejorar para los futuros contratos. Por ejemplo:

1. Es primordial contar con una **política clara en el tema de peajes**. Para esto es fundamental fortalecer el tema de las socializaciones con las comunidades, dado que actualmente se presenta resistencia social, tanto en la etapa de estructuración, como en la construcción.

Adicionalmente, existe una falta de planeación de tarifas diferenciales para mitigar riesgo social de instalación de peajes nuevos o incrementos importantes de tarifas.

2. Se debe trabajar en algunos cambios para los próximos contratos de APP públicas, como son: las retribuciones sujetas a la adquisición total de los predios y el mecanismo de compra de plazo. De la misma manera, para las iniciativas privadas se debe trabajar: i) ajustar los alcances (intervenciones) programados según la capacidad de autofinanciación del corredor, ii) el concesionario posee pocas herramientas para manejar el riesgo de tráfico por 30 años, y iii) mejorar los mecanismos de compensación.
3. Muchos de los retrasos en las obras de infraestructura se dan por permisos ambientales, que son responsabilidad de las corporaciones autónomas regionales. Es indispensable regular los trámites con estas corporaciones, para **delimitar tiempos y responsabilidades**, de tal forma que el trámite sea más ágil y eficiente, tal como se llevan a cabo los trámites con la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales.



Intercambiador vial Rumichaca, proyecto Área Metropolitana



Política de Cúcuta

## CAPÍTULO 4

# EXITOSA DEFENSA JURÍDICA DE LOS INTERESES DEL ESTADO

Ruta del Sol 1

*Más de \$2 billones se ha ahorrado el Estado colombiano por demandas en contra de la ANI. La Agencia ha intervenido en 83 tribunales de arbitramento entre 2012 y 2018. Desde 2011, la Entidad ha participado en el trámite de 4 proyectos de ley y en la elaboración de 19 decretos reglamentarios.*

**E**l presente capítulo se refiere a los resultados de la gestión jurídica adelantada por la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI). Como se verá, el éxito obtenido procede de haber entendido que la gestión jurídica es el resultado de la actuación conjunta de toda la Entidad y no exclusivamente de la defensa litigiosa. Así, los resultados provienen de la buena gestión en la estructuración de los proyectos, las mejoras en la gestión contractual, la promoción de la correcta utilización de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, el establecimiento de criterios unificados para atender solicitudes de modificaciones contractuales y posibles litigios, entre otros.

Con ello en mente y con el fin de fortalecer el Área de Apoyo Jurídico de la ANI, se creó en 2018 una nueva gerencia encargada de ejercer únicamente la facultad sancionatoria de la ANI. **Esta medida ha permitido agilizar los procesos administrativos sancionatorios, haciendo posible que estas medidas actúen como incentivos adecuados a la correcta ejecución contractual.** Se espera que en la medida que los procesos se adelanten en términos razonables y ágiles, se fortalecerán las labores de supervisión y vigilancia de los contratos.

Finalmente, los resultados de la Defensa Judicial muestran que el sometimiento de los litigios a la justicia arbitral ha dotado a las Asociaciones Público Privadas (APP) de la celeridad y de la especialidad técnica que requieren proyectos de este nivel de dificultad. Las decisiones expedidas por la justicia arbitral indican que la posición jurídica presentada por la Agencia ha encontrado respaldo en los árbitros y que la mayoría de pretensiones de los concesionarios no son procedentes.

## TRIBUNALES DE ARBITRAMENTO

A partir de la creación de la ANI, el ejercicio de la Defensa Judicial de la Entidad se posicionó como un importante instrumento para la protección del patrimonio público y la resolución de controversias que impactaban de manera importante el funcionamiento de los proyectos.

A nivel general, **la tasa de éxito procesal, representada en el número de procesos judiciales (diferentes a los trámites arbitrales) que terminan con decisiones favorables a la Entidad se ha mantenido por encima del 85%**, lo que significa un importante ahorro patrimonial por eventuales condenas a la Agencia.

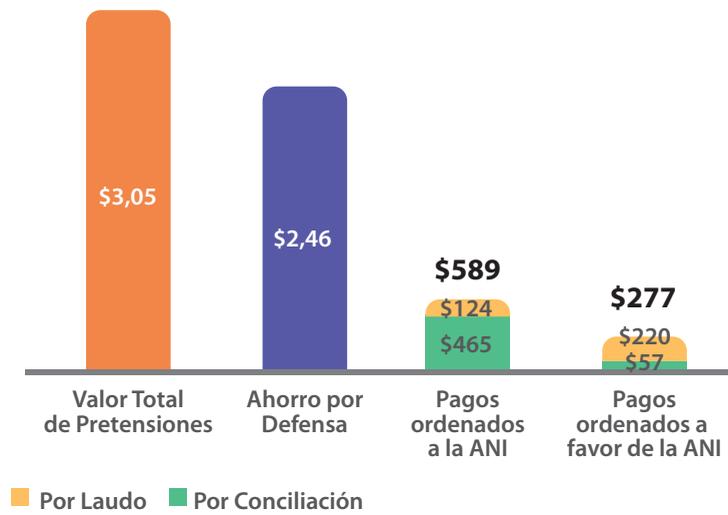
Ahora bien, en relación con las controversias que afectan directamente el desarrollo de los proyectos de concesión, a cargo de la ANI, el uso del Tribunal de Arbitramento y las estrategias de defensa establecidas para su uso han marcado una importante diferencia en comparación con la gestión que adelantó en su oportunidad el Instituto Nacional de Concesiones (INCO).

Durante la vigencia de dicho Instituto (2003-2011) se encontraron 6 laudos arbitrales, siendo todos condenatorios por un valor de \$30.733 millones. Por ello resulta relevante presentar algunos datos que demuestran el uso exitoso de este mecanismo durante la existencia de la ANI:

- La ANI ha intervenido en un total de 83 tribunales de arbitramento durante el periodo 2012-2018.
- El uso de este mecanismo ha permitido resolver las controversias que en algunos casos amenazaban la debida ejecución de los proyectos de concesión.
- En el marco de los tribunales de arbitramento se ha logrado llegar a acuerdos conciliatorios que previo concepto del Ministerio Público, han sido aprobados con importantes resultados a nivel patrimonial y contractual.
- **El ahorro patrimonial, como consecuencia del ejercicio de la defensa de la Entidad en el marco de los tribunales de arbitramento en que la ANI ha sido parte supera los \$2 billones.** Esto, dado que el valor de las pretensiones de los concesionarios en sus demandas asciende a los \$3 billones, de los cuales la Entidad se ha visto en la obligación de pagar tan sólo el 16% de la suma pretendida, lo que ha significado un ahorro de \$2,4 billones, como se refleja en el siguiente cuadro:

RESULTADOS GENERALES DE LA GESTIÓN	VALOR TOTAL DE PRETENSIONES	AHORRO POR DEFENSA DE LA ANI	PAGOS ORDENADOS A LA ANI	PAGOS ORDENADOS A FAVOR DE LA ANI
	<b>\$3.053</b>	<b>\$2.464</b>		
Laudos			\$124	\$220
Conciliaciones			\$465	\$57
			<b>TOTAL: \$589</b>	<b>\$277</b>

Cifras expresadas en miles de millones de pesos al momento de la demanda



Cifras expresadas en miles de millones de pesos al momento de la demanda

- Otro aspecto relevante en materia arbitral se encuentra reflejado en el ahorro que ha significado la modificación de la fórmula de remuneración de honorarios incorporada en los contratos de Cuarta Generación (4G), que limitó el valor de los honorarios de los árbitros a 500 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV), que marca una diferencia respecto del tope existente antes de la expedición del Estatuto Arbitral (Ley 1563 de 2012) que podía llegar hasta los 1.500 SMLMV o el establecido en la Ley 1563 de 2012 de 1.000 SMLMV. Así las cosas, por vía de ejemplo podemos ver lo siguiente:

- Tribunal 3G**, radicado antes de octubre de 2012, valor pagado por la ANI por concepto de honorarios: \$2.019 millones.
- Tribunal 3G**, radicado después octubre de 2012, valor pagado por la ANI por concepto de honorarios: \$1.288 millones.
- Tribunal 4G**, valor pagado por la ANI en honorarios: \$742 millones.

- Otro gran acierto en materia de solución de controversias por parte de la ANI ha sido el uso de la figura de la amigable composición, constituyéndose en pionera a nivel nacional en el uso de este mecanismo, que fue incorporado en los contratos de concesión de 4G y ha sido adoptado en algunos contratos de Primera y Tercera Generación.

Este mecanismo ha permitido que en trámites que por regla general no superan los seis (6) meses, se diriman controversias de carácter técnico, financiero y jurídico por parte de profesionales con experiencia y amplio conocimiento del contrato de concesión en el marco del cual surge la controversia y que a la fecha han adoptado 23 decisiones, de las cuales 13 han sido favorables a posición de la Entidad.

Ahora bien, el ejercicio de la defensa de la ANI impone retos especiales, tales como los que se relacionan a continuación.

## PROCESOS SANCIONATORIOS

La Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) a través del trámite previsto en el artículo 86 de la Ley 1474 de 2011, a corte del 09 de julio de 2018 **ha recibido 407 solicitudes de inicio o continuación de proceso administrativo sancionatorio contractual**<sup>1</sup>. El desgregado por año es el siguiente:

### Solicitudes por año

AÑO SOLICITUD	CANTIDAD
Sin información	49
2010	1
2012	24
2013	10
2014	17
2015	31
2016	94
2017	134
2018	47
<b>TOTAL</b>	<b>407</b>

Fecha: 25 de julio de 2018

Fuente: Base de procesos sancionatorios

De los procesos sancionatorios adelantados por la Entidad, en 13 contratos<sup>2</sup> existe decisión ejecutoriada que ha declarado el incumplimiento de alguna obligación contractual, en 9 de ellos además del incumplimiento se impuso una multa y en uno de ellos además del incumplimiento, se ordenó hacer efectiva la cláusula penal. El detalle de la información es el siguiente:

### Contratos con incumplimiento, multa o cláusula penal

CONTRATO	No. CONTRATO	INCUMPLIMIENTO	MULTA	CLÁUSULA PENAL
Tren de Occidente	09-CONP-99	x	x	
Devimar	003 de 2006	x	x	
P&B Córdoba-Sucre	002 de 2007	x	x	
Sociedad Portuaria de la Península S.A.	001 de 2009	x	x	
Sociedad Autopistas de la Sabana S.A.	002 de 2007	x	x	
Consorcio Vial Helios	002 de 2010	x	x	
Datapoint SAS	VPRE-288 de 2013	x		x
Pensoport S.A.	001 de 2009	x	x	
Yuma Concesionaria	007 de 2010	x		
Consorcio Vía al Mar	503 de 1994	x		
So. Portuaria Punta de Vaca S.A.	002 de 2008	x	x	
SACSA	003 de 2015	x	x	
Consorcio Vial Montes de María	007 de 2015	x		

Fecha: 9 de julio de 2018

Fuente: Base de procesos sancionatorios

1. Se recibieron del INCO algunos procesos sancionatorios en curso.

2. En tres de los contratos que aquí se trata, se han impuesto sanciones a los concesionarios. Tren de Occidente, Pensoport, Consorcio Vial Helios.

Dentro de los grupos internos que conforman la Vicepresidencia Jurídica se encuentra el Grupo Interno de Trabajo de Defensa Judicial quienes además de ejercer la defensa judicial de la Entidad tenían a su cargo hasta comienzos de 2018 adelantar y llevar hasta su terminación el procedimiento administrativo sancionatorio contractual, teniendo a cargo hasta 118 solicitudes en trámite.

Ante el incremento del número de solicitudes para iniciar procesos sancionatorios y contando la Gerencia de Defensa Judicial con dos (2) personas de planta y cuatro (4) contratistas dedicados al tema sancionatorio, se evidenció en la Agencia la necesidad de organizar un equipo dedicado a adelantar desde su inicio y hasta su culminación este procedimiento.

Para crear el Equipo de Trabajo de Procesos Sancionatorios, se dispuso:

1. A nivel de talento humano: un (1) gerente de proyecto y/o funcional, cinco (5) personas de planta de la Entidad y siete (7) contratistas.
2. A nivel administrativo: modificación de funciones y asignación de personas de otras dependencias, creación de un buzón de notificaciones para el proceso sancionatorio, creación del índice de información clasificada y reservada, elaboración y seguimiento al plan operativo del equipo de trabajo, reportes de información, disposición de salas para realizar audiencias.
3. A nivel de proceso: se definieron estrategias de atención de los expedientes y para ello: (i) se realizó una redistribución de los procesos de acuerdo a su complejidad; (ii) todos los expedientes fueron revisados para dar continuidad a la etapa procesal pertinente; (iii) el personal nuevo del equipo se encargó de la elaboración de los actos administrativos de cumplimiento, ello sirvió como curva de aprendizaje; (iv) las personas con mayor conocimiento trabajaron en los actos administrativos de decisión de los procesos y resolución de recursos; (v) se conformaron equipos entre personas de planta y contratistas con el fin de adelantar las audiencias; (vi) se realizaron ejercicios de simulacro de audiencias y de discusión de casos.

La creación del Equipo de Trabajo de Procesos Sancionatorios permitió avanzar en el trámite de los procesos.

Así, en lo corrido del 2018, se han recibido 47 solicitudes de inicio de proceso sancionatorio, 16 de las cuales fueron devueltas a la Vicepresidencia solicitante, para que la solicitud se ajustara a los requisitos previstos en el artículo 86 de la Ley 1474 de 2011; los 31 restantes se encuentran en diferentes etapas del procedimiento. El detalle es el siguiente:

**Solicitudes recibidas**

MES	TOTAL
Enero	0
Febrero	3
Marzo	4
Abril	2
Mayo	23
Junio	10
Julio	5
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>

Fecha: 25 de julio de 2018  
Fuente: Equipo Sancionatorio VJ

Al confrontar las cifras de procesos al inicio del presente año versus el 13 de julio de 2018, vemos:

**Comparativo procesos**

PROCESOS SANCIONATORIOS ABIERTOS	22-ene-18	%	25-jul-18	%
Solicitud de inicio	41	34,75	16	22,86
En audiencia	34	28,81	24	34,29
Decisión	12	10,17	22	31,43
Cierre por cumplimiento	23	19,49	2	2,86
Recurso	7	6,78	6	8,56
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fecha: 25 de julio de 2018  
Fuente: Equipo Sancionatorio VJ

A manera de ejemplo podemos ver cómo:

1. En solicitudes de inicio. Las 41 solicitudes registradas al 22 de enero de 2018 fueron realizadas en 2017, siendo la más antigua de abril. Ahora bien, con corte al 25 de julio de 2018 no queda ninguna solicitud del 2017 por iniciar y respecto de las solicitudes de 2018, la más antigua es del mes de mayo (en validación con el área solicitante). Esto, demuestra que los tiempos

de atención a las solicitudes (iniciando el procedimiento o devolviendo por no cumplir requisitos), se han acortado en un 33%.

2. En Recursos. Durante el 2018 se han resuelto cuatro (4) de los siete (7) recursos registrados al inicio del año, uno (1) de los cuales se interpuso en 2018 y en tres (3) procesos se declaró el incumplimiento y se impuso una sanción dando lugar a la interposición de recurso.
3. En cierre por cumplimiento. De los veintitrés (23) procesos pendientes de cierre en enero de 2018, en todos se realizó audiencia con la lectura del acto administrativo respectivo, los dos (2) procesos pendientes del cierre corresponden a aquellos en los cuales el cumplimiento se presentó durante el año 2018.

Finalmente, en cuanto a los procesos cerrados durante el año 2018, tenemos que el balance que se aprecia a continuación:

**Procesos terminados**

PROCESOS SANCIONATORIOS CERRADOS	
Por cumplimiento	45
Con incumplimiento y/o sanción	3
No cumple requisitos	44
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>

Fecha: 25 de julio de 2018  
Fuente: Equipo Sancionatorio VJ

Lo anterior, demuestra un fortalecimiento de la función conminativa de la Entidad. Al comparar el estado actual de la gestión con los resultados de 2017 se evidencia que en la vigencia anterior se cerraron 9 procesos por cumplimiento y 1 con declaratoria de incumplimiento y/o sanción, mientras que, en lo transcurrido de 2018, se han cerrado 45 procesos por cumplimiento y 3 con incumplimiento y/o sanción.

Colombia demostró que puede

**superar desafíos**  
*y alcanzar logros*  
del más alto nivel internacional



Puente Enrique Santos Castillo, en Flandes sobre el río Magdalena

## Resultados mesas de trabajo sobre Eventos Eximentes de Responsabilidad (EER)

Durante mayo y junio de 2018, se realizaron mesas de trabajo entre un equipo de la Cámara Colombiana de Infraestructura (CCI) y la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI).

El objetivo de las mesas de trabajo fue discutir sobre los criterios previstos en el contrato de concesión, de forma general, con los cuales las partes determinan si se puede declarar o no un Evento Eximente de Responsabilidad (EER). Lo anterior, claro, sin perjuicio de las particularidades de cada caso concreto.

Tanto el equipo de trabajo de la CCI como de la ANI realizaron una revisión del texto del contrato, jurisprudencia, pronunciamientos de amigables componedores y los pronunciamientos pasados de la ANI sobre este asunto y, con los insumos evaluados para esas reuniones.

A continuación, se presentan algunas de las consideraciones de esas mesas de trabajo, que pueden representar oportunidades de mejora para la gestión contractual y la estructuración de contratos nuevos.

Se trata, sin embargo, de conclusiones preliminares, que no se han traducido en modificaciones o interpretaciones del contrato.

1. En los eventos en que los concesionarios solicitan la declaratoria de un EER para ampliar el plazo de ejecución de alguna de sus obligaciones -plazo especial- se ha identificado la dificultad de demarcar el límite de los riesgos asumidos por el privado. Esto sucede con frecuencia en situaciones en las que hay demora en la gestión de entidades públicas, que inciden en el cumplimiento de obligaciones contractuales. Si bien no cualquier demora debería dar lugar a un incumplimiento del contrato, un retraso excesivo puede llegar a configurar una circunstancia por fuera del control

de las partes. La redacción actual de los contratos no permite marcar esta línea.

2. Se entiende por “cualquier evento, circunstancia o combinación de eventos o circunstancias fuera del control razonable de la Parte que lo invoca”, situaciones que no correspondan a obligaciones de ninguna de las partes y que sean una causa extraña, tales como las situaciones de orden público, o hechos de terceros por los cuales no deba responder la parte que invoca el EER, o eventos de la naturaleza. Los incumplimientos de obligaciones de la otra parte no se consideran EER, teniendo en consideración que para que un incumplimiento suspenda las obligaciones de la parte afectada tienen que cumplirse los requisitos de la excepción de contrato no-cumplido.
3. Se exige que ese evento “afecte en forma sustancial y adversa el cumplimiento de las obligaciones derivadas del Contrato respecto de las cuales se invoca”, lo cual se entiende como la certeza de que el evento ya afectó el cumplimiento de una obligación, o que hay certeza de que habrá una afectación inminente y por lo tanto debe exonerarse a la parte afectada de su cumplimiento. La exigencia de que sea una afectación sustancial deberá ser valorada en cada caso concreto, para determinar el grado de afectación e irresistibilidad particular.
4. Se exige que el evento ocurra “después de que la Parte que lo invoca haya efectuado todos los actos razonablemente posibles para evitarlo”, lo cual significa que la parte afectada debe haber obrado con debida diligencia. Para eso, la parte que invoca el EER debe presentar qué le era exigible, por ley, contrato, así como de las buenas prácticas y usos de la industria, y en seguida mostrar cómo cumplió con el respectivo estándar de diligencia en cada caso.
5. Se señaló en el contrato que “se entiende incluido dentro del concepto de Evento Eximente de Responsabilidad, cualquier evento de Fuerza Mayor, incluyendo la Fuerza Mayor Predial, la Fuerza Mayor Ambiental y la Fuerza Mayor por Redes”. Lo anterior confirma que el EER es un género, y que el contrato regula especies de EER con reglas particulares.
6. Se exige además que “dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la ocurrencia de un Evento Eximente de Responsabilidad o de la fecha en que se restablezcan las comunicaciones si hubieren sido afectadas, la Parte afectada en el cumplimiento de sus obligaciones por el Evento Eximente de Responsabilidad (la “Parte Afectada”) le comunicará a la otra Parte acerca de la ocurrencia del Evento Eximente de Responsabilidad, las obligaciones afectadas, incluyendo la información y demás detalles que fueran pertinentes y un estimado preliminar del tiempo durante el cual la Parte Afectada se verá afectada”. Lo anterior implica que los 10 días cuentan desde la

ocurrencia del EER, entendiendo que sólo hay EER desde que hay una afectación sustancial de las obligaciones de la parte afectada. Tanto para los eventos instantáneos, como para los eventos continuados en el tiempo, el momento a partir del cual cuentan los 10 días será a partir del momento en que se generó la afectación sustancial a la parte que lo invoca.

Finalmente, la ANI y la CCI hicieron claridad que las discusiones y conclusiones a las que se llegaron son simplemente unas guías generales, que no son vinculantes para decidir los EER en el futuro.

Vale la pena destacar que para el primer periodo (sept. 2016 – marzo 2018; antes de la reunión en la CCI) se aprobaron en promedio 6.5 otrosíes por mes.

Para el segundo periodo ( abril 2018 – julio 2018; después de la reunión en la CCI) se aprobaron en promedio 9 otrosíes por mes. Sobre los EER para el primer periodo (sept. 2016 – marzo 2018; antes de la reunión en la CCI) se declararon en promedio 0,9 EER’s por mes.

Para el segundo periodo (abril 2018 – julio 2018; después de la reunión en la CCI) se declararon en promedio 4 EER’s por mes.

### Otros asuntos jurídicos para destacar

- Desde el 2011, la Agencia ha participado en el trámite legislativo de 4 proyectos de ley de vital importancia para el sector y en la elaboración de 19 decretos reglamentarios.
- Actualmente, la Agencia participa en la reglamentación de la Ley 1882 de 2018, la cual modificó la Ley de infraestructura y fortaleció la contratación pública en el país.
- De la mano del Ministerio de Transporte y junto a las demás entidades del Sector, la Agencia trabaja en la elaboración de los proyectos de decreto que permitirán

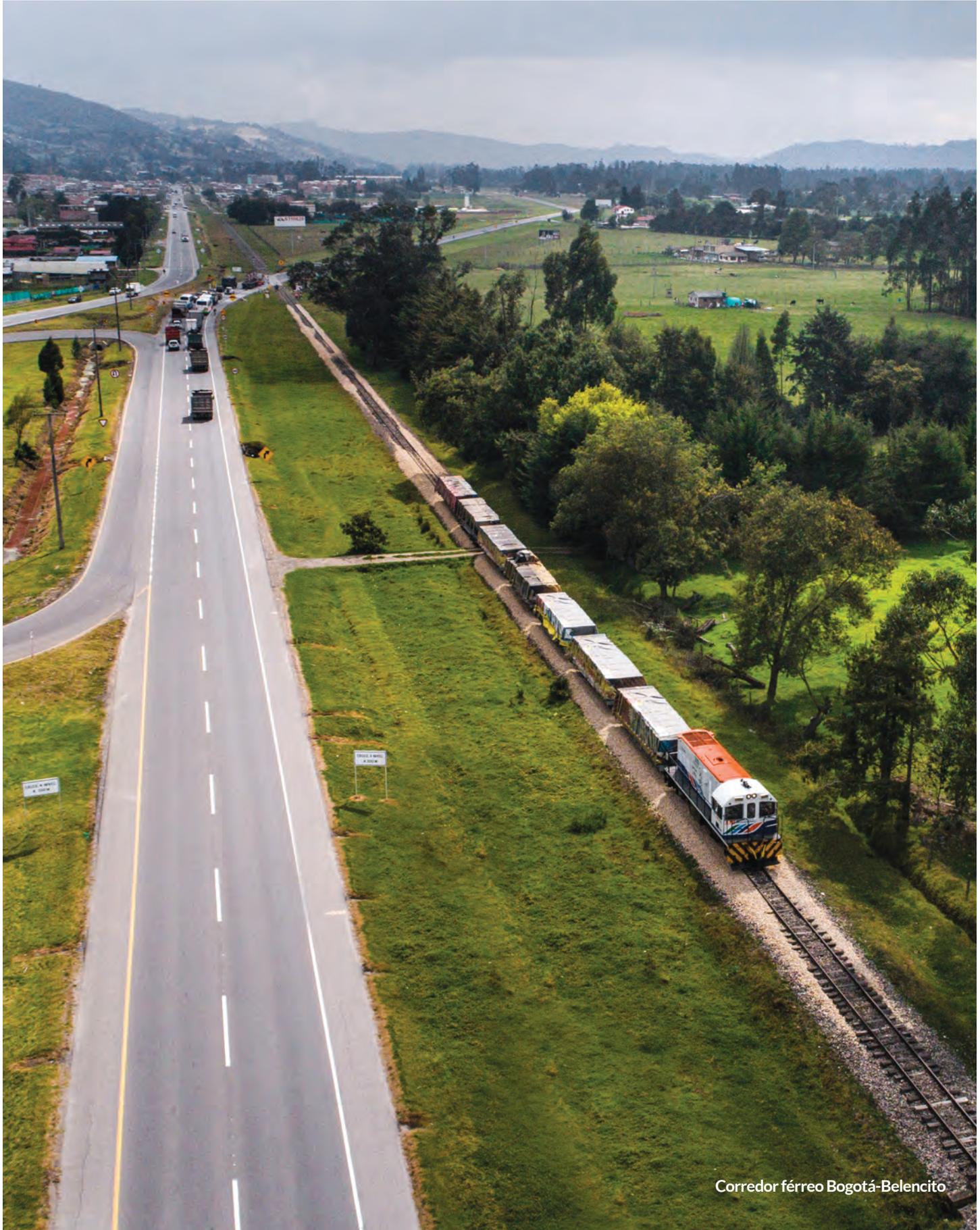
(i) La implementación de los documentos tipo

(ii) El reconocimiento de derechos reales como componente de la retribución al inversionista privado

(iii) El establecimiento de unidades funcionales de aeropuertos y vías férreas

(iv) El pago de mejoras realizadas en predios baldíos requeridos para la ejecución de proyectos de infraestructura

(v) La implementación de un mecanismo de liquidación en caso de terminación anticipada por la declaratoria de nulidad absoluta del contrato estatal.



Corredor férreo Bogotá-Belencito

## CAPÍTULO 5

# CUANDO LA ANI CONSTRUYE, COLOMBIA AVANZA

Aeropuerto Simón Bolívar de Santa Marta

*El programa de vinculación de mano de obra en los modos de transporte carretero, aeroportuario, portuario y férreo han generado 108.000 empleos para trabajadores del área de influencia de proyectos a cargo de la ANI.*

## OBRAS QUE ESTÁN DEJANDO HUELLA

La construcción de infraestructura de transporte en el país está dejando huella en la economía nacional, al impulsar la creación de empleo y proyectos productivos, y mejorar la competitividad y la eficiencia en el transporte de carga y el turismo, también en la manera como Colombia es percibida en el exterior.

De acuerdo con el informe del Banco Mundial (*Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships Report 2018*) que compara el marco regulatorio de 135 economías y las califica en cuatro elementos: preparación, adquisición, gestión de contratos y tratamiento de propuestas en las Asociaciones Público-Privadas (APP), ubica a Colombia en el puesto 80 debido a la manera inteligente y a las buenas prácticas con las que se han venido articulando los recursos del sector privado para aumentar el desarrollo del país y preparar y gestionar un mayor número de contratos de APP.

El impacto de las obras que se están realizando, a través de los concesionarios, en las diferentes regiones del país y en los diferentes modos de transporte empiezan a convertirse en un referente dentro del continente y el mundo, y de igual manera las cifras de inversión, los nuevos kilómetros de vías, puentes y túneles, y la capacidad de los puertos y aeropuertos comienzan a estar presentes en las principales publicaciones especializadas de economía e infraestructura.

De hecho, en julio del 2018 el Banco Mundial informó que **Colombia avanzó en el Índice de Desempeño Logístico, Logistics Performance Index.**

En esta clasificación que sale cada dos años, el país pasó del puesto 94 en 2016, al puesto 58, **un avance de 36 puestos.** Es la mejor posición que ha ocupado el país en todas las evaluaciones que se han hecho del indicador desde hace 10 años, ya que en el año 2016 fue ubicada en el puesto 94.

La evaluación de la logística en la escala nacional mide la eficiencia de los países para mover bienes físicos internamente y dentro de las fronteras, con el soporte de la infraestructura

y la tecnología. El desempeño de un país en esta área puede determinar cómo participa en los mercados internacionales. El salto en el indicador es el resultado de un abordaje sistémico a los componentes de la logística como la institucionalidad, la infraestructura, las TIC, las aduanas y las buenas prácticas de operación. Los avances en la consolidación del Sistema Logístico Nacional ha sido la estrategia del Gobierno Nacional para alcanzar un posicionamiento competitivo que se refleja en escalafones como el del Banco Mundial.

Colombia con las Asociaciones Público-Privadas (APP) ha hecho posible el gran salto cualitativo que hemos logrado ver, ya que la inversión privada en infraestructura, por más de 40 billones de pesos, permitió poner en marcha el más ambicioso plan de infraestructura del país en los últimos 50 años.

Una reciente proyección del Fondo Monetario Internacional (FMI) destaca que el programa de vías 4G es una de las razones por las que la economía colombiana crecerá 0,9 puntos porcentuales más y llegaría a un crecimiento de 2,7% para 2018, cifra que representaría el tercer mejor comportamiento en América Latina.

Su director para el departamento del hemisferio occidental aseguró que **“el programa de inversiones en infraestructura y vías 4G que no solo ha tenido mayor intensidad en el último año, sino que seguirá siendo una columna relevante entre los motores de crecimiento del país”.**

No solo la banca multilateral pronostica que el impacto colosal de las vías 4G, recientemente el profesor Jorge Ramírez Vallejo, catedrático de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard (HBS) y asociado principal del Instituto de Estrategia y la Competitividad de Michael E. Porter, señaló que **el impacto de las vías 4G va mucho más allá del costo de transporte,** ya que impulsa la posibilidad de generación de mayor valor empresarial mediante mejoras en el ambiente de negocios, el desarrollo de clústers, y las estrategias y operaciones de las empresas.

Para tener un alto impacto en la competitividad regional, anota el experto, **es necesario acompañarlas de inversiones y políticas complementarias,** sobre todo mantener un buen ritmo de inversión en infraestructura de calidad para alcanzar unos niveles de competitividad aceptables.



## IMPACTOS SOCIALES

Los proyectos de infraestructura a cargo de la ANI en los modos carreteros (1G, 2G, 3G y 4G), aeroportuario, férreo y portuario con el programa de vinculación de mano de obra de trabajadores que habitan en las zonas de influencia han generado más de 108.000 empleos, cifra consolidada a junio de 2018.

Sólo los 30 proyectos del Programa de Cuarta Generación (4G) han creado aproximadamente 46.029 nuevos puestos de trabajo. Los habitantes del área de influencia de los proyectos de la ANI reciben capacitación técnica con el fin de potenciar sus conocimientos y habilidades para facilitar su vinculación laboral. Una vez se encuentran vinculados, reciben formación en temas relacionados con las medidas de manejo técnico, ambiental y social de los proyectos, en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, SISO, normas de convivencia con las comunidades laborales, sociales y bióticas, entre otros.

Entre las plazas de trabajo, a las cuales pueden acceder los habitantes del área de influencia de los proyectos de infraestructura vial, se destacan en mano de obra calificada cargos como ingenieros civiles, topógrafos, profesionales sociales y ambientales, inspectores SISO, controladores de tráfico, auxiliares de ambulancia y profesionales administrativos, entre otros.

En el caso del personal de mano de obra no calificada y semicalificada, se destacan algunos cargos como ayudantes de obras y oficiales de construcción, servicios generales, conductores, mecánicos, recaudadores de peajes, paleteros, vigilantes, operador de maquinaria, cadeneros, operadores de equipo pesado, soldadores, auxiliares administrativos, mecánicos y de laboratorio, perforadores, auxiliares de carrotaller, baquianos y ayudantes, entre otros. Los beneficios que recibe el personal de los proyectos de infraestructura están relacionados con la posibilidad de ejercer un empleo digno, recibir salarios justos con todas las prestaciones de ley, adquirir formación técnica profesional y experiencia laboral, desarrollar mayor competitividad y desempeño en sus áreas de trabajo, acceder a ascensos laborales, tener cercanía a

sus residencias en sus lugares de origen, acceder a los servicios de salud de la zona, gozar de una seguridad social integral, obtener reconocimiento económico, laboral y social, lo cual representa una importante oportunidad en sus vidas de mejorar sus condiciones de vida, avanzar en su formación personal, tener estabilidad laboral y aportar al desarrollo del país.

La vinculación de mano de obra se realiza teniendo en cuenta el convenio marco administrativo No. 003 de 2015, suscrito por la ANI con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el cual tiene por objeto aunar esfuerzos, capacidades, experiencias, recursos técnicos, físicos, humanos y financieros, para facilitar la implementación del portafolio de servicios del SENA con las comunidades. Adicionalmente, los proyectos de infraestructura de la Agencia generan oportunidades de emprendimiento a través del fortalecimiento de iniciativas y proyectos productivos en las comunidades étnicas y no étnicas del área de influencia donde se realizan las obras de infraestructura.

Es preciso indicar que el desarrollo y fortalecimiento de iniciativas y/o proyectos productivos se enmarca desde el programa de Apoyo a la Capacidad de Gestión Institucional, que permite establecer la coordinación con las entidades competentes en cada región, como el SENA, las alcaldías municipales, las corporaciones autónomas regionales y empresas privadas interesadas en la capacitación de la población en procesos de emprendimiento y desarrollo social. De ahí que en el programa de Cuarta Generación se tenga una inversión superior a los \$7.700 millones aproximadamente, con los que se beneficia a 6.384 personas con acciones de emprendimiento.

Entre las iniciativas y proyectos productivos que se encuentran actualmente en desarrollo, se destacan algunos como el proyecto de dotación y reparación de embarcaciones en fibra de vidrio y artes de pesca como parte de fortalecimiento a las asociaciones de pescadores de las comunidades de Villa Gloria, Puerto Rey y La Boquilla en el departamento de Bolívar; la adecuación del Hogar Juvenil campesino en el municipio de Amagá, en Antioquia; los talleres de confecciones y equipamiento industrial en repostería en el municipio de La Pintada en Antioquia; la implementación de huertas caseras en la vereda La Sierrita del municipio de Venadillo, en el Tolima; el fortalecimiento socioempresarial de mujeres de la vereda la Palizada en Nariño, para la producción comercial de Cuy, entre otros.

Otra experiencia exitosa se desarrolla en el marco del proyecto Mulaló-Loboguerrero con la implementación del Programa Formart, que busca capacitar a las comunidades en alianza con el SENA en el aprovechamiento de las ventajas de desarrollo económico, social y cultural con proyectos de turismo (guianza turística, desarrollo de actividades turísticas en espacios naturales), agricultura (abonos orgánicos, granja integral, procesamiento de frutas y hortalizas), cocina

(panadería, pescados y mariscos, manipulación de alimentos, cocina básica), sistemas y contabilidad. Este programa ha permitido apoyar 42 proyectos productivos, que han vinculado 198 personas, beneficiando 94 familias.

## DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE VIAJES EN CORREDORES

La infraestructura que se viene construyendo en Colombia tiene como finalidad aumentar la competitividad del país al modernizar los servicios de logística y transporte.

Los resultados en reducción de tiempos vienen siendo muy positivos. Recientemente y para medir el impacto se diseñó una metodología que permite cuantificar cómo la nueva infraestructura en dos corredores mejora los costos de transporte de carga, movilización de personas e indicadores de operación.

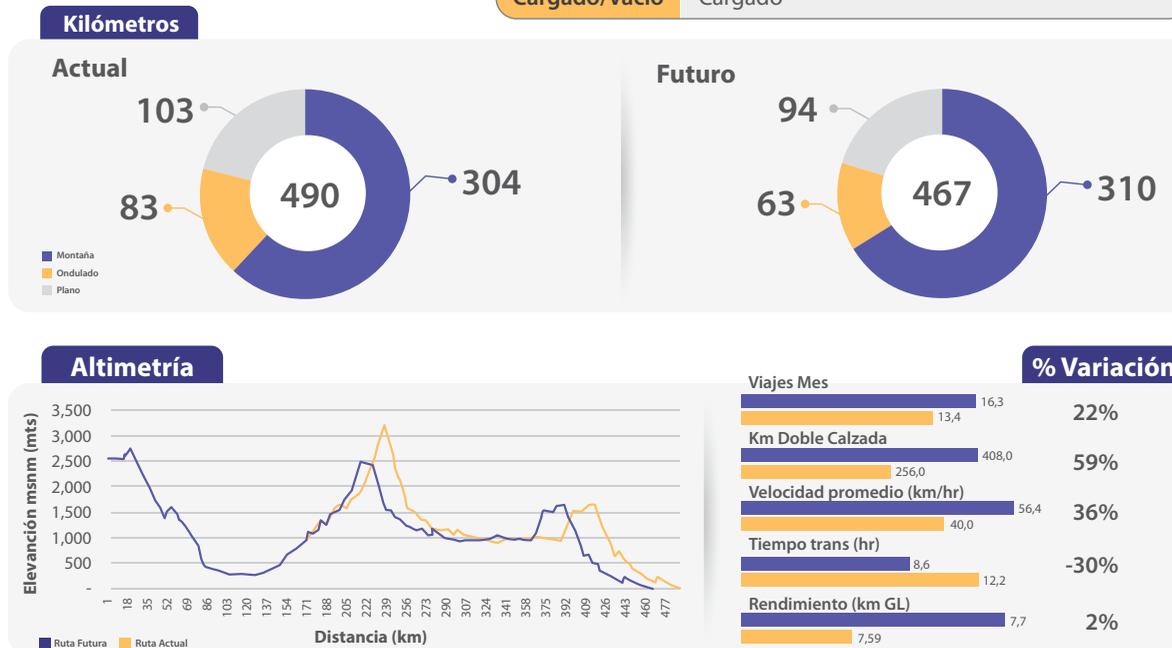
La metodología consiste en caracterizar cada kilómetro de

la vía, con especificaciones técnicas como la altimetría, tipología del terreno, velocidad de diseño, entre otras, que junto con históricos de velocidad real en cada uno de los puntos se logra extrapolar para los nuevos corredores, obteniendo detalle de los costos de transporte e indicadores de operación. El estudio se centra en los corredores principales que conectan centros industriales con los principales puertos marítimos.

*“En los resultados obtenidos, para la vía Bogotá-Buenaventura se observa una reducción en la distancia total de la vía, pasando de 490 a 467 km. Esta reducción corresponde a mejoras en la vía como el túnel de La Línea, puentes y viaductos que hacen que la ruta no sea tan sinuosa sino con trazos más suaves, optimizando la circulación. Pero los cambios más significativos no corresponden solo a la reducción de kilometraje total, también se tienen cambios en la velocidad de diseños, entendida como la máxima velocidad a la cual pueden circular los vehículos con seguridad, dependiendo de las condiciones topográficas y de la clasificación funcional de la vía, y que son explicados por ampliación a doble carril, cambios de pendientes y/o mejoras de la condición de la vía, impactando en los parámetros de rotación de los vehículos.”<sup>1</sup>*

### Comparativo de parámetros para el corredor Bogotá-Buenaventura. Fuente: Renting Colombia

Tipo Vehículo	C2-S3 (Mini - Mula)	Latitud	4,596274	Longitud	-74,183814
Origen	Bogotá	3,882523	-77,045292		
Destino	Buenaventura				
Cargado/Vacío	Cargado				



1. Vías 4G: En busca de la competitividad del país. Fabio Andrés Puerta Osorio. Analista de Desarrollo – Renting Colombia

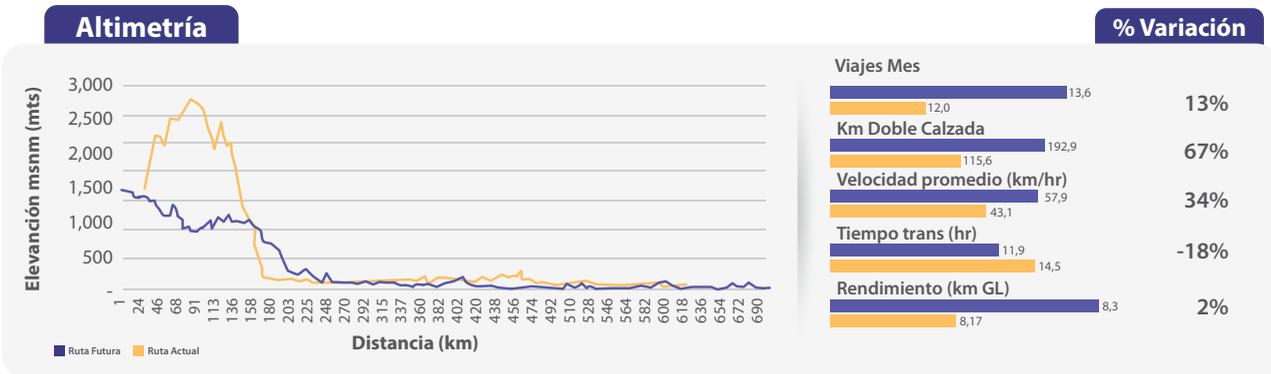
En el caso de la ruta Medellín–Cartagena, se contemplaron dos alternativas: por el departamento de Bolívar, cruzando el municipio de Carmen de Bolívar y por el departamento de Sucre en el municipio de San Onofre. El estudio inicial fue realizado sobre este último corredor, que se hará en gran parte por vías completamente diferentes a las actuales. En la altimetría se evidencian cambios importantes al no tener

ascenso desde Medellín a Santa Rosa de Osos para después bajar hasta Caucasia, subiendo hasta los 2.700 msnm (Metros Sobre el Nivel del Mar). La nueva vía, trazada por Cisneros, San José del Nus, Remedios y Zaragoza, no supera los 1.440 metros sobre el nivel del mar, siendo una vía con pendientes menos pronunciadas, pero más extensa en 66 km.

**Comparativo de parámetros para el corredor Medellín–Cartagena por San Onofre.**

Fuente: Renting Colombia

<b>Tipo Vehículo</b>	C2-S3 (Mini - Mula)	<b>Latitud</b>	Longitud
<b>Origen</b>	Medellín	6,313545	-75,55752
<b>Destino</b>	Cartagena-San Onofre	10,370254	-75,45436
<b>Cargado/Vacío</b>	Cargado		



**Variaciones en costos estimados de movilización de personas.**

BOGOTÁ-BUENAVENTURA	AUTOMÓVIL, CAMPERO Y CAMIONETAS			BUSES, BUSETAS		
	ACTUAL	FUTURA	%Var	ACTUAL	FUTURA	%Var
Costos operación	\$278.906	\$290.896	4,3%	\$448.025	\$431.502	-4%
Costos tiempo movilización	\$76.730	\$57.094	-25,6%	\$641.523	\$449.336	-30%
Costo total viaje	\$355.636	\$347.164	-2,4%	\$1.089.548	\$880.838	-19%
Sin peajes	\$273.036	\$227.394	-16,7%	\$991.948	\$738.342	-26%

Variaciones en costos estimados de movilización de personas.

MEDELLÍN-CARTAGENA (San Onofre)	AUTOMÓVIL, CAMPERO Y CAMIONETAS			BUSES, BUSETAS		
	ACTUAL	FUTURA	%Var	ACTUAL	FUTURA	%Var
Costos operación	\$351.371	\$401.531	14,3%	\$599.198	\$682.297	13,9%
Costos tiempo movilización	\$86.423	\$56.965	-34,1%	\$760.336	\$625.041	-17,8%
Costo total viaje	\$437.793	\$458.496	4,7%	\$1.359.534	\$1.307.338	-3,8%
Sin peajes	\$324.893	\$280.114	-13,8%	\$1.191.334	\$1.041.582	-12,6%

## INVERSIÓN PRIVADA EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE

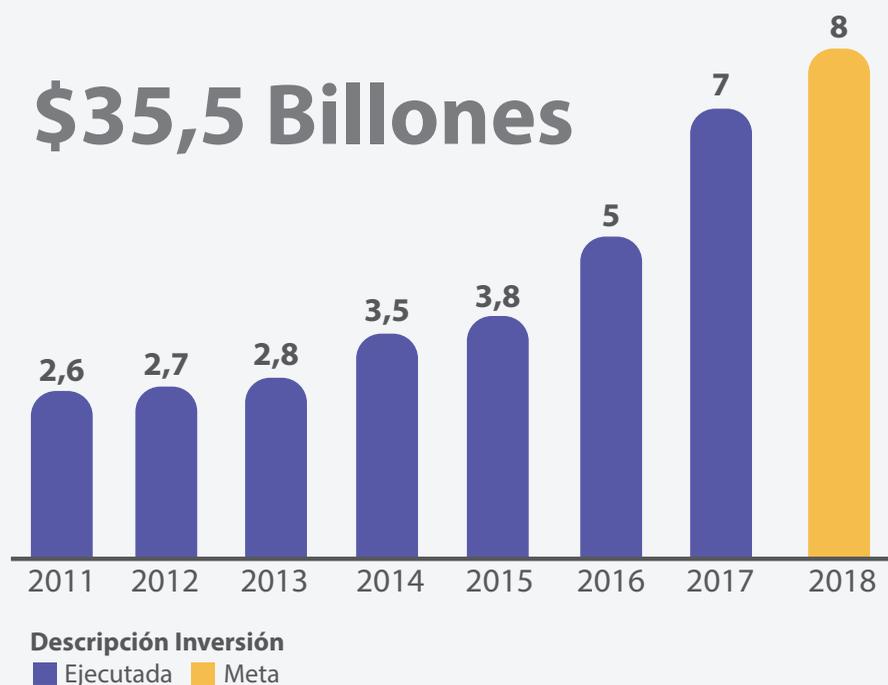
### Confianza inversionistas sin precedentes en Programa 4G

La puesta en marcha de la Revolución de la Infraestructura posicionó a Colombia como líder en la región en la financiación de proyectos viales estratégicos, a través de Alianza Público Privadas (APP).

En las licitaciones del programa de Cuarta Generación de Concesiones Viales (4G), donde se adjudicaron 30 proyectos, de los cuales 22 están en ejecución, participaron más de 97 empresas, entre nacionales y extranjeras, para un valor en contratos de \$80 billones, en pesos de diciembre de 2017.

La inversión privada ha sido clave para sacar adelante el programa de infraestructura más ambicioso de la historia de Colombia y de América Latina. Para el periodo 2011-2014 ascendió a la suma de \$11,6 billones, entre el periodo 2015-2017 se han logrado inversiones estimadas por la suma de \$15,8 billones. Se espera lograr para el año 2018 ejecutar \$8,03 billones. Así las cosas, las inversiones privadas en infraestructura vial, en el desarrollo del Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, alcanzan la suma de \$35,5 billones de pesos.

Inversiones 2011-2018



## Inversión privada en infraestructura férrea, portuaria y aeroportuaria

La Revolución en Infraestructura va más allá de la construcción de vías, el Gobierno Nacional a través de la ANI realizó acciones tendientes al fortalecimiento de la infraestructura de todos los modos de transporte.

Las inversiones en el modo aéreo se realizaron para el mejoramiento y modernización de 16 aeropuertos, agrupado en 7 contratos de concesión, con inversiones para el periodo 2013-2018 que ascienden a los \$4,5 billones.

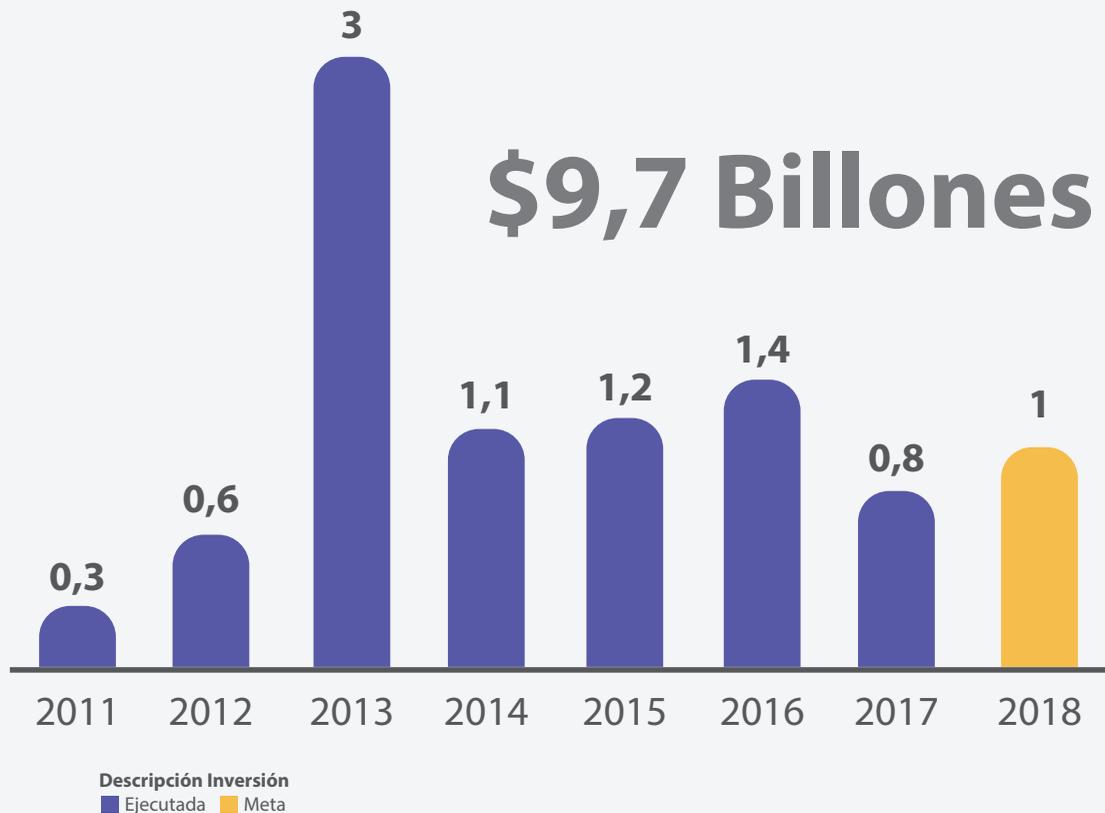
En el modo férreo, sólo en el cuatrienio 2014-2018, se ade-

cuaron más de 1.500 km para la operación férrea, 300 kilómetros más de lo que se tenía previsto para el periodo de gobierno, con inversiones para el periodo 2011-2018 que ascienden a los \$930.000 millones.

Para el modo portuario, entre 2010 y 2017, se adjudicaron 12 concesiones y se renovaron 15 permisos portuarios. Lo anterior posibilitó que la capacidad de carga de los puertos colombianos creciera de 286 toneladas en 2010 a 444 millones de toneladas en 2017, con unas inversiones para el periodo 2011-2018 que ascienden a \$4,2 billones.

### Inversiones 2011-2018

La inversión acumulada en 2013 corresponde a obras ejecutadas por la Aeronáutica Civil





Puerto Bahía, Cartagena.

CAPÍTULO 6

# DESAFÍOS DE LA REVOLUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Autopista Guaduas-Puerto Salgar



*Los principales desafíos que enfrenta la Revolución de la Infraestructura están relacionados con la continuidad del Plan Maestro de Transporte Intermodal (PMTI), la gestión de intervención de los accesos a ciudades y el desarrollo del sistema nacional de plataformas logísticas, entre otros. Uno de los retos más importantes del programa de Cuarta Generación es la financiación.*

**E**l pensador moderno sobre la teoría del desarrollo económico Albert Hirschman destaca en su análisis sobre los grandes proyectos para el desarrollo de los países, tener una visión de largo plazo y ver los efectos colaterales positivos.

Para Hirschman, los programas grandes enfrentan contratiempos que se vuelven retos, pero estos le permiten a un país fortalecerse. Los obstáculos exigen ajustes. En este capítulo se presentan algunas reflexiones sobre los principales desafíos que enfrenta dar continuidad a este ambicioso programa que ha permitido al país dar un salto en la infraestructura; retos asociados a cada modo de transporte y otros desafíos sobre dar continuidad al plan maestro de transporte intermodal, gestionar convenios para la intervención de accesos a ciudades y el desarrollo del sistema nacional de plataformas logísticas.

## ASEGURAR LOS CONTRATOS DE CRÉDITO

Hasta el momento se han logrado los siguientes cierres financieros:

No.	PROYECTO	PROGRAMA
1	Pacífico 3	4G - OLA 1
2	Perimetral Oriente de C/marca	4G - OLA 1
3	Pacífico 1	4G - OLA 1
4	Cartagena-Barranquilla y Circunvalar de la Prosperidad	4G - OLA 1
5	Conexión Norte	4G - OLA 1
6	Pacífico 2	4G - OLA 1
7	Girardot-Honda-Puerto Salgar	4G - OLA 1
8	IP Neiva-Espinal-Girardot	4G - IP
9	Mar 1	4G - OLA 2
10	Villavicencio-Yopal	4G - OLA 2
11	IP Antioquia-Bolívar	4G - IP
12	IP Vía al Nus	4G - IP
13	IP Chirajara-Villavicencio	4G - IP
14	IP Girardot-Ibagué-Cajamarca	4G - IP
15	Transversal del Sisga	4G - OLA 2

Sin embargo, **uno de los retos más importantes del programa 4G es el de la financiación.** La necesidad supera la capacidad de los actores tradicionales del sector y para poder lograr los cierres financieros se ha requerido innovación y ajuste al marco regulatorio. Los grandes retos que enfrentan los próximos proyectos a cerrar su financiación son 1) la falta de liquidez en pesos y la necesidad de encontrar estructuras que permitan financiación en dólares para estos proyectos, 2) las limitaciones que tiene la banca para proyectos de largo plazo y alto riesgo que obliga a los concesionarios a movilizar nuevos tipos de inversionistas o a usar instrumentos novedosos.

Gracias al gran esfuerzo de los concesionarios, sus bancos estructuradores, el gobierno nacional, la ANI y entidades especializadas como la FDN, se logró tres cierres definitivos en el transcurso del 2018 y se esperan cinco más este año. El siguiente cuadro expone los detalles de la proyección:

PROYECTO	CAPEX ESTIMADO (COP MLL \$ 2017)	SPONSOR (JUNIO 2018)	FECHA ESTIMADA / TIPO DE CONTRATO
RUMICHACA-PASTO	\$2.221.386	Sacyr 60% Herdoiza Crespo 40%	Jul-18 Crédito Puente
BUCARAMANGA- BARRANCABERMEJA- YONDO	\$1.996.178	Cintra 40% RM Holdings 30% MC Victorias tempranas 30%	Jul-18 Cierre Definitivo
PUERTA DE HIERRO- PALMAR DE VARELA Y CARRETO-CRUZ DEL VISO	\$687.857	Sacyr 100%	Jul-18 Crédito Puente
ACCESOS NORTE A BOGOTÁ (IP)	\$538.120	Mincivil 57.43% Equipo Universal 16.60% Castro Tcherassi 13.81% Otros 12.16%	Ago-18 Cierra Definitivo
MULALÓ- LOBOGUERRERO	\$1.804.538	Episol 60% Iridium 40%	Nov-18 Cierre Definitivo
MAGDALENA 2	\$1.634.331	OHL (IFM ) 100%	2018 (depende del decreto permitiendo compra de plazo)
BOGOTÁ - GIRARDOT (IP) Tercer carril	\$2.015.982	Concreto 50% Vinci 50%	Diciembre 2018 / Enero 2019
POPAYÁN- SANTANDER DE QUILICHAO	\$1.449.897	CASS 35% CA solarte 35% Hidalgo e Hidalgo 30%	2019
AUTOPISTA AL MAR 2	\$1.665.975	CHEC 40% SP Ingenieros 20% SONACOL 10% Pavimentar 15% Otros 15%	2019
CAMBAO- MANIZALES (IP)	\$642.073	Mota Engil 25% Icein 25% Gaico 22% ALCA 21% Otros 7%	2019
PAMPLONA-CÚCUTA	\$1.689.131	Sacyr 100%	2019
NEIVA-MOCCA- SANTANA	\$1.546.154	Carlos Alberto Solarte 62.22% CASS 30.78% Latinoamericana de construcciones 7%	N/A
BUCARAMANGA- PAMPLONA	\$987.348	CSS 100%	N/A
VIA AL PUERTO (IP)	\$1.183.837	CA Solarte 34% CASS 33% Concreto 33%	N/A
MALLA VIVAL DEL META (IP)	\$1.545	Odinsa 51% Murcia y Murcia 30% El Condor 11% Sarugo 8%	N/A

## INCREMENTAR EL CUPO APP PARA EL SECTOR TRANSPORTE

De acuerdo a lo estipulado por el artículo 26 de la Ley 1508 de 2012, la cual regula el régimen jurídico de las Asociaciones Público-Privadas, establece que los contratos que se desarrollan bajo esta ley, el CONFIS, previo concepto favorable del Ministerio del ramo, del Departamento Nacional de Planeación, y del registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), podrá autorizar la asunción de compromisos de vigencias futuras, hasta por el tiempo de duración del proyecto. Cada año, al momento de aprobarse la meta de superávit primario para el sector público no financiero consistente con el programa macroeconómico, el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, previo concepto del Consejo de Política Fiscal CONFIS, definirá el límite anual de autorizaciones para comprometer estas vigencias futuras para proyectos de Asociación Público-Privada.

El CONFIS definirá un escenario de consistencia fiscal acorde con la naturaleza de cada proyecto y realizará la evaluación del aporte presupuestal y disposición de recursos públicos.

La ANI elabora el ejercicio del cupo APP con el objetivo de tener claridad sobre la asignación fiscal requerida para el desarrollo de los proyectos de infraestructura de transporte vigentes y nuevos, administrados por la agencia, bajo el esquema de Asociación Pública Privada – APP.

La principal actividad de este ejercicio es mantener una calibración del perfil de las cuantías máximas anuales necesarias para la ejecución de dichos proyectos (Cupo APP transporte), a la luz de la actual situación macroeconómica y dado los términos de los compromisos de recursos públicos de los proyectos del sector. Cada vez que se generen necesidades adicionales o cambios en los perfiles de vigencias futuras y planes de aportes de contingencias, de los proyectos administrados bajo el esquema APP, es necesario hacer los trámites necesarios ante las entidades competentes de ampliación del cupo APP.

En la medida en que la actual situación macroeconómica presenta un panorama de crecimiento económico inferior a lo proyectado en años anteriores y que el Cupo APP se define como un porcentaje del PIB, el espacio fiscal para proyectos APP expresado en pesos se reduce. Sin embargo, los compromisos actualmente pactados en los contratos y en los planes de aportes al Fondo de Pasivos Contingentes se mantienen teniendo mayor incidencia en términos relativos al PIB.

Por lo anterior, se hace necesario que cada vez que se actualicen los supuestos macroeconómicos por parte del Ministerio de Hacienda, se realice una nueva calibración del ejercicio del cupo APP.

Adicionalmente, desde la información consolidada de vigencias futuras de todos los proyectos de carreteras, se generan los reportes necesarios, ya sea para ser incorporada a los anteproyectos de cada vigencia, y/o para coordinar con las gerencias financieras de las Vicepresidencias de Gestión Contractual y Vicepresidencia Ejecutiva, cada vez que debe realizarse el giro de dichos recursos.

### Estado actual cupo APP

Para la elaboración del ejercicio del cupo, la metodología se desarrolla bajo el criterio de utilizar los últimos supuestos macroeconómicos, publicados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que para el caso actual son los supuestos macros del 20 junio de 2018, y la indexación y monetización de la vigencia futuras tanto de la parte en dólares como en pesos, utilizando los criterios definidos, en el capítulo cuarto relacionado con los aspectos económicos de la parte especial de cada uno de los contratos de concesión, en el subíndice del cálculo de retribución, donde se indica expresamente como debe realizarse el cálculo del pago de las respectivas vigencia futuras.

Actualmente, el Ministerio de Transporte tramitó una ampliación del cupo APP, ante el Ministerio de Hacienda y el CONFIS, por las necesidades adicionales de recursos para llevar a cabo la ejecución del proyecto Cormagdalena, donde se logró la autorización del siguiente Cupo APP para el sector transporte (como porcentaje del PIB), así:

### Cupo APP Sector Transporte

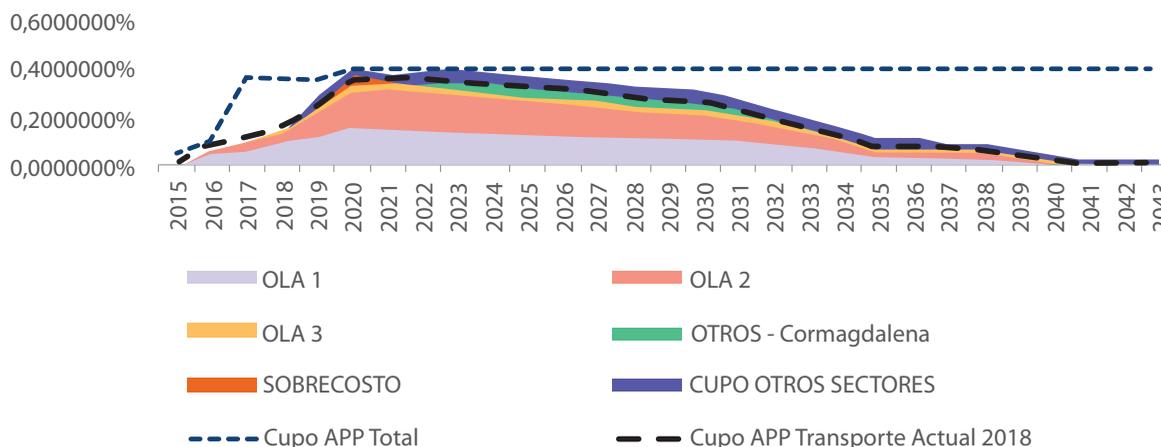
<b>VIGENCIAS</b> % PIB	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	0,15600%	0,24670%	0,35572%	0,36778%
<b>VIGENCIAS</b> % PIB	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
	0,35174%	0,33397%	0,32811%	0,30929%
<b>VIGENCIAS</b> % PIB	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
	0,29685%	0,29234%	0,27209%	0,26531%
<b>VIGENCIAS</b> % PIB	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>
	0,25569%	0,23380%	0,18607%	0,15271%
<b>VIGENCIAS</b> % PIB	<b>2034</b>	<b>2035</b>	<b>2036</b>	<b>2037</b>
	0,11613%	0,07036%	0,06907%	0,05938%
<b>VIGENCIAS</b> % PIB	<b>2038</b>	<b>2039</b>	<b>2040</b>	<b>2041</b>
	0,06197%	0,03827%	0,02433%	0,00046%
<b>VIGENCIAS</b> % PIB	<b>2042</b>	<b>2043</b>		
	0,00045%	0,00043%		

De igual manera, desde las últimas semanas de mayo de 2018, se han venido trabajando flujos estimados para el desarrollo de nuevos proyectos, con miras de generar las gestiones necesarias para ampliar el cupo, y de esta manera generar el espacio fiscal necesario para el desarrollo de im-

portantes proyectos para el desarrollo de la infraestructura vial del país. Por lo anterior dentro de las tareas que se su-

gieren, es continuar trabajando en lograr la ampliación del cupo, que permita el desarrollo de dichos proyectos.

**Gráfica Cupo APP Actual**



## DESARROLLAR UN MECANISMO PARA PERMITIR EXTENSIÓN DE LOS PLAZOS DE LOS CONTRATOS DE CONCESIÓN

La complejidad y la incidencia de diversos actores en la ejecución de los proyectos de infraestructura que vinculan capital privado suponen un sin número de retos, tanto para la entidad contratante como para el contratista. Desafíos que, a partir del deber de los servidores públicos de garantizar el cumplimiento de los fines del Estado y el carácter de los concesionarios como colaboradores de la administración, deben ser resueltos teniendo como meta la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y el interés general.

Con ello en mente, los contratos 4G incorporan un mecanismo de ampliación del plazo sin sanción, que le permite al concesionario pagar una suma equivalente al 90% de la multa y obtener una extensión de hasta 90 días para el cumplimiento de sus obligaciones, sin necesidad de demostrar que el plazo adicional requerido proviene de cargas que no le son imputables.

Este mecanismo, sin embargo, ha resultado insuficiente ante las contingencias que se han enfrentado en los últimos 6 años, principalmente por cuenta de la proporcionalidad entre el tiempo requerido y el plazo máximo de ampliación. En especial, dado que el plazo es fijo (máximo 90 días) no considera la extensión de la unidad funcional ni su complejidad.

Para solucionar esta dificultad, se recomienda expedir un Decreto que posibilite la inclusión en los contratos de Asociación Público Privada, suscritos y por suscribir, de mecanismos que le permitan al contratista solicitar la extensión del plazo para el cumplimiento de una o varias de sus obli-

gaciones. En todo caso, la solicitud debe realizarse antes del vencimiento de la obligación y, en ninguna circunstancia puede afectar el plazo máximo del contrato. Tampoco puede ser contraria a la Constitución, la Ley, el orden público y los principios y finalidades de la contratación estatal. En ese orden, la propuesta contemplada en el proyecto de Decreto permite: (i) cumplir a cabalidad con la ejecución de los proyectos de infraestructura; (ii) satisfacer el interés público; (iii) mantener indemne a la entidad contratante y; todo ello, (iv) sin desconocer la facultad sancionatoria del Estado y (v) sin afectar el valor del contrato. Este mecanismo no implica una ampliación gratuita del plazo; por el contrario, el concesionario pagará todos los perjuicios que se generen por la solicitud, incluidos los ahorros o beneficios en que incurra por extender el plazo de entrega de la obra.

Dado que el fin último de la propuesta reside en la satisfacción del interés público, el proyecto de Decreto fue cuidadoso al establecer que el mecanismo que se pacte debe mantener exenta de daño a la Entidad, al tiempo que no puede ser utilizado para resolver incumplimientos que se configuren por el vencimiento de plazos.

En conclusión, la posibilidad de pactar mecanismos de extensión de plazo dentro de los contratos estatales se plantea como una medida orientada al mejoramiento de la ejecución y la terminación exitosa de los proyectos de infraestructura. Es decir, al fortalecimiento de una herramienta de crecimiento que además de promover la integración y el desarrollo regional, impacta de manera positiva la competitividad del país.

## USAR LAS LECCIONES APRENDIDAS PARA MEJORAR FUTUROS CONTRATOS

A continuación se relacionan los asuntos que se sugieren sean considerados en los futuros contratos de concesión:

No.	ASUNTO	NECESIDAD DEL AJUSTE	PROPUESTA
1	Trámite Ambiental	MHCP solicita precisar que el acompañamiento de la ANI en el trámite no implica asumir riesgos	La participación de la ANI en el trámite no implica que el riesgo de Gestión Social y Ambiental se convierta en un riesgo compartido o a cargo de la ANI
2	Los efectos favorables o desfavorables derivados de la entrega de la infraestructura	MHCP solicita precisar los riesgos de variación de ingresos y costos.	La variación de los costos debido a las condiciones de entrega de la infraestructura corresponde al concesionario como regla general.
3	Compra de plazo en la Fase de Construcción	Permitir la compra de plazo mayor a 90 días (50% del plazo inicial de la construcción de la UF)	Permitir la compra de plazo mayor a 90 días (50% del plazo inicial de la construcción de la UF)
4	Plazos de la fase de construcción	Unificar las fechas del inicio de la fase de construcción	Determinar el inicio de la fase de construcción se da con la firma del acta de inicio de la fase de construcción
5	Fórmula de terminación en la fase de preconstrucción.	La fórmula no incluye los pagos realizados por la UF 0	Incluir en la fórmula la retribución realizada por la ANI
6	Regular los sobrantes de peajes en el contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer a quién corresponde</li> <li>- A qué subcuenta del patrimonio deben ingresar</li> <li>- Utilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos ANI</li> <li>- Subcuenta excedentes ANI</li> <li>- Destinación establecida para los recursos de excedentes ANI</li> </ul>
7	Multa por la no suscripción del Acta de Inicio de la Fase de Construcción	Sancionar la NO suscripción del Acta de Inicio de la Fase de Construcción	Sancionar la NO suscripción del Acta de Inicio de la Fase de Construcción en el plazo indicado en el contrato.
8	Predial. La adquisición de los predios no sea requisito de la terminación de la Unidad Funcional	Ajustar este requisito de verificación de terminación de la Unidad Funcional para efectos de dar inicio a la retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisito de terminación de Unidad Funcional realizar la oferta de predios.</li> <li>- Ampliar el plazo contractual para la adquisición predial (hasta 360 días después de la Fase de Construcción)</li> <li>- Disminuir el porcentaje de la retribución si no se adquirido los predios después de terminada la Unidad Funcional. Establecer indicadores para la retribución.</li> <li>- Establecer un evento eximente de responsabilidad con base en la duración de los trámites de ley.</li> <li>- Imposición de multa por no adquisición de lo predios.</li> </ul>

## RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA

La ANI con el liderazgo de los concesionarios viene ejecutando planes de acción de responsabilidad social para las comunidades en los lugares donde se tienen obras intervenidas por la ANI. Dar continuidad a esta estrategia es determinante para mitigar el impacto a las comunidades ya sea por traslado, instalación de nuevos peajes o aumento de tarifas de los existentes; así como mantener el equilibrio del contrato de concesión.

A continuación, se relacionan los peajes que serán instalados en lo que queda del año 2018:

PROYECTO: DPTO Y LUGAR	NOMBRE	AÑO PROYECTADO DE FUNCIONAMIENTO	CARACTERÍSTICA	ACCIONES ANI	CONCESIONARIO	INTERVENTORÍA
CARTAGENA - BARRANQUILA - Atlántico - Galapa	Peaje: Galapa	Octubre - 2018	Nuevo	Socializaciones por parte del concesionario, apoyo de la interventoría y la ANI. La comunidad no ha manifestado ninguna inconformidad a la fecha	Concesión Costera - Representante Legal Miguel Acosta Osio - 3219740984	MAB Ingeniería de Valor - Director Pablo Emilio Morales - 3203332709
CARTAGENA - BARRANQUILA - Atlántico - Juan Mina	Peaje: Juan Mina	Octubre - 2018	Nuevo	Socializaciones por parte del concesionario, apoyo de la interventoría y la ANI. La comunidad no ha manifestado ninguna inconformidad a la fecha	Concesión Costera - Representante Legal Miguel Acosta Osio - 3219740984	MAB Ingeniería de Valor - Director Pablo Emilio Morales - 3203332709
ANTIOQUIA - BOLÍVAR - Córdoba - San Carlos	Peaje: San Carlos	Diciembre - 2018	Nuevo	Inicio de obras marzo 2018, socializaciones por parte del concesionario, apoyo de la interventoría y la ANI. La comunidad no ha manifestado ninguna inconformidad a la fecha	Ruta al Mar. Representante Legal Gustavo Adolfo Gómez González - 3147525071	Consorcio Inter concesiones - director Oscar Solorzano Piedrahita - 3204775971
Girardot Honda Puerto Salgar (Tolima - Guataquí)	Peaje: Guataquí	Noviembre - 2018	Nuevo	Se dio información sobre ubicación del peaje en reunión de inicio - Nov 2017 Información por medios de comunicación local	Alto Magdalena - Representante Legal Claudia Castillo - 3102078697	Consorcio 4C - Carlos Avellaneda - 3105523715
Girardot Honda Puerto Salgar (Tolima - Guataquí)	Peaje: Brisas	Noviembre - 2018	Nuevo	Se dio información sobre ubicación del peaje en reunión de inicio - Nov 2017 Información por medios de comunicación local	Alto Magdalena - Representante Legal Claudia Castillo - 3102078697	Consorcio 4C - Carlos Avellaneda - 3105523715
ANTIOQUIA - BOLÍVAR - Córdoba - Santa Lucía	Peaje: Los Cedros	Diciembre - 2018	Traslado de Caseta	Socializaciones por parte del concesionario, apoyo de la interventoría y la ANI. La comunidad no ha manifestado ninguna inconformidad a la fecha	Ruta al Mar. Representante Legal Gustavo Adolfo Gómez González - 3147525071	Consorcio Inter concesiones - director Oscar Solorzano Piedrahita - 3204775971

Durante los próximos años se instalarán varios peajes por lo que la estrategia deberá mantenerse.

## DAR CONTINUIDAD AL PLAN MAESTRO DE TRANSPORTE INTERMODAL

Un estudio reciente de prospectiva del sector transporte al 2030 realizado por la *Price Waterhouse Cooper* y *European Business School* hace referencia a la necesidad de contar con planes de largo plazo y menciona que la forma de asegurar el desarrollo ordenado y eficaz de una red, maximizando el impacto de las inversiones es a través de esta visión de largo plazo.

Para Colombia, la herramienta de planeación estratégica del sector transporte al 2035, construida para potenciar la competitividad del país es el Plan Maestro de Transporte Intermodal (PMTI).

El PMTI tiene dos módulos. El primer modulo se presentó en

2015, el objetivo fue definir una Red Básica de Infraestructura Intermodal, que ya inició su ejecución, para promover la competitividad y conectar el territorio. El segundo módulo del PMTI, desarrollado en 2017, avanzó en la preparación del pipeline de proyectos, se identifican soluciones a la congestión en los accesos urbanos y se proponen medidas para potenciar los corredores logísticos nacionales. Lo anterior busca que Colombia alcance nuevos estándares de desempeño en transporte y logística, y así pueda apoyar el crecimiento de su economía, competir a nivel internacional y mejorar la calidad de vida de los colombianos.

A continuación, se presenta el resumen de las intervenciones para desarrollar en cada modo de transporte.



**En Red Básica**  
101 proyectos  
**12.681 Km**



**En Aeropuertos**  
31 intervenciones  
adicionales



**En Redes de Integración**  
52 proyectos  
**6.880 Km**



**En Red Fluvial**  
5 Ríos Intervenido  
**5.065 Km**



**En Red Férrea**  
5 Líneas Intervenido  
**1.769 Km**



**En Puertos**  
Se garantiza el dragado  
en los dos océanos

El pipeline de proyectos priorizados en el segundo módulo se realizó a partir de un análisis beneficio-coste, (ABC) con mayor detalle, porque (i) la inversión pública es escasa y debe seleccionarse para asegurar su eficiencia, y (ii) las 4G ya están en etapa de pre-construcción o cierre financiero, y se requiere preparar un nuevo grupo de intervenciones de manera anticipada y ordenada.

Por otra parte, no todos los proyectos, sobre todo en la Red de Integración, tienen una rentabilidad social positiva. Se seleccionó un grupo adicional de proyectos que completan las inversiones de corredores logísticos o integran territorios aislados y en desventaja a los mercados y a centros de servicios, que se priorizan por objetivos distintos a la eficiencia económica.

El resultado del ejercicio de evaluación y priorización arroja un total de 65 proyectos, por un monto total de \$49,4 billones para invertir entre 2017 y 2027. La preinversión necesaria para llevar los proyectos a nivel de factibilidad es del orden de US\$180 millones. A continuación se presentan los totales de inversión por categoría analizada:

#### Resumen de proyectos seleccionados en el PMTI módulo 2 Primera década (2017-2027)

CATEGORÍAS	No. DE PROYECTOS	CAPEX (Mill COP 2015)
Proyectos viales de la Red Básica con B/C>1)	13	\$13.817.445
Proyectos estratégicos para el Gobierno Nacional	4	\$9.662.023
Proyectos de integración prioritarios para el Gobierno Nacional	14	\$11.730.268
Mantenimiento red vial no concesionada	14	
Aeropuertos prioritarios para el Gobierno Nacional	13	\$9.531.951
Ferrocarriles prioritarios para el Gobierno Nacional	3	\$2.605.900
Canales fluviales y marítimos prioritarios para el Gobierno Nacional	4	\$2.124.000
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>\$49.471.587</b>

Fuente: Unión Temporal Económica Consultores – Geonómica Consultores (2016)



## Listado de proyectos priorizados en Plan Maestro de Transporte Intermodal – PMTI

PROYECTO	DEPARTAMENTO	ESTADO (MILL. COP 2017)	CAPEX	TIPO DE INTERVENCIÓN	TPD 2015
Bogotá – Villavicencio Tramo 1: Bogotá – El Tablón	Cundinamarca/ Meta	Estructurado ANI	\$ 2.421.482	Doble calzada primer tramo	12.517
Villeta – Guaduas	Cundinamarca	Proyectos de iniciativa pública en estructuración ANI	\$ 2.221.910	Doble calzada Mejoramiento	5.525
La Paila – Calarcá Quindío	Valle del Cauca/ Quindío	Proyectos de iniciativa pública estructurados	\$747.381	Doble calzada	6.020
Ciénaga - Barranquilla	Magdalena/Atlántico	Iniciativa Privada en factibilidad	\$458.387	Doble calzada	6.446
Granada – Acacías	Meta	Por estructurar ANI	\$ 242.484	Doble calzada	4.405
IP Barbosa – Tunja	Santander/Boyacá	Factibilidad en estudio	\$126.034	Mejoramiento	2.918
La Manuela - La Pintada	Caldas/Antioquia	En ejecución estudios y diseños ANI	\$530.949	Mejoramiento y doble calzada. Compra de predios	4.585
Sogamoso - Aguazul – Maní	Boyacá/Casanare	Proyectos de iniciativa pública estructurados ANI	\$ 902.293	Mejoramiento Calzada sencilla	1.765
Zipaquirá – Barbosa Santander	Cundinamarca/ Santander	Proyectos de iniciativa pública estructurados ANI	\$662.846	Doble calzada	8.934
Quibdó - Bolombolo	Chocó/Antioquia	Estudios y diseños INVIAS	\$1.067.757	Mejoramiento	2.657
Planeta Rica – Sincelejo	Córdoba/Sucre (IP AUTOPISTA DEL SINU)	Iniciativa Privada Factibilidad ANI	\$1.009.041	Doble calzada y Mejoramiento	3.195
Túnel 2 La Línea	Tolima/Quindío	Iniciativa Privada Factibilidad ANI	\$ 1.350.910	Segundo túnel	6.355
Caño Alegre – Santuario	Antioquia	Iniciativa Privada Pre Factibilidad ANI	\$ 2.586.583	Doble calzada	4.314
<b>TOTAL</b>			<b>\$14.238.057</b>		

Fuente. Cartilla PMTI – Avance Módulo 2 y ANI

OPEX: 8.965.154 Mill. COP 2017

## Proyectos estratégicos para el Gobierno Nacional

PROYECTO	DEPARTAMENTO	ESTADO	CAPEX (MILL. COP 2017)	TIPO DE INTERVENCIÓN	TPD 2015
Ocaña-Cúcuta	Norte de Santander	Estructurado ANI	\$1.443.183	195 km de mejoramiento 5.9 Km de segunda calzada	12.517
Pasto-Popayán	Nariño/Cauca	Estructurado ANI	\$3.897.406	Variante Popayán, variante Tímbio- El Estanquillo y mejoramiento	3,537
Puente Arimena -Puerto Carreño	Meta/Vichada	Estudios y Diseño INVIAS	\$4.292.628	582 km de vía nueva	ND
Barbosa -Bucaramanga	Santander	Estructurado ANI	\$1.011.519	Construcción de 10 km de segunda calzada y mejoramiento de 152 km	8.017
<b>TOTAL</b>			<b>\$10.634.736</b>		

Fuente; SDG (2016)

OPEX: 4.095.922 Mill. COP 2017

Fuente. Cartilla PMTI – Avance Módulo 2 y ANI

## Aeropuertos prioritarios para el Gobierno Nacional

PROYECTO	ESTADO	CAPEX (MILL. COP 2017)	TIPO DE INTERVENCIÓN
El Dorado 2 Fase I	En estructuración ANI*	\$2.385.444	Nuevo Aeropuerto (construcción terminal, torre de control primera pista y predios para segunda y tercera)
Dorado 1 (lado Tierra)	Estudios y diseños	\$189.316	Ampliación terminal, puentes de abordaje y plataforma
Dorado 1 (lado Aire)	IP Factibilidad*	\$484.296	Construcción de calles de rodaje y salidas rápidas
Rionegro	Por estructurar	\$1.761.078	Extensión pista, ampliar plataformas y predios para segunda pista
Cartagena	Iniciativa Privada Factibilidad ANI*	\$358.815	Alternativa 1 Calle de rodaje, ampliación terminal int, y plataforma
	IP Prefactibilidad ANI*	\$2.311.415	Alternativa 2 Nuevo Aeropuerto (construcción primera pista, terminal y torre de control y predios para segunda)
San Andrés y Providencia	IP Factibilidad ANI*	\$183.813	Ampliación y modernización de terminal
		\$110.067	Ampliación de pista
Santa Marta	Estructurado Aerocivil	\$550.337	Rotación y ampliación de pista
Neiva	IP Prefactibilidad ANI*	\$68.792	Ampliación pista y plataforma, zona de carga y climatización del terminal
Cali	IP Prefactibilidad ANI*	\$605.371	Nueva Torre de Control; Plataforma; ampliación terminal nacional y predios segunda pista
Armenia	Estructurado Aerocivil	\$77.047	-Terminal internacional, torre de control
	IP Pre-Factibilidad ANI*	\$55.034	-Plataforma, repavimentación y terminal de carga
Ipiales	Por estructurar	\$27.517	Nueva Terminal
	IP Pre-Factibilidad ANI*	\$11.007	Ampliación 500 mts de Pista
Ibagué	Por estructurar*	\$38.524	Ampliación de pista
Pereira	App Local en licitación*	\$101.262	Terminal, puntos de abordaje y parqueadero
Buenaventura	IP Prefactibilidad ANI*	\$99.061	Construcción nueva terminal, torre de control y ampliación pista
<b>TOTAL</b>		<b>\$9.418.194</b>	

Nota: para efecto de la inversión total, se considera la alternativa 2 para la ciudad de Cartagena

\*Potencial financiación SIN Recursos Públicos

Fuente. Cartilla PMTI – Avance Modulo 2 y ANI



Durante el 2018  
**se han logrado tres cierres  
financieros definitivos  
y se esperan cinco más.**

Proyectos férreos y canales con B/C > 1

PROYECTO	Inversiones Requeridas (Mill. COP 2017)
Mantenimiento canales de acceso marítimo <sup>1</sup>	\$110.067
Profundización canal de acceso Buenaventura*	\$825.505
Segundo canal de acceso Cartagena*	\$191.517
Canal del Dique	\$1.320.809
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.447.899</b>
Corredor Férreo Magdalena	\$1.278.983
Corredor Férreo del Pacífico 2	\$698.818
Corredor Férreo Bogotá-Belencito 2	\$191.517
Canal del Dique	\$1.320.809
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.490.127</b>

1 Guajira, Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Morrosquillo, Urabá, San Andrés, Buenaventura, Tumaco.

2 En revisión.

\* Potencial financiación SIN Recursos Públicos: 50%.

Fuente. Cartilla PMTI – Avance Módulo 2 y ANI

## RETOS EN MATERIA DE ACCESOS A LAS CIUDADES

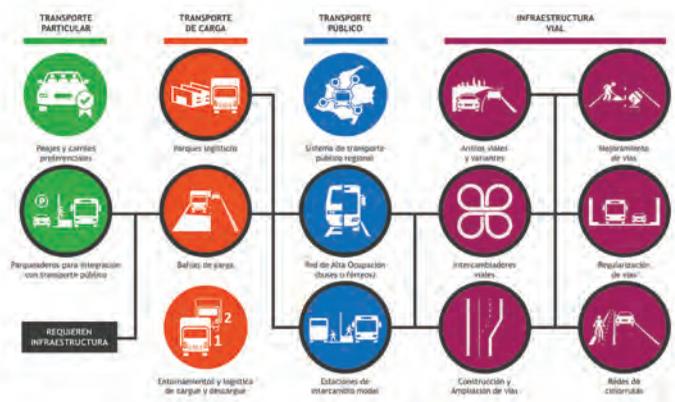
En el segundo módulo del PMTI, se analizaron 38 ciudades y más de 160 accesos en las dimensiones de velocidad, volumen vehicular, expansión urbana y concesiones viales. Se encontró que, en general (i) las velocidades más bajas se presentan dentro de los perímetros urbanos para el transporte pesado, con consecuencias negativas para la ciudad y para el transporte nacional; y que (ii) la mayoría de las vías de acceso con congestión están concesionadas.

A partir del diagnóstico se proponen cuatro grupos de intervenciones para la reducción de la congestión en los accesos para los municipios del Sistema de Ciudades, que integran la gestión territorial (uso del suelo) y la regulación del transporte, como se presenta en el siguiente gráfico.

Grupos de intervenciones para reducir la congestión en los accesos urbanos



### Alternativas por grupos de intervención



Fuente: SDG (2016)

De manera complementaria a este análisis, en el marco del Convenio Interadministrativo Derivado No. 03 que tiene por objeto aunar esfuerzos entre el Invías, la ANI, el Ministerio de Transporte y la FDN para la realización de estudios que permitan complementar los estudios ya realizados sobre el Plan Maestro de Transporte Intermodal, se acordó definir una **política pública de accesos y pasos urbanos que permita al Gobierno Nacional tener mejores herramientas para la planificación, desarrollo y operación de estos a las ciudades** de Colombia, considerando además la construcción de reglas claras de participación en proyectos y manuales funcionales que deberán adoptarse a futuro en el país para mejorar los tiempos actuales de ingreso y salida.

En ese sentido la ANI, podrá suscribir convenios tipo con entidades territoriales para la intervención de accesos a ciudades. La definición del contenido de estos convenios tipo incluyó un ejercicio de priorización de intervenciones a partir de las siguientes variables: por relación Volumen/Capacidad, por porcentaje de vehículos pesados y por nivel de accidentalidad.

También se elaboró un manual técnico de accesos y pasos urbanos, que considera aspectos de diseño y construcción, que podrá ser considerado en la estructuración de este tipo de proyectos.

## DESARROLLO DEL SISTEMA NACIONAL DE PLATAFORMAS LOGÍSTICAS Y PROMOCIÓN DE LA MULTIMODALIDAD

El costo total de logística de Colombia es del 14,9%, el componente que mayor peso tiene es el costo de transporte y distribución, seguido del almacenamiento; así mismo, de acuerdo con la Encuesta Nacional Logística la principal barrera que impacta hoy la logística, según los prestadores de servicios logísticos es la falta de zonas adecuadas para carga y descarga e insuficiencia de zonas logísticas y/o alto precio en bodegas; por lo anterior el principal reto en materia de logística para la ANI es el desarrollo del sistema nacional de plataformas logísticas, para lo cual deberá fortalecer su capacidad técnica en esta materia para realizar los procesos de estructuración y concesión de estos proyectos.

### Proyecto Plataforma Logística en el Complejo de Actividades Económicas de Buenaventura CAEB

La Alcaldía de Buenaventura define a través del Decreto Municipal No. 223 de junio 3 de 2009, denominado “Plan zonal de expansión nororiental Centro de Actividades Económicas de Buenaventura - CAEB”, la zona de expansión urbana de la ciudad en la cual se busca planear de manera ordenada el desarrollo de actividades logísticas e industriales que generen valor agregado a las actividades económicas portuarias y se articule con los proyectos nacionales en materia de infraestructura de transporte.

Con el objetivo de dar continuidad a las recomendaciones de la Política Nacional Logística, en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014 “Prosperidad para todos”, en el capítulo “Crecimiento sostenible y competitividad”, el Gobierno Nacional reconoce la importancia de la infraestructura

para la competitividad a través del desarrollo de la intermodalidad y la promoción de Infraestructuras Logísticas Especializadas (ILE) o Plataforma Logística a través de estudios de prefactibilidad y factibilidad en regiones estratégicas y la articulación del sector público y privado para apalancar grandes proyectos, que tengan un impacto en las dinámicas de comercio y en la generación de valor agregado en las cadenas logísticas.

De esta manera, el Departamento Nacional de Planeación adelantó en el año 2010 el “Estudio de localización, diseño y factibilidad de una plataforma logística en Colombia”.

De acuerdo con el estudio mencionado, la plataforma logística de Buenaventura tiene su origen en la necesidad de atender los flujos de comercio exterior, habiendo identificado la oportunidad de generar un punto de ruptura de carga ligada a la intermodalidad tierra-mar, que permita desarrollar una oferta de servicios de valor agregado, enfocada por una parte en una reducción de los costos logísticos, y por otra, en el fomento de la competitividad de las exportaciones colombianas.

Asimismo, en materia de importaciones, se identifica la oportunidad de organizar la distribución al interior del país para ciertos productos desde Buenaventura, permitiendo reducir los costos del transporte al desconsolidar la carga en las inmediaciones del puerto, en lugar de transportarla en contenedores hasta los principales centros de producción y consumo.

De igual modo, se considera que la distribución organizada desde el conjunto de la zona portuaria Buenaventura, permitiría reducir los recorridos ineficientes que realizan en la actualidad ciertas cargas, que entran por Buenaventura y van a Bogotá, Medellín o Cali, para ser posteriormente redistribuidas a todo el país. Este criterio aplica también para el caso de las exportaciones, que parte de ellas podrían ser consolidadas en Buenaventura, sin necesidad de transportar en contenedor en los recorridos troncales.

Con el objetivo de complementar el estudio realizado, el DNP en 2013 contrató el estudio de diseño del modelo de negocio y operación y el modelo de gestión y estructura organizacional de una futura sociedad que se encargará de administrar y promover la construcción y operación de una zona de actividades logísticas en los predios de la zona de expansión nororiental de la zona urbana del Distrito de Buenaventura.

Dentro de los resultados de esta consultoría, se presentaron las líneas de negocio que podrían desarrollarse en esta plataforma logística y las áreas que requeriría cada una de estas. En la gráfica se puede apreciar la delimitación de las áreas físicas del terreno a desarrollar en la Plataforma Logística de Buenaventura.

### Definición de las líneas de negocio

MODELO DE NEGOCIO	CAPACIDAD
Antepuerto 1 y 2	15,04 Ha y
	22,99 Ha
Service Center	0,78 Ha
Central de Camiones	7,99 Ha
Parque Industrial y de Logística	30,16 Ha
Hotel Camioneros	1240 M <sup>2</sup>
Restaurante de la Central Camiones	350 M <sup>2</sup>
Centro Empresarial	161,560 M <sup>2</sup>
Zona Franca	20,23 Ha
Embarcadero y Operador de Barcazas	5,79 Ha
Ferrocarril y Patio Férreo	11.70 Km
	15.04 Ha
Central de Abastos	2.10 Ha

Fuente: DNP-IVARSSON&ASOCIADOS - Elaborar los modelos de negocio, operación y de actividades económicas de la Zona de Actividades Logísticas - ZAL, en el Distrito de Buenaventura.

Paralelamente, la Financiera del Desarrollo Territorial - FIN-DETER S.A. contrató los estudios de prefactibilidad del diseño urbano y de usos de suelo de la referida zona, con el objetivo de estimar los costos de construcción de infraestructura básica detonante como servicios públicos y vías que articularán al CAEB ampliado, a la zona de expansión nororiental con la ciudad actual. Así mismo, Findeter contrató el estudio de formulación de un Plan Maestro para la ciudad, como instrumento de planificación territorial de largo plazo que permitiera integrar las ventajas de localización de Buenaventura y las posibilidades de desarrollo con criterios de sostenibilidad ambiental, económica y social, sobre una base transversal a la que se asocian criterios de gobernanza, instituciones y cultura.

Por su parte, la Superintendencia de Notariado y Registro con el apoyo cartográfico del Instituto Colombiano de Geografía Agustín Codazzi (IGAC) realizó un estudio detallado de los títulos de propiedad de la posible zona de influencia del proyecto CAEB, encontrando que aproximadamente el 75% de total de los predios comprendidos de esta zona tienen la calidad de Tierras Comunes de Grupos Étnicos, los cuales son propiedad de Consejos Comunitarios Afrodes-

endientes y por lo tanto, cuentan con un régimen jurídico de carácter especial.

Producto de lo señalado, en 2015 el DNP realizó un estudio de diseño de un vehículo jurídico que vincule a los Consejos Comunitarios, al sector público y privado en un esquema de gobierno que permita llevar a cabo la construcción y operación del proyecto CAEB entendiendo las necesidades de los actores que participan en el mismo.

Respectivamente, el Gobierno nacional promovió la Ley 1682 de 2013 “Por la cual se adoptan medidas y disposiciones para los proyectos de infraestructura de transporte y se conceden facultades extraordinarias”, mediante la cual se define a las Infraestructuras Logísticas Especializadas (ILE) como “áreas delimitadas donde se realizan, por parte de uno o varios operadores, actividades relativas a la logística, el transporte, manipulación y distribución de mercancías, funciones básicas técnicas y actividades de valor agregado para el comercio de mercancías nacional e internacional”. Así mismo, mediante el Decreto 736 de 2014 se definen los “Lineamientos para la planeación de la infraestructura de transporte”, en el cual se fundamenta la necesidad de desarrollar plataformas logísticas con una visión estratégica nacional, local y deben ser sostenibles social y ambientalmente.

Una vez avanzados los estudios de prefactibilidad y buscando materializar el proyecto, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país”, el Gobierno Nacional consignó como uno de los objetivos del capítulo “Competitividad e infraestructura estratégicas”, “Proveer la infraestructura y servicios de logística y transporte para la integración territorial”, a través de la promoción e impulso a proyectos regionales de desarrollo empresarial y social, entre los cuales se definió como proyecto piloto a Buenaventura (Valle del Cauca), entre otros.

En el mismo Plan, en el capítulo de “Estrategias regionales: ejes articuladores del desarrollo y prioridades para la gestión territorial” se identificó como uno de los proyectos visionarios de la Región Pacífico, la construcción de una zona de actividades logísticas en Buenaventura en el área del CAEB. De igual manera, el Plan de Desarrollo del Distrito de “Buenaventura con responsabilidad, primero la gente” 2016 – 2019, consignó dentro de la línea estratégica No. 5: Desarrollo competitivo, articulado y endógeno de la economía local, la estrategia denominada “Desarrollo urbano de la zona CAEB de manera ordenada a través del desarrollo de infraestructura vial y de transporte y ampliación de la cobertura de servicios de acueducto y saneamiento básico, con el objetivo de promover la inversión en servicios logísticos”.

**Para el desarrollo del CAEB se ha considerado fundamental iniciar con el desarrollo de estudios y diseños a nivel de factibilidad y la estructuración integral** (técnica, jurídica, financiera, predial, ambiental, social y de riesgos) de una Infraestructura Logística Especializada (ILE) o Plataforma

Logística de 110 hectáreas aproximadamente, del predio, cuya propiedad es de entes gubernamentales. Se ha considerado que el desarrollo de esta área sea la primera fase de desarrollo del Eje económico del CAEB, como el proyecto ancla que jalone la inversión, el desarrollo de infraestructura y potencie el desarrollo industrial, portuario y logístico para Buenaventura.

Vale la pena señalar que el proyecto CAEB tiene dos componentes, uno económico y uno social. El objetivo del componente social es el desarrollo integral de los habitantes de Buenaventura a través de la consolidación y mejoramiento de la ciudad existente centrada en intervenciones del Estado que mejoren las condiciones urbanísticas de la ciudad existente, mediante la ampliación del espacio público. Ambos ejes incentivarán la generación de empleo para los habitantes de Buenaventura.

En este proyecto además de la ANI, participan el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Gobernación del Valle del Cauca, la Alcaldía de Buenaventura y los actores sociales de Buenaventura, entre otros.

- La estructuración de la Plataforma Logística de Buenaventura estará lista hacia finales del 2018.
- La ANI estima que en el segundo trimestre del 2019 se

adjudique el proyecto.

- Este será el primer proyecto de APP de plataforma logística que se adelantará en el país a través de la ANI.

### Proyecto Plataforma Logística en el Eje Cafetero

El Departamento Nacional de Planeación en 2013 adelantó el estudio cuyo propósito fue: “Identificar y definir las potencialidades y posibles ubicaciones de una plataforma logística en el Ámbito Logístico del Eje Cafetero - PLEC, que aglomere servicios logísticos de valor agregado y promueva la diversificación de los mismos en el área de influencia del proyecto” en el cual se identificaron las actividades económicas potenciales para la PLEC y las alternativas de localización a nivel de prefactibilidad.

De acuerdo con la estructura productiva de la región, el estudio de prefactibilidad identificó 5 grandes categorías de cadenas a mejorar. La vocación de la PLEC es el ordenamiento y el apoyo a las actividades de comercio exterior y de distribución regional/nacional, tomando en cuenta la vocación económica de la región y la relevancia de la producción de sectores específicos como el café, el azúcar y otros.

Dentro de las funciones identificadas para la PLEC se encuentran:

CATEGORÍAS DE FLUJOS DE DEMANDA	SERVICIOS LOGÍSTICOS Y TRANSPORTE	ACTIVIDADES DE GESTIÓN
<b>Carga Nacional</b>	Recepción equipos Maniobras carga y descarga Almacenamiento Etiquetado Cámaras de frío Empaquetado	Programación transporte Seguimiento Rastreo Traza Programación rutas Documentación envíos Gestión de inventarios
<b>Importaciones “in bond” OEA</b>	Recepción equipos Maniobras carga y descarga Crossdocking Almacenamiento aduanero Desaduanamiento Control sanitarios y seguridad	Programación recepción Trámites aduaneros Traza Rastreo equipos Gestión inventarios Programación envíos
<b>Exportaciones seguras OEA</b>	Recepción carga Inspecciones simultáneas Consolidación LCL Contenerización Almacenamiento temporal Empaquetado Etiquetado	Posicionamiento, entrega de contenedores Traza Declaración exportación Manifiestos y guías de tránsito

Una vez avanzados los estudios de prefactibilidad y buscando materializar el proyecto, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 *"Todos por un nuevo país"*, el Gobierno Nacional consignó como uno de los objetivos del capítulo "Competitividad e infraestructura estratégicas", "Proveer la infraestructura y servicios de logística y transporte para la integración territorial", a través de la promoción e impulso a proyectos regionales de desarrollo empresarial y social.

Es por ello, que en 2017 la Gobernación de Risaralda solicitó apoyo al Departamento Nacional de Planeación, al Ministerio de Transporte y a la Agencia Nacional de Infraestructura, entre otros, para dar continuidad al proyecto PLEC, encontrando así sinergias entre la Nación y el territorio que permitieron continuar con la maduración del proyecto y avanzar hacia la fase de estructuración integral.

En el marco de un convenio entre la ANI y la Gobernación de Risaralda, la Entidad brindará acompañamiento técnico a la

entidad territorial en el desarrollo de este tipo de proyectos bajo el esquema de Asociación Público-Privada.

Finalmente, vale la pena destacar que otro de los retos importantes para la optimización del costo logístico del país será el desarrollo de la multimodalidad, para lo cual la ANI tiene **el desafío de generar un nivel de servicio adecuado sobre la red férrea existente, el desarrollo de infraestructura logística de apoyo para el intercambio modal, trabajar de manera articulada con los puertos fluviales para garantizar un transporte multimodal y continuar con la gestión y socialización a los principales gremios y generadores de carga** del país de los beneficios del modo férreo y especialmente del transporte multimodal. De acuerdo con estimaciones realizadas por la ANI a partir de pruebas realizadas con generadores de carga la optimización en costos de transporte podría estar entre el 15 y 30% en comparación con el modo carretero.



Guaduas-Puerto Salgar



[www.ani.gov.co](http://www.ani.gov.co)