

CRECER



MINCOMERCIO
INDUSTRIA Y TURISMO

BANCOLDEX



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN



Nos propusimos transformar a
***Bancóldex para contribuir
con la visión de Colombia 2035***

+

Colombia

2035

Un país en paz, con equidad,
el más educado de América Latina,
y miembro de la OCDE:

potenciado por el crecimiento empresarial

Retos y oportunidades

1 Contar con un **vehículo estratégico del Gobierno** para el **crecimiento empresarial**.

2 **Catalizar el crecimiento extraordinario** de más empresas en Colombia.

3 Responder a las **necesidades empresariales de las regiones**.

4 Contribuir con el **crecimiento económico del país**.

¿Crecer o no crecer?

-2,2%

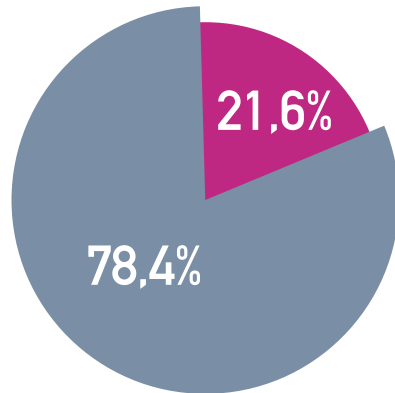
Crecimiento
1 dígito

Crecimiento
2 dígitos

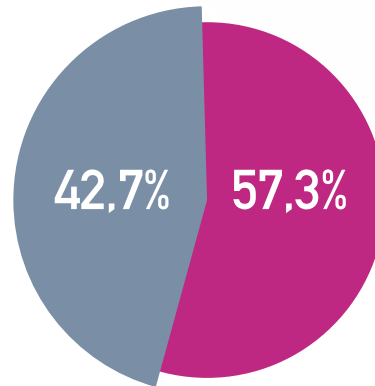
21,7%

Multiplicadores de valor

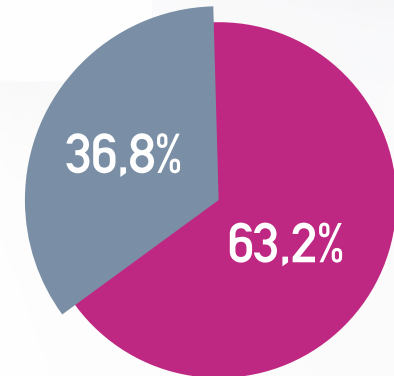
Número de empresas 2013



Ingresos 2013



Utilidad operativa 2013



Otras

Crecimiento **Doble dígito**



Palancas del crecimiento



Enfocados

en perfeccionar día a día
lo que saben hacer

Capaces

de liderar las transformaciones
de sus industrias

Sin miedo

a tomar una posición propia
en otros países

Decididos

a hacer las cosas de
una manera diferente

Resueltos

a conectarse en donde están
las oportunidades

Una nueva estrategia.
Un nuevo propósito:

| Conquistar
lo extraordinario.

BANCOLDEX



Catalizador del crecimiento empresarial

ESCALAMIENTO
EMPRESARIAL

INVERSIÓN Y
TRANSFORMACIÓN

FLUJOS
GLOBALES

EXPANSIÓN
INTERNACIONAL

ECOSISTEMAS
DINÁMICOS

CRECIMIENTO
EXTRAORDINARIO

BANCOLDEX



Catalizador del crecimiento empresarial



*Si su empresa está decidida a dar
el salto de lo local a lo nacional*

BANCOLDEX



Catalizador del crecimiento empresarial



Si su empresa está decidida a transformarse con capital inteligente

BANCOLDEX



Catalizador del crecimiento empresarial



*Si su empresa está decidida a insertarse
en cadenas globales de valor*

BANCOLDEX



Catalizador del crecimiento empresarial



*Si su empresa está decidida a tener
una posición propia en otros países*

BANCOLDEX



Catalizador del crecimiento empresarial



Regiones que apalancan
crecimiento empresarial

BANCOLDEX



Catalizador del crecimiento empresarial



*Si su empresa está decidida a
crecer rápido, rentable y sostenido*

BANCOLDEX



Socio de los empresarios que se atreven a **crecer**



MINCOMERCIO
INDUSTRIA Y TURISMO



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

Brigard & Urrutia

PLAN MAESTRO DE TRANSPORTE INTERMODAL (PMTI) –
ASPECTOS INSTITUCIONALES Y REGULATORIOS, ANÁLISIS
PRELIMINAR - DOCUMENTO DE TRABAJO

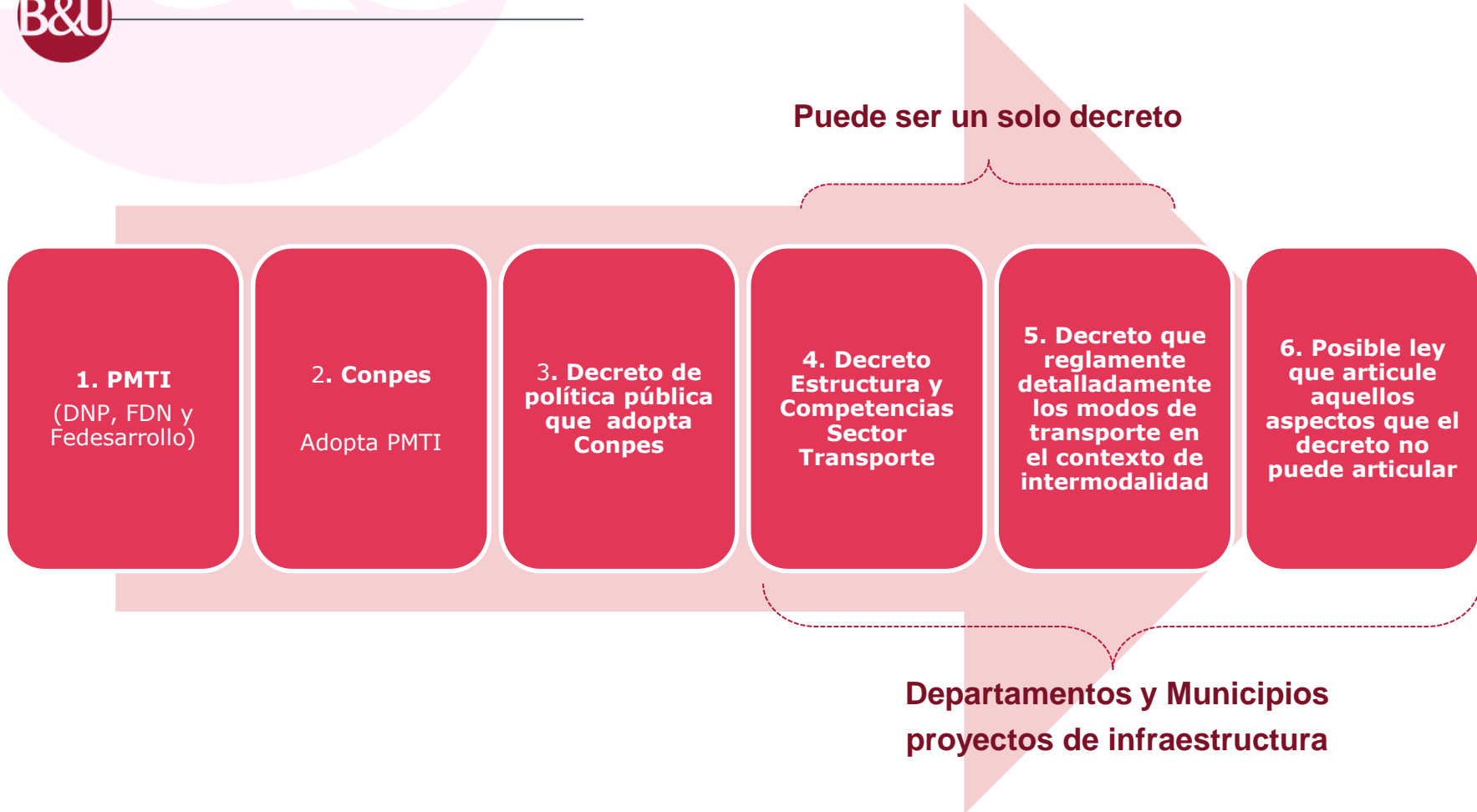
B&U

2015

BRIGARD &
URRUTIA
ABOGADOS



Implementación del PMTI aspectos institucionales y regulatorios



Alcance y limitaciones

Posibilidad de implementar el esquema institucional del PMTI por decreto:

Viable:



DNP

FDN

UPIT

ANI



CRIT

ANST

ANP

NO viable:



Considerar Proyecto de Ley "por medio de la cual se establece el régimen sancionatorio del transporte, su infraestructura y sus servicios conexos y complementarios y se establecen otras disposiciones"



Ley 105 de 1993



Según proyecto de ley Aerocivil conoce de todas las infracciones relacionadas con el transporte aéreo



CP. Art 331 y Ley 161 de 1994



Implementación del PMTI aspectos institucionales y regulatorios

1. En el plano institucional – Estructura General:
 - Decreto en materia de estructura y competencias del Sector Transporte. Este Decreto reglamentaría las competencias de cada una de las entidades adscritas al sector transporte, así como de las entidades que intervienen en las diferentes etapas en los proyectos de infraestructura (por ejemplo DNP).
 - Ley que modifique Ley 105 de 1993 (Aeronáutica Civil) y Ley 161 de 1994 (Cormagdalena).
2. En el Plano Regulatorio: Decreto que reglamente la Ley 1682 de 2013 y se refiera en detalle los proyectos de infraestructura de carácter intermodal para atraer inversión privada a los proyectos de APP intermodales, regule aspectos técnicos, logísticos, tarifarios, entre otros. Mayor desarrollo a lo previsto en el Decreto 1082 de 2015.
3. Competencia de Departamentos y Municipios en proyectos de infraestructura para la ejecución de proyectos bajo el PMTI – Planes de Ordenamiento Territorial



Otros aspectos relevantes a considerar para implementar el PMTI

- 1. Aspectos presupuestales:** Con ocasión de los cambios requeridos para la implementación del PMTI puede que se requieran cambios presupuestales de cada entidad.
- 2. Derecho Laboral Administrativo:** Estructura interna y número de funcionarios de cada entidad acorde con el PMTI.
- 3. Contratos en ejecución:** Efectos de la implementación del PMTI en los contratos en ejecución para la construcción, operación y mantenimiento de activos de infraestructura.



Herramientas normativas para formulación y desarrollo de proyectos bajo el PMTI frente a Planes de Ordenamiento Territorial

Viabilidad de formular y desarrollar proyectos bajo el PMTI frente a los planes de ordenamiento territorial – Principales Herramientas

1. Los planes, planes básicos o esquemas de ordenamiento territorial de los municipios y distritos en ningún caso serán oponibles a la ejecución de los proyectos de infraestructura de Transporte que se consideren de Utilidad Pública e Interés Social. (Decreto 1077 de 2015). Ley 1682 de 2013 *“Definir como un motivo de utilidad pública e interés social la ejecución y/o desarrollo de proyectos de infraestructura del transporte a los que se refiere esta ley”*

2. Es competencia de la Nación establecer la localización de los grandes proyectos de infraestructura. Art. 29 Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial –Ley 1454 de 2011



Herramientas normativas para formulación y desarrollo de proyectos bajo el PMTI frente a Planes de Ordenamiento Territorial

Viabilidad de formular y desarrollar proyectos bajo el PMTI frente a los planes de ordenamiento territorial – Principales Herramientas

3. Facultad de promover una acción de conflicto de competencias administrativas ante el la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, con el fin de ejecutar los planes y programas de interés nacional, si hubiera usurpación realizada por las entidades territoriales en razón de su reglamentación en los respectivos POT. Ley 1753 – Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

4. Posibilidad para la Nación de adelantar la ejecución de proyectos de infraestructura de transporte de Utilidad Pública e Interés Social que requieran intervenciones en las vías de la red secundaria o terciaria para su desarrollo, a pesar de que la entidad territorial no esté de acuerdo con los mismos. Art. 10 Ley 1682 de 2013

“(…)En caso de no llegar a un acuerdo en un término de noventa (90) días, la entidad responsable del proyecto a cargo de la Nación continuará con el proyecto de infraestructura de transporte, entregando a la entidad territorial un documento que dé cuenta de la revisión de la viabilidad del proyecto de la nación, se ajuste al plan de Desarrollo Territorial y las acciones de mitigación de impactos sobre el territorio a intervenir”



DLA PIPER MARTINEZ NEIRA

XII Congreso Nacional de Infraestructura

Transparencia en la Contratación

NÉSTOR HUMBERTO MARTÍNEZ NEIRA

Cartagena

27 de noviembre de 2015

- Los estudios previos, pre-pliegos y pliegos están ajustados a características que benefician a UN SOLO PROPONENTE



- So pretexto de la autonomía territorial, hay discrecionalidad del funcionario que “confecciona los pliegos a la medida”
 - Inclusión de condiciones restrictivas de la competencia (ej. requisitos técnicos o financieros “acomodados”)
-
- En el año 2014, los contratos de infraestructura de transporte fueron adjudicados en su gran mayoría a PROPONENTES ÚNICOS:
 - **Municipios**– 83% de los contratos
 - **Departamentos**- 50% de los contratos
 - **Bogotá**- 58% de los contratos de las alcaldías locales

SANCIONES PROCURADURIA GOBERNADORES Y ALCALDES

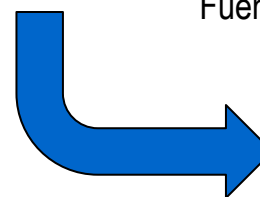
Tabla No. 28

Sanciones por cargo de elección popular registradas en el SIRI - año 2014.

SANCIONES POR CARGO DE ELECCIÓN POPULAR REGISTRADAS EN EL SIRI	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL 2009/2014
SENADORES	1	2	2	5	0	0	10
REPRESENTANTES	1	0	1	1	2	0	5
GOBERNADORES	16	13	19	9	15	9	81
ALCALDES	227	224	245	258	299	179	1.432
DIPUTADOS	6	7	2	2	2	1	20
CONCEJALES	114	107	261	177	183	173	1.015

Fuente: Informe de Gestión 2014 Procuraduría

Por tipo de sanción, la suspensión representa el 64% (402) y la destitución el 26% (166), de lo que dan cuenta la gráfica y la tabla a continuación.



2014

Gobernadores: **9**

Alcaldes: **179**

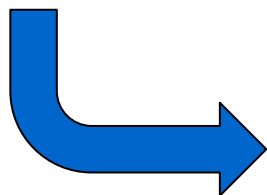
SANCIONES PGN SUSPENSIONES Y DESTITUCIONES

Gráfica No. 8
Sanciones ejecutoriadas en el 2014
y registradas en SIRI



Tipo de Sanción	No.
Amonestación Escrita	52
Suspensión	402
Destitución	166
Multa	11
Total	632

Fuente: Informe de Gestión 2014 Procuraduría



2014

Suspensión: **402**

Destitución: **166**

SANCIONES PENALES DELITOS CONTRA LA ADMIN. PÚBLICA

2005- 2015 (junio) → 3.898 sanciones penales

199- celebración indebida
de contratos



Fuente: Sistema Penal Oral Acusatorio de la Fiscalía General de la Nación

DEMOCRACIA LOCAL ENFERMA

- ...no concita políticas públicas (modelos de desarrollo ó visiones de ciudad o región)
- ...sino está puesta al servicio de intereses PERSONALISIMOS

Castas regionales / clanes políticos

(padres+hijos+hermanos+primos+sobrinos)

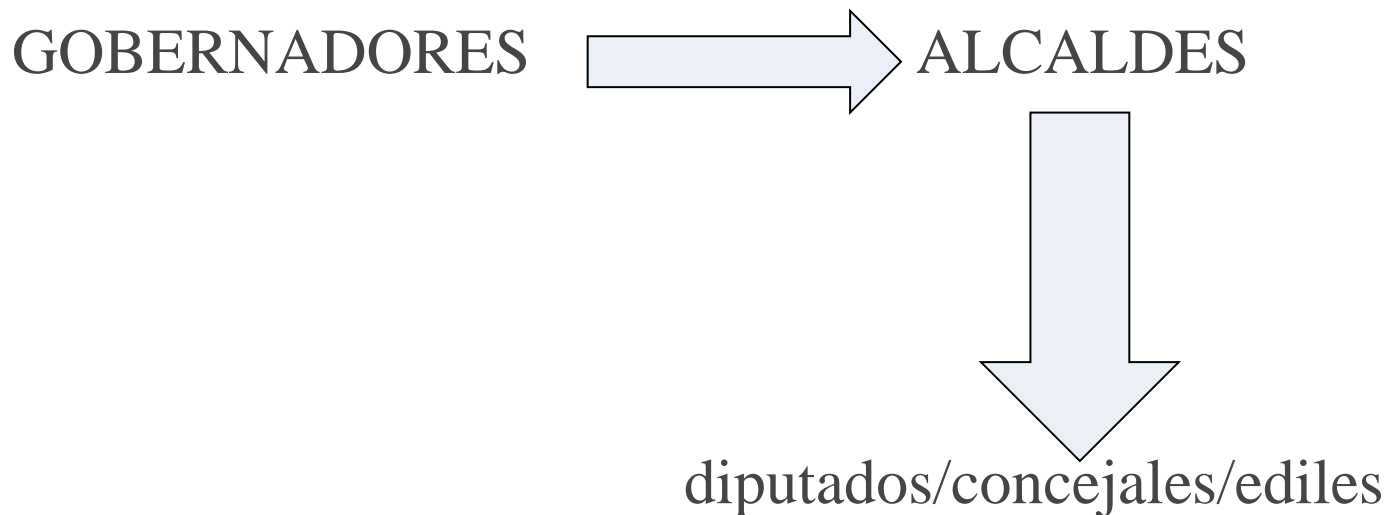
...capturan regiones

DINERO: el combustible



- ...movilizar electorado
- ...lograr adhesiones políticas

...trampa sistémica: red de intereses



GOBERNADORES

Categoría	Salario máx. mensual	Salario anual	Salario proyectado a 4 años
Especial	\$12.831.139	\$153.973.668	\$615.894.672
Primera	\$10.871.979	\$130.463.748	\$521.854.992
Segunda	\$10.453.826	\$125.445.912	\$501.783.648
Tercera	\$8.994.865	\$107.938.380	\$431.753.520
Cuarta	\$8.994.865	\$107.938.380	\$431.753.520

Fuente: Decreto 1096 de 2015

SALARIOS PROYECTADOS A 4 AÑOS Vs. MONTOS CAMPAÑA ELECTORAL

GOBERNACIONES			
Departamento	Categoría	Tope máximo de gastos de campaña	Salario por 4 años
Cundinamarca	Especial	\$3.432.385.385	\$615.894.672
Córdoba	Segunda	\$1.751.791.712	\$501.783.648
Sucre	Tercera	\$1.465.864.234	\$431.753.520
Tolima	Primera	\$1.751.791.712	\$521.854.992
Risaralda	Segunda	\$1.467.306.761	\$501.783.648
Caquetá	Cuarta	\$1.100.163.241	\$431.753.520

Fuente: Resolución 127 de 2015 del CNE

LAS FUENTES DE FINANCIACION

- ... la contratación pública
- ... los POT's

CIRUGIA PROFUNDA: la aspirina es insuficiente

- ... financiación estatal
- ... listas cerradas
(partidos movilicen ideas – no el *status quo* famiempresas electorales)

PROPONENTES POR LICITACIONES- VÍAS PARA LA EQUIDAD

Contrato	Proponentes
Rumichaca- Variante sur de Ipiales	30
Vía Granada- San Carlos	62
K-15 Tierralta- San Pedro de Urabá	47
Mayapo- Manaure en la Guajira	41
Vía Puente Boyacá- Samacá	94
Carretera Bahía Solano- El Valle	9
Fase 2 mantenimiento Río Jiguamiandó	7
Corredor Astilleros-Tibú	42
Corredor vial Facatativá- El Rosal	93
Transversal Montes de María	56
Carretera Suratá- California	59
Vía Acceso al Aeropuerto Perales	85

Contrato	Proponentes
El Crucero- Pajarito	38
Tramo 1 Segunda Calzada Citronela- Altos de Zaragoza	48
Vía Totoró- La Plata	23
Vía La Mansa- Quibdó	16
Vía Quibdó- La Virginia	10
Vía Puerto Arturo- El Retorno	31
Circunvalar al Galeras	38
Carretera Ansermanuevo- La Virginia	58
Circunvalar de San Andres	23
Circunvalar de Providencia	23
Proyecto vial Cimitarra- Landázuri	50
Carretera Espinal- La Chamba	61

PROPONENTES POR LICITACIONES- VÍAS PARA LA EQUIDAD

Contrato	Proponentes
Carretera Ataco- Planadas	43
Corredor vial Tame- Arauca	20
Vía La Tebaida- Montenegro	51
Vía Aeropuerto El Edén- Club Campestre Armenia	46
Vía Guática- Puente Umbría	47
Vía Irrá- Quinchía	67
Proyecto Salamina- Fundación	44
Retornos del anillo vial en la vía Girón- Floridablanca	61
Paso Nacional por Montenegro	28
Corredor Villagarzón- San José del Fragua	10
Vía Florencia- Puerto Rico	18
Corredor del Sur (San Miguel- Santa Ana)	14

Contrato	Proponentes
Troncal Central del Norte (Duitama- Presidente)	41
Tramo 4 Cisneros- Loboguerrero de la carretera Buga- Buenaventura	14
Vía Los Curos- Málaga	38
Vía de Conectividad al Puerto de Barranquilla	45
Corredor Honda- Manizales	25
Vía El Viajano- San Marcos	31
Segunda Calzada Cartagena- Barranquilla	35
Puente Benito Hernández	36
Paralela oriental autopista Floridablanca- Bucaramanga	43
Tercer carril Mosquera- Anapoima	19
Transversal de Boyacá	41
Circuito Turístico	44

Promedio proponentes: 40



LA FINANCIACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE TRANSPORTE INTERMODAL

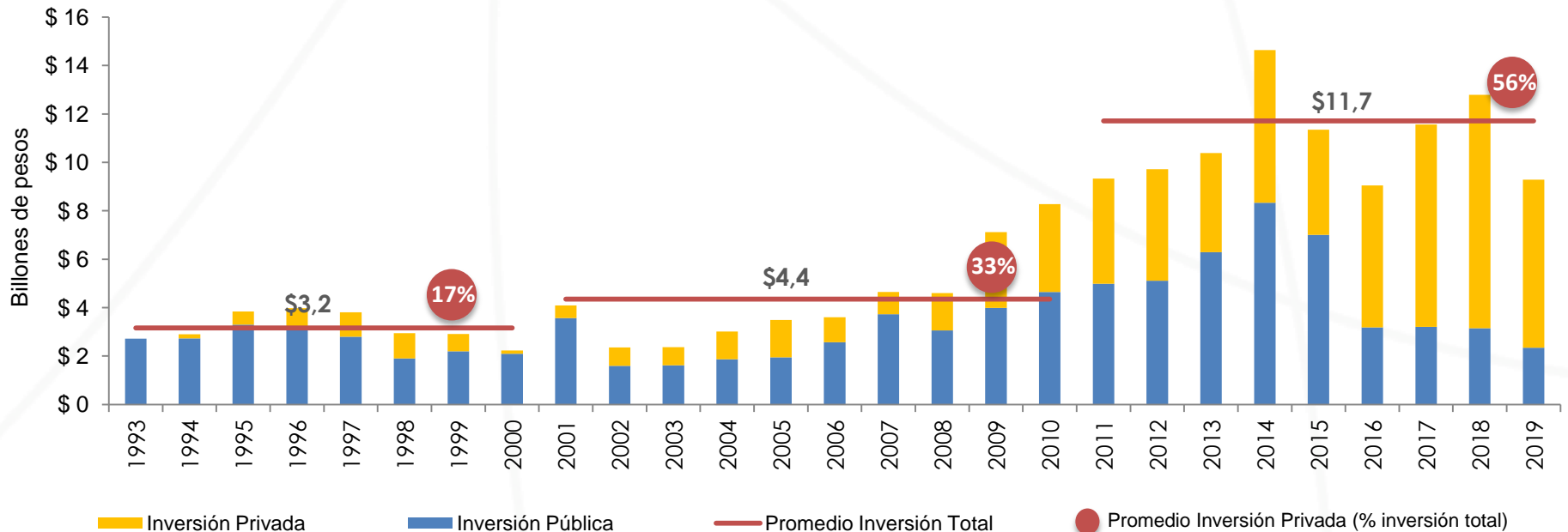
CLEMENTE DEL VALLE
PRESIDENTE FDN

Cartagena, Noviembre 27 / 2015

EL DESAFÍO EN EL FINANCIAMIENTO DEL PMTI

EL PAÍS ESTÁ INVIRTIENDO MÁS CON CRECIENTE PARTICIPACIÓN PRIVADA

INVERSIÓN RED NACIONAL



Fuente: DNP y ANI. Cifras a precios de 2015.

Parte del incremento de la inversión privada se debe al esfuerzo fiscal (50% de los ingresos 4G son aportes públicos).



EL DESAFÍO ES FINANCIAR \$208 Billones (2015-2035)

PMTI:

RED BÁSICA MULTIMODAL COMPLETA

Entre sistemas de ciudades,
puertos y pasos de fronteras

→ 13mil Km.

RED DE INTEGRACIÓN

Conexiones de Regiones apartadas

→ 7mil Km.

Red Fluvial

→ 5 mil Km.

Red férrea

→ 1.8 mil Km.

TOTAL

→ 26.384 Km

LA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN DEL PMTI

DEBE SER UNA POLÍTICA DE ESTADO



01

AMPLIACIÓN DE LAS FUENTES DE PAGO

¿CON QUÉ FUENTES SE PAGA LA INFRAESTRUCTURA?

FUENTES DE PAGO

PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACIÓN

CARGOS A USUARIOS

Impuestos
generales

Impuestos
- Gasolina
- ACPM
- Rodamiento

Tarifas
- Peajes

MONETIZACIÓN DE ACTIVOS DE LA NACIÓN

- Privatizaciones
- Reconcesiones
- Gestión de
activos

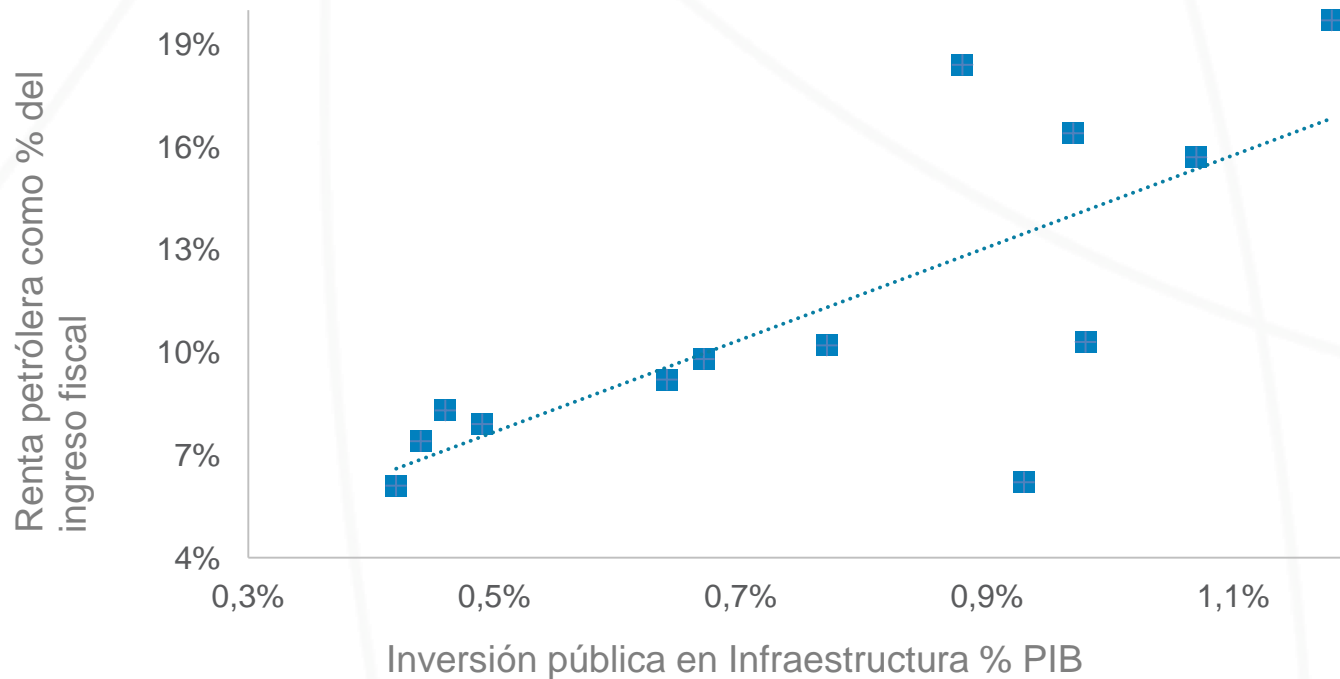
TRANSFERENCIAS DEL SUELO

- Valorización
- Captura de
valor
- Concesión de
baldíos

PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACIÓN vs. CARGOS A USUARIOS

- ▶▶▶ Países en desarrollo invierten más en infraestructura que lo que aportan los usuarios.
- ▶▶▶ En los desarrollados la relación es inversa, pues cuentan con transporte público fuerte y buscan desincentivar el uso del carro privado.
- ▶▶▶ **China** invirtió **3 veces lo recaudado** de los usuarios durante más de una década.
- ▶▶▶ **Colombia** invirtió **el doble** del recaudo de los usuarios en 2014.

EN LOS PROXIMOS 20 AÑOS EL PAÍS PODRÍA INVERTIR MÁS EN ÉPOCAS DE RECURSOS EXCEPCIONALES



- En épocas con altos precios del petróleo se lograron inversiones en la red nacional del **1.9%** del PIB, como en 2014.

LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS DEBERÍAN CONTRIBUIR MÁS A LA INVERSIÓN

26.384km

DE INFRAESTRUCTURA
DE ALTA CALIDAD.

MAYOR VELOCIDAD
PROMEDIO.

MÁS CONECTIVIDAD.

GENERACIÓN
DE EMPLEO.

235

INTERVENCIONES

MENORES TIEMPOS
DE VIAJE.

MÁS COMPETITIVIDAD.

BENEFICIOS

MANTENER
INVERSIÓN ANUAL
1,3% PIB

REQUERIMIENTOS

Expertos* recomiendan:
AUMENTAR FUENTES DE PAGO



**NUEVOS CARGOS
A LOS USUARIOS**



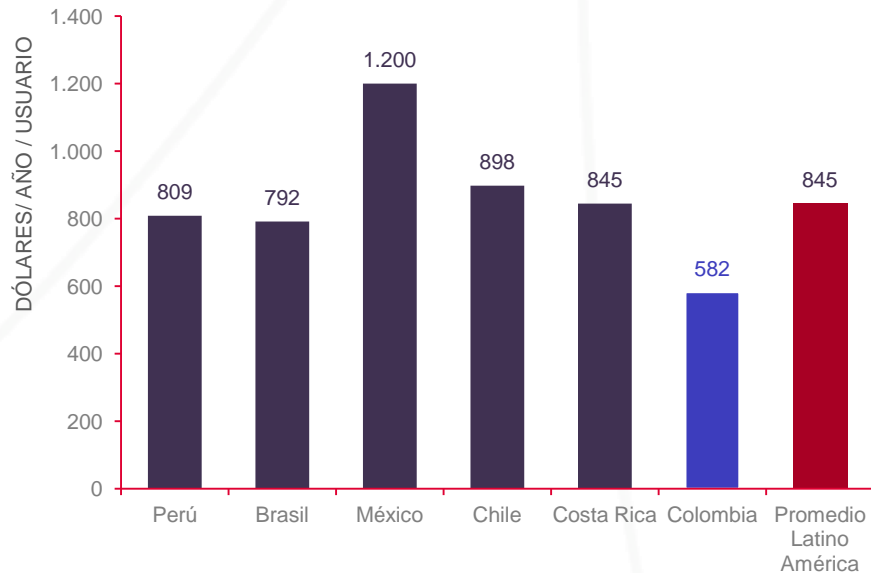
**Debe balancearse a la luz de la
reforma integral del Gobierno**

*Expertos: José Manuel Vassallo y Pablo Roda

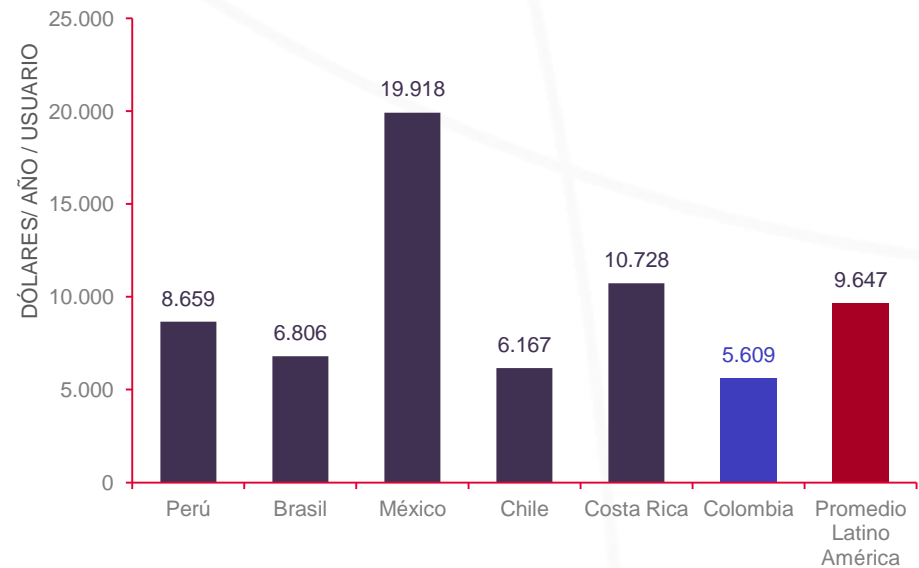
COMPARACIÓN LATINO AMÉRICA

CARGOS TOTALES ACTUALES A USUARIOS / VEHÍCULO

LIVIANOS



PESADOS



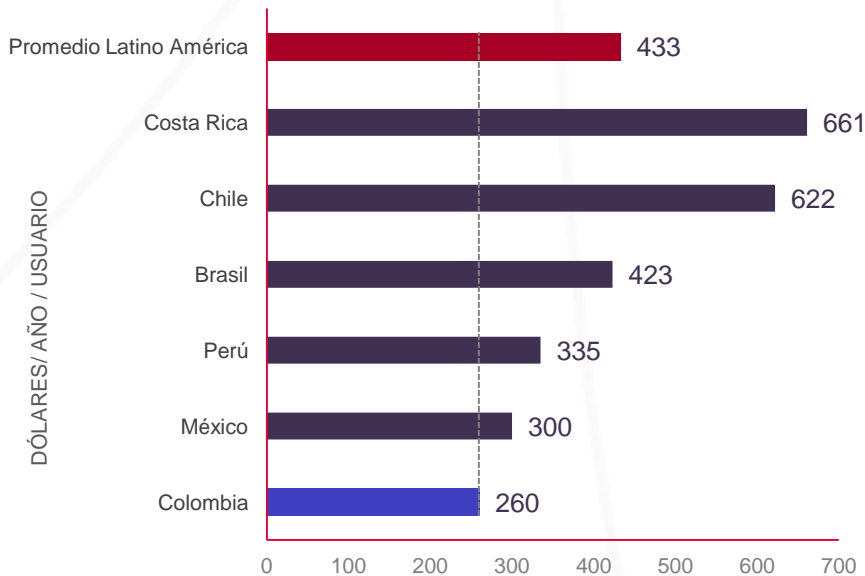
*Incluye impuesto ACPM, Peaje/Veh Km, Rodamiento, Compra de vehículos y otros.

Fuente: Gomez, J. & Vassallo, J.M. y Económica Consultores.

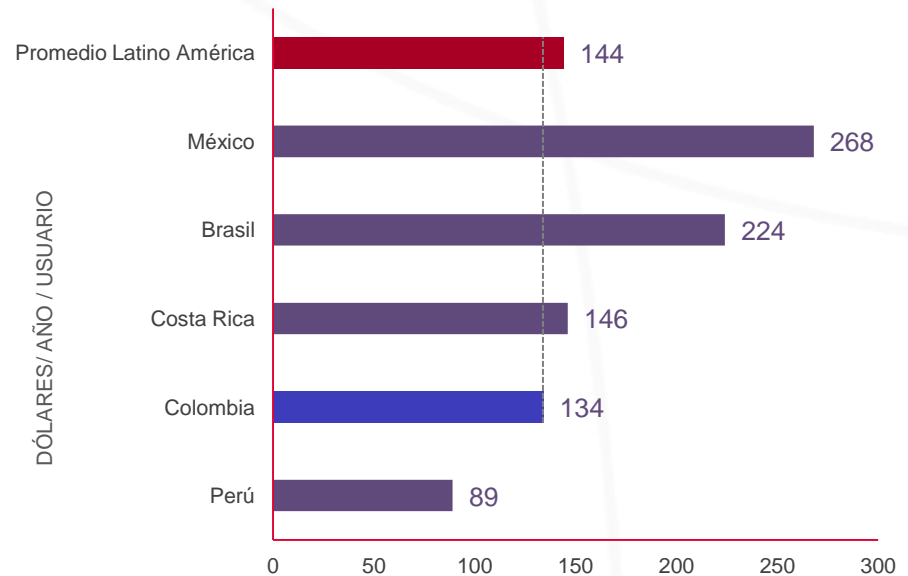
COLOMBIA TIENE LOS CARGOS A USUARIOS MÁS BAJOS

CARGOS ACTUALES A LOS USUARIOS – LIVIANOS

IMPUESTO GASOLINA



RODAMIENTO

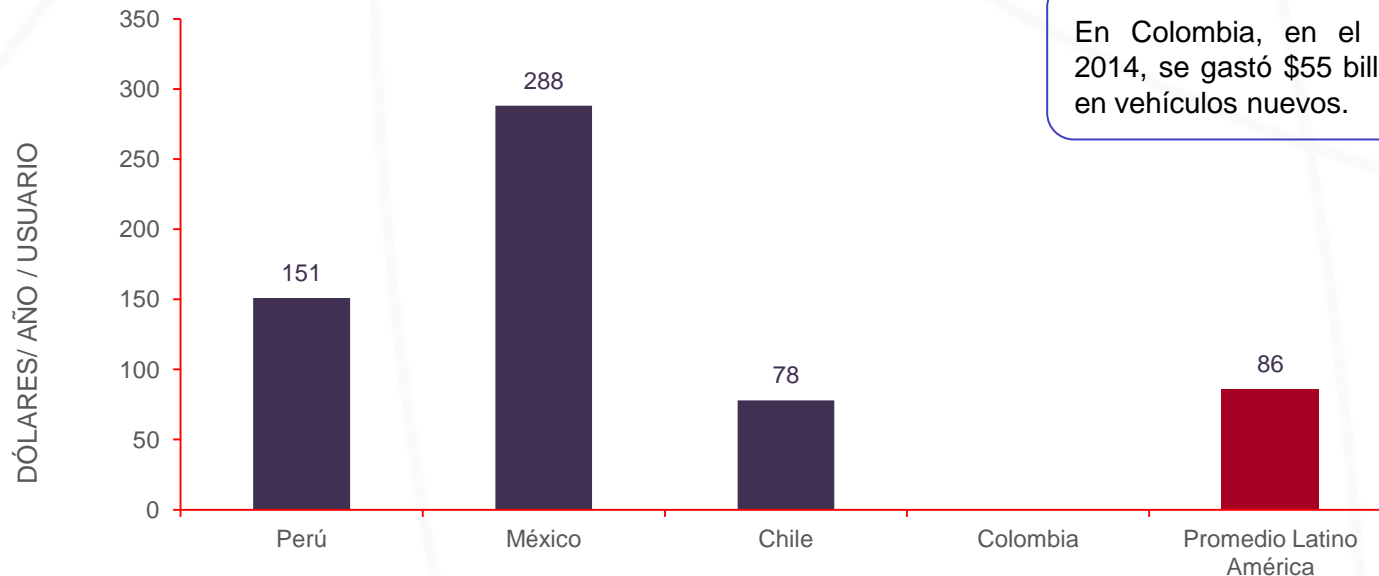


Fuente: Gomez, J. & Vassallo, J.M. y Económica Consultores. Cifras en millones de dólares.

COLOMBIA NO TIENE IMPUESTOS A LOS VEHICULOS NUEVOS

CARGOS ACTUALES A LOS USUARIOS – LIVIANOS

IMPUESTO VEHÍCULO NUEVO



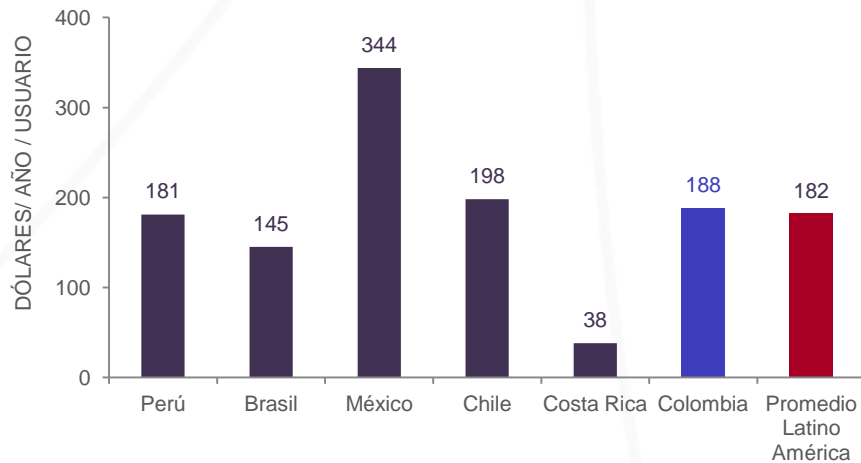
En Colombia, en el periodo 2010-2014, se gastó \$55 billones de pesos en vehículos nuevos.

Fuente: Gomez, J. & Vassallo, J.M. y Económica Consultores. Cifras en millones de dólares.

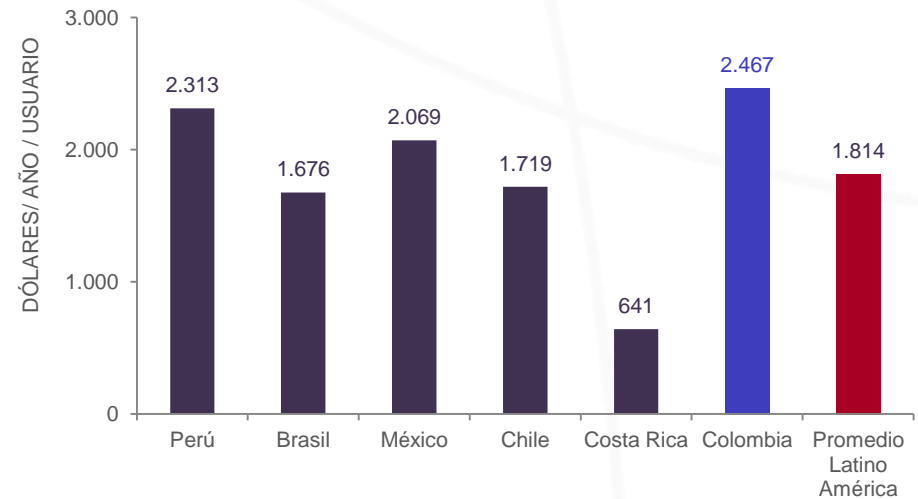
PEAJES : FUENTE CON MENOR POTENCIAL DE PAGO

PEAJE/VEH-KM

LIVIANOS

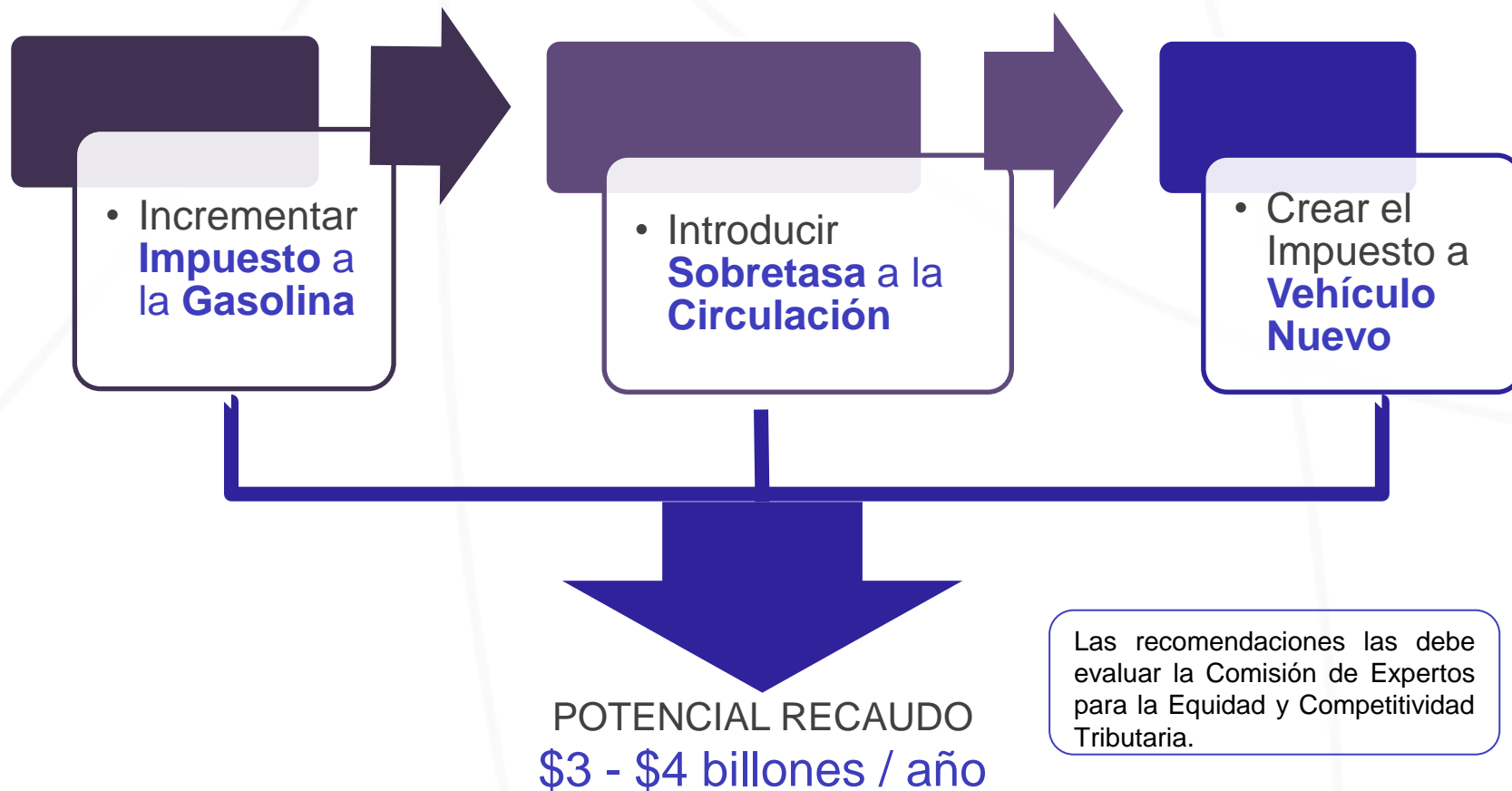


PESADOS



Fuente: Gomez, J. & Vassallo, J.M. y Económica Consultores. Cifras en millones de dólares.

EXPERTOS RECOMIENDAN: 3 NUEVAS FUENTES DE RECURSOS



Fuente: Gomez, J. & Vassallo, J.M. y Económica Consultores. Cifras en millones de dólares.

MONETIZACIÓN DE ACTIVOS DE LA NACIÓN

PASADAS INVERSIONES FINANCIAN FUTURAS INVERSIONES

- Utilizar el **FONDES** para **garantizar** que se destinen al sector de infraestructura, los recursos provenientes de:
 - ✓ Privatización de activos (p.e ISAGEN)
 - ✓ Reconcesión de activos de la Nación
- Titularizar flujos futuros generados por empresas del Estado.
- Gobernanza idónea para priorización de inversiones.
- Ejemplos: Los fondos Fonadin en **México** y “Restart NSW” en **Australia** y reconcesiones en **Chile**.

TRANSFERENCIAS DEL SUELO

CONTRIBUCIÓN DE VALORIZACIÓN

- La Corte Constitucional declaró **exequible el cobro** de esta contribución*, bajo los siguientes criterios:
 - ✓ Especifica por paquete de proyectos
 - ✓ Con cobro diferencial
- En el caso del PMTI se podría aplicar a proyectos con cercanía a las ciudades o en terrenos rurales con actividad industrial.
- Está pendiente determinar **el sistema y método** para el cobro y avanzar en la actualización catastral.

* Sentencia C-525/03 , Decreto 1604 de 1966.

TRANSFERENCIAS DEL SUELO

CAPTURA DE VALOR

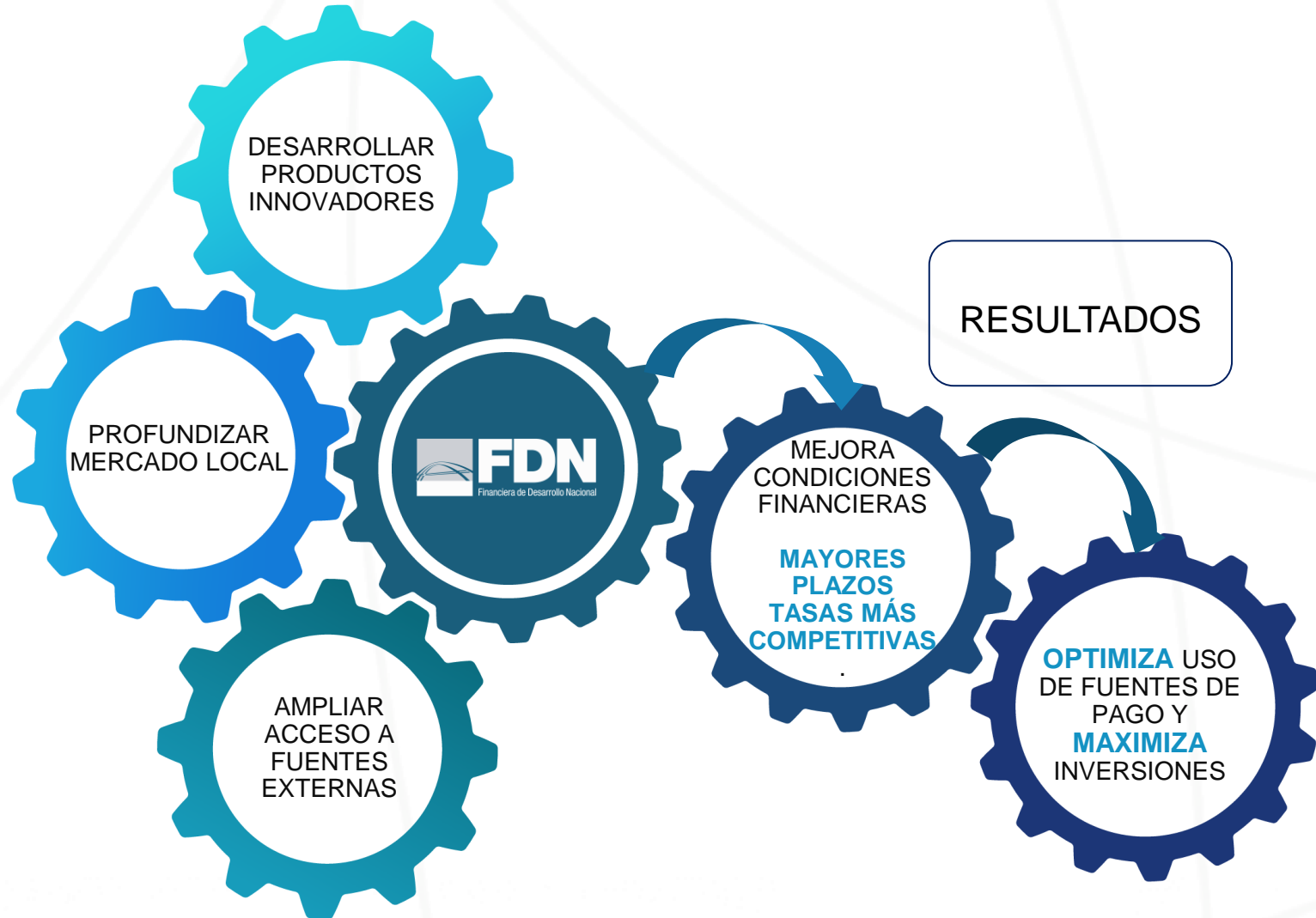
- Tienen potencial real en los mercados inmobiliarios de las ciudades - vinculado a inversión de grandes proyectos de transporte. .
- Los gobiernos subnacionales podrían impulsarlos para concurrir en el financiamiento de las accesos utilizando los instrumentos de la Ley 1454 de 2011 (LOOT).

CONCESIONAR BALDÍOS A CAMBIO DE INVERSIONES

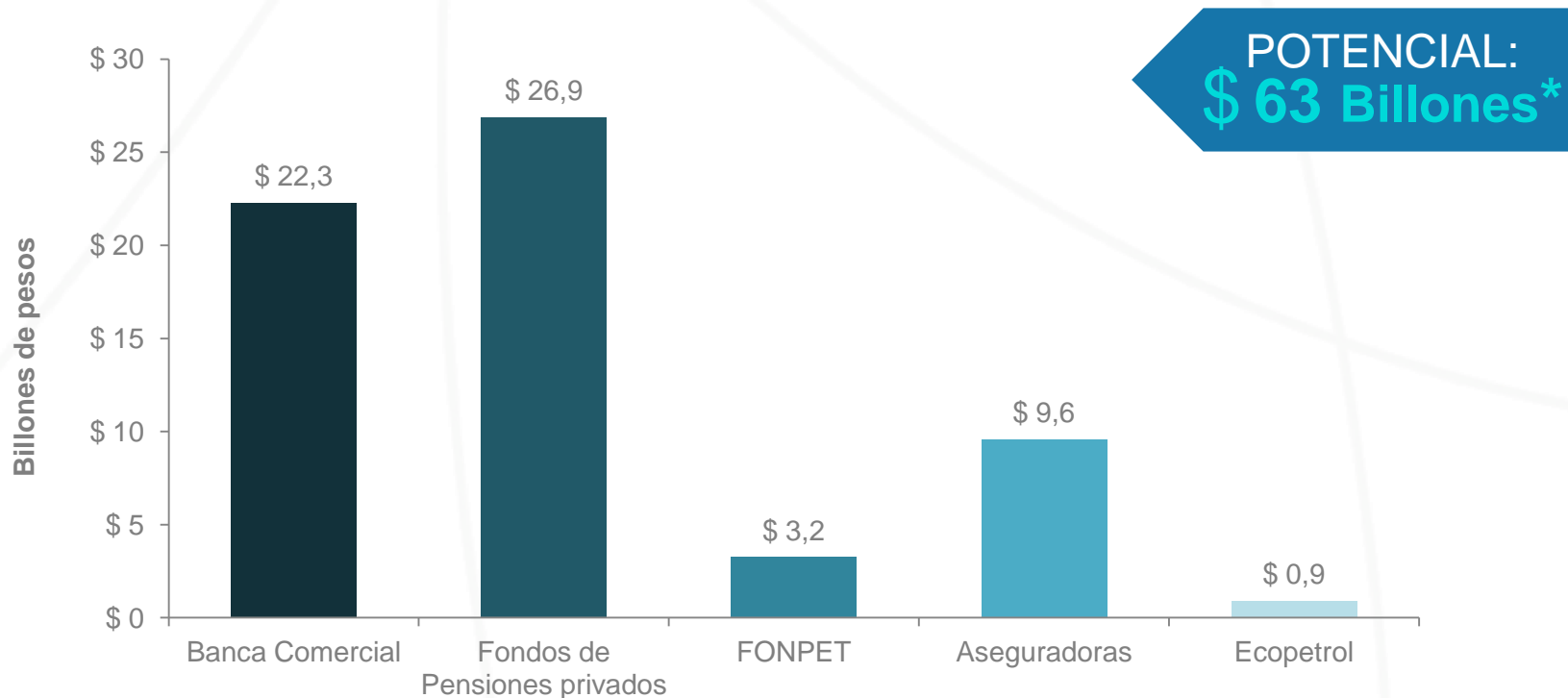
- Hay proyectos puntuales para utilizar productivamente baldíos de la Nación.
- Tendrían sentido si son acompañados de las inversiones en infraestructura.
- Acuerdos sobre derechos de uso podría incluir la construcción de la infraestructura necesaria.
- Clave para la Red de Integración.

ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN

MAXIMIZAR MOVILIZACIÓN DE FUENTES



EL MERCADO LOCAL ES INSUFICIENTE



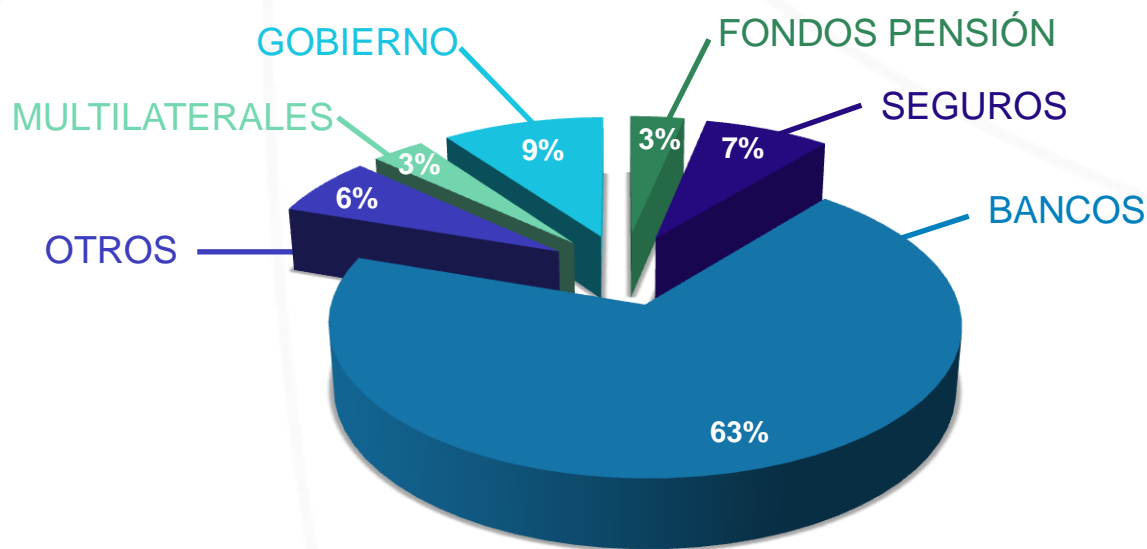
- Sin descontar 4G (olas 1 y 2, 9 IP adjudicadas y 3 proyectos de tercera ola priorizados), el cual se estima requerirá cerca de \$37 billones de pesos.
- Cálculos propios con base en supuestos definidos para cada fuente. Corresponde al valor presente.

SE NECESITA AMPLIAR ACCESO AL MERCADO INTERNACIONAL



Economías emergentes tienen potencial para colocaciones para infraestructura entre: **US\$0,5 - \$1 trillón** (WEF 2013)

Distribución entre participantes en el mercado internacional 2012-2013



La limitación es el riesgo cambiario y los plazos de los bancos por Basilea III.

Fuente: Standard & Poors, 2014

CONSTRUIR A PARTIR DE LA 4G

6 CIERRES FINANCIEROS

OLAS	NO. DE PROYECTOS	COSTO	NO. DE PROYECTOS ADJUDICADOS	NO. DE PROYECTOS CON CIERRE FINANCIERO ANI
		(BN)		
PRIMERA OLA*	10	\$ 11,7	9	6
SEGUNDA OLA	9	\$ 11,8	9	-
INICIATIVAS PRIVADAS	22	\$ 20,5	9	-
TERCERA OLA	3	\$ 2,9	-	-
TOTAL	44	\$ 46,9	27	6

PARTICIPACIÓN DE MÚLTIPLES FUENTES PRIMEROS 6 CIERRES FINANCIEROS DE 4G

INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES

- FONDOS DE DEUDA

Con cierre:

- CAF- Ashmore
- SUAM- Credicorp

En proceso de cierre:

- BTG – Pactual
- Exponencial

BANCA INTERNACIONAL

- GOLDMAN SACHS
- ITAÚ
- SUMITOMO
- CABEI

BANCA LOCAL

- BANCOLOMBIA
- GRUPO AVAL
- CORPBANCA
- BANCO AGRARIO
- DAVIVIENDA
- BBVA
- SCOTIABANK

MULTILATERALES

- BID
 - CAF
 - IFC
- } Fondos de Deuda

FDN

ADECUADA GESTIÓN DE PREINVERSIÓN

- Mejora selección de proyectos.
- Garantiza bancabilidad.
- Controla sobrecostos.
- (Pobre preparación de los proyectos aumenta los costos hasta en un 35%).

MANTENIMIENTO ÓPTIMO

- Ahorra entre 3 y 5 veces costos.
- Evita inversiones adicionales.
- Viabiliza la reconcesión

APP & INICIATIVAS PRIVADAS

- Genera eficiencias en la estructuración y operación.
- Innovaciones en soluciones técnicas y financieras.
- Reto es la administración contractual.



EL GRAN RETO:

**CONTINUAR FORTALECIENDO LA
INSTITUCIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
A LO LARGO DEL CICLO DE LOS PROYECTOS**



GRACIAS



Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA



LA LIBRE COMPETENCIA ECONÓMICA COLOMBIA





Libre Competencia
**DERECHO
COLECTIVO**

Libre Competencia
**DERECHO
COLECTIVO**



La libre competencia
es la columna
vertebral de una
economía de mercado



“La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades”

(Art. 333 C.P.)



“La cartelización empresarial es la conducta más escandalosa en la que puede incurrir un empresario”

(OCDE)



“El éxito empresarial está en: (i) rivalidad; (ii) rivalidad; y (iii) Rivalidad”

(Michael Porter)





“La libre competencia garantiza que la economía esté al servicio de todos y no de unos pocos”

Juan Manuel Santos
Presidente de Colombia

“La colusión no solamente es un atentado a la ética, al buen funcionamiento de una economía social de mercado, al prestigio de las instituciones empresariales, sino que también daña profundamente a los consumidores ”

Sebastián Piñera
Ex Presidente de Chile



Infracciones a la Libre Competencia

Acuerdos anticompetitivos, colusiones o cartelización empresarial



Abuso de la posición de dominio



Actos anticompetitivos unilaterales restrictivos



Actos que limitan o restringen la libre competencia (prohibición general)



La libre competencia PRETENDE GARANTIZAR:

EL BIENESTAR
de los consumidores

EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO
de los mercados y sectores de la economía

LA EFICIENCIA
económica

Garantiza el bienestar de los consumidores



Enamorar a los clientes

más bienes

Mejor servicio
al cliente

+ baratos

+ atención

+ más

mejores
bienes

Con más
diseño

tecnología

+ innovación

más
funcionalidad

mejores
garantías


enamorar
clientes

Garantiza el adecuado funcionamiento de los mercados y sectores de la economía:


**ENTRE MÁS COMPETIDORES,
MEJOR PARA LOS MERCADOS**



Garantiza el adecuado funcionamiento de los mercados y sectores de la economía:



Nadie quiere invertir en sectores cartelizados



Nadie quiere invertir en sectores con un dominante que abusa impunemente de su posición

Garantiza el adecuado funcionamiento de los mercados y sectores de la economía:

La competencia genera empresas competitivas



Con empresas competitivas se pueden conquistar mercados

Con empresas competitivas se puede superar la competencia que generan los procesos de apertura, globalización, tratados de libre comercio ...



Garantiza la Eficiencia Económica

Impacto
cartelización

15% - 60%

30%
Promedio

Cartel 5 jugadores



2 Billones

4 jugadores cartelizados
90% del mercado



**1,8
billones**

Impacto cartelización 30%



Rentas ilegales

**540.000
millones**

DE ACUERDO A LA OECD



JAPÓN

16%
AUMENTO
DE PRECIOS
PRODUCTOS
CARTELIZADOS



SUECIA Y FINLANDIA

20 a 25%
REDUCCIÓN
DE PRECIOS
DESPUÉS de
la SANCIÓN
cartel en el
sector de asfalto



REINO UNIDO

DESPUÉS de
la SANCIÓN:
30% MENOS
RÉPLICAS de
UNIFORMES de
equipos de la liga

CONCLUSIONES - CASOS DE COLUSIÓN EN EEUU



Precios 11.3% más altos

PRODUCTOS LÁCTEOS ESCOLARES EN OHIO

Porter y Zona (1999)

Precios 18% más altos

EN ZONAS DONDE HAY COLUSIONES

Lee (1999)

36% de sobre costos

EN REDES DE ACUEDUCTO PARA VIVIENDA

Howard y Kasserman (1989)

CONCLUSIONES - CASOS DE COLUSIÓN EN EEUU



CARTEL
del ÁCIDO CÍTRICO
**Incrementó
24%**

CARTEL
de las VITAMINAS
**Incrementó
28%**

Connor (2001)

CARTEL de la LISINA

Incrementó 3,4%

Morse y Hyde (2000)

Incremento del 23 al 30%
EN SUBASTAS DE PESCADO CONGELADO
requerido por el Departamento de Defensa
de los Estados Unidos.

Froeb Koyak y Werden (1193)

Receta perfecta para proteger la Libre Competencia

◆ Institucionalidad fuerte

Presupuesto

Personal

◆ Gran capacidad sancionatoria

◆ Un buen sistema de delación

◆ Independencia

◆ Solidaridad del país frente a la lucha contra las prácticas anticompetitivas

◆ Promoción de la competencia



Algunos Carteles Empresariales SANCIONADOS EN COLOMBIA

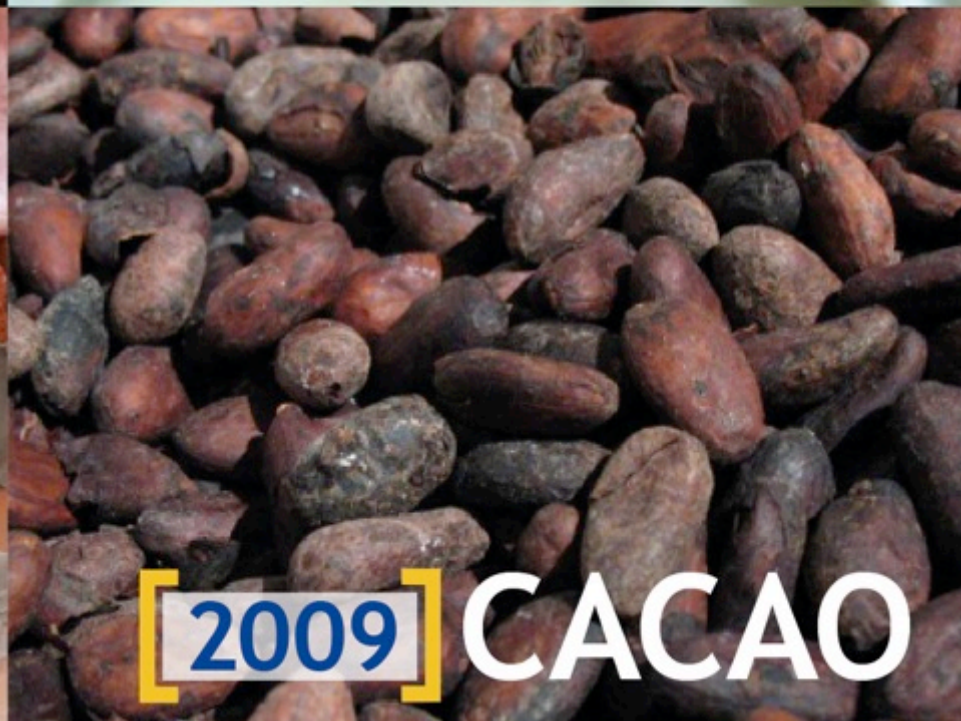
ARROZ [2005]



AZÚCAR [2010]



CEMENTO [2010]



[2009] **CACAO**



Presuntos Carteles Empresariales **CON PLIEGO DE CARGOS**



Presunto Cartel DEL AZÚCAR



Presunto Cartel DEL CEMENTO



Presunto Cartel DE SUBASTAS GANADERAS




Presunto Cartel DE LOS PAÑALES



The image shows several rolls of white toilet paper arranged on a bright blue background. The rolls are of varying sizes and are positioned in a way that creates a sense of depth and abundance. The paper has a soft, textured appearance. A dark blue rectangular banner is overlaid at the bottom of the image, containing white text.

**Presunto Cartel
DEL PAPEL HIGIÉNICO
Y OTROS PAPELES SUAVES**

Presunto Cartel DE LA SEGURIDAD PRIVADA EN LICITACIONES PÚBLICAS



SECURITY

Presunto Cartel DE LOS CUADERNOS

OIA

NOTEPAPER

51

C

NGU

RECHENREISE

Ungeordnete Notizen

Traum
tagebu

Roma

15 -

Private Notizen

URL

Clairefontaine

Kunst

Oxford

Sprüche

schbook

Carteles Sancionados Otros Países



FRANCIA

ESPAÑA



ALEMANIA

**UNIÓN
EUROPEA**



**ESTADOS
UNIDOS**

ALEMANIA

SALCHICHA
€338
millones



AZÚCAR
€280
millones

ESPAÑA



LECHE

**€88,5
millones**



**CONCESIONARIOS
LAND ROVER**

**€3
millones**



**RECOLECCIÓN DE
BASURAS** | **€99
millones**

**€170
millones**

**FABRICANTES Y
DISTRIBUIDORAS
AUTOMÓVILES**



FRANCIA



€ 192
millones

CARTEL DEL YOGUR



**HIGIENE
PERSONAL**

€605
millones

MOLINOS DE HARINA

€1
millón



€345
millones



ASEO DEL HOGAR

UNIÓN EUROPEA



CARTEL PARA MANIPULAR
TASAS DE INTERÉS
€1.700 millones

TELEVISORES
€1.470 millones



UNIÓN EUROPEA

INSTALACIÓN DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELÉCTRICAS

5 Empresas

4 Países

- ✓ Intercambio de información entre competidores
- ✓ Reuniones periódica
- ✓ Lista de productos y servicios similares

MULTAS

Bélgica EUR. 185 millones



Luxemburgo EUR. 617 millones



Alemania EUR. 49 millones



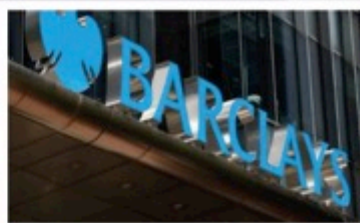
Países Bajos EUR. 138 millones



TOTAL MULTAS UNIÓN EUROPEA: EUR. 989 millones

ESTADOS UNIDOS

CARTEL PARA MANIPULAR
TASAS DE CAMBIO **US\$ 2.500**
millones



PERÚ

OXÍGENO MEDICINAL LÍQUIDO Y GASEOSO

5 Empresas involucradas



Empresa contratante: Seguro Social de Salud



**Acordaron el monto de las propuestas presentadas
PARA REPARTIRSE EL MERCADO GEOGRÁFICAMENTE**

**La sanción corresponde a la suma
de USD 566,000 aproximadamente.**

MÉXICO

SUMINISTRO DE INSULINA Y SUERO

Instituto Mexicano del Seguro Social

2 Procesos de selección



Suministro de Insulina

Suministro de suero y
soluciones electrolíticas



- ➔ Patrón de rotación de la adjudicación de las 148 licitaciones objeto de investigación
- ➔ Se modificó el valor de las propuestas para facilitar la adjudicación del contrato al proponente coluído.

SANCIÓN: USD 9,069,214

DELACIÓN

Artículo 14 Ley 1340
Decreto 1523 de 2015

Programa de Beneficios por Colaboración

Programas de Clemencia (leniency -
indulgente, clemente o benevolente)

Programa de Delación

QUÉ IMPLICA LA DELACIÓN

Confesar ser parte de un cartel empresarial

Aportar pruebas que involucren al delator

Aportar pruebas que involucren a los demás empresarios del presunto cartel empresarial

Un PLUS para la investigación

BENEFICIOS

100%

del total de la multa
PARA EL PRIMER DELATOR

30% al 50%
del total de la multa

**PARA EL
SEGUNDO DELATOR**

**HASTA
25%**

del total de la multa
PARA EL TERCER DELATOR

QUIEN PUEDE DELATAR

Cualquier agente del mercado que haya incurrido en un presunto cartel (persona natural o persona jurídica)

El facilitador del agente del mercado (la persona que colabora, facilita, autoriza o tolera la conducta del agente del mercado en el presunto cartel o en cualquier otra práctica anticompetitiva)

OPORTUNIDAD PARA DELATAR

Hasta el vencimiento del
término para rendir descargos

PÉRDIDA DE LOS BENEFICIOS

Cuando el delator:

controvierta en la investigación, los hechos reconocidos en la negociación de los beneficios

no colabora con la investigación

desatiende los requerimientos de la autoridad

destruye, altera u obstaculiza el acceso a la información o pruebas

PÉRDIDA DE LOS BENEFICIOS

Cuando se prueba que el delator es el instigador o promotor del cartel

Cuando el delator incumple cualquier obligación adquirida en el programa de beneficios por colaboración

CCI: 12° Congreso Nacional de la Infraestructura

Propuesta de nuevos cargos a los usuarios para la financiación del Plan Maestro de Transporte

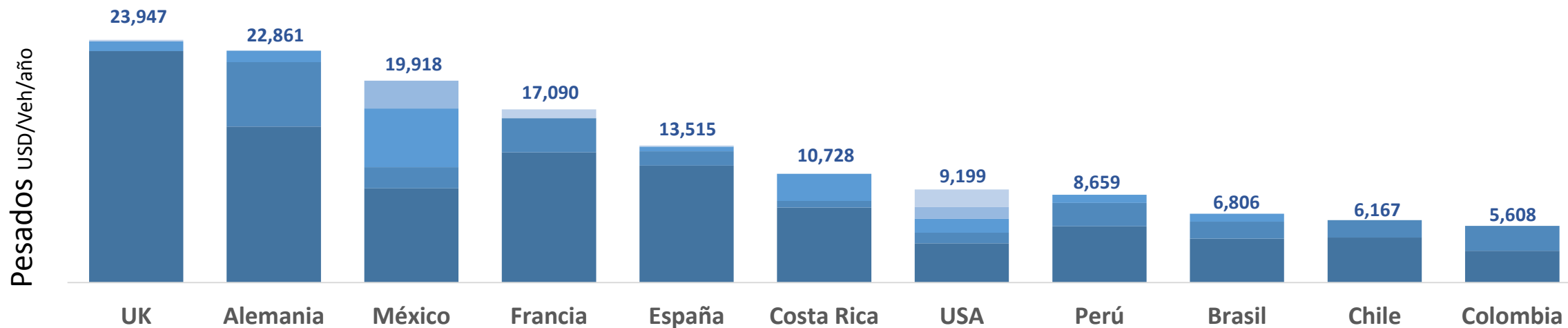
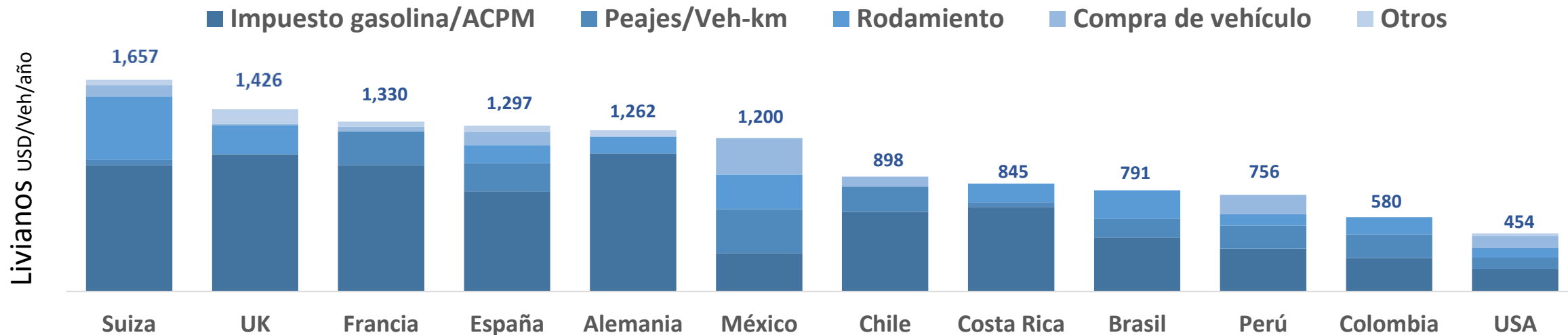
Pablo Roda Fornaguera

Noviembre 2015

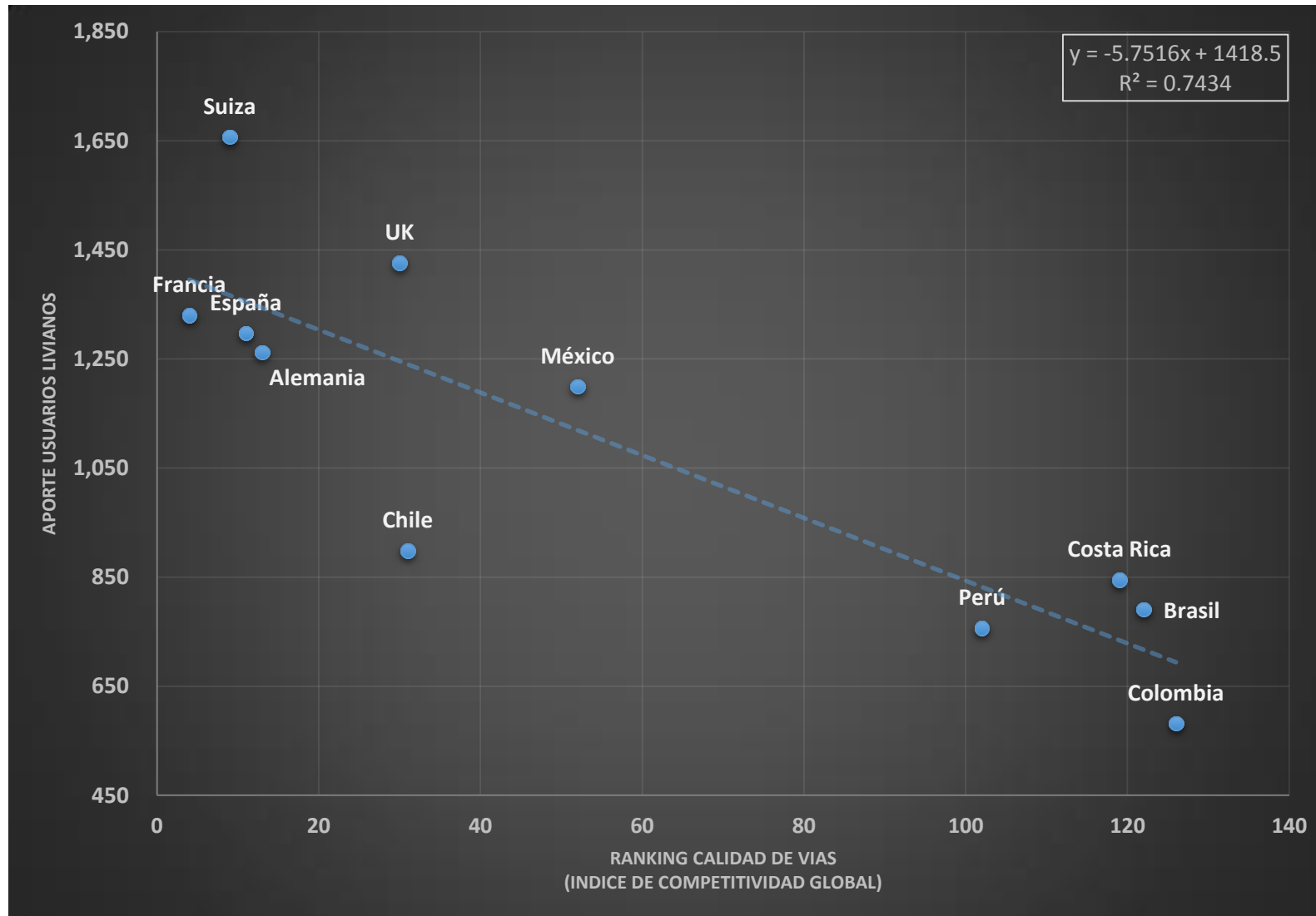
Introducción

- Para salir del atraso vial se requieren recursos frescos
 - Quien debe pagar por las vías?
- A continuación se presentan los resultados de un estudio contratado por la FDN, que plantea el ajuste de 3 cargos a los usuarios
- No se discuten otras herramientas muy útiles para financiar las redes urbanas

Los cargos a los usuarios en Colombia son bajos en el contexto internacional



El aporte de los usuarios se relaciona con una mayor calidad de la infraestructura vial



Propuesta Nuevos Cargos

Impuesto Gasolina y Diésel:

- % PIB = 0.16
- VPN = 16.8
- CAE = 1.6

Incremento 563 \$/galón gasolina

Incremento 295 \$/galón diésel

Total Propuesta

- % PIB = 0.49
- VPN = 54
- CAE = 5.1

Impuesto Vehículo Nuevo:

- % PIB = 0.15
- VPN = 15.8
- CAE = 1.5

Tasa Vehículos Livianos = 3.9%

Tasa Vehículos Pesados = 6.5%

Sobretasa Circulación:

- % PIB = 0.18
- VPN = 21.3
- CAE = 2

Sobretasa Vehículos Livianos = 0.5%

Sobretasa Vehículos Pesados = 1.7% (eliminar exenciones)



Plan Maestro

DE TRANSPORTE INTERMODAL

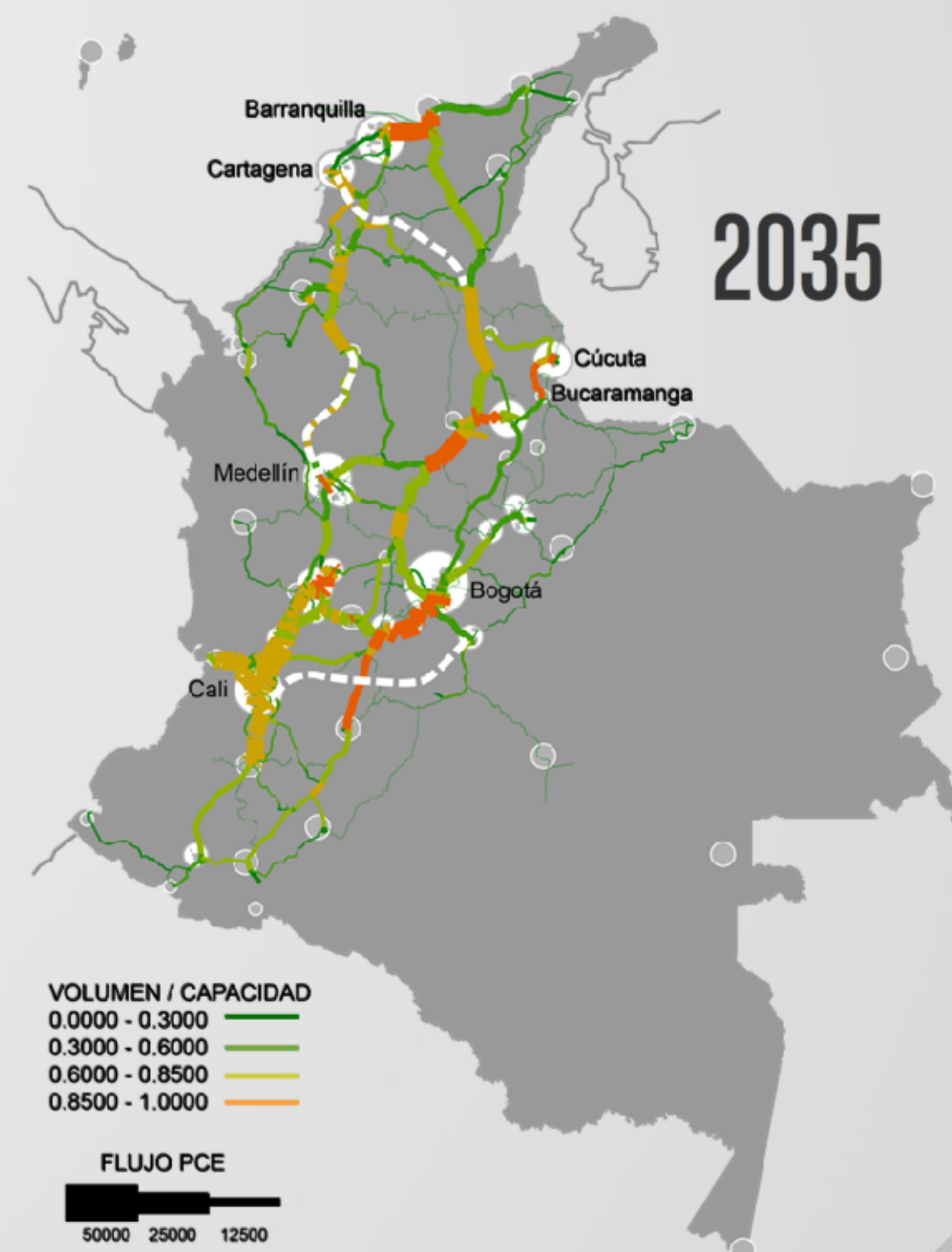
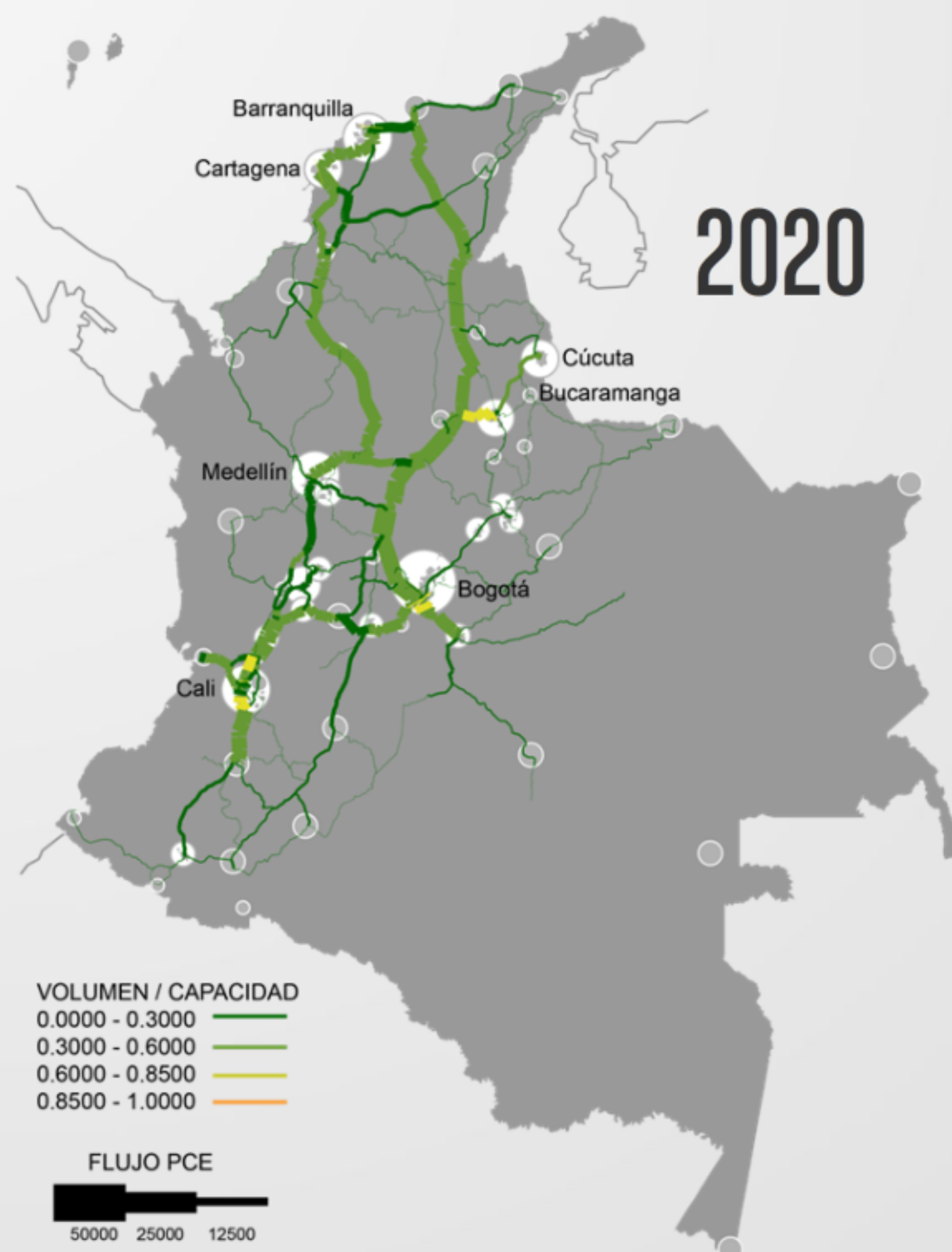


DNP Departamento Nacional de Planeación



EL CRECIMIENTO EN INFRAESTRUCTURA DEBE SER UNA TAREA CONTINUA

La buena implementación del PMTI garantizará la competitividad del país en el 2035



Misión para el fortalecimiento del Sistema de Ciudades



Plan Maestro

DE TRANSPORTE INTERMODAL





“TODOS POR UN NUEVO PAÍS”



Plan Maestro de Transporte Intermodal



Plan Maestro Fluvial (Formulado)

Priorizó infraestructura en las 5 cuencas bajo objetivos de:

- Competitividad
- Conectividad de zonas aisladas
- Seguridad
- Crecimiento verde.



Plan Maestro Ferroviario



Plan Maestro Logístico

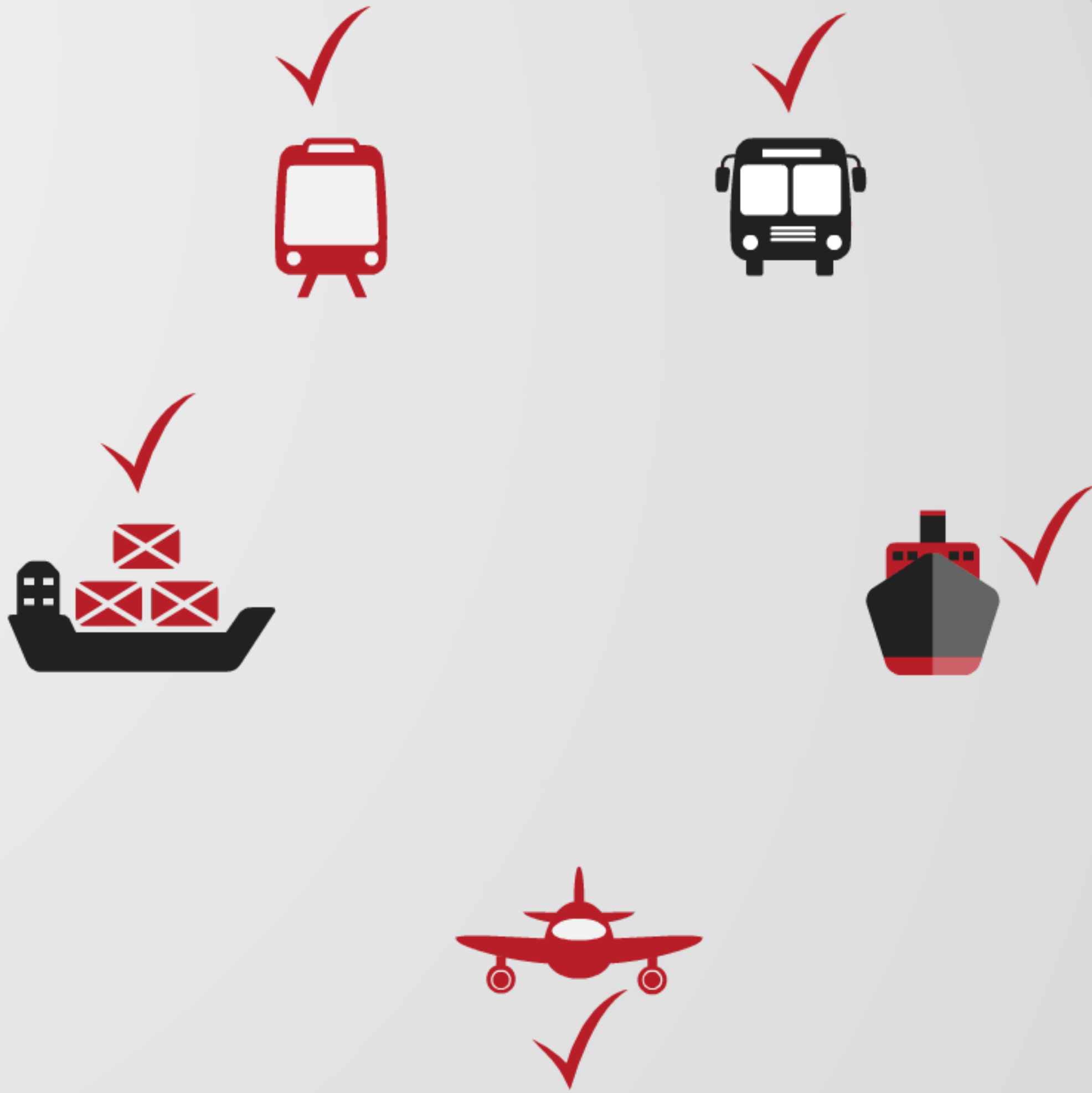


Política de Vías Terciarias

**EL TRANSPORTE INTERMODAL
REQUIERE DE 3 CONDICIONES PARA SER
EFECTIVO**

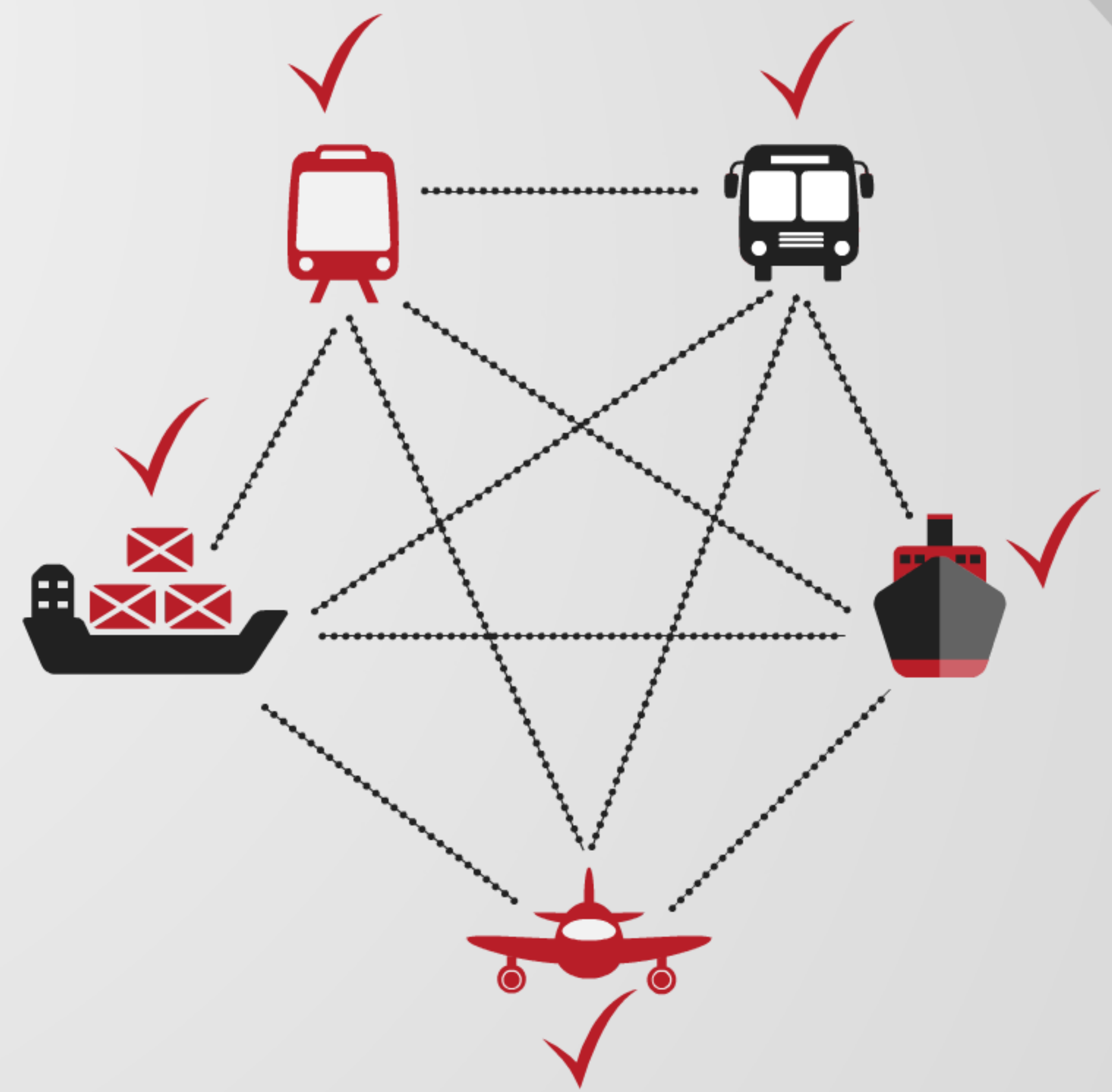


**1. UN ADECUADO DESEMPEÑO
Y FUNCIONAMIENTO DE CADA
MODO**



EL TRANSPORTE INTERMODAL
REQUIERE DE 3 CONDICIONES PARA SER
EFECTIVO

**2. UNA CONEXIÓN EFICIENTE
ENTRE MODOS**



**EL TRANSPORTE INTERMODAL
REQUIERE DE 3 CONDICIONES PARA SER
EFECTIVO**



**3. UN NUEVO CONOCIMIENTO EN
DESARROLLO LOGÍSTICO EN EL
GOBIERNO Y EL SECTOR PRIVADO**





Regulación económica, técnica e incentivos



Promoción de proyectos de infraestructura



Mecanismos de financiación






Articulación de políticas y planeación con otros sectores

SOSTENIBILIDAD INTEGRAL

PROBLEMÁTICA CENTRAL :

Fronteras institucionales poco claras y duplicidad de funciones al interior del sector y para cada modo, que impiden mayor especialización

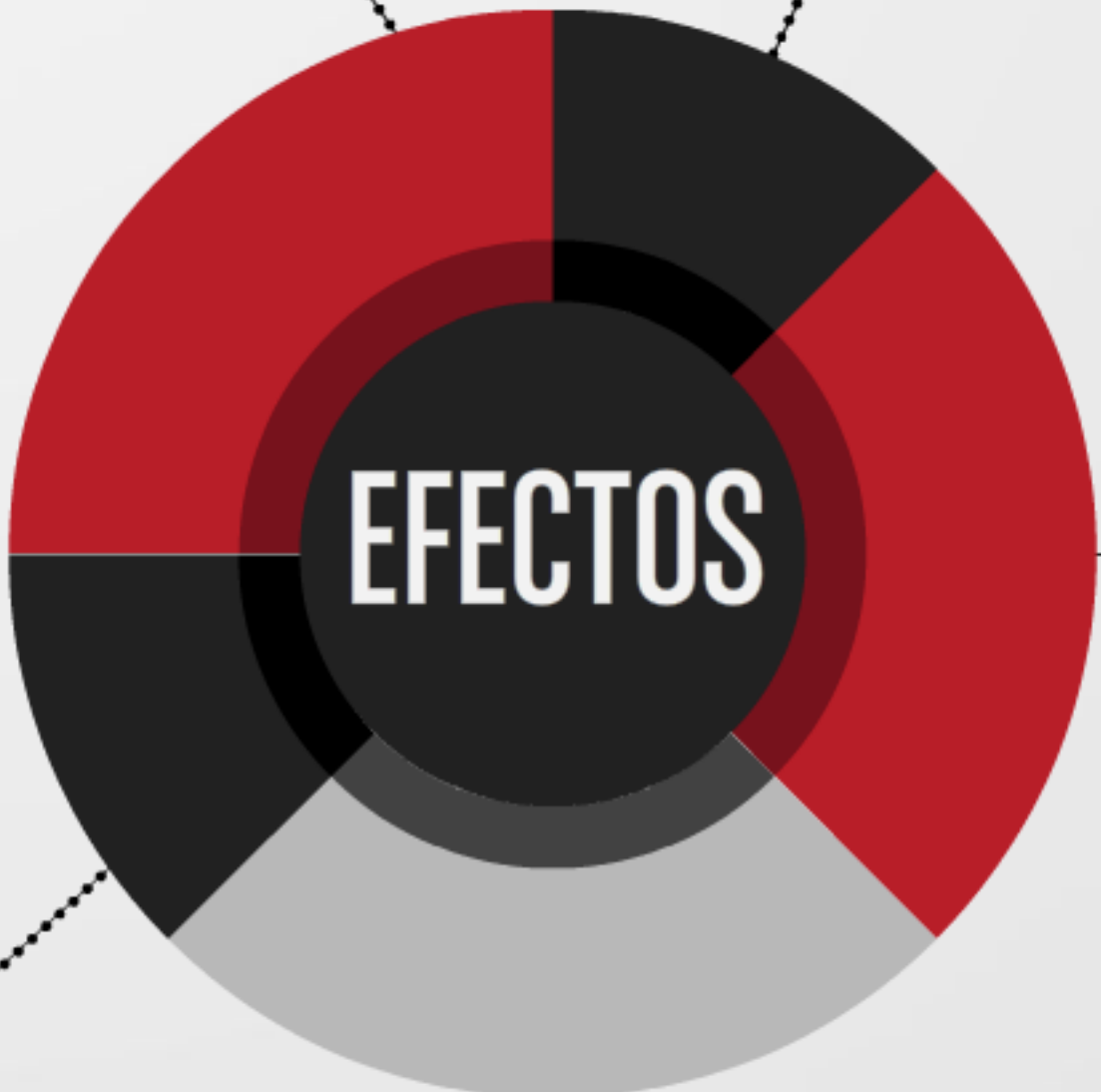
	Definición de la Política	Planeación	Diseño y Estructuración de Proyectos	Financiación	Ejecución	Operación Mantenimiento Infraestructura	Operación de Servicios	Regulación Económica	Regulación Técnica	Supervisión y Control	Investigación Accidentes
MINTRANSPORTE	●	●					●	●	●	●	●
DNP Departamento Nacional de Planeación	●	●	●					●			
	●	●	●		●	●	●	●	●	●	
ANI	●	●	●		●	●	●	●	●	●	
	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●
		●	●		●	●	●		●	●	
CORMAGDALENA		●	●		●	●	●		●	●	
		●	●		●	●	●	●		●	●
MUNICIPIOS DEPTOS		●	●		●	●	●	●		●	●
							●			●	●
MINHACIENDA	●			●				●			
FDN			●	●							

● FUNCIONES DIRECTAS SOBRE EL PROCESO

1 Carencia de una política y planeación integral de transporte que incentive la complementariedad entre políticas, modos y articule servicios - infraestructura - logística

Rezagos y baja articulación entre servicios e infraestructura
Ej. Buenaventura:
Inversión en doble calzada - \$3,2 billones
Encuesta Logística identifica problemas en uso de tecnologías y sistemas para gestionar llegada de camiones al puerto

Política dispersa e información débil
6 entidades a nivel nacional desempeñan esta función

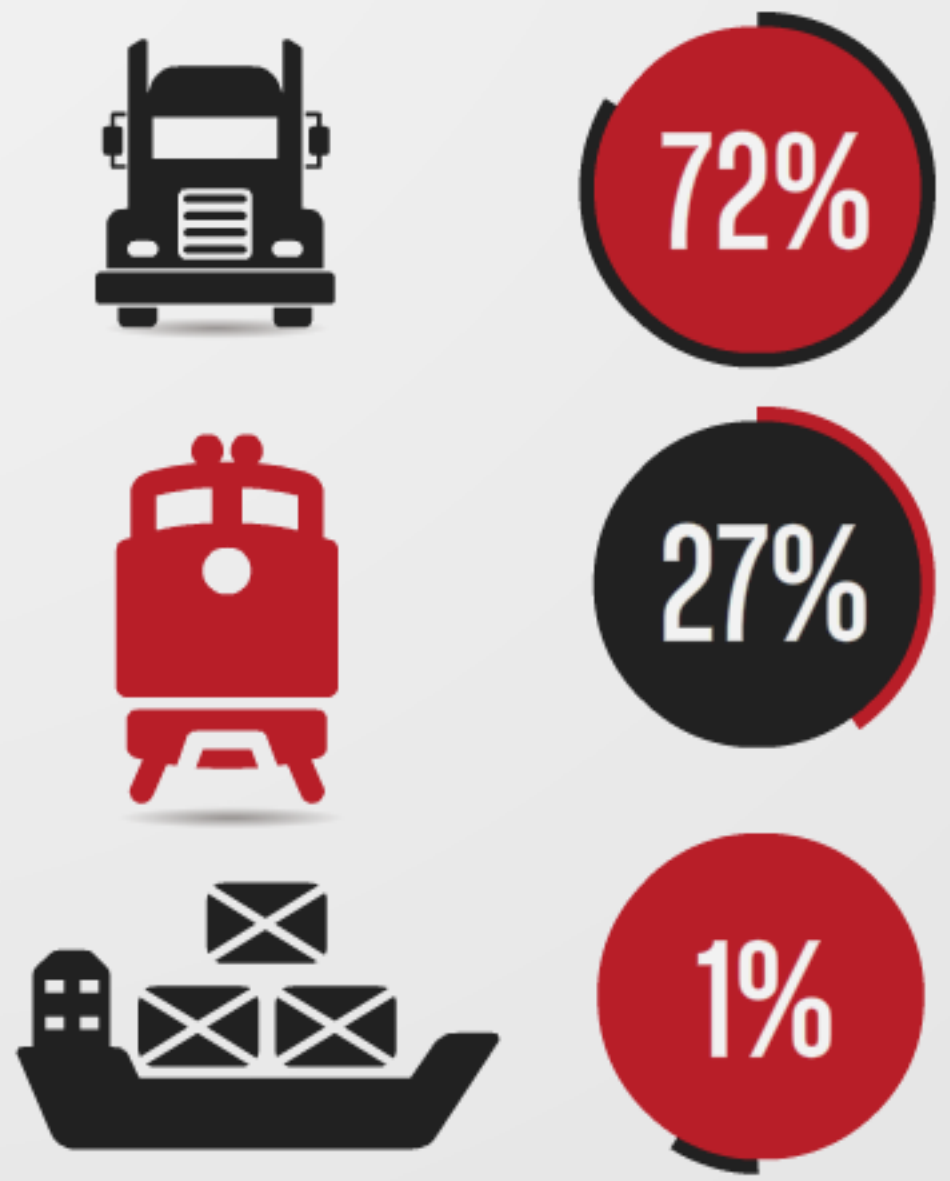
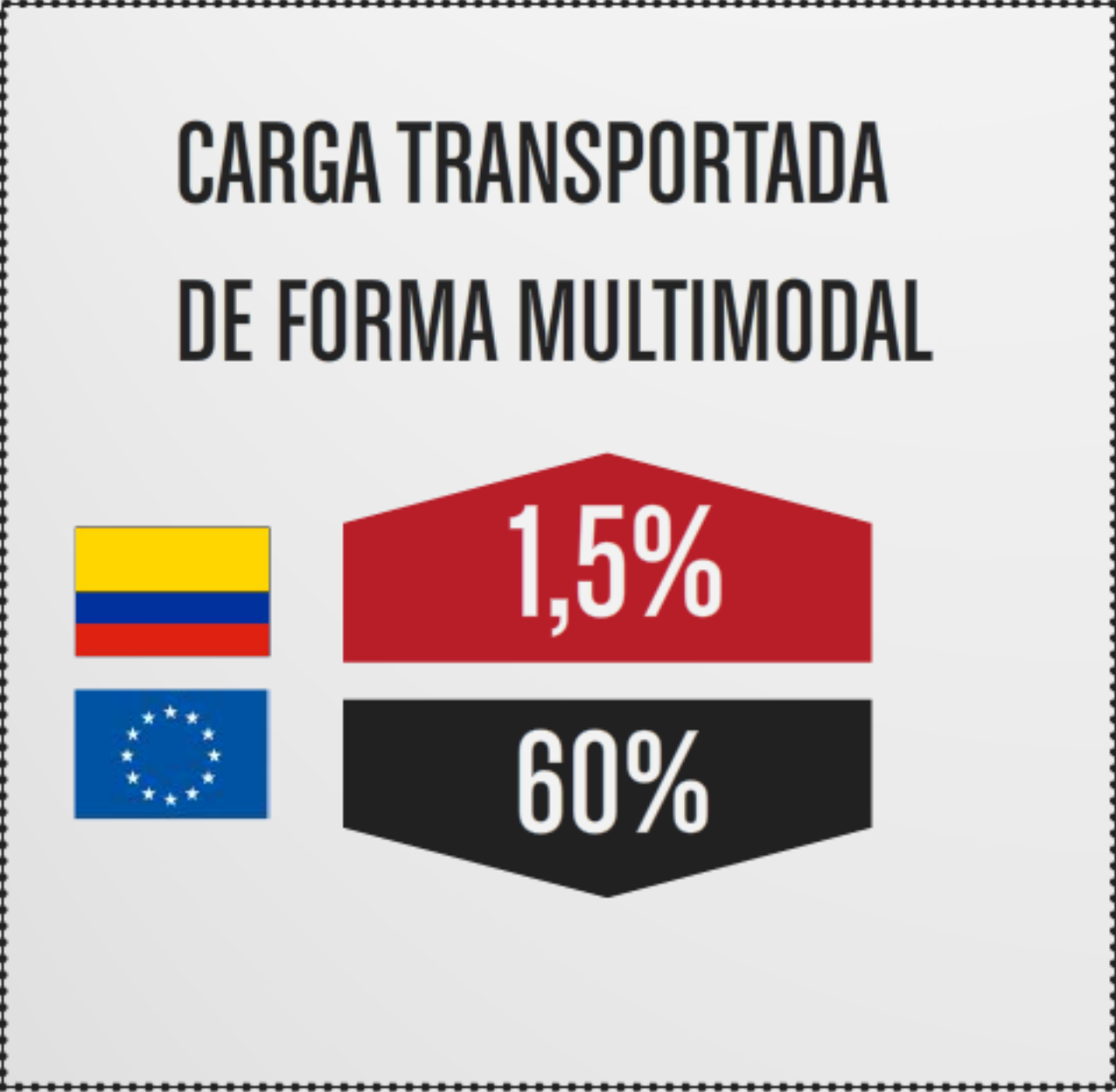


No hay doliente único que planee integralmente
7 cumplen funciones de planeación + entidades territoriales

Concentración en el modo carretero
80-90% de recursos destinados al sector 2008-2013

Marco legal complejo
Estructuración fragmentada de proyectos
Red obra pública vs. red concesionada

1 La poca profundización del transporte multimodal, impide que Colombia reduzca aún más sus costos de transporte



COSTOS LOGÍSTICOS

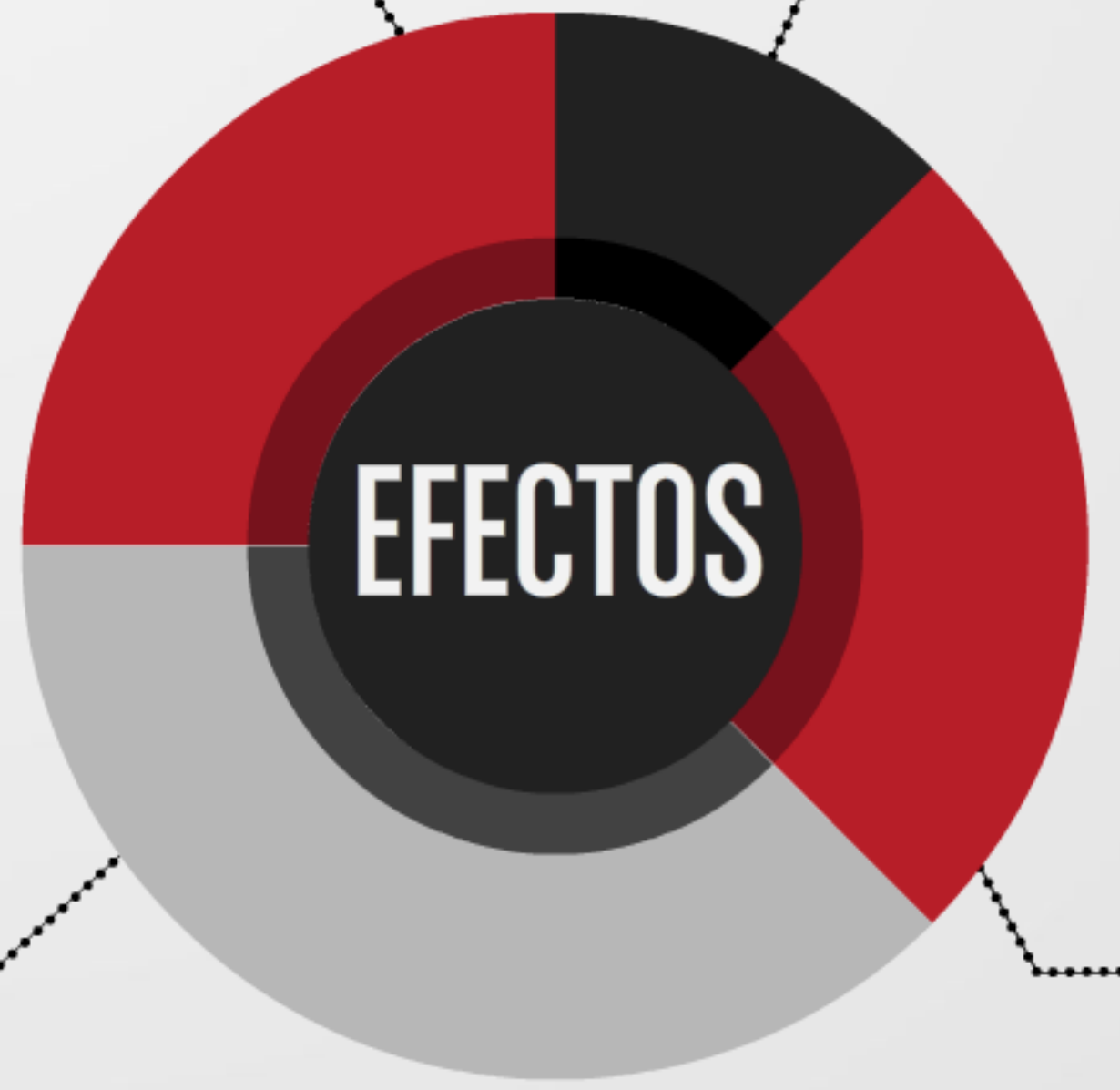
sobre el valor total de la venta



2 Debilidades normativas y regulatorias

Regulación fragmentada (múltiples actores)
9 de las 14 entidades analizadas hacen regulación económica directamente, mientras que no hay una entidad especializada en regulación

Entidades ejecutoras definen regulación técnica y económica
Ejemplos: ANI, INVIAS, Aerocivil, Cormagdalena



Hay modos con grandes atrasos regulatorios y normativos
Férreo: Ley 76 de 1920 (con reformas parciales en 1953, 1962, 2002 y 2010)

Los esquemas tarifarios no reflejan una comparación real de costos entre modos
En las iniciativas públicas predomina el modo carretero mientras que el modo férreo depende solo de iniciativas privadas

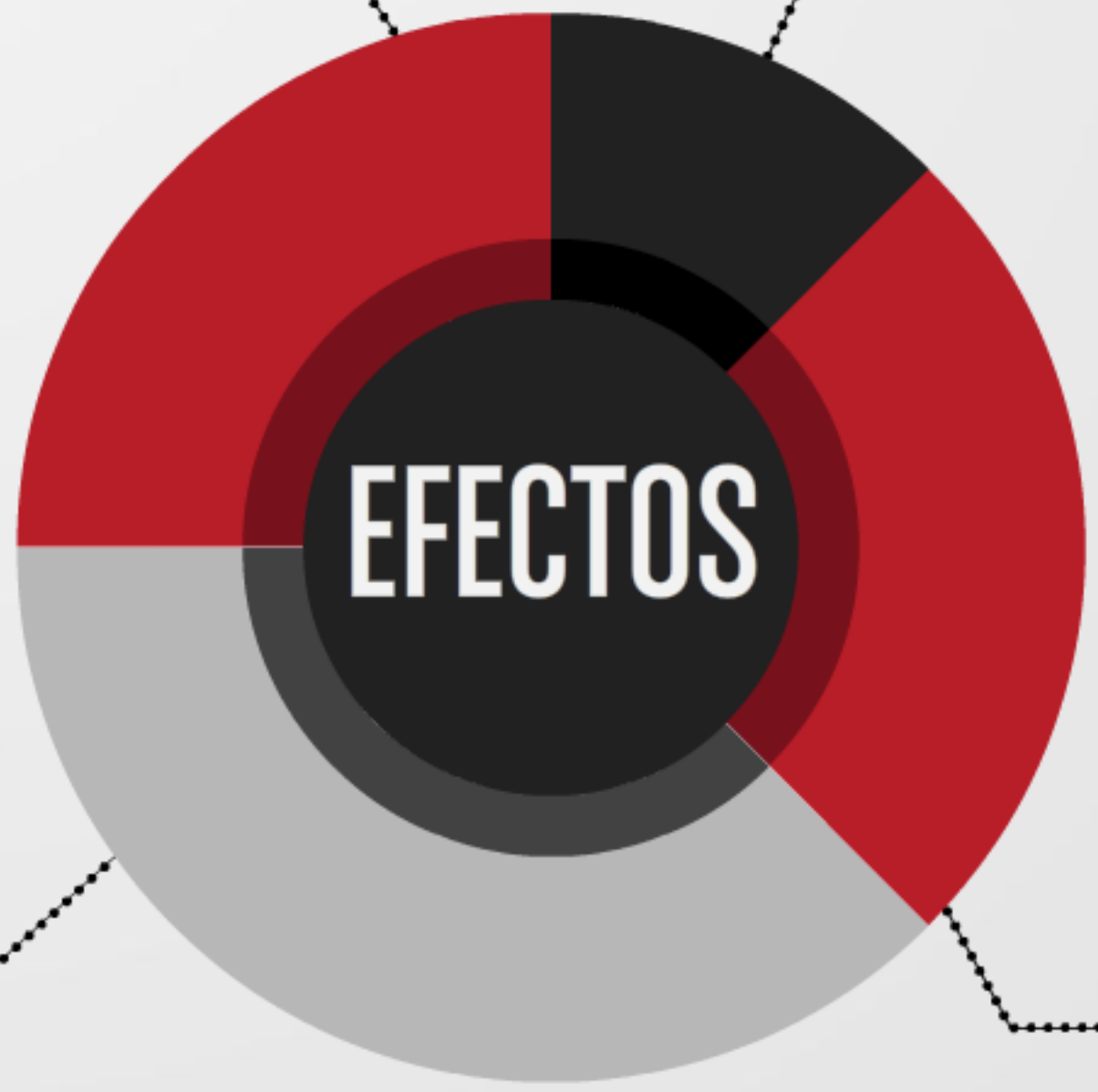
3 Desarticulación Nación/Territorio

Deficiencia de infraestructura en última milla y pasos por ciudades

Caso de Soacha - Bogotá
Inversión en vía Bogotá – Girardot ha sido 1.3 billones, sin embargo existen restricciones sobre la entrada de vehículos

No se articula la ubicación de la industria y fuentes de producción con la planeación de transporte

Caso Bogotá y municipios vecinos – Infraestructura logística se construye en municipios vecinos de forma desordenada



Deficiencias en la planeación y gestión entre la red nacional, secundaria y terciaria

Red en buen estado:
Primaria (Nacional): 47% - Secundaria (Deptal): 13%
Terciaria (Mpal): 23%

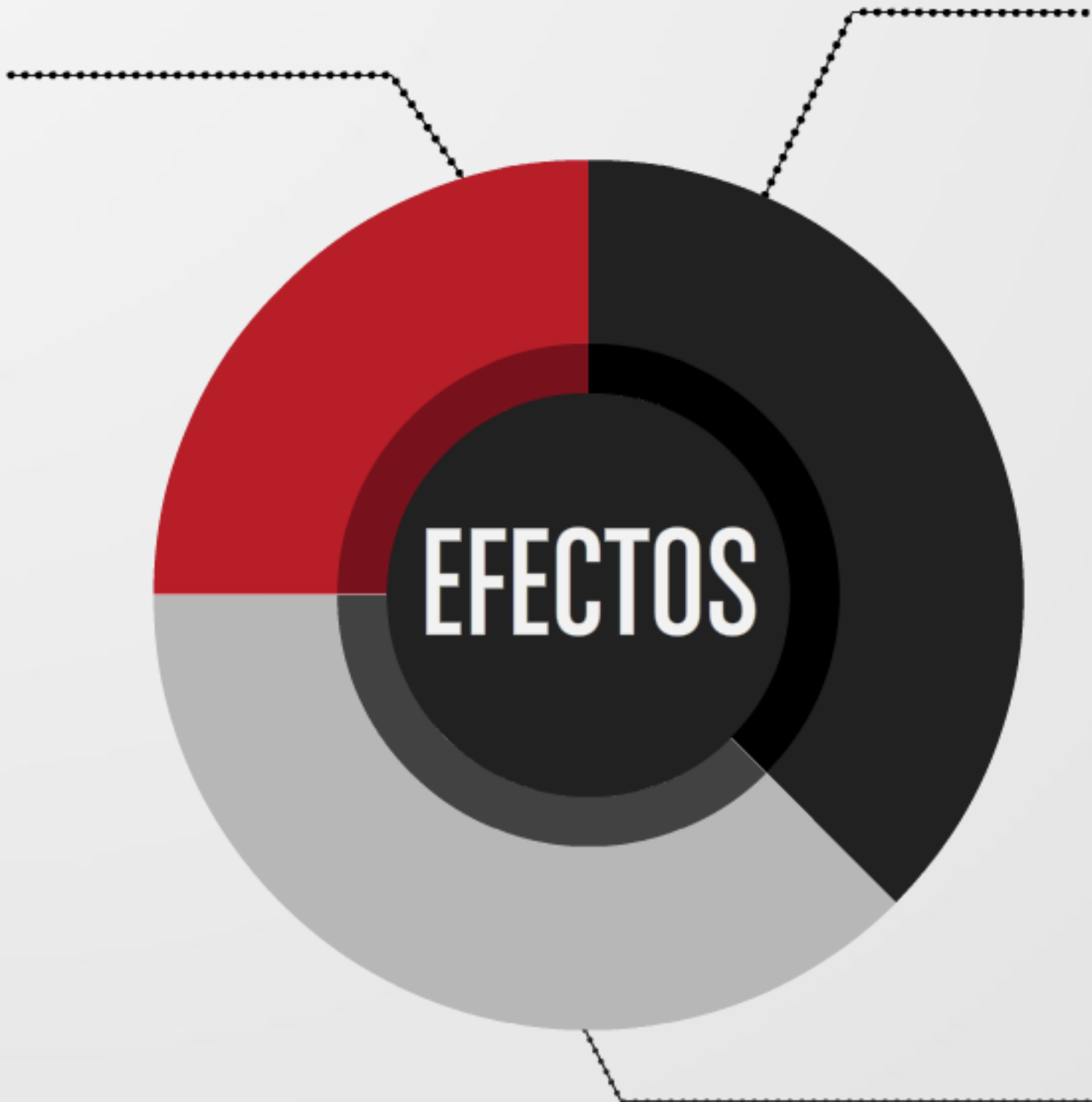
Reglamentación de uso del suelo a nivel local no promueve la intermodalidad

Zonas aptas para el desarrollo de puertos en Barrancabermeja no están habilitadas en el POT

4 Necesidad de una estrategia de largo plazo de financiación

Dependencia de los ciclos económicos y commodities

22,2% del ingreso PGN depende de petróleo
Presupuesto Sector Transporte:
2013: \$8.2 billones
2015: \$7.2 billones



Necesidad de estrategia de financiación para el mantenimiento

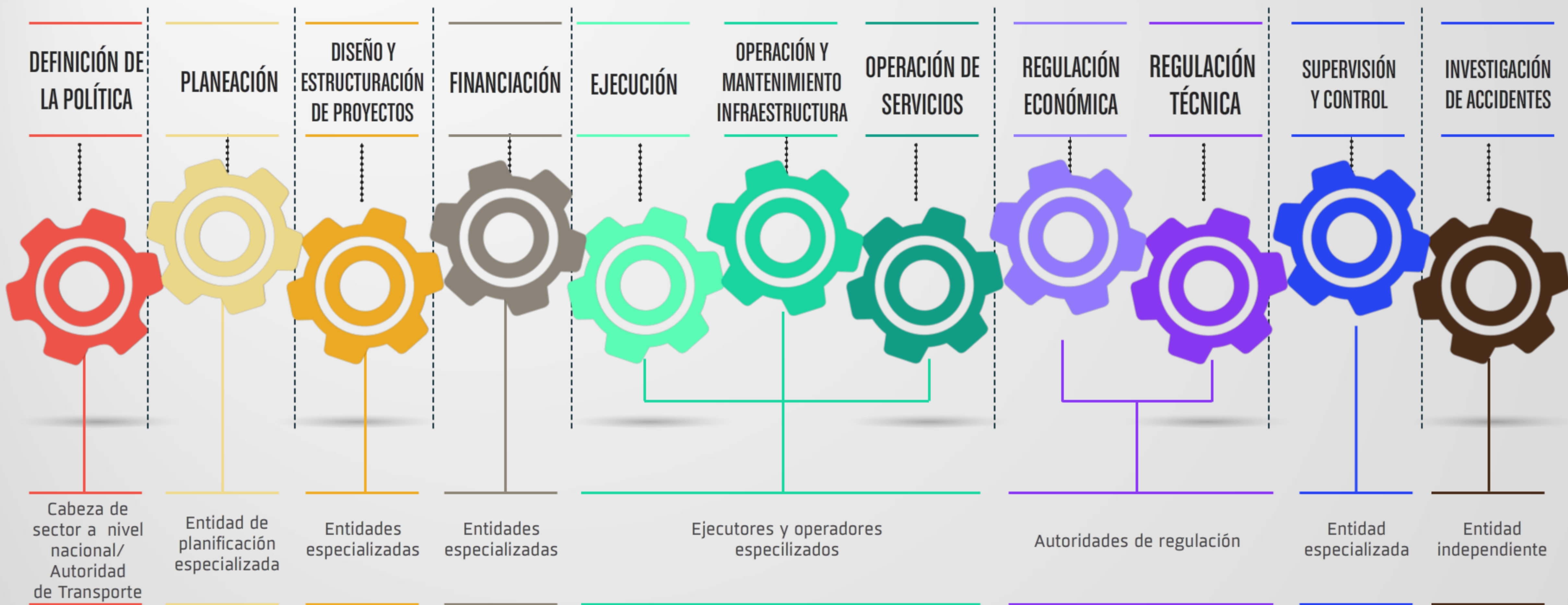
Contratos por obra pública hoy no incluyen esta fase

Retos en profundidad de mercado financiero

Para los proyectos APP de transporte se requieren más de 30 billones de pesos

MARCO TEÓRICO

LA PROPUESTA DE DNP ES CONSTRUIR UN SECTOR DONDE TODAS SUS ENTIDADES SE ESPECIALICEN Y FORTALEZCAN TÉCNICAMENTE, PERO TRABAJEN ARTICULADAMENTE



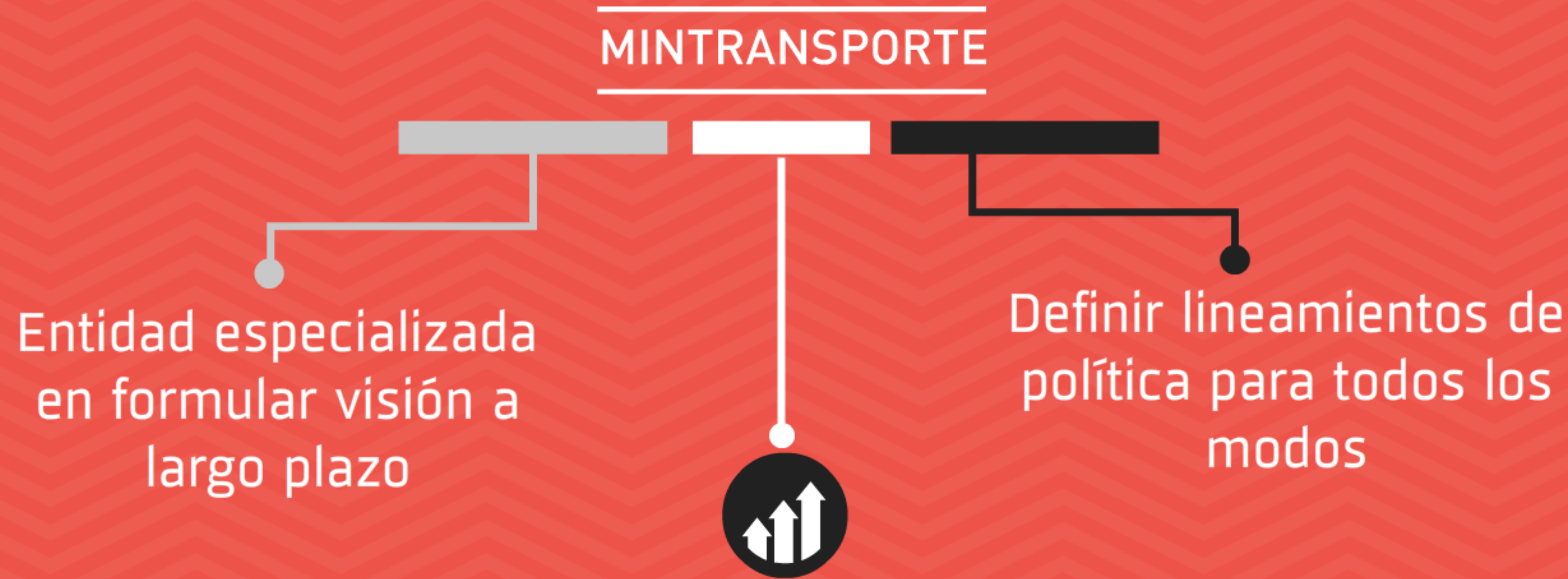
MINTRANSPORTE



**DEFINICIÓN DE
LA POLÍTICA**



DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA



REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES



ARTICULACIÓN INTERSECTORIAL



ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO

VISIÓN DE LARGO PLAZO



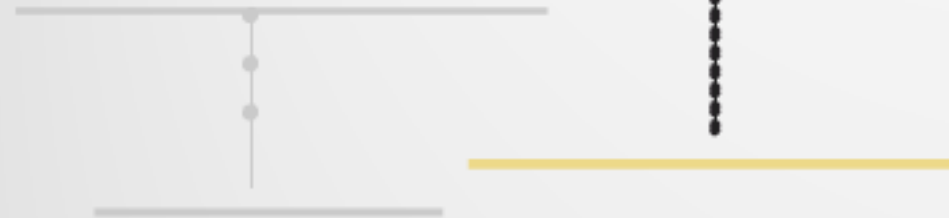
RECURSOS



UPIT

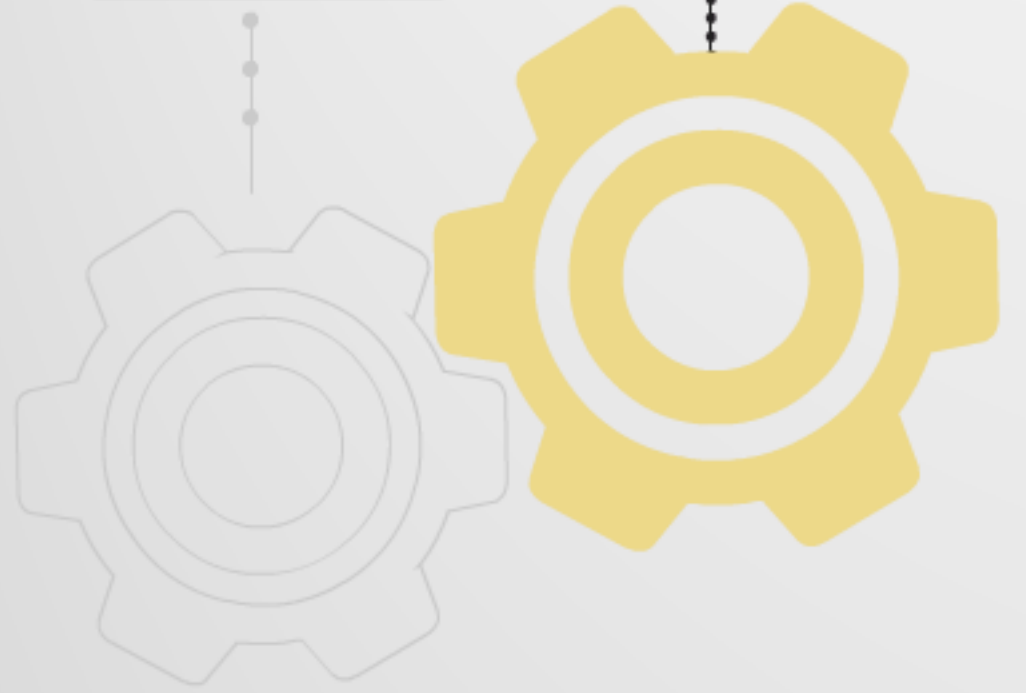
(Unidad de Planeación
de Infraestructura
de Transporte)

MINTRANSPORTE



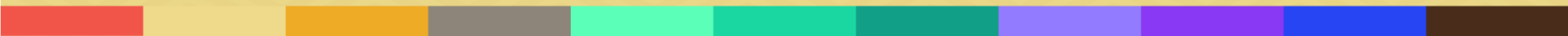
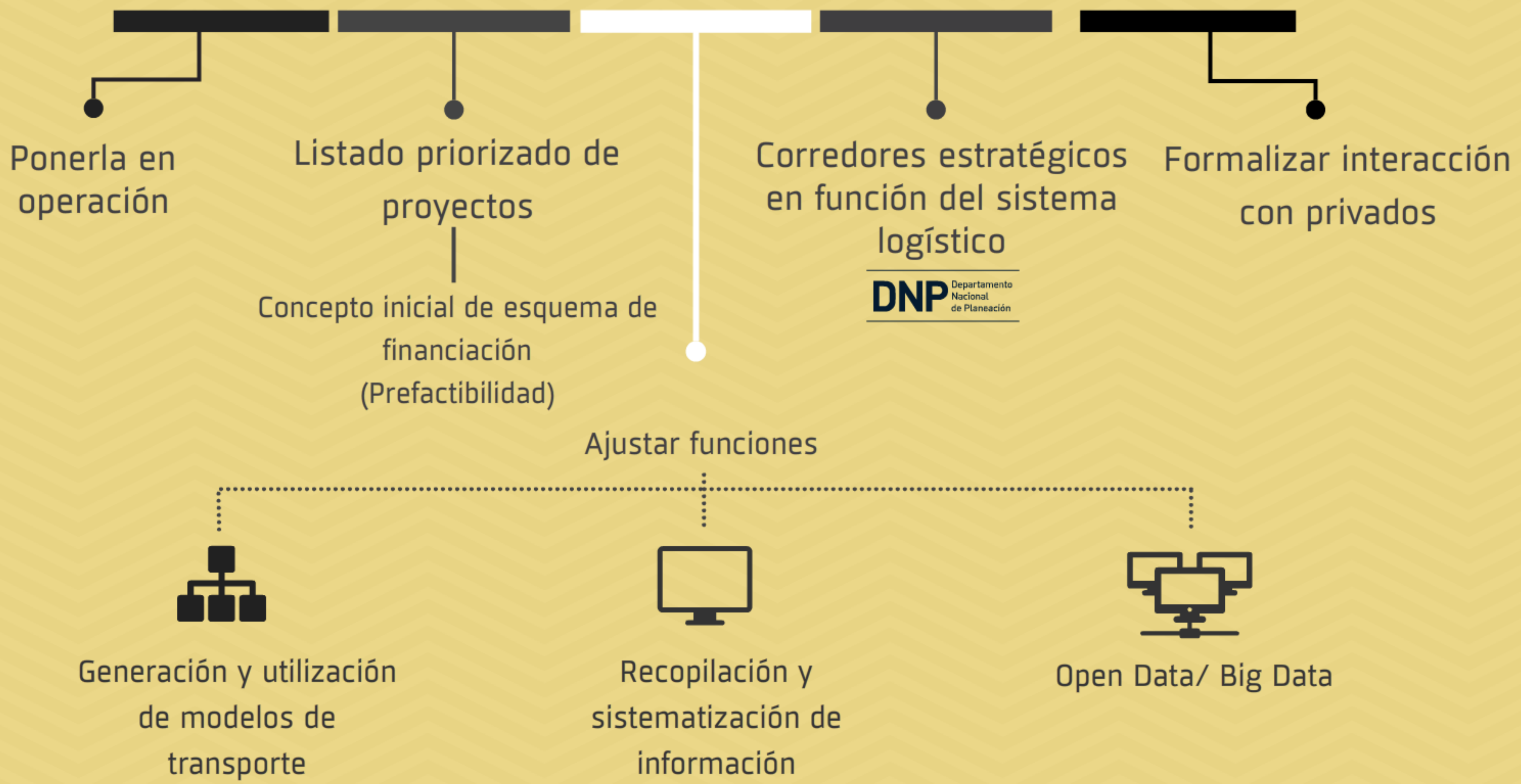
PLANEACIÓN

DEFINICIÓN DE
LA POLÍTICA



UPIT

(Unidad de Planeación de Infraestructura de Transporte)



UPIT

Evalúa la entrada de proyectos al plan PMTI

(Unidad de Planeación de Infraestructura de Transporte)

PROYECTO

OBRA PÚBLICA

Estudio de preinversión a nivel de prefactibilidad

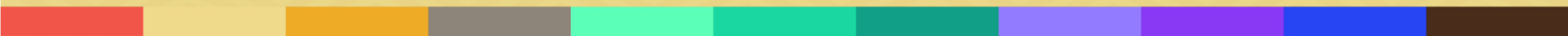
APP

INICIATIVA PÚBLICA



INICIATIVA PRIVADA

Evalúa importancia estratégica e incluye en PMTI



ESQUEMA PROPUESTO



Obra Pública: Todos los modos



APP: Todos los modos

UPIT

(Unidad de Planeación de Infraestructura de Transporte)

MINTRANSPORTE

DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

PLANEACIÓN

DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA



DNP Departamento Nacional de Planeación

FDN Territorial

> DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS



Fortalecer equipos técnicos para cada modo, logística e intermodalidad

Incluir fase de mantenimiento en proyectos



Fortalecer la capacidad técnica para modos diferentes al carretero

Estructurar proyectos que integren intermodalidad y logística



Modelo de certificación para entidades territoriales

Estandarizar evaluaciones socio económicas y CPP



Cede sus funciones de diseño y estructuración de obras civiles y mantiene todo lo relacionado con operación de tráfico aéreo

ESQUEMA PROPUESTO



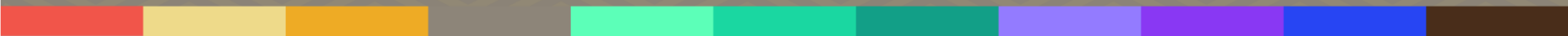


Estructurar nuevas fuentes de financiación
Promover la inversión en proyectos logísticos y multimodales

MINHACIENDA

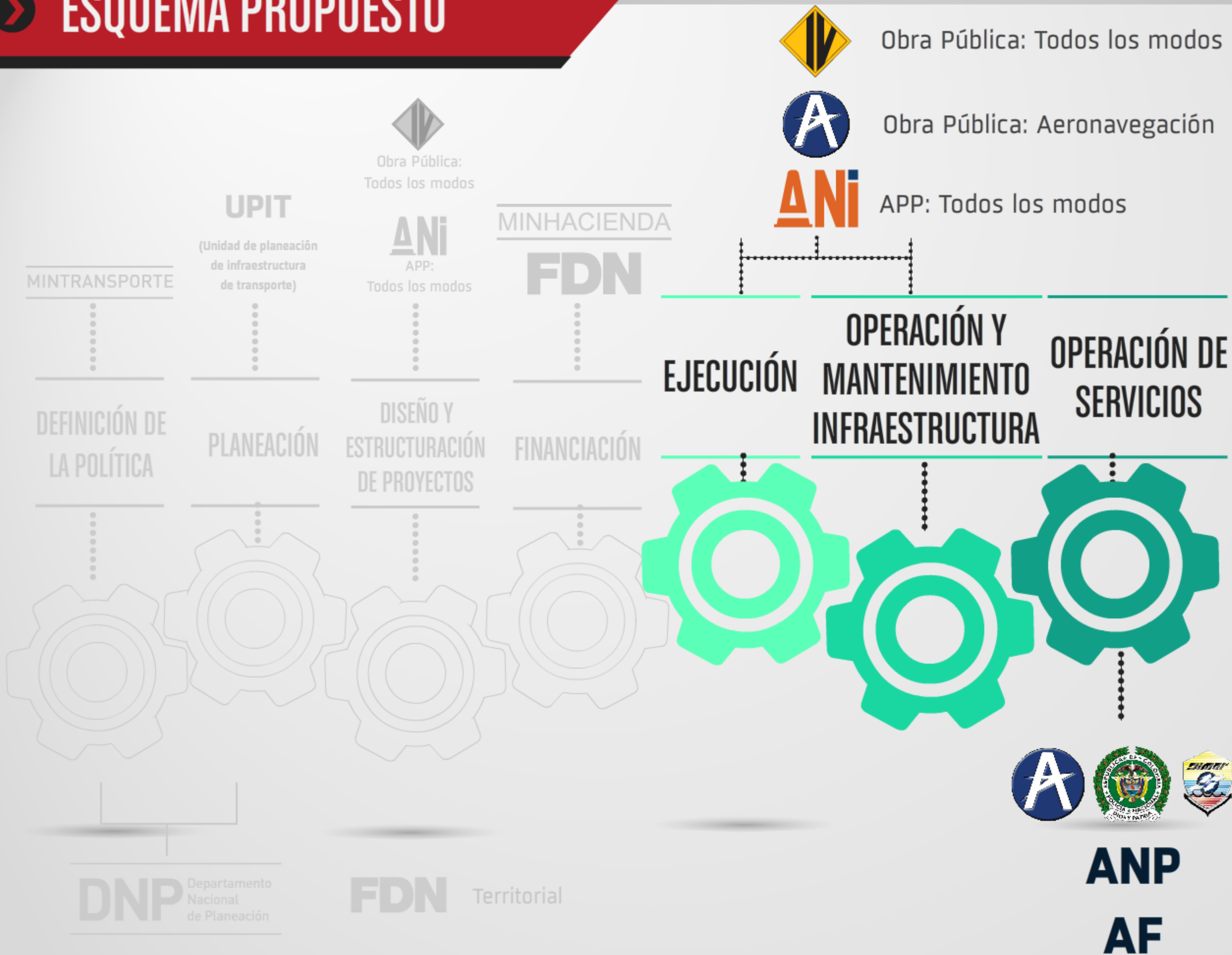


Apoyar a la UPIT en la definición inicial del esquema de financiación de los proyectos (Referencia: Sistema Nacional de Inversiones - Chile)
Apoyar el análisis de riesgos, contingencias y aportes
Proveer insumos técnicos para política y planeación





ESQUEMA PROPUESTO





Equilibrar capacidad técnica
para todos los modos

Indicadores para medir
impactos de proyectos

Equipos especializados
para proyectos intermodales
y logísticos

MINTRANSPORTE

DNP Departamento
Nacional
de Planeación

Manuales de buenas prácticas para
garantizar estándares de calidad y
seguimiento con indicadores



Mantienen sus funciones con relación a la operación de tráfico en sus respectivos modos.

(ANP) Agencia de Navegación y Puertos

(AF) Agencia Férrea

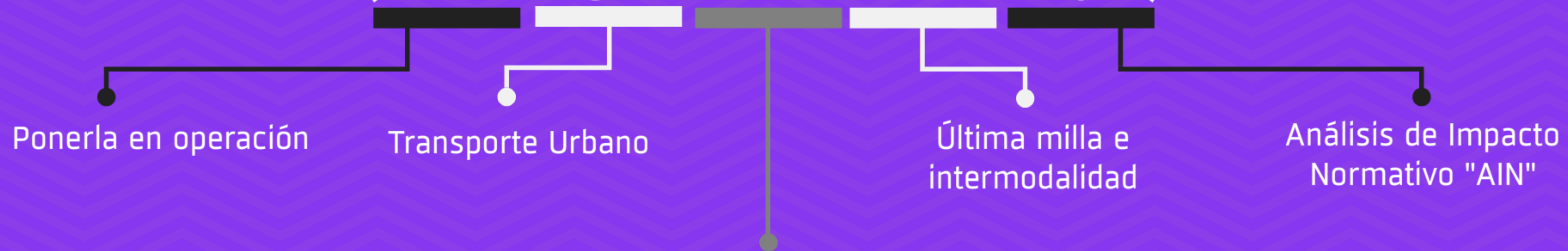
Analizar en el mediano plazo la necesidad de creación de nuevas entidades según desempeño y crecimiento de los modos

ESQUEMA PROPUESTO



CRIT

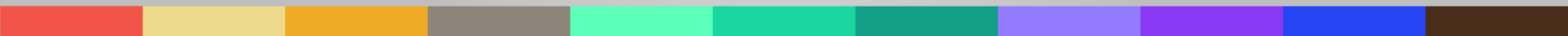
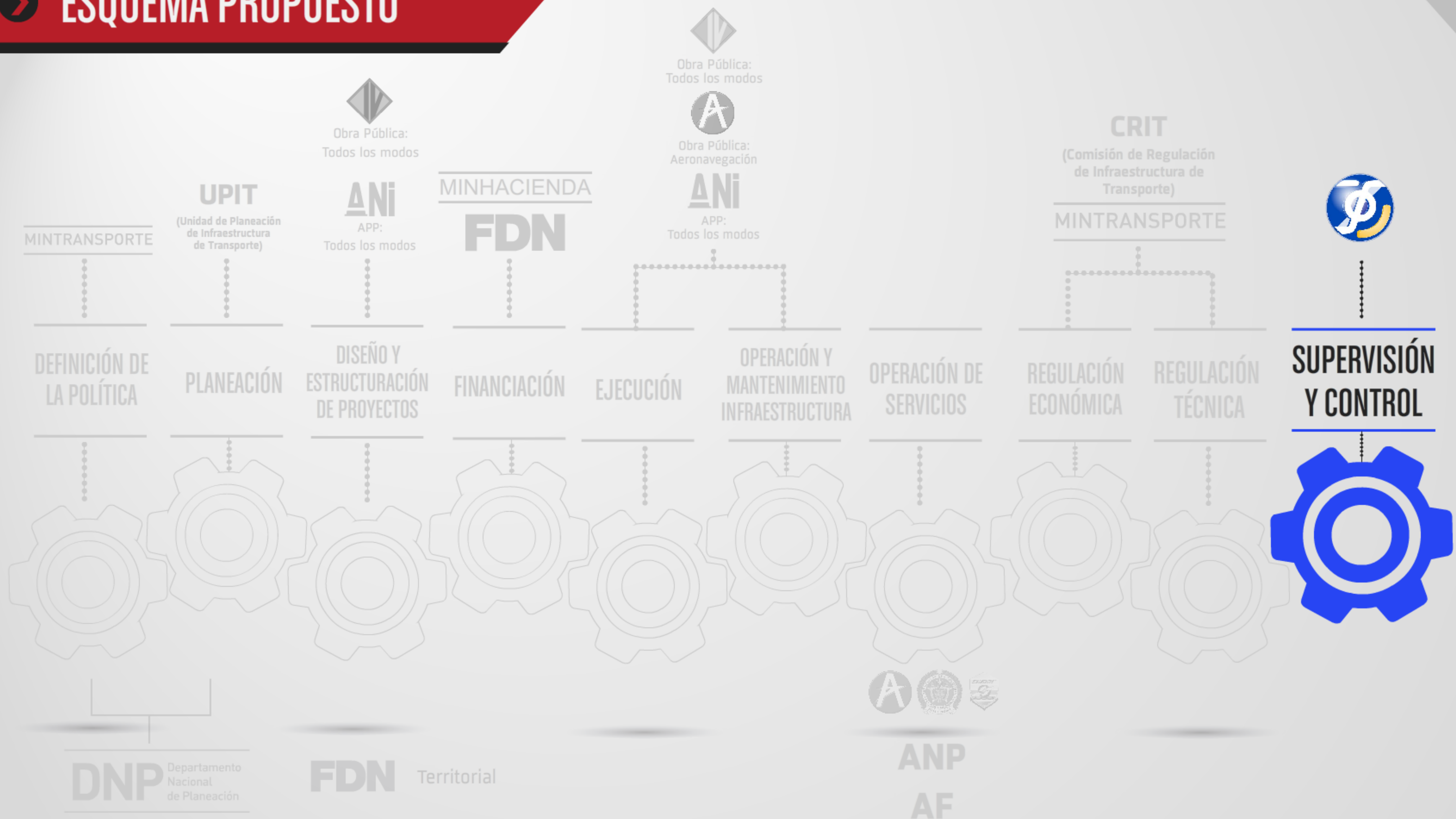
(Comisión de Regulación de Infraestructura de Transporte)



Inicia con regulación económica y progresivamente asume la técnica de todos los modos (con excepción del aéreo)



ESQUEMA PROPUESTO



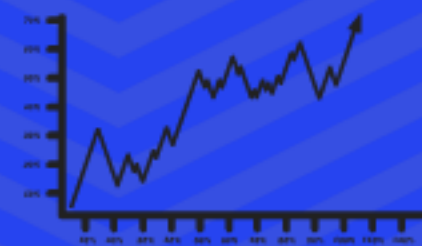


SUPERVISIÓN Y CONTROL

Fortalecer la supervisión de servicios de transporte en modos como el fluvial, férreo y marítimo



Indicadores para medir desempeño



Fortalecer la cobertura a nivel territorial

Hoy no hay cobertura permanente en todos los puertos



Incorporar temas logísticos y de transferencia modal



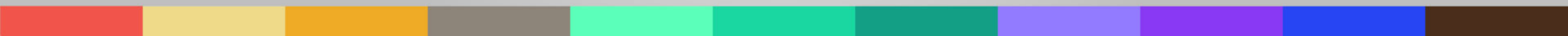
Transferir funciones a otras superintendencias y autoridades locales



Por ejemplo, la supervisión subjetiva y cumplimiento de normas de reposición del parque automotor respectivamente



ESQUEMA PROPUESTO



INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES

Crear entidad especializada para todos los modos



Investigación Ex- Post

Responde directamente al Presidente y está fuera del Ministerio de Transporte

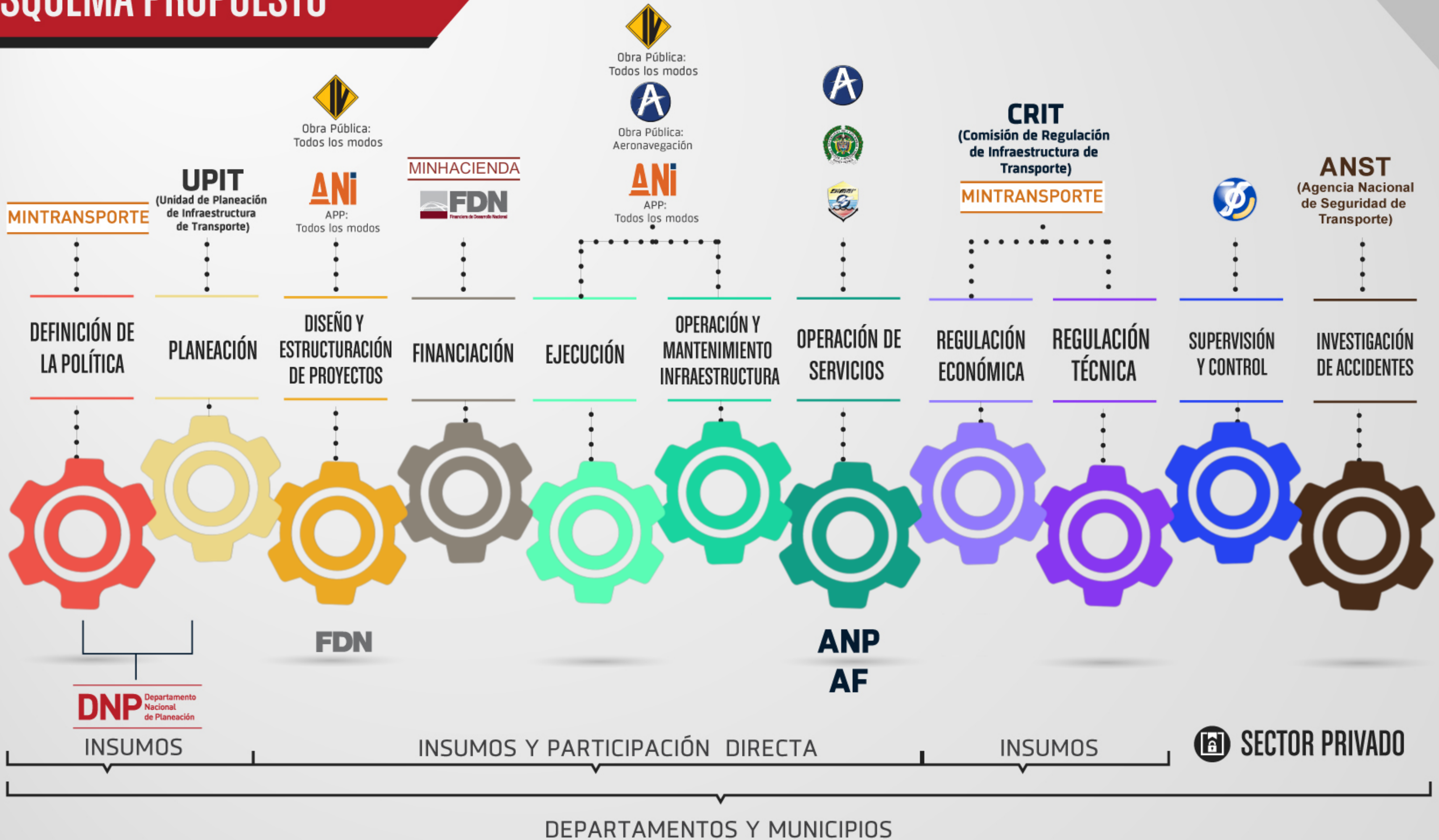


Investigación de accidentes aéreos sale de Aerocivil

Equipo base

Expertos convocados por accidente

ESQUEMA PROPUESTO



REALIDAD DEL SECTOR

	Definición de la política	Planeación	Diseño y estructuración de proyectos	Financiación	Ejecución	Operación Mantenimiento Infraestructura	Operación de Servicios	Regulación Económica	Regulación Técnica	Supervisión y Control	Investigación accidentes
MINTRANSPORTE	●	●					●	●	●	●	●
DNP <small>Departamento Nacional de Planeación</small>	●	●	●					●			
	●	●	●		●	●	●	●	●	●	
ANI	●	●	●		●	●	●	●	●	●	
	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●
		●	●		●	●	●	●	●	●	
CORMAGDALENA		●	●		●	●	●		●	●	
										●	●
MUNICIPIOS DEPTOS		●	●		●	●	●	●		●	
		●	●		●	●	●	●		●	
							●			●	●
MINHACIENDA	●			●				●			
FDN			●	●							

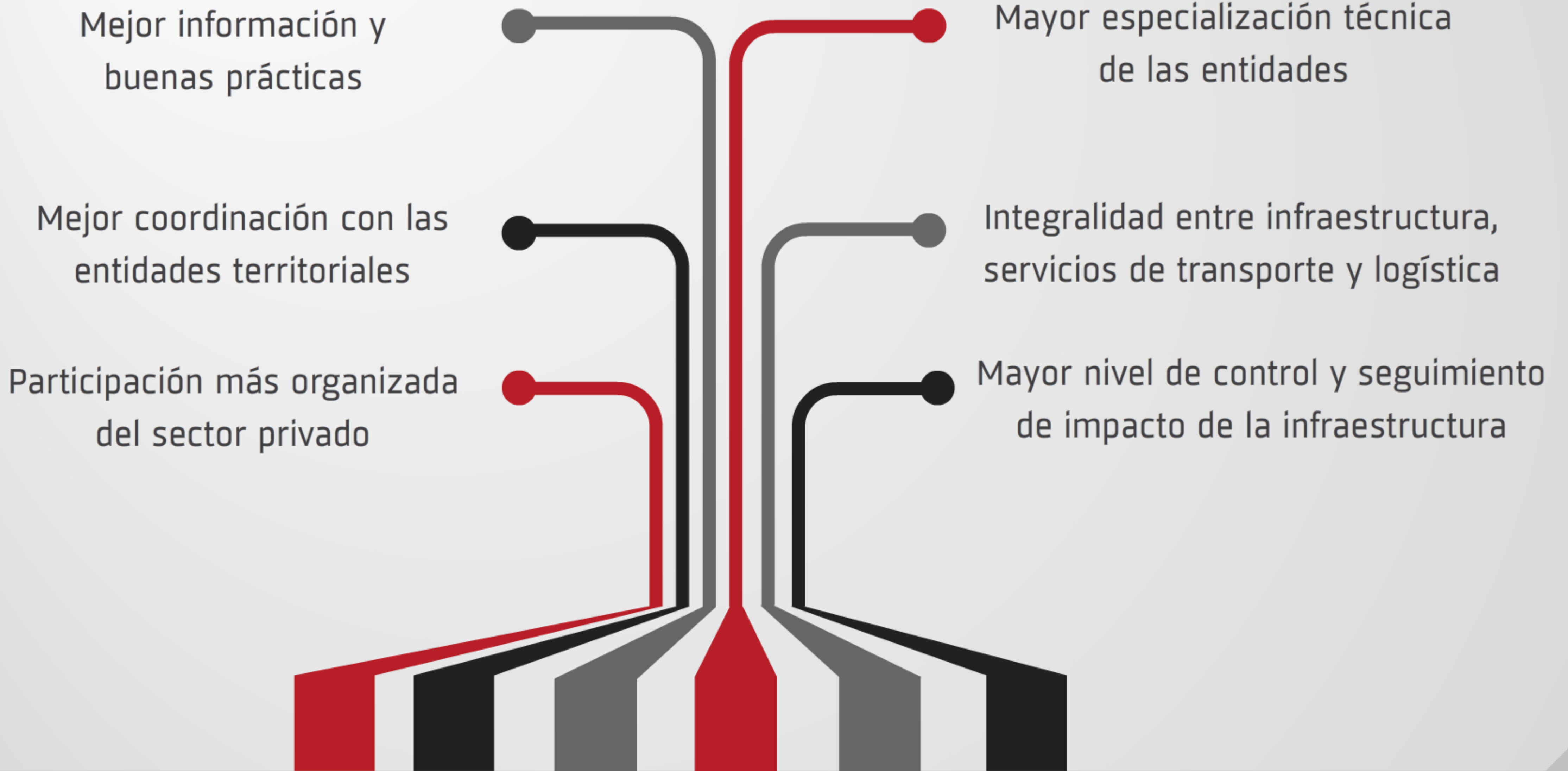
● FUNCIONES DIRECTAS SOBRE EL PROCESO

EL FUTURO DEL SECTOR

	Definición de la política	Planeación	Diseño y estructuración de proyectos	Financiación	Ejecución	Operación Mantenimiento Infraestructura	Operación de Servicios	Regulación Económica	Regulación Técnica	Supervisión y Control	Investigación accidentes
MINTRANSPORTE	●										
DNP <small>Departamento Nacional de Planeación</small>	○	○	○								
UPIT CRIT		●						●	●		
			●		●	●					
ANI			●		●	●					
					○	●	●				
ANP							●				
						●	●				
							○				
										●	
MUNICIPIOS DEPTOS		●	●		●	●					
		●	●		●	●					
							○				
							●				●
MINHACIENDA	○	○	○	●				○			
FDN			○	●							
ANST											●

○ FUNCIONES DE APOYO SOBRE EL PROCESO ● FUNCIONES DIRECTAS SOBRE EL PROCESO

➤ BENEFICIOS DE LA PROPUESTA



INTERMODALIDAD

**INFRAESTRUCTURA DE
TRANSPORTE**



**SERVICIOS DE
TRANSPORTE**

LOGÍSTICA

PLAN MAESTRO LOGÍSTICO

> CIMIENTOS PARA UN NUEVO PAÍS



NUEVA INSTITUCIONALIDAD




Plan Maestro


DE TRANSPORTE INTERMODAL

SIMÓN GAVIRIA MUÑOZ

DIRECTOR GENERAL

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

 @SimonGaviria

 @DNP_Colombia



DNP Departamento
Nacional
de Planeación

