

MANUAL PARA LAS **REGIONES**

**ATRACCIÓN  
DE INVERSIÓN PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
DE LOS TERRITORIOS  
DE COLOMBIA**

MEJORES PRÁCTICAS  
EN PROMOCIÓN DE INVERSIONES

**COLOMBIA**   
**EL PAÍS DE LA BELLEZA**



# LISTADO DE ABREVIACIONES

**Análisis DOFA** – Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (SWOT en inglés)

**API** – Agencia de Promoción de Inversión nacional (IPA en inglés) **APP** – Alianzas Público Privadas (PPP en inglés)

**APRI** – Agencia de promoción de inversión regional

**CRM** – Sistema de gestión de las relaciones con los clientes **DNP** – Departamento Nacional de Planeación de Colombia **ICA** – ICA Impuesto de Industria y Comercio

**IED** – Inversión Extranjera Directa (FDI en inglés)

**IPRO** – Proyectos estructurados (Investment Projects Ready to Offer en inglés) **KPI** – Indicadores clave de rendimiento

**PUV** – Propuesta Única de Venta (USP en inglés) **PV** – Propuesta de Valor

**RA** – Realidad aumentada **RV** – Realidad virtual

**SIFAI** – Sistema de Facilitación para la Atracción de Inversión **ZEE** – Zonas Económicas Especiales

**ZESE** – Zona Económica y Social Especial **ZF** – Zonas Francas

**ZOMAC** – Zonas más afectadas por el conflicto



# INTRODUCCIÓN

Este manual de las regiones representa el tercer entregable de la consultoría realizada por Wavteq para ProColombia bajo el contrato BID 32 de 2022 para “Realizar un diagnóstico y un manual para las regiones que no cuentan con agencias de promoción de inversión regionales (APRI) u otra instancia de promoción de inversiones o negocios, que les permita comprender sus ventajas, fortalezas y oportunidades de mejora y les facilite la adopción de estrategias o herramientas para promover inversiones en sus territorios y ejecutar acciones enfocadas en la generación de oportunidades de inversión para fortalecer su posicionamiento frente a posibles inversionistas extranjeros”. El objetivo principal de este reporte es proporcionar un manual con paso a paso y mejores prácticas para la promoción de inversión extranjera directa (IED) para las regiones en Colombia.

Este proyecto hace parte del Convenio de Préstamo No. 4929/OC-CO “Programa de Apoyo a la Diversificación e Internacionalización de la Economía Colombiana” entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo objetivo principal es diversificar e internacionalizar la economía colombiana para impulsar el crecimiento económico del país.

Teniendo en cuenta que, a **varias regiones en Colombia que no cuentan con APRI**s dedicadas a promover las oportunidades de inversión, se dificulta su visibilidad en los planes de expansión de las empresas extranjeras.

Por lo anterior, el MinCIT y ProColombia encargaron a Wavteq realizar un diagnóstico y un manual que permita **generar herramientas para que los gobiernos regionales y locales que no cuentan con agencias**

**de promoción de inversión regionales (APRI)** (i) potencien estrategias de desarrollo, (ii) generen empleo, y (iii) mejoren la productividad de sus regiones con el fin de asegurar un crecimiento económico sostenido que beneficie a sus habitantes, a través de la atracción de inversión extranjera directa.

Este manual se divide en 9 capítulos. El primer capítulo presenta diferentes opciones para establecer una entidad de atracción de inversión. El segundo capítulo trata de explicar cómo desarrollar una estrategia de IED con sus diferentes elementos. En el tercer capítulo, se presentan los pasos y mejores prácticas para la promoción de sectores a inversionistas extranjeros. Seguidamente, el cuarto capítulo presenta buenas prácticas para el desarrollo de una estrategia de marketing digital y los tipos de actividades, incluidas las iniciativas innovadoras que están adoptando las APIs alrededor del mundo. También presenta pautas para supervisar y evaluar los resultados de las campañas de marketing digital. El quinto capítulo presenta las buenas prácticas para el desarrollo de Propuestas de Valor (PV). Después, en el capítulo 6, se ofrecen directrices para promover proyectos APP a inversionistas extranjeros. El séptimo capítulo describe la función de facilitación de inversiones, la cual consiste en brindar información y asistencia continua a los inversionistas, permitiéndoles analizar las oportunidades de negocio y concretar el proyecto de inversión. El capítulo 8 brinda a las regiones conceptos esenciales sobre los incentivos a la inversión, sus tipos, importancia e impacto en la atracción de flujos de IED. Finalmente, se cierra el manual brindando lineamientos básicos para fortalecer la captura, preservación y transferencia del conocimiento, contribuir al aprendizaje institucional y a la adopción de buenas prácticas, aun cuando el personal, el liderazgo y la estructura organizativa cambien.



## 6. **PROMOCIÓN DE OPORTUNIDADES VÍA APPS A INVERSIONISTAS EXTRANJEROS**

Esta sección resalta la necesidad de que las regiones exploren el mecanismo de Asociaciones Público-Privada (APP) como una fuente de recursos complementarios al presupuesto público nacional y regional para desarrollar y modernizar la infraestructura y mejorar la provisión de servicios a los ciudadanos. Asimismo, ofrece directrices para promover proyectos APP a inversionistas extranjeros.

## NO. 1:

### Por qué promover proyectos APP

Las entidades de promoción de inversión deben contar con un buen entendimiento del concepto, características y beneficios de las APP para poder impulsar la inversión extranjera en este tipo de proyectos, contribuyendo así, al desarrollo de proyectos APP en las regiones y que permitan cerrar las brechas en infraestructura de transporte, turística, telecomunicaciones, social, entre otras, de sus territorios y del país.

#### A. Qué son las Asociaciones Públicas Privadas - APP

Las APP son contratos a largo plazo entre una empresa privada y una entidad pública, para brindar un activo o servicio público, en el que ambas partes asumen parte de los riesgos y la responsabilidad de la gestión, y la remuneración del privado está vinculada al desempeño.<sup>51</sup>

En otras palabras, son un instrumento de inversión o esquema de financiamiento para vincular capital privado, doméstico y extranjero, complementario a los recursos públicos tradicionales, para el desarrollo de infraestructura. Dentro de sus principales características se encuentran:<sup>52</sup>

- El sector privado se encarga del financiamiento, diseño, construcción

o rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura y, en todos los casos, de la operación y mantenimiento de los servicios contratados.

- El sector público mantiene la responsabilidad de la provisión del servicio público y repaga total o parcialmente con presupuesto público diferido en el tiempo todos los costos asociados.
- El sector público paga al sector privado por resultados, es decir, en función de la disponibilidad de la infraestructura y desempeño del servicio contratado.
- Asignación de riesgos a la contraparte, sector público o privado, que tenga la capacidad de gestionar, controlar, administrar y mitigar de forma más eficiente el riesgo en cuestión.
- Gestión privada de largo plazo para la operación de los servicios asociados al mantenimiento de la infraestructura.

Los contratos APP toman distintas modalidades dependiendo del riesgo transferido y los mecanismos de remuneración.

En función del riesgo transferido las alternativas contractuales APP incluyen desde contratos de operación y mantenimiento, concesiones, hasta esquemas más complejos donde se incorporan distintas gamas de

51 Banco Mundial, PPIAF, BID (2014) Asociaciones Público-Privadas, Guía de Referencia

52 Guía de Buenas prácticas para la ejecución de proyectos de Asociación Público-Privada, DNP y MinHacienda de Colombia

responsabilidades para el diseño, desarrollo o rehabilitación, financiamiento, mantenimiento y operación del bien y/o servicio.

El riesgo transferido depende de las funciones de las que se hace responsable la parte privada las más usuales incluyen:

- **Diseño:** desarrollo del proyecto desde el concepto inicial.
- **Desarrollo o Rehabilitación:** la parte privada construye o rehabilita el activo e instala todo el equipo necesario para operar.
- **Financiamiento:** comúnmente se requiere que la parte privada financie los gastos de capital, ya sea en parte o en su totalidad.
- **Mantenimiento:** la responsabilidad de la parte privada del mantenimiento de la infraestructura de acuerdo con un estándar especificado mientras dure el contrato.
- **Operación:** responsabilidad de operación técnica y suministro de un servicio básico o de apoyo a un comprador público o directamente a los usuarios.

**Figura 29. Distintos tipos de contratos APP según el riesgo transferido**



Fuente: Wavteq

En tanto que los mecanismos de remuneración al sector privado pueden ser por explotación económica de la APP, aportes del Gobierno o una combinación de ambos.

- En la explotación económica de la APP la parte privada brinda un servicio y genera ganancias al cobrar este servicio a los usuarios, como por ejemplo las carreteras con peaje o la entrada a parques naturales o recreativos.
- En los aportes del Gobierno, los pagos por organismos públicos es la única fuente de ingresos para la parte privada. Los pagos suelen estar vinculados al resultado de los servicios brindados, por ejemplo, servicios penitenciarios o escolares. En algunos casos el pago de usuario puede complementarse mediante

subsidios del gobierno, como suele suceder con el servicio de metro en algunas grandes capitales o vivienda de interés social.

Los proyectos aptos para APP deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Constituye o contribuye a suministrar infraestructura o servicios públicos
- Involucra activos de largo plazo
- Genera valor por dinero en comparación con la obra pública tradicional
- Existe capacidad e interés de mercado

Respecto a la magnitud de los proyectos, la regulación establece una inversión mínima de 6,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (aproximadamente \$6,000 millones de pesos colombianos). Sin embargo, el DNP

recomienda que el proyecto a ser ejecutado bajo un esquema de APP contempla una inversión mínima de \$50,000 millones de pesos colombianos, esto obedece a los costos de transacción y estructuración que suelen ser significativos. El plazo máximo para los proyectos APP es de 30 años, incluidas las prórrogas.

### B. Por qué usar el mecanismo APP

El mecanismo APP cobra especial relevancia en el contexto colombiano donde existen

importantes retos de infraestructura y servicios en diversos sectores como transportes, turismo, telecomunicaciones, agua y saneamiento, etc. Estudios muestran que el desarrollo económico de Colombia se encuentra afectado por el déficit de infraestructura. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP) el país requiere una inversión de \$1,150 billones de pesos colombianos\* (US\$287 mil millones de dólares americanos) en la próxima década<sup>53</sup>.

Figura 30. Estimación de las necesidades de infraestructura en Colombia

Sector	Tipo de proyecto	Inversión necesaria (billones COP)	Sector	Tipo de proyecto	Inversión necesaria (billones COP)
Transporte	Vías (18,500 km)	182	Agua	Acueducto	29.2
	Aeropuertos (31)	16		Saneamiento	14.2
	Red férrea (1,800 km)	10		Aseo / residuos	3.3
	Red fluvial (24,725 km)	8.8	Vivienda social	Vivienda (déficit de 3 millones)	90.5
	Transporte urbano	1		Salud	Hospitales públicos (182,300 camas)
Telecomunicaciones	Fibra óptica (7,000 tonos)	1	Educación		Escuelas públicas (51,134 aulas)
	Energía eléctrica	Transmisión y distribución	4.3	Justicia	Cárceles

Fuente: Wavteq en base al Programa de Participación Privada en Infraestructura, DNP (2022)



Pereira,  
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

53 DNP (2022) Programa de Participación Privada en Infraestructura.  
\* Tasa monetaria 2022.

En general, los recursos públicos son insuficientes para satisfacer esta creciente demanda de desarrollo de infraestructura, resultando necesario acudir al sector privado. La APP puede movilizar capital privado y aumentar el financiamiento disponible, especialmente en un entorno de presupuesto fiscal limitado.

Es importante destacar que los beneficios de este mecanismo trascienden la vinculación de capital privado. Comparado con la obra pública tradicional, donde el gobierno contrata y gestiona directamente uno o varios proveedores, las APP crean valor al transferir riesgos y responsabilidades al sector privado, incentivando una entrega oportuna del proyecto y dentro de presupuesto, resultando en eficiencias financieras y operativas. Además, la naturaleza de largo plazo de los contratos APP ayudan a asegurar un mantenimiento adecuado que conserve los activos en condiciones aptas para la prestación de servicios.

Las ventajas que generan las APP suelen resumirse en ocho mecanismos conocidos como “motores de valor”, ya que contribuyen a crear valor por dinero a la provisión de infraestructura<sup>54</sup>:

- **Costo de vida útil:** integrar totalmente el diseño y la construcción junto con la prestación de servicio, la operación, el mantenimiento y la renovación continuas pueden reducir los costos totales del proyecto.
- **Transferencia de riesgos:** la asignación de algunos de los riesgos a una parte privada que puede administrarlos mejor reduce el costo general del proyecto para el gobierno
- **Mantenimiento adecuado:** la parte privada asume el compromiso de suministrar el activo o servicio durante la duración del contrato, motivando un

mantenimiento adecuado. Ello reduce el riesgo de falta de fondos disponibles para el mantenimiento una vez construido el proyecto.

- **Enfoque en la prestación de servicios:** la gestión de la parte privada centra su atención en el servicio que se debe prestar sin tener que considerar otros objetivos o limitaciones frecuentes en el sector público
- **Innovación:** especificar resultados en lugar de prescribir insumo y la contratación competitiva incentiva a los licitadores a desarrollar soluciones innovadoras para cumplir con las especificaciones.
- **Utilización de activos:** se incentiva a las partes privadas a usar una única instalación para brindar soporte a múltiples corrientes de ingreso, lo que disminuye el costo de cualquier servicio en particular que provenga de la instalación.
- **Movilización de fondos adicionales:** las APP brinda fuentes alternativas de financiamiento para la infraestructura cuando los gobiernos enfrentan limitaciones financieras. En algunos casos, también se generan ingresos por cobros a los usuarios.
- **Rendición de cuentas:** los pagos del gobierno están supeditados a requisitos de desempeño, de forma que la parte privada proporcione los resultados especificados con la calidad, la cantidad y el plazo acordados.

En el contexto colombiano, de acuerdo con el DNP el mecanismo APP ha permitido participación privada en proyectos de infraestructura y servicios públicos que no habría sido posible ejecutarlos bajo esquema de inversión pública, dadas las restricciones fiscales existentes. Entre los múltiples beneficios alcanzados destacan los siguientes:

54 Banco Mundial, Global Infrastructure Hub (2017) PPP Reference Guide Version 3

“... la inversión del sector privado en infraestructura ha contribuido a incrementar la productividad, establecer empresas con solidez financiera, mejorar la gestión de las mismas, promocionar la competencia, aumentar la eficiencia en la construcción, operación y mantenimiento de proyectos de infraestructura, promocionar la inversión extranjera, propiciar programas de democratización de la propiedad accionaria, aumentar la cobertura y calidad de los servicios y adicionalmente, disminuir los recursos transferidos a empresas públicas y/o subsectores de infraestructura, incidiendo de manera positiva en las perspectivas de endeudamiento público y posibilitando el aumento de recursos destinados a otros sectores”. - CONPES 3538 de 2008.

### C. ¿De dónde debe surgir una iniciativa para desarrollar una APP?

En Colombia, las iniciativas para desarrollar una APP pueden generarse por el sector público o privado. Cuando la APP es de iniciativa pública siempre habrá recursos públicos nacionales o territoriales involucrados.<sup>55</sup>

- **Iniciativa pública:** son proyectos de APP que corresponden a una necesidad identificada por entidades públicas y donde el peso de la estructuración del proyecto recae en el sector público. La fuente de pago del proyecto puede ser a

través de aportes de recursos públicos, de la explotación económica de la APP o una combinación de éstas.

- **Iniciativa privada:** la conceptualización de la propuesta, así como los estudios de prefactibilidad y factibilidad recaen sobre el sector privado. Generalmente, tendrá una baja (hasta el 20%) o nula demanda de recursos públicos por lo que el proyecto debe generar sus propios recursos para ser viable.

Figura 31. Características de los tipos de APP según el origen de la iniciativa

	Iniciativa pública	Iniciativa privada
Originador del proyecto	Entidades públicas a nivel nacional, regional o local	Sector privado, personas naturales o jurídicas, sociedades y consorcios
Responsable estructuración	Entidad pública ejecutora	Entidad privada
Origen de la financiación	Recursos privados y/o públicos	Usualmente 100% privados Públicos hasta 20%
Proceso de selección	Licitación pública	Licitación pública Selección abreviada (menor cuantía)
Disposiciones generales	Ley APP de carácter transversal Valor mínimo del proyecto de 6,000 SMMLV Plazo máximo incluidas prórrogas 30 años Reversión de la infraestructura	

Fuente: Ley 1508 de 2012, Ley 1882 de 2018

55 DNP (2016) Guía de Asociaciones Público-Privadas

En ambos casos el objeto del proyecto es proveer infraestructura y servicios públicos que beneficien a la sociedad, razón por la cual el interés general debe primar sobre el interés particular<sup>56</sup>. Es decir, no son herramientas para soportar la construcción de infraestructura privada que sean de uso exclusivo o beneficie únicamente las actividades productivas del operador privado.

#### D. En qué sectores se utilizan las APP

Los mecanismos APP son apropiados para atraer inversión privada a diversos sectores. Este mecanismo permite desarrollar cualquier tipo de infraestructura pública de naturaleza productiva o social. También es posible usar el mecanismo APP para impulsar proyectos en los sectores turístico, agrícola y explotación de recursos naturales (minerales y petróleo).

Figura 32. Principales sectores para los que usan las APP



Fuente: Wavteq en base a Guía de Asociaciones Público-Privadas, DNP

<sup>56</sup> Ley 1508 de 2012



### E. La IED en los proyectos APP

Los proyectos APP adecuadamente estructurados y con una apropiada asignación de incentivos y riesgos, tienen el potencial de atraer inversionistas nacionales y extranjeros de largo plazo con suficiente capacidad financiera y operativa para proveer y gestionar la infraestructura y servicios públicos requeridos.

Las compañías extranjeras e inversionistas institucionales internacionales tienen un papel relevante en la financiación, construcción, modernización y operación de infraestructura pública. Según datos del Banco Mundial, en 2021 la inversión privada en infraestructura procedente de fuentes extranjeras representó el 45% de la inversión total en países emergentes, equivalente a US\$34 miles de millones<sup>57</sup>.

La IED en proyectos APP no es sólo una fuente de financiamiento, también aporta innovación, nuevas soluciones y tecnologías, para solucionar problemáticas tradicionalmente públicas. Además, promueve la competencia y genera encadenamientos productivos y derramas económicas y tecnológicas a empresas nacionales.

Desde la perspectiva de los inversionistas internacionales las APP resultan atractivas por su magnitud, naturaleza a largo plazo y estructuración. Las APP crean oportunidades de inversión específicas difícilmente accesibles bajo otro mecanismo, están sustentadas en rigurosos estudios de viabilidad técnica y financiera y con un alto grado de previsibilidad a largo plazo del flujo de caja futuro. Cuando los proyectos APP son bien ejecutados, la recompensa monetaria para los inversionistas es sustancial y duradera, además permiten a las empresas mitigar el riesgo, crear alianzas, desarrollar conocimientos, experiencia y habilidades que pueden aplicar de forma sostenible en el mercado.

57 Banco Mundial (2022) Private Participation in Infrastructure (PPI), 2021 Annual Report

Es tener las siguientes consideraciones para el uso de las APP como herramientas de desarrollo y atracción de IED en temas más allá de infraestructura:

- **Aporte a objetivos de desarrollo:** que el proyecto esté alineado con las prioridades del gobierno y políticas públicas.
- **Naturaleza del proyecto:** que se trate de una infraestructura o servicio de pública altamente demandada y que cumpla con las disposiciones de Ley sobre su estructuración
- **Ambiente de negocios:** Existencia de un entorno legal y regulatorio favorable para desarrollar el proyecto
- **Bancabilidad<sup>58</sup>:** que el proyecto sea viable técnicamente, la asignación de riesgos sea adecuada y tenga capacidad de generación de ingresos y la tasa de retorno esperada
- **Interés y capacidad del mercado:** que sea viable comercialmente, es decir que existan inversionistas a largo plazo con suficiente capacidad financiera que construyan, operen y mantengan la infraestructura o servicios.

## NO. 2:

### ¿Cuál es el rol de la APRI en la promoción de APP?

El ámbito de acción institucional de un proyecto APP involucra a más de una dependencia pública. Ello, hace relevante comprender los roles de las principales partes involucradas en la regulación, identificación, estructuración y gestión de los proyectos APP definidos en la Ley 1508 de 2012:

Las **entidades reguladoras o rectoras** son el DNP, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional (DGCPT) responsables de realizar el análisis de riesgos, la justificación de modalidad de contratación y las cláusulas contractuales y financieras para las APP de iniciativa pública de orden nacional.

Los **mecanismos de aprobación** son el CONPES, CONFIS y el Consejo de ministros definirán la cuantía máxima anual por la cual se pueden otorgar autorizaciones para comprometer vigencias futuras para la ejecución de proyectos APP. CONPES previo concepto del CONFIS definirá los sectores para otorgar autorizaciones y su distribución anual.

Las **entidades ejecutoras** son entidades del sector público nacional, regional o local que promueven, desarrollan, licitan y monitorean el desempeño de proyectos APP. Éstas corresponden a los ministerios o instituciones del sector público, también pueden ser instituciones regionales o locales cuando se trate de proyectos subnacionales. Su cometido es impulsar los proyectos APP o evaluar las iniciativas privadas, elaborar los estudios requeridos por ley y someterlos a consideración de las entidades rectoras para su aprobación, y llevar a cabo la firma del contrato con el sector privado, así como la gestión contractual del mismo durante el periodo concesional.

La DNP tiene disponible una guía para orientar a las entidades ejecutoras para evaluar y estructurar las iniciativas de proyecto APP<sup>59</sup>.

#### A. Rol de Gobernaciones y Alcaldías

En un empeño sostenido por posicionar las APP, el Gobierno Nacional reconoce la importancia de fomentar el papel y la

58 Se entiende por bancabilidad de un proyecto APP al conjunto de condiciones jurídicas y económico - financieras endógenas y exógenas que permiten que más de un agente del mercado bancario o del mercado de capitales o ambos a la vez, estén dispuestos a otorgar a un costo y garantías razonables dadas las condiciones de mercado, los recursos necesarios para su financiamiento (Fuente: PPP Knowledge Lab)

59 DNP (2016) Guía de Asociaciones Público-Privadas. Capítulo 3. Estructuración

capacidad de las entidades territoriales para la formulación, estructuración y promoción de este tipo de proyectos, destinados a cubrir déficit de infraestructura y servicios públicos en los Departamentos.

Las Gobernaciones y Alcaldías tienen el rol de entidades ejecutoras, es decir, tienen potestad para ejercer autonomía territorial en la identificación, análisis de elegibilidad, priorización, estructuración, licitación, concesión y administración de contratos APP. Su cometido es impulsar los proyectos APP de origen público y evaluar las iniciativas privadas, elaborar los estudios requeridos y someterlo a consideración de las entidades rectoras para su aprobación.

Aquellos proyectos APP territoriales que requieren desembolsos de recursos públicos deberán, necesariamente, ser consistentes con los objetivos de los planes de desarrollo territorial<sup>60</sup>. En el caso de proyectos de iniciativa privada, es competencia de las entidades territoriales evaluarlos, emitir observaciones y de ser aprobados, adelantar el proceso de selección y adjudicación.

A nivel nacional no existe restricción de tiempo para la implementación de proyectos APP, mientras que, a nivel territorial no es posible suscribir este tipo de contratos durante el último año de gobierno.

## B. Organismos de apoyo a la estructuración y financiación

Adicionalmente a estas entidades contempladas dentro del marco institucional de la Ley 1508, existe también un ecosistema amplio de organismos de apoyo para implementar los esquemas APP a nivel territorial:

Los bancos de desarrollo y entidades como FONADE, FND o FINDETER brindan financiación y asistencia para evaluar o validar la solidez de los modelos financieros y de asignación de riesgos.

## C. Rol de la APRI como promotor de inversión APP

Las APRI pueden y deben tomar un rol activo en la promoción de proyectos APP en sus territorios, apoyando el proceso de identificación de posibles proyectos para ejecutar bajo el mecanismo APP, formulando propuestas de valor atractivas, promoviendo las oportunidades a potenciales proponentes e inversionistas extranjeros y proporcionando información sobre los proyectos y procesos de licitación. Además, de la posterior articulación con actores relevantes y apoyo a navegar la tramitología relacionada con el desarrollo de los contratos APP.



60 Ley 1508 de 2012

**NO. 3:****¿Cómo promover IED en proyectos APP?**

En línea con el rol de la APRI descrito anteriormente, la figura 33 presenta un esquema de cinco pasos que describe las actividades principales a considerarse en la promoción proactiva de proyectos APP a inversionistas extranjeros:

**Figura 33. Pasos para promover proyectos APP**



Fuente: Wavteq

**1. Identificación de proyectos APP**

El primer paso es definir qué proyectos APP son prioritarios y adecuados para promoverlos entre inversionistas extranjeros. es recomendable generar una lista larga de proyectos potenciales y a partir de un análisis cualitativo filtrarlos en función de tres criterios:

- Prioridad para el desarrollo regional
- Estructuración del proyecto atractiva para el sector privado
- Potencial de captar inversionistas extranjeros

**Figura 34. Ejemplo de criterios a evaluar para filtrar la lista larga de proyectos**

Prioridad para el desarrollo regional	Estructuración del proyecto	Potencial de captar inversionistas extranjeros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertence al Plan Nacional de Desarrollo y/o al plan sectorial correspondiente</li> <li>• Aporta a objetivos de desarrollo territorial</li> <li>• Beneficia a la sociedad en general</li> <li>• Genera impacto positivo en los objetivos de desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El monto de la inversión es aceptable para ser desarrollado bajo el esquema APP</li> <li>• La conceptualización de proyecto es clara</li> <li>• Existen estudios de pre-factibilidad o factibilidad sólidos, incluyendo viabilidad técnica y financiera</li> <li>• Identificación y preasignación de principales riesgos del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno de negocio es propicio</li> <li>• La ecuación rentabilidad-riesgo es atractiva</li> <li>• Dinamismo de flujos de inversión hacia el sector objetivo</li> <li>• El proyecto es bancable, es decir financiable en los mercados financieros</li> </ul>

Fuente: Wavteq

En términos prácticos el análisis cualitativo de los proyectos potenciales puede realizarse usando distintas metodologías:

- Votación múltiple basada en discusiones grupales
- Lista de verificación (check-list por su nombre en inglés) que confirme el cumplimiento de requisitos clave
- Modelo de punteo (scoring por su nombre en inglés), que asigne un puntaje a cada criterio e indicadores evaluado

En Colombia existe un inventario de iniciativas APP, el Registro Único de Asociación Público-Privada (RUAPP), administrado por el DNP, en el que se encuentran los proyectos que el Gobierno Nacional o las entidades territoriales se encuentran estructurando y/o evaluando. El RUAPP constituye una excelente fuente para pre identificar posibles proyectos para promover, así como las entidades ejecutoras.

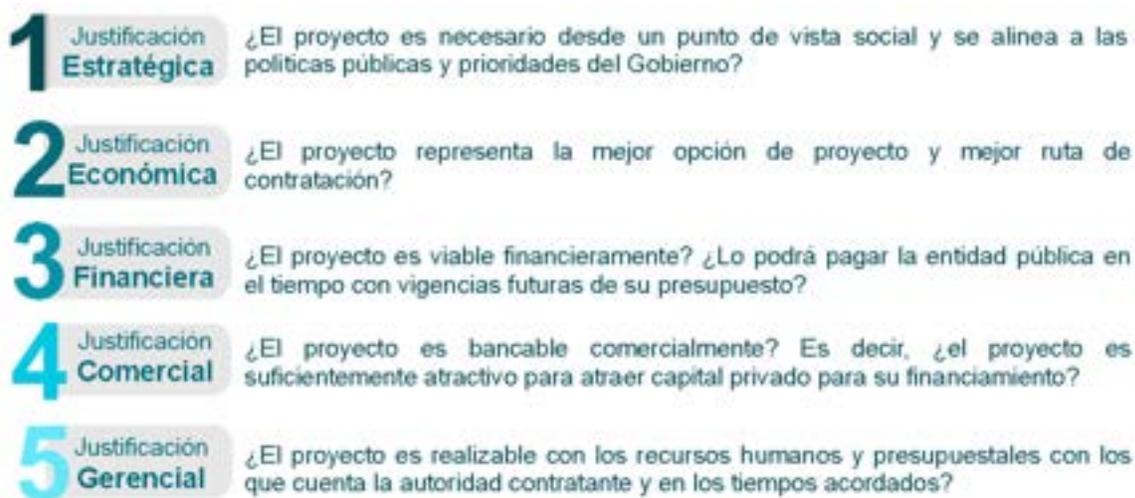
Las APRI pueden también solicitar a las entidades ejecutoras que postulen los

proyectos APP que requieran financiamiento de inversionistas extranjeros, e incluso adoptar un enfoque más proactivo proponiendo a los organismos competentes necesidades de desarrollo de infraestructura productiva o social necesaria para mejorar el clima de inversión del territorio.

Antes de invertir esfuerzos en promoción, es crítico evaluar que los proyectos cumplan con los requisitos establecidos por Ley sobre su adecuada estructuración en cuanto a estudios, análisis de riesgos, evaluación socioeconómica y justificación de la modalidad de contratación.

Para esto, resulta de utilidad aplicar el método de las cinco justificaciones, propuesto por el DNP para sustentar y analizar los proyectos APP. El método facilita que la APRI tenga claridad sobre la solidez del esquema de estructuración del proyecto y permite mantener una línea argumentativa clara frente a entidades reguladoras, ejecutoras, promotoras, los inversionistas y el público en general.

**Figura 35. Método de las cinco justificaciones**



*Fuente: Guía de Asociaciones Público-Privadas – Elegibilidad de un proyecto APP DNP*



## 2. Desarrollo de la propuesta de valor

Una propuesta de valor del sector de infraestructura, turismo o energía suele ser insuficiente para promover la cartera de proyectos APP. Por otro lado, el estudio de pre-factibilidad o factibilidad generalmente carece de orientación comercial para despertar el interés de potenciales inversionistas.

Por ello, adicionalmente a la propuesta de valor sectorial (ver capítulo 5 - Desarrollo de una propuesta de valor atractiva) y a la presentación del portafolio de oportunidades de inversión, se recomienda construir una ficha conceptual o caso de negocio para los proyectos prioritarios, que incluya sólidos argumentos comerciales:

- Justificación y descripción breve del proyecto
- Aspectos técnicos y financieros más destacados
- Características contractuales: entidad ejecutora, modalidad, monto de inversión, plazo
- Fase y fecha estimada de adjudicación
- Anexos o links relevantes: estudios de factibilidad, marco regulatorio, pliegos de licitación, etc.

Figura 36. Ejemplo de ficha conceptual de proyecto APP



Fuente: ProInversión Perú

Las fuentes de información relevantes para desarrollar las propuestas de valor, identificar y mantener la cartera de oportunidades de inversión incluyen:

- Estrategia Internacional e Innovación de ProColombia
- Documentos CONPES relevantes: logística, turismo, etc.
- Perfiles sectoriales de Colombia Productiva
- Bases de datos estadísticas y de mercado tanto públicas como privadas
- Estudios de pre-factibilidad y factibilidad de los proyectos

### 3. Promoción de oportunidades de inversión APP

Las APRI pueden contribuir de forma significativa a promover y agilizar la inversión privada en infraestructura bajo la modalidad APP, y de esta forma coadyuvar a la dinamización de la economía y la competitividad regional y del país.

Concretamente, las APRI pueden tener un rol fundamental en la divulgación de las oportunidades de inversión APP de sus regiones para mejorar la sensibilización y visibilidad en el mercado y apoyar la comunicación en la fase de lanzamiento del proyecto.

Las particularidades del sector de infraestructura y el perfil de la audiencia objetivo amerita crear campañas diferenciadas de marketing y atracción de inversionistas. Es decir, que las actividades para atraer inversionistas descritas previamente (ver capítulo 4) deben orientarse para promover específicamente la cartera de proyectos APP, por ejemplo:

#### Crear material promocional específico o microsítios para promover los proyectos APP

- Generar y mantener actualizada la cartera de oportunidades de inversión bajo el esquema APP
- Compartir experiencias exitosas y testimoniales de inversionistas

- Informar sobre el marco regulatorio APP y los procesos licitatorios

**Identificar y contactar inversionistas potenciales, financiadores de largo plazo y compañías proponentes. Se entiende por proponente las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras interesadas en celebrar contratos APP con una entidad estatal, pudiéndose tratar de una sociedad, consorcio o unión temporal.**

**Organizar / participar en eventos locales e internacionales como mesas redondas, misiones comerciales, seminarios virtuales (webinars)**

- Generar y valorar el interés del mercado sobre los proyectos APP por lanzarse
- Obtener retroalimentación que permita fortalecer la estructuración y bancabilidad de los proyectos

**Proveer información sobre los procesos y la documentación de la licitación**

#### 4. Apoyo en la articulación de alianzas

En muchos casos, los contratos de APP se ejecutan a través de consorcios que incluyen financiadores, inversionistas de capital, contratistas (ingeniería, operaciones y mantenimiento, entre otros).

Las APRI pueden tener un rol importante en la articulación entre entidades ejecutoras, inversionistas extranjeros y potenciales socios locales:

- Organización de ruedas de negocio, eventos o reuniones de match-making entre posibles actores interesados (empresas nacionales y extranjeras) en hacer alianzas estratégicas entre.
- Coordinación de agendas institucionales y comerciales entre entidades públicas y privadas involucradas en proyectos APP promovidos.

Por otro lado, la APRI deberá mantener una continua comunicación y, con el apoyo de entidades aliadas y de ProColombia, dar respuesta a solicitudes de información a los inversionistas interesados en participar en los procesos de licitación

#### 5. Asistencia al inversionista

Sujeto a la disponibilidad de recursos, las APRI pueden también orientar a los inversionistas en la gestión de trámites y actividades necesarias para materializar los proyectos de inversión APP, así como atender y/o canalizar a las instancias competentes las dificultades que se presenten durante la ejecución de las inversiones y operaciones comprometidas en los contratos APP (Ver capítulo 7 - Herramientas de facilitación a la inversión).



Cali,  
PACÍFICO COLOMBIANO

# REFERENCIAS

**Banco Mundial, PPIAF, BID (2014)** "Asociaciones Público-Privadas, Guía de Referencia (Versión 2.0)"

**Banco Mundial (2022)** "Private Participation in Infrastructure Annual Report 2021"

**Departamento Nacional de Planeación de Colombia - DNP (2016)** "Guía de Asociaciones Público-Privadas"

# **COLOMBIA**

## **EL PAÍS DE LA BELLEZA**