

“REALIZAR UN ESTUDIO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UNA INFRAESTRUCTURA O SISTEMA DE INFRAESTRUCTURAS CONEXAS Y/O DE SOPORTE A LA OPERACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE INTERMUNICIPAL E INTERDEPARTAMENTAL DE PASAJEROS Y SU ARTICULACIÓN CON LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS DEL ÁMBITO MUNICIPAL (URBANO, SUBURBANO Y RURAL) DE PALMIRA.”

Contrato 1127 de 2020

**CASO DE GESTIÓN:
Módulo 9: Gestión del Proyecto. Versión 2**

AGOSTO 12 DE 2021

1 Índice general, tablas y figuras

Contenido

1	Índice general, tablas y figuras	1
2	Introducción general	4
2.1	Enfoque metodológico	4
2.2	Caso de Gestión.....	5
3	Módulo 9: Gestión del Proyecto.....	7
3.1	Identificar la estructura del equipo requerido para el proyecto desde la entidad ejecutora.....	7
3.1.1	Modelo de gobernabilidad en etapa de formulación del Proyecto. ..	7
3.1.2	Modelo de Ejecución	12
3.1.3	Análisis de capacidad de gestión de la entidad ejecutora.....	21
3.1.4	Identificación de los cambios que debe realizar la entidad ejecutora para desarrollar adecuadamente la etapa de gestión contractual del proyecto	22
3.2	Identificación de actores clave y su relacionamiento	26
3.2.1	Identificación de los actores clave por su participación en el Proyecto o en trámites necesarios a su ejecución.....	27
3.2.2	Identificación y análisis de los impactos en los grupos de interés.....	33
3.2.3	Clasificación de los grupos de interés en términos de su nivel de influencia, impacto y su relacionamiento	36
3.3	Desarrollo del Plan Inicial del Proyecto PIP	38
3.4	Elaboración del Plan de Cambio Organizacional	40
3.4.1	Identificación de los cambios que generará la posible implementación del proyecto	40
3.4.2	Los posibles impactos y beneficios para diferentes grupos de interés	41
3.4.3	El interés y compromiso de los actores en comprender y mitigar los impactos y los beneficios potenciales de los cambios.....	44
3.4.4	Gestión del futuro cambio por parte del Municipio o la persona jurídica encargada	45
3.5	Asignación preliminar de riesgos del proyecto y formulación del Plan Inicial de Mitigación de Riesgos.....	49

3.6	Elaboración del Plan Inicial de Beneficios y Monitoreo (indicadores de desempeño / niveles de servicio de la infraestructura)	49
3.6.1	Plan Inicial de Beneficios y Monitoreo (PIBM)	49
3.6.2	Indicadores de desempeño del futuro contratista	52
•	Anexo 1 – Matriz de Riesgos, Asignación preliminar y Plan Inicial de Mitigación	62

Ilustraciones

Ilustración 1: Procesos de los 5 casos.....	4
Ilustración 2: Subdivisión de la metodología de los 5 casos según términos de referencia.....	4
Ilustración 3: Avance de los módulos desarrollados hasta la fecha	6
Ilustración 4: <i>niveles jerárquicos en estructura del equipo para la formulación del Proyecto</i>	8
Ilustración 5: Organigrama propuesto de la entidad ejecutora en etapa de estructuración.....	14
Ilustración 6: <i>Organigrama propuesto de la entidad ejecutora en etapa de construcción</i>	18
Ilustración 7: <i>Organigrama propuesto de la entidad ejecutora en etapa de operación y mantenimiento</i>	20
Ilustración 8: <i>Matriz de influencia e impacto de grupos de interés</i>	37
Ilustración 9: Fases del del Plan Inicial del Proyecto.....	39
Ilustración 10: Plan Inicial del Proyecto	40

Tablas

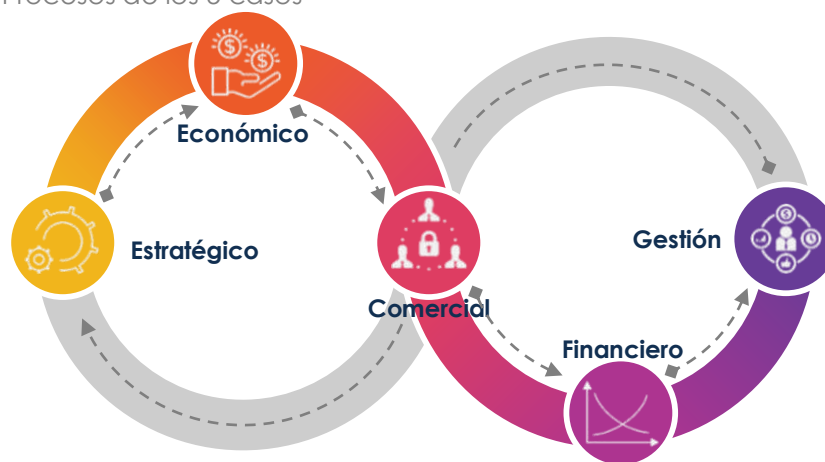
Tabla 1: Órganos, funciones e integrantes	8
Tabla 2: Actores clave del orden nacional.....	27
Tabla 3: Actores clave del orden territorial	29
Tabla 4: Clasificación grupos de interés.....	34
Tabla 5: Nivel y alcance del relacionamiento.....	37
Tabla 6: Identificación de los beneficios por grupo de interés	41
Tabla 7: Medición y seguimiento de los beneficios.....	50
Tabla 8: <i>Indicadores de desempeño de Construcción – Calidad</i>	53
Tabla 9: <i>Indicadores de desempeño de Construcción – Presupuesto</i>	54
Tabla 10: <i>Indicadores de desempeño de Construcción – Tiempo</i>	54
Tabla 11: <i>Indicadores de desempeño de la Operación – Administrativos</i>	55
Tabla 12: <i>Indicadores de desempeño de la Operación – Financieros</i>	56
Tabla 13: <i>Indicadores de desempeño de la Operación – Mantenimiento</i>	57
Tabla 14: <i>Indicadores de desempeño de la Operación – operativos</i>	58
Tabla 15: <i>Indicadores de desempeño de la Operación – Talento Humano</i>	60

2 Introducción general

2.1 Enfoque metodológico

Recordando el enfoque planteado desde el documento del CASO ESTRATÉGICO, el “Estudio de prefactibilidad técnica para el desarrollo de una infraestructura de soporte al sistema de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros en Palmira”, se desarrolla en el marco de la metodología de los **“CINCO CASOS DE ANÁLISIS”**. En cada uno de estos cinco casos o momentos de análisis se pretende responder a una pregunta y así valorar el proyecto y su desarrollo.

Ilustración 1: Procesos de los 5 casos



Fuente: IDOM 2021 a partir de la metodología de los 5 casos

Como se indicó anteriormente, los CINCO CASOS, se abordarán a lo largo del proyecto en nueve (9) módulos, los cuales serán desarrollados por esta consultoría en su totalidad, con el fin de mantener coherencia en todo el desarrollo e implementar los resultados en los siguientes módulos. Adicionalmente, a lo largo de la metodología, el proyecto desarrollará un enfoque de equidad de género.

Ilustración 2: Subdivisión de la metodología de los 5 casos según términos de referencia



Fuente: IDOM 2021 a partir de la metodología de los 5 casos y términos de referencia

Como se menciona en dicha metodología, la Etapa Inicial del Proyecto de Inversión o Pre-Factibilidad se centra en el Caso Estratégico y Económico, dentro de los que se desarrollan principalmente los siguientes elementos:

- Alineación estratégica: Busca establecer la necesidad de desarrollar el proyecto e indica la alineación con las estrategias y las políticas del gobierno y específicamente las de la Entidad Formuladora, así como con otros programas y proyectos.
- Marco de análisis de alternativas: Desarrollar y evaluar una amplia gama de opciones considerando varios criterios, luego filtra e identifica una lista más corta de opciones realistas.
- Identificación de costos, beneficios y riesgos: Identifica costos, beneficios y riesgos, incluyendo de manera general los riesgos ambientales y sociales.

Los casos Comerciales, Financieros y de Gestión se inician en esta etapa de manera preliminar para comenzar a pensar cómo se realizará el proceso posterior de maduración, cómo se financiará y cómo se implementará el proyecto.

2.2 Caso de Gestión

En este documento se desarrolla el quinto caso del proyecto CASO DE GESTIÓN en donde se busca definir la estructura organizacional del Proyecto, así como la planificación inicial de la gestión del Proyecto para facilitar la toma de decisiones.

De manera detallada, los objetivos de este caso son identificar:

- El equipo del Proyecto y otros actores que participen en el desarrollo de este.
- El plan de trabajo del Proyecto, incluyendo acciones y plazos de ejecución.
- Las personas encargadas de realizar los filtros de calidad y aprobación del Proyecto.
- Los actores afectados por el Proyecto, quién se hará cargo del acercamiento con estos actores y los Planes de Cambio Organizacional.
- Los beneficios del Proyecto y cómo se realizará su monitoreo y medición.
- Las estrategias para el manejo de los riesgos del Proyecto y quién se responsabilizará de ejecutarlas.

Estos elementos responden a las siguientes acciones que plantea la metodología de los cinco casos:

- Acción 11: Identificar el equipo del Proyecto
- Acción 12: Desarrollar un Plan Inicial del Proyecto
- Acción 13: Identificar a los actores clave, relacionamiento con ellos y el Plan de Cambio Organizacional
- Acción 14: Desarrollar un Plan inicial de Cumplimiento de Beneficios
- Acción 15: Desarrollar una estrategia y Plan de Manejo de Riesgos

El presente caso corresponde al **Modulo 9** de los términos de referencia del presente contrato. Este está compuesto con tres capítulos: Índice general, tablas y figuras; Introducción general; y Modelo 9: Gestión del Proyecto.

Ilustración 3: Avance de los módulos desarrollados hasta la fecha



Fuente: IDOM 2021 a partir de la metodología de los 5 casos y términos de referencia

A continuación, se desarrolla el Capítulo 9: Gestión del Proyecto. En un primer momento se presenta todo el contenido relacionado con la Estructura del equipo requerido para el proyecto desde la entidad ejecutora (capítulo 3.1), posteriormente se desarrolla la Identificación de actores clave y su relacionamiento (capítulo 3.2); luego se muestra el Plan de Inicio de Proyecto y el Plan de Cambio Organizacional (capítulos 3.3 y 3.4); y finalmente se presenta la Asignación preliminar de riesgos proyecto y el Plan Inicial de Beneficios y Monitoreo (capítulos 3.5 y 3.63.6).

3 Módulo 9: Gestión del Proyecto

3.1 Identificar la estructura del equipo requerido para el proyecto desde la entidad ejecutora

El módulo 9 sobre gestión del Proyecto, hace parte del Caso de Gestión del *Five case model*. En este acápite se propone la estructura del equipo requerido para la gestión de la etapa de formulación del Proyecto, así como también el modelo de ejecución o equipo mínimo requerido para el desarrollo del mismo. De esta manera, el objetivo es proponer una estructura organizacional que facilite una gestión exitosa del Proyecto y que permita adelantar la etapa de factibilidad de manera. Así las cosas, el presente módulo se dividirá en los siguientes acápites, a saber:

1. Identificación y propuesta del modelo de gobernabilidad o la estructura del equipo requerido en fase de formulación.
2. Identificación y propuesta del modelo de ejecución o equipo mínimo requerido para el desarrollo de las distintas fases del Proyecto.
3. Análisis de la capacidad de gestión de la(s) entidad(es) ejecutora.
4. Identificación de los instrumentos que deben adoptarse para la adopción de los cambios propuestos.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se procederá a realizar el análisis propuesto teniendo como referencia los pasos, cuadros y formatos sugeridos en la Guía para Colombia del *Five case model*.

3.1.1 Modelo de gobernabilidad en etapa de formulación del Proyecto.

Para la gestión de la formulación del Proyecto, se considera recomendable adoptar una esquema organizacional que integre, en distintos niveles jerárquicos de control, supervisión y toma de decisiones, a los actores más relevantes del Municipio de Palmira. Para ello, se propone una organización del equipo de trabajo dividida en los siguientes tres niveles:

Ilustración 4: niveles jerárquicos en estructura del equipo para la formulación del Proyecto



Como se observa, cada uno de los niveles propuestos tiene un órgano compuesto por un conjunto de actores para el desempeño de las actividades y labores necesarias para el adecuado desarrollo del Proyecto. En la siguiente tabla se determinan las funciones de cada órgano junto con los integrantes que deben componerlo:

Tabla 1: Órganos, funciones e integrantes

Nivel 1		
Nombre del (o los) órganos a cargo	Funciones	Integrantes
Junta Directiva	La Junta Directiva tiene a su cargo la revisión y aprobación de los elementos que componen el Proyecto. Estos elementos son elaborados por el Equipo General del Proyecto, luego ajustados por la Junta del Proyecto que a su vez entrega a la Junta Directiva los	Alcalde o delegado
		Secretario de tránsito y transporte
		Secretarios de Planeación
		Secretario de Hacienda
		Secretaria de Infraestructura, renovación urbana y vivienda.

	<p>documentos finales para supervisión y aprobación.</p> <p>De esta manera, la Junta Directiva es el máximo órgano de toma de decisiones estratégicas del Proyecto.</p> <p>A su vez, este órgano será la instancia de integración y coordinación interinstitucional a nivel nacional y municipal con los distintos sectores del gobierno que intervienen o tienen algún impacto sobre el Proyecto.</p>	
Nivel 2		
Junta del Proyecto	<p>Esta junta será la encargada de validar los documentos, productos, modelos y demás elementos propios de la estructuración del Proyecto antes de presentarlos a la Junta Directiva. Además, la Junta del Proyecto se encargará de establecer y dar los lineamientos para el desarrollo de la estructuración por parte del Equipo General de Trabajo. En esta medida, la Junta del Proyecto puede recibir tareas o instrucción de la Junta Directiva, y a su vez delega y asigna tareas al Equipo General del Proyecto.</p>	<p><u>Gerencia del Proyecto:</u></p> <p>La gerencia tendrá los siguientes perfiles:</p> <p>(i) Director del Proyecto que será el responsable de la ejecución del Proyecto ante la Junta Directiva.</p> <p>(ii) Un especialista senior legal, financiero y técnico. Cada especialista tendrá a su cargo la elaboración de informes al Director y el seguimiento en cada una de sus áreas de la gestión y desarrollo de la estructuración del Proyecto.</p>

	<p>La junta del Proyecto estará constituida por funcionarios de nivel directivo del Municipio e incluirá representantes de distintas secretarías y proyectos del Municipio, que tienen relación con la estructuración del Proyecto.</p>	<p><u>Representante de secretaría de Tránsito y Transporte:</u></p> <p>Teniendo en cuenta que esta secretaría también hace parte de la Junta Directiva del Proyecto, se estima conveniente su participación en esta órgano teniendo voz, pero sin voto en las decisiones que se tomen.</p>
		<p><u>Director de nuevo POT de Palmira:</u></p> <p>Considerando que muchas de las decisiones que se tomen en el marco del Proyecto tendrán una incidencia directa en la iniciativa que tiene el Municipio de Palmira de adoptar un nuevo POT, resulta adecuado que el director o un miembro directivo de dicha gestión, participe de la Junta del Proyecto para que éste pueda articularse con la nueva visión de ordenamiento territorial que se está implementando en la ciudad de Palmira.</p>
		<p><u>Representante del equipo estructurador:</u></p> <p>Considerando que en esta junta tendrá a cargo la validación de los elementos propios de la estructuración, resulta necesaria la presencia de un representante del equipo estructurador que exponga los distintos elementos</p>

		<p>presentados a la junta y pueda explicar los distintos aspectos que se discutan en las sesiones de la Junta del Proyecto.</p>
		<p><u>Eventual director de Proyecto de Sistema de Transporte Urbano de Pasajeros de la ciudad de Palmira:</u></p> <p>Como se ha expuesto a lo largo de la presente consultoría, el Proyecto debe estar articulado con la iniciativa del Municipio de crear un sistema de transporte urbano de pasajeros. Por ello, se considera conveniente la presencia del director o representante a nivel directivo de este proyecto.</p>
Nivel 3		
<p>Equipo general del Proyecto</p>	<p>A este nivel se encuentra todo el personal que se encargará del desarrollo del Proyecto en el día a día, de acuerdo con cada uno de los componentes que integran el Proyecto. Así, el equipo general del Proyecto elabora los entregables, los documentos de planeación y planificación necesarios para la ejecución del Proyecto. De esta manera, el equipo de trabajo recibe instrucciones de la Junta del Proyecto y ejecuta las actividades propias de la estructuración bajo los lineamientos y decisiones impartidas por los órganos de los niveles 1 y 2, expuestos anteriormente.</p>	<p>Gerente del Proyecto</p> <p>Especialistas por componente del Proyecto propuestos a nivel detallado en el siguiente acápite.</p>

3.1.2 Modelo de Ejecución

La definición del modelo de ejecución del proyecto parte del análisis del organigrama y capacidades de Alcaldía de Palmira. Con base en los análisis realizados, se identificó que hay dos Secretarías de la Alcaldía cuyas funciones se relacionan con este proyecto. La Secretaría de Tránsito y Transporte, y la Secretaría de Infraestructura, Renovación Urbana y Vivienda.

De acuerdo con el Decreto Municipal 213 del 2016, la primera Secretaría incluye dentro de sus funciones la necesidad de "... garantizar una eficiente infraestructura vial, equipos, sistemas, señales, paraderos, vehículos y estaciones utilizadas por el sistema de transporte terrestre público para la continua prestación del servicio de pasajeros en el Municipio.", además de "... participar y diseñar los planes y programas que permitan asociarse con el sector privado para el desarrollo y explotación económica de terminales de transporte y las demás infraestructuras del sector".

Ahora bien, el mismo Decreto establece que la Secretaría de Infraestructura, Renovación Urbana y Vivienda, tiene a cargo las siguientes funciones relacionadas con este proyecto: "Articular las acciones municipales para el desarrollo urbano integral del Municipio, contribuyendo a la construcción, modificación y renovación del espacio urbano, junto con los demás elementos sectoriales y la participación del sector público, privado y las organizaciones sociales para consolidar una ciudad ordenada, sostenible y próspera", y "- Elaborar, ejecutar o contratar los desarrollos urbanos definidos en el POT para el Municipio, en el Plan de Desarrollo Municipal y en los Planes o proyectos de desarrollo urbano en sus componente básicos: espacio público, vivienda, equipamientos, movilidad e infraestructura".

Conforme al componente misional y la experiencia de cada una de estas dependencias se propone que durante la fase de factibilidad el proyecto esté a cargo de la Secretaría de Tránsito y Transporte. Luego, durante la fase de construcción la responsabilidad recaiga en la Secretaría de Infraestructura, Renovación Urbana y Vivienda. Finalmente, en la fase de operación, esta estará a cargo de una empresa creada para tal fin.

Dado que el proyecto comprende tres fases para su desarrollo (factibilidad, construcción y operación), se ha estructurado un organigrama que responda a las necesidades de ejecución de cada una de las fases. Para esto, se ha utilizado como referencia los organigramas de entidades a nivel nacional que han sido creadas y/o ajustadas para implementar soluciones al transporte público. De manera específica, se ha considerado la estructura organizacional utilizada para la estructuración y construcción del Metroplús de la ciudad de Medellín, y la estructura operativa de las Empresas¹: Terminal de Transporte de Sogamoso,

¹Estructura que se ha tomado como referencia para la estimación de los costos de personal de las infraestructuras que componen este proyecto.

Terminal de Transporte de Valledupar, Terminal de Transporte de Pasto y Terminal de Transporte de Montería.

A continuación, se presenta la estructura, área de trabajo, número de profesionales y nivel de formación (o conocimiento) requerido en cada una de las etapas del proyecto.

3.1.2.1 Etapa de Factibilidad

Para la etapa de estructuración del proyecto (que incluye la consecución de recursos, la contratación y ejecución del estudio de factibilidad, la presentación del proyecto al Ministerio de Transporte, la creación de la Empresa Terminal de Transporte o EIM, y la gestión de los predios, entre otras actividades) se ha identificado que la entidad ejecutora debe tener como mínimo un equipo de 12 personas. Un (1) Gerente, un (1) Secretario General, tres (3) profesionales abogados, un (1) director administrativo (con un equipo de trabajo de 3 personas), un (1) director de transporte (con 3 personas a cargo) y un director de control interno.

Según la estructura de ejecución propuesta, el nivel jerárquico más importante es la Gerencia. Esta se encarga de la dirección y control de todas las actividades que componen la etapa de factibilidad, desde la coordinación del equipo para la consecución de recursos, pasando por los cambios de norma y gestión predial hasta la contratación y revisión del estudio de factibilidad.

Debajo del gerente y sin formar parte de un área misional o de apoyo de la organización se propone un Secretario General con un equipo de 3 abogados que se encarguen de la ordenación del gasto y de los temas relacionados con la gestión de los predios del proyecto, incluyendo el cambio de la norma, la contratación de la actualización del avalúo catastral el anuncio del proyecto y la gestión y adquisición de los terrenos.

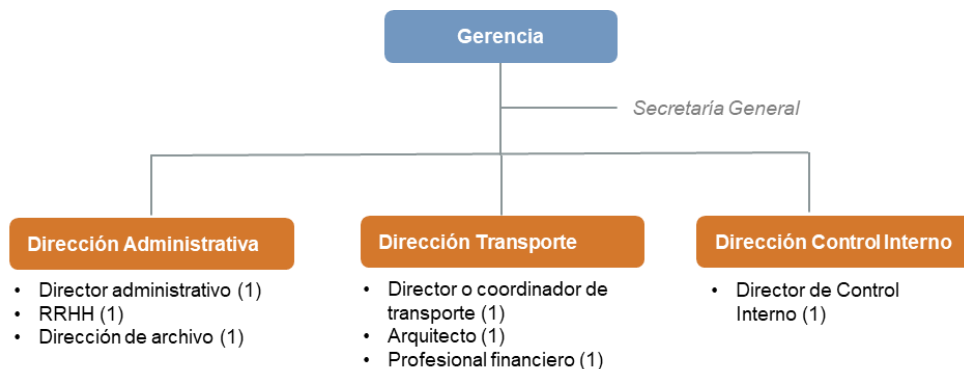
Debajo de la Secretaría General, se propone un área misional (Dirección de infraestructuras) y dos de soporte (Administrativas y Control Interno).

La Dirección de Transporte cuenta con un (1) director/coordinador encargado de la planeación estratégica en materia de transporte que revise los resultados de los análisis y proyecciones de demanda y capacidad de las infraestructuras propuestas. Adicionalmente, se propone un (1) profesionales con experiencia en infraestructura de vías y transporte, un (1) arquitecto y un (1) profesional financiero con conocimiento en estructuración financiera de proyectos.

Respecto a la Dirección Administrativa, se propone un (1) director con mínimo seis (6) años de experiencia, encargado del estado de la entidad, back office y custodiar la información y correspondencia; un (1) profesional de recursos humanos y un (1) profesional en la dirección de archivo.

Para la Dirección de Control Interno, se incluye un (1) director abogado con experiencia en control interno de empresas – encargado de las alertas tempranas de los proyectos y representante de los entes de control en la entidad.

Ilustración 5: Organigrama propuesto de la entidad ejecutora en etapa de estructuración



Fuente: IDOM

Al revisar el organigrama de la Alcaldía de Palmira, se identificaron cargos que tienen funciones similares o relacionadas con las que debe desarrollar el equipo de trabajo del proyecto. De manera complementaria el análisis de la hoja de vida del equipo de trabajo que conforma la administración, se identifican profesionales con formación y/o nivel de experiencia ajustada a los requerimientos del perfil propuesto. En este sentido, gran parte del equipo propuesto puede ser conformado por personal que actualmente labora en la Alcaldía.

Para realizar este análisis, se han identificado los cargos en la Alcaldía de Palmira que tienen funciones y competencias similares utilizando para esto el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la Planta de Personal de la Administración de Palmira (Decreto 922 de 2020). Una vez analizadas las funciones se evaluaron dos criterios adicionales: el nivel de formación y títulos profesionales, y la experiencia profesional² del personal.

Entre los cargos propuestos que pueden ser suplidos por funcionarios actuales de la Alcaldía de Palmira, se identifica el Gerente, el Director Administrativo, el Profesional de Recursos Humanos y el Director de Transporte.

Con respecto a las funciones del Gerente, se identificó que estas pueden ser suplidas por el subsecretario de desarrollo estratégico de movilidad de la Alcaldía de Palmira. Este tiene como función principal coordinar y controlar las acciones necesarias para el desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos estratégicos y de movilidad. Es licenciado en ingeniería industrial, con maestría en administración. Cuenta con experiencia como docente en la maestría de

² Para la evaluación del nivel de formación y experiencia profesional se ha analizado la hoja de vida disponible en la página web de la entidad, en Función Pública y en LinkedIn.

ingeniería industrial y en las especializaciones de gerencia logística y de operaciones en la Universidad de Santiago de Cali.

En cuanto a las funciones del Director Administrativo, estas pueden ser suplidas por el director administrativo y financiero de la administración. Se encarga de controlar la asignación de personal administrativo, manejar las acciones de desarrollo y mejoramiento de archivo y velar por el cumplimiento de las directrices de la entidad. Es profesional en derecho, con especialización en contratación estatal y con maestría en derecho contractual público y privado. Posee experiencia como jefe de área en Metro Cali S.A. y como profesional especializado, contratista y abogado de EMCALI.

Para ejercer las funciones del profesional de recursos humanos, se identificó el perfil del subsecretario de gestión del talento humano. Este es el encargado de coordinar la aplicación de los procesos de selección y vinculación de personal y realizar seguimiento a las situaciones administrativas de los empleados. Es profesional en derecho, con especialización en gestión del talento humano y derecho administrativo. Cuenta con experiencia como jefe de oficina de Metro Cali S.A. y como subdirector administrativo, asesor y profesional especializado del Municipio de Santiago de Cali.

Para las funciones del Director de Transporte, se propone al Secretario de Infraestructura, Renovación Urbana y Vivienda. Dentro de la Alcaldía de Palmira, es quien dirige las actuaciones en desarrollo, renovación urbana, servicios públicos e infraestructura física. Sus estudios y experiencia le permiten apoyar en la gestión administrativa y financiera, entre otras actividades. Es licenciado en ingeniería civil, con especialización en gerencia financiera y maestría en ingeniería civil. Además, posee experiencia como secretario de despacho de la Alcaldía de Santiago de Cali, gerente de Fontur, coordinador de proyectos de Ingeurbe y profesional universitario de Mintransporte.

Adicionalmente, se ha identificado que los cargos de Profesional de dirección de archivos, Arquitecto y Profesional financiero pueden ser suplidos por profesionales especializados de la Alcaldía de Palmira. Sin embargo, por problemas de disponibilidad de información, se desconocen los estudios y trabajos previos de estos perfiles.

Para suplir al Profesional de dirección de archivos, se identificó un profesional especializado en la secretaría general, cuya función es planear, gestionar, controlar y coordinar el proceso de administración de archivo y gestión documental. Según el manual de funciones de la Alcaldía de Palmira, el cargo tiene como requisito un título de formación profesional en administración, ingeniería industrial, ingeniería administrativa, entre otras. Además, el cargo requiere 24 meses de experiencia profesional, de los cuales 18 son de experiencia relacionada.

Para las funciones del Profesional financiero, se identificó un profesional de la subsecretaría financiera. Entre sus funciones, está participar en los planes,

programas y proyectos del área de trabajo o la entidad, desarrollando la formulación y evaluación financiera. Según el manual de funciones de la Alcaldía de Palmira, este cargo tiene como requisito un título profesional en economía, administración, contaduría pública, ingeniería administrativa o fines. En adición a esto, debe tener 24 meses de experiencia profesional, de los cuales 18 son de experiencia profesional relacionada.

Para cumplir las funciones del Arquitecto, se identificó un profesional en la subsecretaría de infraestructura y valorización, encargado de la ejecución de las actividades relacionadas con proyectos de construcción, mejoramiento y conservación de la infraestructura física y espacio público. De acuerdo con el manual de funciones de la Alcaldía de Palmira, este cargo tiene como requisito un título profesional en arquitectura o afines y 24 meses de experiencia profesional, de los cuales 12 meses son de experiencia relacionada.

Por otra parte, para los cargos de Secretario General y Director de Control Interno se encontraron perfiles que tienen ciertas capacidades y experiencias, pero no cumplen con todos los requisitos. En cuanto a las funciones del Secretario General, estas pueden ser suplidas por el secretario jurídico, debido a su formación y experiencia como abogado. No obstante, este no cumple con las funciones de ordenación del gasto y adquisición predial. Con respecto al Director de Control Interno, se identificó dentro de la Alcaldía de Palmira el cargo de jefe de oficina de control interno.

Se ha concluido que al menos cuatro de los cargos propuestos pueden ser suplidos por funcionarios del gobierno municipal. Si bien los otros cargos cuentan con ciertas capacidades y experiencias, estos no cumplen con todos los requisitos requeridos. Por ende, el área de talento humano deberá evaluar si estos cargos son suficientes o si se debe fortalecer el equipo para llevar a cabo el proyecto en etapa de factibilidad.

3.1.2.2 Etapa de construcción

El organigrama para la etapa de construcción de la infraestructura parte del organigrama de la etapa de factibilidad y se ajusta con el objetivo de cumplir con los requerimientos necesarios para una correcta gestión. En esta etapa se considera que la estructura organizacional debe estar conformada por la Gerencia, la Secretaría General y seis (6) Direcciones. Estas a su vez, se componen por un director/coordinador y un equipo de profesionales senior y de apoyo.

Según la estructura de ejecución, el nivel jerárquico más importante es la Gerencia. En esta etapa el gerente se debe encargar de la dirección y control de las actividades que se deben realizar para la construcción del Proyecto. Se compone por el Gerente y la Secretaría General (con el equipo de 3 abogados propuesto en la etapa anterior).

El Gerente continúa siendo la persona a cargo de dirigir y controlar el cumplimiento de las actividades de la entidad ejecutora. En segundo lugar, la Secretaría General y el equipo de abogados se encargan de brindar asesoría legal en asuntos como trámites de permisos, licencias, certificados, etc.

La Dirección de Transporte continúa estando a cargo de un (1) director/coordinador encargado de la planeación estratégica en materia de transporte, la supervisión de la ejecución de los contratos relacionados con transporte y determinar la necesidad de diseños y adecuaciones a la infraestructura. Adicionalmente, se proponen dos (2) profesionales con experiencia en infraestructura de vías y transporte – uno por cada infraestructura del Proyecto, un (1) arquitecto y un (1) profesional financiero.

A diferencia de la etapa anterior, durante la construcción se propone una nueva área misional, la Dirección de Infraestructura, compuesta por un (1) director/coordinador que se responsabiliza de la coordinación y seguimiento de los contratos de obra; dos (2) ingenieros ambientales con especialización en gerencia de proyectos – uno por cada infraestructura del Proyecto; un (1) ingeniero ambiental con especialización en gerencia de proyectos; y un (1) arquitecto. Adicionalmente, se pueden contratar profesionales de apoyo para asuntos ambientales y forestales – pueden ser prestadores de servicios.

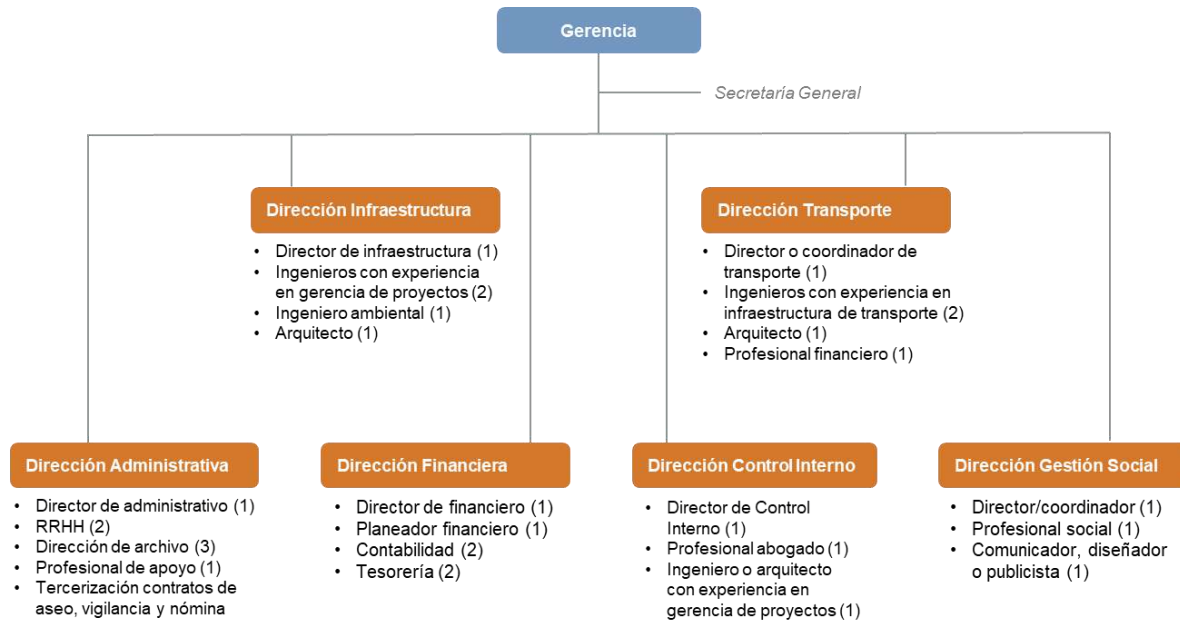
Respecto a la Dirección Administrativa, se propone un (1) director con mínimo seis (6) años de experiencia, encargado del estado de la entidad, back office y custodiar la información y correspondencia; dos (2) profesionales de recursos humanos; tres (3) profesionales en la dirección de archivo; y dos (2) en tesorería. En adición a esto, se deben contratar los servicios de aseo, vigilancia y nómina.

Para la Dirección Financiera, se propone un (1) director con 8 a 15 años de experiencia en contratación y manejo de recursos públicos o privados. Este se encargará de la destinación de los recursos y capacidad financiera del proyecto durante la etapa de construcción. Además, se incluye un (1) planeador financiero, dos (2) profesionales de contabilidad y dos (2) en tesorería.

Para la Dirección de Control Interno, se incluye un (1) director abogado con experiencia en control interno de empresas – encargado de las alertas tempranas de los proyectos y representante de los entes de control en la entidad, un (1) profesional abogado con experiencia en control interno de empresas y un (1) profesional ingeniero o arquitecto con experiencia en gerencia de proyectos.

Por último, la Dirección de Gestión Social contará con un director/coordinador, un (1) profesional social y un (1) comunicador, diseñador o publicista – puede ser prestador de servicios.

Ilustración 6: Organigrama propuesto de la entidad ejecutora en etapa de construcción



Fuente: IDOM 2021

Así como en la etapa de factibilidad, se ha analizado el personal de la Alcaldía de Palmira para determinar si los funcionarios cumplen con las funciones propuestas para los miembros de la entidad ejecutora. En efecto, se han identificado funcionarios que pueden suplir algunas de las funciones.

En este caso, las funciones del Gerente pueden ser asumidas por el secretario de infraestructura, renovación urbana y vivienda, debido a su formación como ingeniero civil y especialización en gerencia financiera, así como su experiencia en el desarrollo de proyectos de diseño, construcción, mejoramiento y mantenimiento de infraestructura en la Alcaldía de Palmira y en trabajos previos.

Para la dirección administrativa, se propone el cargo de secretario administrativo y financiero, considerando que sus funciones en la Alcaldía de Palmira manejando aspectos como la contratación de personal, el desarrollo y mejoramiento de archivo y el cumplimiento de lineamientos institucionales. Además, cuenta con la formación necesaria como abogado, con especialización en contratación estatal y maestría en derecho contractual público y privado.

En cuanto a las funciones del Director de Infraestructura, estas pueden ser suplidas por el subsecretario de infraestructura y valorización. Este puede encargar coordinar y supervisar la ejecución de los contratos de obra. Para esto, cuenta con una licenciatura en ingeniería civil, con especialización en movilidad y transporte. Además, ha sido ingeniero civil de la Fundación Universidad del Valle, residente de interventoría Diego Duque & CIA LTDA e ingeniero coordinador de obra de la Universidad del Valle.

Con respecto a las funciones del Director de Transporte, estas pueden ser suplidas por el subsecretario de desarrollo estratégico de movilidad. Este puede hacerse cargo de dirigir y supervisar la ejecución de los contratos relacionados con transporte. Es licenciado en ingeniería industrial, con maestría en administración. Posee experiencia como profesor de posgrado de la maestría de ingeniería industrial y las especializaciones de gerencia logística y de operaciones y como profesor investigador de movilidad urbana en la Universidad del Valle.

Para las funciones del Director Financiero, se propone al subsecretario financiero, el cual es responsable de dirigir las operaciones financieras, presupuestales y contables del Municipio. Para el proyecto, se puede encargar de manejar los recursos de la construcción. Es contador público, con maestría en administración. Cuenta con 18 años de experiencia laboral en cargos directivos del sector financiero, minero-energético, transporte y gobierno.

Para las funciones de Director Social, se considera al secretario de integración social. Entre sus funciones, se destaca: implementar políticas, planes, programas y proyectos sociales; coordinar con los sectores públicos, privados y del tercer sector las intervenciones para la superación de las condiciones de vulnerabilidad de los grupos poblacionales; y asistir a las mesas, comités y escenarios relacionados con la atención integral a los grupos poblacionales. Su formación incluye una licenciatura en politología y una especialización en gobierno y gestión pública.

En cuanto al Director de Control Interno, su par en la Alcaldía de Palmira puede ser el jefe de oficina de control interno. Sin embargo, se considera que este no cumple las mismas funciones a las propuestas para el cargo dentro del equipo ejecutor, por lo que se deberá evaluar si esta participará en el proyecto.

Con respecto a los integrantes de la Secretaría General, se propone al secretario jurídico para el cargo de Secretario General por sus estudios y experiencias como abogado. Para los cargos de abogados en la Secretaría General, se identifica el perfil de profesional especializado de la secretaria jurídica.

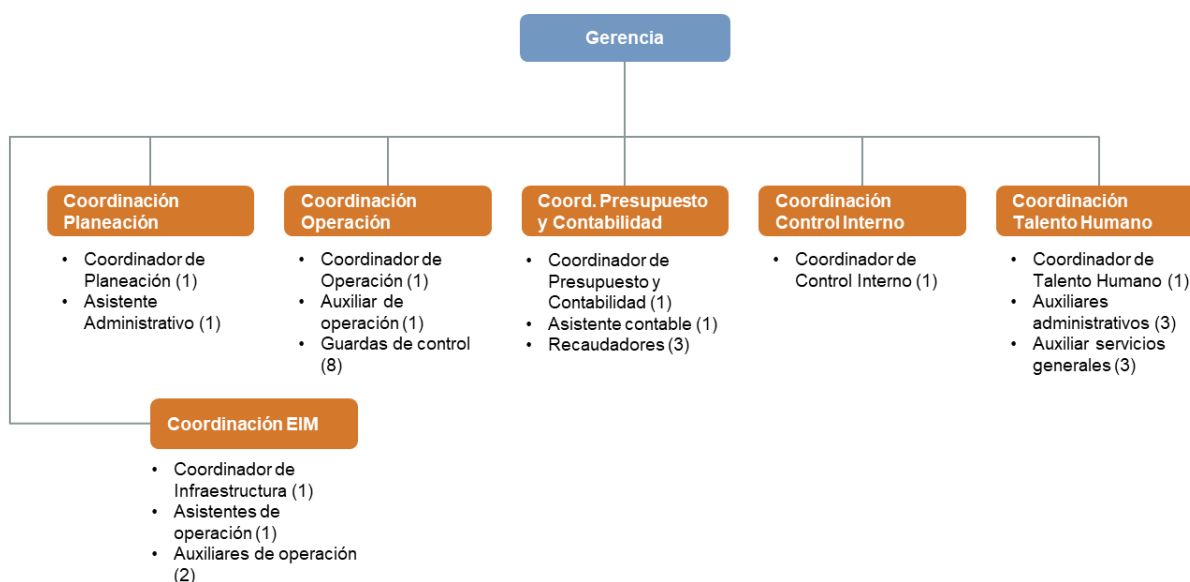
Para los cargos de menor nivel en la estructura organizacional, existen profesionales especializados que cumplen con las funciones, formación y experiencias necesarias para el proyecto. Sin embargo, para los cargos donde se propone más de una persona, es posible que no alcance con los profesionales especializados que están en la Alcaldía de Palmira. Este es el caso de los cargos de: profesional de dirección de archivo, profesional de recursos humanos, ingeniero con experiencia en gerencia de proyectos e ingeniero con experiencia en infraestructuras de transporte.

3.1.2.3 Etapa de operación y mantenimiento

A partir de terminales de transporte y similares en el país, se establece que la entidad ejecutora en etapa de operación y mantenimiento requiere como mínimo un (1) Gerente General, seis (6) coordinadores, cuatro (4) asistentes, nueve (9) auxiliares, tres (3) recaudadores y ocho (8) guardias de control.

La cabeza del equipo es el Gerente General, quien se encarga de facilitar los recursos para la operación de las infraestructuras, en conformidad con los objetivos estratégicos, así como plantear e implementar los proyectos que permitan el mejoramiento de la entidad y las necesidades de personal para llevarlos a la práctica. Este también coordina y supervisa el trabajo realizado desde las diferentes coordinaciones.

Ilustración 7: Organigrama propuesto de la entidad ejecutora en etapa de operación y mantenimiento



Fuente: IDOM 2021

Se proponen seis (6) coordinaciones: Planeación, Operación, Presupuesto y Contabilidad, Control Interno, Talento Humano y EIM. Las primeras cinco coordinaciones son transversales a las dos infraestructuras del Proyecto. En particular, la coordinación EIM se plantea para la dirección de todos los aspectos relacionados con la operación de dicha infraestructura.

3.1.3 Análisis de capacidad de gestión de la entidad ejecutora

Con base en los análisis de los presupuestos de inversión de proyectos ejecutados, en ejecución, o planeados en el Municipio de Palmira en los últimos años³, se ha identificado que la entidad, si bien tiene experiencia en la construcción de proyectos de infraestructura, no ha ejecutado proyectos de las dimensiones económicas planteadas en este estudio (con inversiones superiores a los COP 55.000 millones).

De acuerdo con los análisis realizados los proyectos más relevantes en los últimos años en el municipio son:

- Construcción **Ciudadela Deportiva** Municipio De Palmira (COP 14.000 millones).
- **Construcción y mejoramiento de infraestructura** de pavimentos, puentes, sedes comunales y puestos de salud por cerca del COP 10.000 millones.
- **Construcción pavimento** de algunos sectores del Municipio de Palmira (COP 18.000 millones).
- **Vías pa' lante:** Proyecto tiene la finalidad de mejorar la infraestructura vial en las zonas rurales y urbanas, y requiere una inversión superior a los COP 3.000 millones.
- **Construyendo con vos:** presupuesto para el desarrollo local. Con un presupuesto estimado en COP 6.000 millones.
- **Intercambio vial en la glorieta de Versalles:** obra que hace parte de la obra 5G "Malla Vial Accesos Cali-Palmira" estimada en COP 1.6 billones.

Como se puede observar, salvo el proyecto del intercambiador vial de la Glorieta de Versalles cuya ejecución está a cargo de una entidad de orden nacional, los proyectos que se han planificado y que se esperan desarrollar en el municipio tienen montos de ejecuciones equivalente a un tercio y un décimo del presupuesto estimado para este proyecto.

Ahora bien, al realizar un análisis de las hojas de vida de los Secretarios y Subsecretarios se identificaron competencias relevantes en varios de los cargos propuestos en las etapas de factibilidad y construcción (ver el detalle en las secciones 3.1.2.1 y 3.1.2.2). De acuerdo con los análisis realizados se identifica necesario evaluar la necesidad de fortalecer el equipo de trabajo (apalancándose para esto en la Secretaría de Desarrollo Institucional) con asesores externos en las siguientes áreas de especialidad:

- Abogados con experiencia probada en gestión de predios

³ Se ha utilizado los montos de los presupuesto de inversión de los proyectos como variable proxy para medir las capacidades del ente municipal en ejecutar y monitorear proyectos complejos, toda vez que un proyecto con el nivel de Capex propuesto presenta las siguientes complejidades con respecto a otros proyectos identificados en el municipio: financiación y levantamiento de recursos (necesidad de estructuración de la deuda y compromiso de vigencias futuras), cambios de norma y gestión predial de los terrenos, gestión contractual, seguimiento y control del desarrollo de la obra, gestión social de los grupos de interés, entre otros.

- Ingenieros con 8 años de experiencia en gerencia de proyectos
- Profesionales en ingeniería con experiencia en infraestructura de vías y transporte
- Ingeniero ambiental con experiencia en gestión de proyectos en la región

3.1.4 Identificación de los cambios que debe realizar la entidad ejecutora para desarrollar adecuadamente la etapa de gestión contractual del proyecto

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, en el presente acápite se identificarán los cambios o las acciones que podrían ser realizadas para la implementación de las estructuras organizacionales propuestas en las etapas del Proyecto.

3.1.4.1. Cambios para la implementación de la estructura organizacional de la etapa de factibilidad y construcción.

Antes de indicar las actuaciones que deberán ejecutarse para la implementación de la estructura organizacional propuesta para las etapas de factibilidad y construcción, conviene reiterar y resumir a manera de conclusión algunas premisas que fueron expuestas en los anteriores acápites:

- i. Para la ejecución de la etapa de factibilidad se ha definido que la dependencia que estará a cargo será la Secretaría de Tránsito y Transporte.
- ii. Para la ejecución de la etapa de construcción, se ha definido que la dependencia que estará a cargo será la Secretaría de Infraestructura, Renovación Urbana y Vivienda.
- iii. Sin perjuicio de la definición de las dependencias que estarán a cargo de cada una de estas etapas, se han propuesto estructuras organizacionales para el desarrollo de las mismas dentro de las cuales se ha considerado la vinculación de perfiles y profesionales que ya existen en la planta de personal de la Administración Municipal de Palmira, pero que ejercen sus funciones en Secretarías distintas a las mencionadas.

Considerando estas tres premisas, la alternativa que puede resultar recomendable para la implementación de las estructuras organizacionales propuestas es la creación de un “grupo de trabajo” en los términos previstos en la Ley 489 de 1998, en virtud del cual se pueden integrar de manera transitoria los perfiles de distintas

dependencia de la Administración Municipal, con el fin de que éstos cumplan con las funciones que se determinen en el acto de creación del referido grupo.

Al respecto, el artículo 115 de la referida Ley establece lo siguiente:

*Artículo 115. Planta global y grupos internos de trabajo. El Gobierno Nacional aprobará las plantas de personal de los organismos y entidades de que trata la presente ley de manera global. **En todo caso el director del organismo distribuirá los cargos de acuerdo con la estructura, las necesidades de la organización y sus planes y programas.***

Con el fin de atender las necesidades del servicio y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas del organismo o entidad, su representante legal podrá crear y organizar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo.

En el acto de creación de tales grupos se determinarán las tareas que deberán cumplir y las consiguientes responsabilidades y las demás normas necesarias para su funcionamiento". (Destacado fuera del texto original)

Como se observa, la Ley faculta la creación y organización con carácter permanente o transitorio grupos internos de trabajo con el fin de atender las necesidades del servicio y de cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas de la entidad. Además, la Ley dispone que para la creación de estos grupos se determinarán las tareas que deberán cumplir quienes compongan el respectivo grupo de trabajo y las demás normas necesarias para su funcionamiento.

Para la creación de estos grupos de trabajo se deberá tener en cuenta lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto 2489 de 2006 que establece lo siguiente:

"Artículo 8°. Grupos internos de trabajo. Cuando de conformidad con el artículo 115 de la Ley 489 de 1998, los organismos y entidades a quienes se aplica el presente decreto creen grupos internos de trabajo, la integración de los mismos no podrá ser inferior a cuatro (4) empleados, destinados a cumplir las funciones que determine el acto de creación, las cuales estarán relacionadas con el área de la cual dependen jerárquicamente".

De acuerdo con lo dispuesto por la norma citada, los grupos de trabajo deberán componerse de mínimo cuatro empleados, para el cumplimiento de las funciones que se le asignen en el acto de creación, las cuales deberán en todo caso estar relacionadas con su dependencia.

Partiendo de lo anterior, conviene indicar que, de acuerdo con las normas del Municipio de Palmira, la creación de estos grupos de trabajo en la Administración Municipal le corresponde al Alcalde. Al respecto, el artículo cuadragésimo noveno del Decreto Municipal 213 del 2016 establece lo siguiente:

"Para el desarrollo de la organización administrativa del Municipio y de sus funciones previstas en este Decreto, el Alcalde podrá organizar grupos de trabajo, comités y consejos, cuya conformación y funcionamiento se realizará según lo determinen las normas o las necesidades de gestión de la Administración Municipal".

Nótese que de conformidad con el Decreto Municipal y los demás artículos del marco normativo que regula los grupos de trabajo, el Alcalde tiene la facultad, por sí mismo sin acudir a otros órganos de la administración municipal, para crear los grupos de trabajo que considere necesarios para un fin específico.

Así las cosas, teniendo en cuenta lo expuesto es posible afirmar que para la implementación de la estructura organizacional propuesta para la ejecución del Proyecto en sus etapas de factibilidad y construcción, lo más recomendable es que el Alcalde cree un grupo de trabajo compuesto por funcionarios de las distintas secretarías que hacen parte de la Administración Municipal de Palmira, que cumplan con los perfiles propuestos en este documento. Esta alternativa permite integrar los perfiles de las distintas Secretarías de manera transitoria y sin necesidad de acudir ante otros órganos de la administración municipal como el Concejo, lo cual facilita la implementación de lo propuesto en el presente documento.

En todo caso conviene indicar que, si como consecuencia de la creación de estos grupos surge la necesidad de actualizar o ajustar algunas de las funciones de los cargos o empleados que harán parte del mencionado grupo de trabajo, el Alcalde deberá hacer la respectiva modificación al Manual de Funciones de la Administración Municipal de conformidad con lo establecido en el Decreto Municipal 922 de 2020 que establece en su artículo segundo lo siguiente:

"ARTÍCULO SEGUNDO. MODIFICACIONES el señor Alcalde adoptará mediante acto administrativo las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el presente manual"⁴.

Por último, conviene indicar que en el entendimiento del equipo consultor no es necesaria la creación o modificación de la planta de trabajo para la adopción de la estructura organizacional propuesta. Sin embargo, si en etapa de factibilidad se determina lo contrario, conviene tener en cuenta las disposiciones de la Ley 909 de 2004 que de manera general regula las normas sobre organización del empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública, y que en su artículo 46 establece lo siguiente:

*"Artículo 46. Modificado por el Decreto 19 de 2012, artículo 227. Reformas de planta de personal. Las reformas de plantas de personal de empleos de las **entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán***

⁴ Este artículo es concordante con lo establecido en el artículo 32 del Decreto 785 de 2005 que establece que *"la adopción, adición, modificación o actualización del manual específico se efectuará mediante acto administrativo de la autoridad competente"*.

motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la Administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP-

El Departamento Administrativo de la Función Pública adoptará la metodología para la elaboración de los estudios o justificaciones técnicas, la cual deberá ceñirse a los aspectos estrictamente necesarios para soportar la reforma a las plantas de personal.

Toda modificación a las plantas de personal de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional deberá ser aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública". (Destacado fuera del texto original).

Como se observa, para la reforma a las plantas de personal de empleos de entidades de la rama ejecutiva del orden territorial, como sería el caso de las Secretarías propuestas como posibles dependencias ejecutoras, se deberán motivar las razones y necesidades que justifican la respectiva reforma o modificación y utilizar para el efecto, las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad que expidió en atención a lo anterior, la "Guía de rediseño para entidades del orden territorial".

3.1.4.2. Cambios para la implementación de la estructura organización de la etapa de operación.

Tratándose de la etapa de operación del Proyecto, la estructura organizacional propuesta deberá ser adoptada por la empresa terminal de transporte o por la empresa encargada de la operación del EIM. Como se ha expuesto a lo largo de esta consultoría, esta entidad no está constituida en el Municipio, con lo cual, lo primero que deberá realizarse es el trámite de creación de la sociedad pública o mixta que tenga por objeto la ejecución del Proyecto.

Así, lo primero que se debe tener en cuenta es que, de conformidad con lo contemplado en el artículo 69 de la Ley 489 de 1998, la creación de esta empresa debe ser aprobada mediante Ordenanza o Acuerdo del Concejo Municipal. Al respecto, la norma en comento contempla lo siguiente:

"ARTICULO 69. CREACION DE LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS. Las entidades descentralizadas, en el orden nacional, se crean por la ley, en el orden departamental, distrital y municipal, por la ordenanza o el acuerdo, o con su autorización, de conformidad con las disposiciones de la presente ley. El proyecto respectivo deberá acompañarse del estudio demostrativo que justifique la iniciativa, con la observancia de los principios señalados en

el artículo 209 de la Constitución Política". (Destacado fuera del texto original).

De conformidad con la norma citada, se puede colegir que, para la creación de una entidad descentralizada, como lo sería una sociedad pública o mixta del Municipio de Palmira, ésta debe ser autorizada por Acuerdo u Ordenanza del Concejo. Además, indica la norma que el proyecto de Acuerdo u Ordenanza debe estar acompañado del estudio que justifique su creación.

Ahora, teniendo en cuenta que esta entidad no existe, en los actos de creación de la entidad y los estatutos que se adopten para dicho fin se podrá adoptar y establecer la estructura organizacional que se propone en el presente documento para la gestión de la operación. Así, en el mismo proceso de creación de la entidad podrán establecerse la estructura, los cargos y las funciones que le corresponde a cada uno de los perfiles propuestos.

Para terminar, conviene indicar los trámites y procedimientos que sean necesarios para la constitución de la empresa operadora y para la adopción e implementación de la estructura organizacional propuesta para la ejecución de la etapa de operación, podrá comenzarse a desarrollar en las etapas de factibilidad y construcción, tal como fue expuesto en el módulo 8 sobre el esquema de la transacción. Esto con el fin de que al finalizar la etapa de construcción la infraestructura se entregada a la empresa operadora y se pueda dar inicio a la operación del proyecto.

3.2 Identificación de actores clave y su relacionamiento

Tratándose de la etapa de operación del Proyecto, la estructura organizacional propuesta deberá ser adoptada por la empresa terminal de transporte o por la empresa encargada de la operación del EIM. Como se ha expuesto a lo largo de esta consultoría, esta entidad no está constituida en el Municipio, con lo cual, lo primero que deberá realizarse es el trámite de creación de la sociedad pública o mixta que tenga por objeto la ejecución del Proyecto.

Así, lo primero que se debe tener en cuenta es que, de conformidad con lo contemplado en el artículo 69 de la Ley 489 de 1998, la creación de esta empresa debe ser aprobada mediante Ordenanza o Acuerdo del Concejo Municipal. Al respecto, la norma en comento contempla lo siguiente:

*"ARTICULO 69. CREACION DE LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS. **Las entidades descentralizadas, en el orden nacional, se crean por la ley, en el orden departamental, distrital y municipal, por la ordenanza o el acuerdo, o con su autorización, de conformidad con las disposiciones de la presente ley.** El proyecto respectivo deberá acompañarse del estudio demostrativo que justifique la iniciativa, con la observancia de los principios señalados en*

el artículo 209 de la Constitución Política”. (Destacado fuera del texto original).

De conformidad con la norma citada, se puede colegir que, para la creación de una entidad descentralizada, como lo sería una sociedad pública o mixta del Municipio de Palmira, ésta debe ser autorizada por Acuerdo u Ordenanza del Concejo. Además, indica la norma que el proyecto de Acuerdo u Ordenanza debe estar acompañado del estudio que justifique su creación.

Ahora, teniendo en cuenta que esta entidad no existe, en los actos de creación de la entidad y los estatutos que se adopten para dicho fin se podrá adoptar y establecer la estructura organizacional que se propone en el presente documento para la gestión de la operación. Así, en el mismo proceso de creación de la entidad podrán establecerse la estructura, los cargos y las funciones que le corresponde a cada uno de los perfiles propuestos.

Para terminar, conviene indicar los trámites y procedimientos que sean necesarios para la constitución de la empresa terminal de transporte y para la adopción e implementación de la estructura organizacional propuesta para la ejecución de la etapa de operación, podrá comenzarse a desarrollar en la etapa de factibilidad y construcción, tal como fue expuesto en el módulo 8 sobre el esquema de la transacción.

3.2.1 Identificación de los actores clave por su participación en el Proyecto o en trámites necesarios a su ejecución

A continuación, se presenta unas tablas que contiene el listado de los actores institucionales clave para el desarrollo del Proyecto. Para claridad, se identificarán los actores del nivel nacional y posteriormente los del nivel territorial:

3.2.1.1 Actores clave del orden nacional

Tabla 2: Actores clave del orden nacional

Actor clave	Participación / trámite o permiso asociado al actor clave
Ministerio de Transporte	El Ministerio de Transporte como máxima autoridad a nivel nacional del sector, tiene a su cargo la adopción y definición de la política pública relacionada con la infraestructura de transporte. Esto hace que el Ministerio sea un actor clave en el proceso de implementación del

Actor clave	Participación / trámite o permiso asociado al actor clave
	<p>Proyecto, sobre todo en el componente que tiene relación con la EIM. Lo anterior en la medida en que, como se ha manifestado a lo largo de la consultoría, este tipo de infraestructuras no tienen una regulación expresa en la legislación colombiana ni en el marco regulatorio nacional, con lo cual la adopción de políticas o medidas relacionadas con las EIM deberían ser consultadas o socializadas con el Ministerio.</p> <p>Por otro lado, de acuerdo con los artículos 2.2.1.4.10.1.1 y 2.2.1.4.10.2.2. del Decreto 1079 del 2015, la creación de Terminales de Transporte debe ser aprobada por el Ministerio de Transporte. Así, en dichas normas se establece el procedimiento detallado que debe realizar la entidad formuladora cuando quiera que se pretenda crear una terminal de transporte, lo cual hace que el Ministerio sea un actor clave en el desarrollo del presente proceso.</p> <p>Adicionalmente, la Empresa de Terminal de Transporte deberá obtener una habilitación y un permiso de operación de conformidad con lo establecido en el Decreto 1079 de 2015, con lo cual el relacionamiento con el Ministerio de Transporte será un factor clave en la ejecución del Proyecto.</p>
Comisión de Regulación de Infraestructura y Transporte	Creada por la Ley 1682 de 2013, esta Comisión tiene a su cargo la reglamentación, regulación e integración de la normatividad del sector. Como se expuso anteriormente, la infraestructura tipo EIM no tiene una regulación clara o especial. Por ello, esta Comisión puede llegar a ser clave en la adopción de normas en el Municipio de Palmira para el desarrollo de este tipo de infraestructura, ya que puede dar lineamientos normativos relacionadas con las EIM.
Superintendencia de Transporte	La Superintendencia de Transporte es el órgano de inspección, control y vigilancia de la actividad transportadora y sus servicios conexos a nivel nacional. En este sentido, esta entidad vigilará y controlará el

Actor clave	Participación / trámite o permiso asociado al actor clave
	cumplimiento de las disposiciones legales en el desarrollo y ejecución del Proyecto.
Ministerio del Interior	<p>La Ley 1682 de 2013 sobre infraestructura de transporte, establece en su artículo 40 que como parte de la gestión ambiental y social que debe adelantarse para el desarrollo de infraestructura de transporte, debe surtir, de ser procedente, el trámite de consulta previa con el acompañamiento del Ministerio del Interior.</p> <p>Para determinar la procedencia de una consulta previa, de acuerdo el artículo 3 del Decreto 1320 de 1998, le corresponde al Ministerio del Interior, a solicitud de la entidad formuladora, certificar la presencia de comunidades en las zonas en las que se desarrollará el Proyecto.</p>
ANLA	<p>La Agencia Nacional de Licencias Ambientales es la autoridad encargada de otorgar las licencias ambientales de los Proyectos, cuando quiera que estas generan un impacto ambiental de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Ley 99 de 1993.</p> <p>Si bien del análisis técnico realizado hasta el momento no se ve un componente ambiental complejo, debe tenerse presente que la ANLA puede llegar a ser una autoridad clave para el adecuado desarrollo del Proyecto.</p>
	La Procuraduría y la Contraloría son entidades que pueden realizar control a la gestión del Proyecto desde el ámbito de sus funciones de autoridad en materia disciplinaria y fiscal del Estado. Por ello, deben ser consideradas como actores claves del Proyecto.

3.2.1.2 Actores clave del orden territorial

Tabla 3: Actores clave del orden territorial

Actor clave	Participación / trámite o permiso asociado al actor clave
Alcaldía de Palmira	<p>El Alcalde de Palmira tendrá una injerencia directa en el Proyecto en la medida en que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones encaminadas al cumplimiento de las funciones del Municipio y de articular las diferentes Secretaría, Oficinas y Dirección que tiene relación o impacto en la ejecución del Proyecto. Además, teniendo en cuenta que este es un proyecto que hace parte del Plan de Gobierno del Alcalde, incluido en el Plan de Desarrollo de su periodo, éste será uno de los voceros principales del Proyecto ante otras entidades públicas y antes la comunidad y grupos de interés.</p>
Concejo Municipal	<p>El Concejo Municipal será clave en la gestión del Proyecto, toda vez que ante este órgano colegiado se deben hacer los siguientes trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Aprobación de vigencias futuras. (ii) Creación de empresa terminal de transporte o empresa operadora de las EIM. <p>Además, el Concejo por su naturaleza política y de control a la gestión del Alcalde es un actor clave para el adecuado desarrollo del Proyecto. Con lo cual, el manejo que se dé a este actor será de suma importancia de cara al logro de los objetivos del Proyecto.</p>
CONFIS territorial	<p>Para la aprobación de vigencias futuras ordinarias o extraordinarias ante el Concejo, la Ley 819 de 2003 y la Ley 1483 del 2011, establecen la necesidad de contar con aprobación previa del CONFIS territorial o la entidad que haga sus veces.</p>
Secretaría de Hacienda y la Sub-Secretaría Financiera	<p>La Secretaría de Hacienda y la Sub-Secretaría Financiera podría tener mayor injerencia en el Proyecto en el componente financiero y de disposición o consecución de recursos públicos, considerando que el Proyecto está incluido en el Plan de Desarrollo y requerirá de la ejecución de presupuesto del Municipio</p>
Secretaría de infraestructura,	<p>De acuerdo con el Decreto Municipal No. 213 de 2016, esta secretaría tiene a su cargo la función de <i>“Articular las acciones municipales para el desarrollo urbano integral del Municipio, contribuyendo a la construcción,</i></p>

Actor clave	Participación / trámite o permiso asociado al actor clave
renovación urbana y vivienda.	<p><u>modificación y renovación del espacio urbano, junto con los demás elementos sectoriales y la participación del sector público, privado y las organizaciones sociales para consolidar una ciudad ordenada, sostenible y próspera</u>” y de <u>“Elaborar, ejecutar o contratar los desarrollos urbanos definidos en el POT para el Municipio, en el Plan de Desarrollo Municipal y en los Planes o proyectos de desarrollo urbano en sus componente básicos: espacio público, vivienda, equipamientos, <u>movilidad e infraestructura</u>”.</u></p> <p>Considerando sus funciones, esta secretaría, como se expuso en el anterior acápite, podría ser encargada de la ejecución del Proyecto. En todo caso, si esta secretaría no es la ejecutora, tendrá injerencia directa por sus funciones relacionadas con la movilidad e infraestructura del municipio.</p> <p>Por otro lado, también debe ponerse de presente que esta secretaría tiene la función de <i>“planear y establecer los procedimiento para adquirir por enajenación voluntaria o mediante los mecanismos legales de expropiación judicial o administrativa, los inmuebles que se requieran para el cumplimiento de los planes, programas o proyectos de desarrollo urbano”</i>. Así, esta secretaría puede llegar a ser clave en la gestión predial que será desarrollada para la ejecución del Proyecto.</p>
Secretaría de Tránsito y Transporte	Esta secretaría también puede llegar a ser ejecutora del Proyecto o participar directamente en su diseño, estudio e implementación en el municipio, ya que de conformidad con lo establecido en el Decreto Municipal No. 213 de 2016, esta secretaría participa y diseña <i>“los planes y programas que permitan asociarse con el sector privado para el desarrollo y explotación económica de terminales de transporte y las demás infraestructuras del sector”</i> . Adicionalmente, esta entidad es la encargada de <i>“desarrollar y ejecutar los estudios técnicos que permitan efectuar los proyectos de formación</i>

Actor clave	Participación / trámite o permiso asociado al actor clave
	<i>ciudadana y mejorar los dispositivos de control de tránsito".</i>
Sub-Secretaría de Seguridad Vial y Registro	La Sub-Secretaría de Seguridad Vial y Registro tiene a su cargo "el desarrollo de proyectos constructivos urbanos que afecten o incidan en la movilidad vial de acuerdo con el POT". En este sentido, esta subsecretaría podría apoyar el desarrollo y la gestión del Proyecto.
Sub-Secretaría de desarrollo estratégico de Movilidad	Esta Secretaría tiene a su cargo la preparación de proyectos de transporte público en la ciudad de Palmira. Además, en el Decreto Municipal 213 de 2016 se manifiesta expresamente que esta secretaría es la encargada de proponer los proyectos de transporte público al Gobierno Nacional, con lo cual éste es un actor clave en la articulación que debe tener el Proyecto con el eventual Sistema de Transporte Urbano de Pasajeros que se adopte en el Municipio de Palmira.
Secretaría de Planeación	Teniendo en cuenta que este Proyecto tiene incidencia en el ordenamiento territorial de Palmira y en la definición de la infraestructura de transporte que está contemplada en el POT, la participación de esta Secretaría es de suma importancia para el adecuado desarrollo del Proyecto. Aún más, si se tiene en cuenta que en cabeza de esta secretaría se está adelantando la formulación del nuevo POT de la ciudad de Palmira.
Dirección de Contratación Pública	La Dirección de Contratación Pública tiene a su cargo la preparación y revisión de los contratos requeridos por el Municipio. Además, se encarga de vigilar y garantizar que los procesos contractuales se cumplan de acuerdo con las normas aplicables. En esta medida, la Dirección de Contratación será un actor que puede tener injerencia en el Proyecto.
Contraloría Municipal de Palmira	La Contraloría Municipal de Palmira es un actor clave en el desarrollo del Proyecto, en la medida en que como autoridad a nivel territorial puede ejercer sus funciones de control fiscal en la gestión del Proyecto. Las recomendaciones u observaciones que realice esta entidad deberán ser estudiadas y analizadas de manera propositiva con el órgano de control, para beneficio de la adecuada ejecución del Proyecto.

Actor clave	Participación / trámite o permiso asociado al actor clave
Departamento del Valle del Cauca	Teniendo en cuenta que la infraestructura propuesta tiene un alcance intermunicipal, el Departamento como autoridad a nivel regional, puede llegar a tener injerencia en elementos conexos al Proyecto.
Curadores Urbanos	Los curadores urbanos son claves para el Proyecto pues ante ellos se deberá realizar el trámite para la obtención de la licencia de construcción para el desarrollo del Proyecto.

3.2.2 Identificación y análisis de los impactos en los grupos de interés

El diseño y construcción de la CIT ejercerá una influencia significativa en la vida cotidiana de cada uno de los habitantes de Palmira, por lo cual, se debe prestar especial atención en ello, para proponer infraestructuras que brinden posibilidades de uso ilimitadas, de fácil acceso, cerca de los hogares y que propicie la organización de una movilidad inteligente para hombres, mujeres, niños y niñas en igualdad de condiciones; es decir, el objetivo radica en satisfacer las demandas de los grupos identificados, creando espacios prácticos y adaptables para satisfacer distintas necesidades y generar nuevas potencialidades de la CIT para sus habitantes.

Los grupos de interés se identifican como un conjunto de actores con intereses comunes o similares, que son beneficiados o afectados por las actividades del proyecto las cuales difieren considerablemente dependiendo de las fases de la vida en que se encuentran los ciudadanos, las realidades y el entorno social en el que se mueven.

En la siguiente ilustración se muestran los grupos de interés a los que pertenecen los actores del proyecto, así como los beneficios identificados y el impacto que generan en cada uno de los actores. Los círculos o *Harvey balls* representan el impacto de los beneficios sobre los actores, el cual se clasifica en:

- impacto directo, si el círculo está completo;
- impacto indirecto, si el círculo está medio lleno; y
- no tiene impacto, si el círculo está vacío.

Para realizar este ejercicio, se considera que los impactos directos para un grupo de interés si este se ve beneficiado o afectado directamente (a manera de ejemplo se considera que la población en edad de trabajar se ve impactada directamente por el cobro en las tarifas o por la mejora en el transporte . Se considera que un subgrupo se ve impactado indirectamente cuando el efecto del beneficio es secundario (a manera de ejemplo, la Mesa CIT se ve impactada

indirectamente por la mejora en los tiempos del transporte en la medida que el ciudadano reconoce que esto se debe a la buena implementación del proyecto). Finalmente, cuando no hay un impacto directo. Si un beneficio no tiene impacto sobre un subgrupo, significa que no le compete o no lo afecta.

Para un mejor entendimiento de la ilustración, se desarrollará un ejemplo con el beneficio "Disminución en los tiempos de desplazamiento". Este beneficio tiene un impacto directo en los transportadores y los usuarios (adultos, jóvenes y otros actores de la sociedad civil), puesto que aumenta la eficiencia del servicio. En cuanto al Concejo Municipal, la Mesa CIT y la Junta de Acción Comunal, el impacto es indirecto, porque este contribuye al desarrollo sostenible de la ciudad y a generar una percepción positiva del gobierno municipal. Respecto al sector inmobiliario, este no se beneficia por un aumento en la eficiencia del transporte.

Tabla 4: Clasificación grupos de interés

Beneficios/ Grupos de interés	Sector Político		Sector económico		Sociedad civil y sus organizaciones				
	Concejo Municipal	Mesa CIT	Transportadores	Sector inmobiliario	Junta de Acción Comunal	Adultos mayores	Mujeres y Hombres en edad laboral	Mujeres y Hombres con necesidades especiales	Jóvenes
Precios justos									
Disminución en los tiempos de desplazamiento									
Optimizar el parque automotor									
Incremento de ingresos de los transportadores									
Incremento de ingresos sector inmobiliario									
Incremento en el valor y cambio en el uso del suelo									
Aumento en la disponibilidad de espacio público									
Disminución en tiempos de desplazamiento, contaminación y mejor movilidad									
Disminución de las muertes por accidentes de tránsito									
Incremento en la seguridad del usuario									

Beneficios/ Grupos de interés	Sector Político		Sector económico		Sociedad civil y sus organizaciones				
	Concejo Municipal	Mesa CIT	Transportadores	Sector inmobiliario	Junta de Acción Comunal	Adultos mayores	Mujeres y Hombres en edad laboral	Mujeres y Hombres con necesidades especiales	Jóvenes
Acceder a una red de circulación urbana eficiente y con posibilidad de intercambio modal	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Efecto aglomeración, productividad y empleo	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mayor facilidad para acceder al servicio de transporte público	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Accesibilidad a servicios complementarios	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Aprovechamiento de espacios públicos	●	●	●	○	●	●	●	●	●

● Impacto directo ● Impacto indirecto ○ No tiene impacto

Fuente: IDOM 2021

La anterior clasificación de los grupos de interés incluye los grupos sociales identificados y las personas que están asociadas con el proyecto en diferentes formas y en las distintas etapas de la CIT:

El sector económico: grupo de potenciales participantes donde se encuentran agremiaciones y asociaciones de transportadores, comerciantes, vendedores y gremios de la construcción y la infraestructura.

El sector Político institucional y la academia: agrupando potencialmente la mesa de gobierno de la CIT, las universidades y grupos de investigación.

La sociedad civil y sus organizaciones: Participantes identificados principalmente en grupos y organizaciones de ciudadanos que de manera constante lideran procesos sociales en el territorio del área de influencia del proyecto desde distintas iniciativas.

Como impactos de la implantación de la CIT podemos encontrar un incremento en la seguridad de las personas usuarias del transporte público, entendiendo esta como la posibilidad de mujeres, hombres, personas jóvenes y adultos mayores, de moverse libremente en transporte público en cualquier momento del día o de la noche. La seguridad percibida desde una iluminación adecuada, la supresión de zonas que generen ansiedad y una señalización clara y entendible que puede

contribuir esencialmente a aumentar los niveles de seguridad tanto objetivos como subjetivamente experimentados.

Acceder a una red de circulación urbana eficiente, con posibilidad de intercambio Modal, ejerce una influencia directa sobre la planificación de la infraestructura y el transporte, pues posibilita a los ciudadanos la combinación eficiente de trabajo remunerado, tareas familiares, cuidado, compras y uso de servicios, al igual que facilita el trabajo de cuidado y reduce los viajes impuestos a los cuidadores, se reduce el tráfico individual motorizado y las cadenas de movilidad de la vida cotidiana que combina el trabajo remunerado, el cuidado y las tareas del hogar.

La planificación y construcción sin barreras permite que todos los grupos de usuarios disfruten de la ciudad. Desde una perspectiva de transversalización de género e inclusión social, el diseño sin barreras no solo significa apoyar a las personas con movilidad reducida, sino también facilitar la vida de las personas con tareas de cuidado y familiares (llevar bolsas de la compra, empujar cochecitos, acompañar a otras personas) o con movilidad temporalmente alterada (por ejemplo, debido a lesiones). El diseño sin barreras hace que los viajes diarios sean más fáciles y seguros para todos. La accesibilidad sin barreras a las paradas de transporte público, así como el diseño de estaciones y vehículos sin barreras, ayudan a las personas con movilidad reducida a moverse dentro y fuera de Palmira.

La accesibilidad a servicios complementarios radica su importancia en medidas que promuevan la ubicación de instalaciones de servicios e infraestructura cerca de paradas de transporte público. El desarrollo de comercio dentro de la CIT permitirá que las compras, los mandados, etc. se puedan realizar sin perder demasiado tiempo. Al igual que la infraestructura aumentara el atractivo a los barrios residenciales.

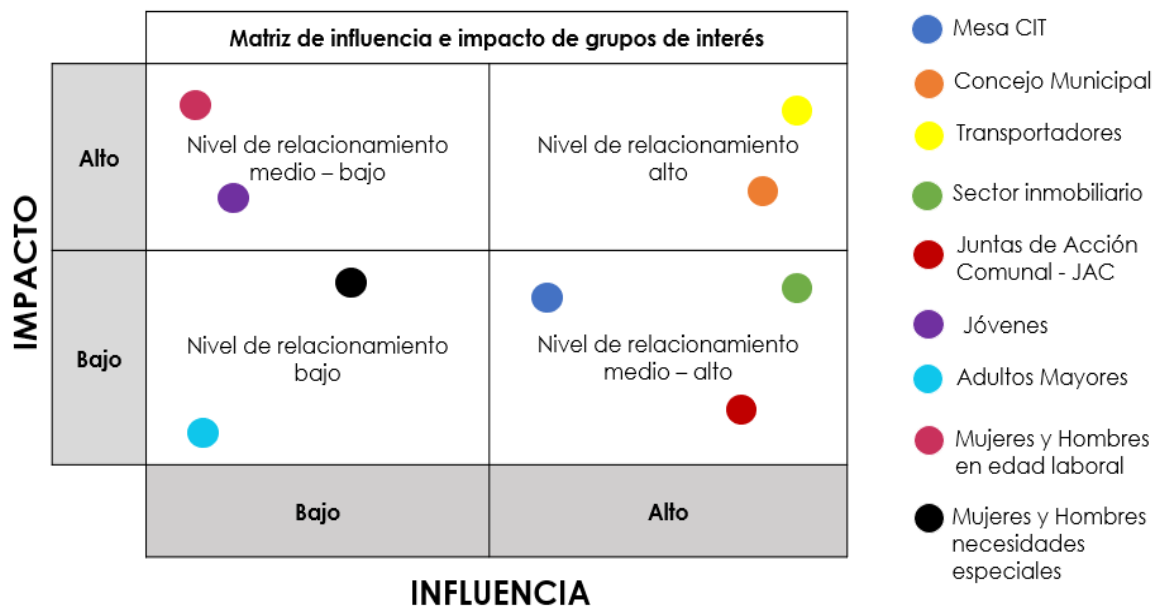
La infraestructura propenderá por la implantación de espacios públicos de calidad como espacios públicos (abiertos), los cuales por su idoneidad para la apropiación y utilización son determinantes para la vida cotidiana y la fluidez de la rutina diaria de la población. Los espacios públicos también cumplen una importante función compensatoria para los grupos de menores ingresos y, por lo tanto, contribuyen a restablecer el equilibrio social.

La accesibilidad a servicios complementarios radica en medidas que promuevan la ubicación de instalaciones de servicios e infraestructura cerca de paradas de transporte público de alto nivel. El desarrollo de comercio dentro de la CIT permitirá que las compras, los mandados, etc. se puedan realizar sin perder demasiado tiempo. La infraestructura aumentara el atractivo a los barrios residenciales.

3.2.3 Clasificación de los grupos de interés en términos de su nivel de influencia, impacto y su relacionamiento

Teniendo en cuenta la identificación de los grupos de interés expuesta en el acápite anterior, conviene ahora clasificarlos en función de su nivel de influencia en el Proyecto, así como en el impacto que el Proyecto va a tener sobre estos. Además de la clasificación de los grupos de interés, se establecerá un esquema concreto de relacionamiento que se ajusta al nivel de influencia e impacto con el que se clasifique cada uno de los grupos de interés. De esta manera, en la siguiente gráfica se expone la clasificación propuesta:

Ilustración 8: Matriz de influencia e impacto de grupos de interés



Como se observa, la tabla descrita permite clasificar a cada uno de los grupos y de acuerdo con su ubicación en la matriz, le corresponde un nivel de relacionamiento determinado. Así, a continuación, se presentan las gestiones que se contemplan para el relacionamiento de cada uno de los niveles:

Tabla 5: Nivel y alcance del relacionamiento

Nivel de relacionamiento	Alcance del relacionamiento
Alto	<p>Para los grupos de interés clasificados con nivel de impacto y de influencia alta, se contempla un relacionamiento directo y frecuente en las gestiones de socialización del Proyecto.</p> <p>Así, se recomienda la implementación de sesiones conjuntas en las que se suministre información sobre el avance del Proyecto y se generen mecanismos de participación activa que permitan la toma de decisiones con base en los insumos, opiniones y visiones de estos grupos de interés.</p>

Nivel de relacionamiento	Alcance del relacionamiento
Medio – alto	<p>Para los grupos de interés clasificados con un nivel de impacto bajo pero una influencia alta en el Proyecto, también se recomienda la implementación de mecanismos de participación que integren la visión de dichos grupos en la toma de decisiones para el Proyecto.</p> <p>En la medida en que frente a estos grupos el nivel de impacto es menor, la comunicación debe estar más dirigida a entender la visión e interés que tienen estos grupos en el Proyecto para que la influencia que pueden generar en el mismo sea positiva de cara a su adecuada ejecución.</p>
Medio – bajo	<p>Para los grupos de interés con un nivel de influencia bajo pero con un impacto alto, se plantea la implementación de sistemas de comunicación dirigidos a socializar con dichos grupos, los diferentes componentes del Proyecto que pueden llegar a impactarlos positivamente.</p> <p>Así mismo, esta socialización debe atender las consultas específicas sobre los impactos negativos que pueda llegar a tener el Proyecto, con lo cual se pueden implementar campañas de promoción y divulgación del Proyecto.</p>
Bajo	<p>Para grupos de interés con nivel de influencia e impacto bajo, se estima conveniente la divulgación de información general del Proyecto. No se estima necesaria una atención o socialización directa o activa.</p>

3.3 Desarrollo del Plan Inicial del Proyecto PIP

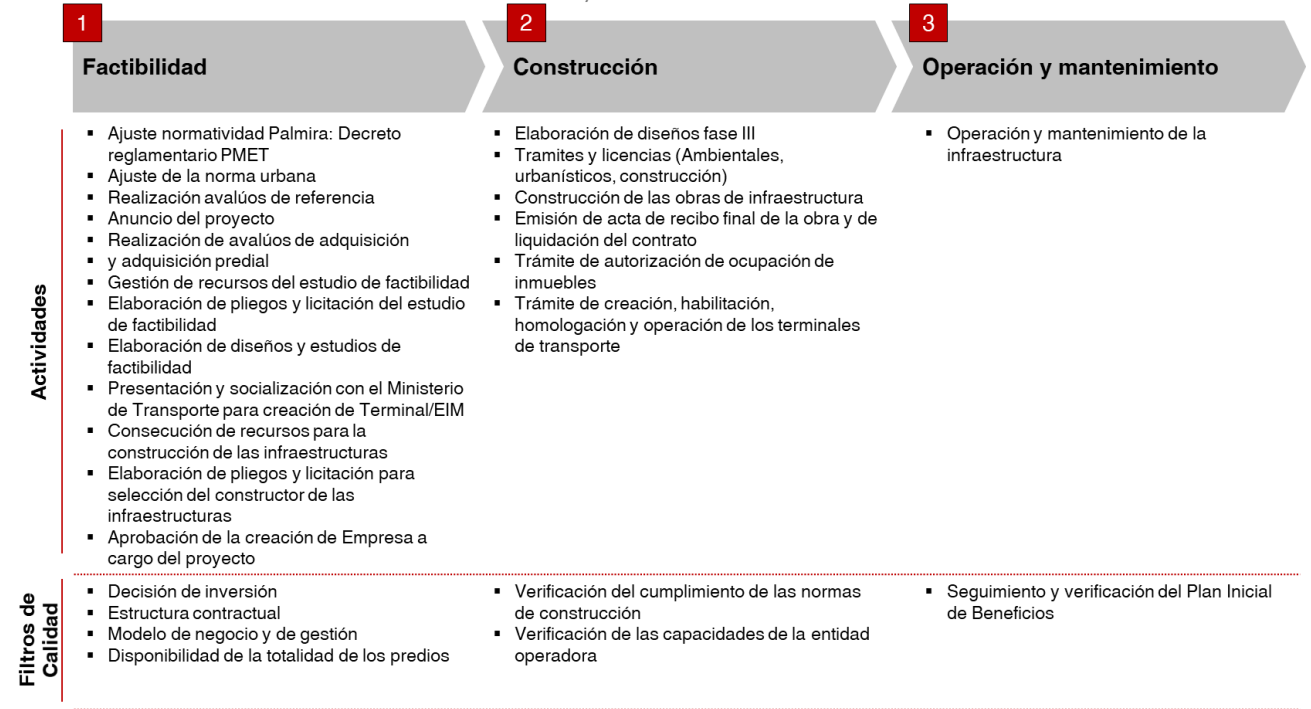
El plan para desarrollo del proyecto se ha realizado tomando en consideración las fases o etapas que se deben surtir desde que finalice el presente estudio de prefactibilidad hasta su puesta en operación. Considerando 3 etapas o fases en el proyecto: i) Factibilidad; ii) Construcción; y iii) Operación y mantenimiento.

Dentro de la etapa de factibilidad se han agrupado todas las acciones tendientes a realizar los estudios previos, obtener los recursos financieros del proyecto, presentar y socializar el proyecto ante el Ministerio de Transporte, y realizar la gestión predial de los terrenos. Durante esta etapa se ha considerado también oportuno la aplicación de filtros de calidad para: determinar la decisión de inversión, definir la estructura contractual, y establecer el modelo de gestión y de negocio definitivos, y verificar la disponibilidad de la totalidad de los terrenos.

En la etapa de construcción se han incluido las actividades de elaboración de diseños Fase III, la ejecución de los trámites relacionados con los permisos ambientales y de construcción, la ejecución de las obras de infraestructura, y la habilitación de una de las infraestructuras como terminal de transporte. En esta fase se identifica relevante establecer un filtro de calidad para verificar el cumplimiento de las normas de construcción de las infraestructuras, así como verificar las capacidades de la entidad operadora.

Finalmente, en la última etapa se proyectó la ejecución de las actividades de operación y mantenimiento. En esta etapa de proyecta necesario implementar el Plan de Beneficios y Monitoreo de Indicadores que permita verificar la calidad en el servicio, la disponibilidad de la infraestructura, y los beneficios sociales identificados.

Ilustración 9: Fases del del Plan Inicial del Proyecto



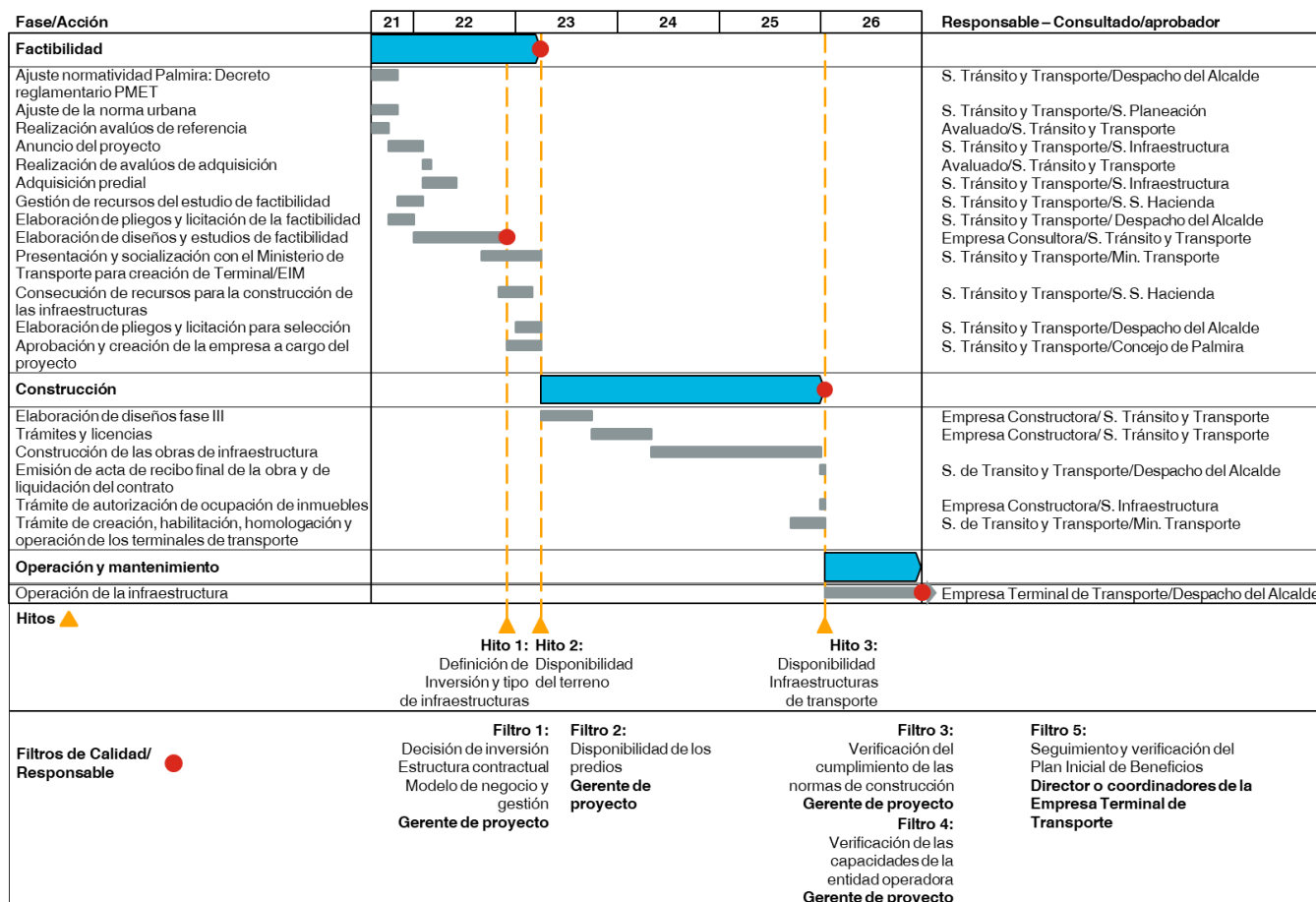
Fuente: IDOM

De acuerdo con los análisis de esfuerzo y duración de cada una de las acciones identificadas desde la finalización del estudio de prefactibilidad hasta la entrada en operación, se espera que estas infraestructuras entren en operación en el año 2026. Lo anterior es explicado, principalmente, como consecuencia de las siguientes acciones:

- Elaboración de diseños y estudios de factibilidad (11 meses)
- Presentación y socialización del proyecto al Ministerio de Transporte (7 meses)
- Elaboración de diseños fase III (6 meses)
- Construcción de las obras de infraestructura (20 meses)

De manera detallada a continuación se presenta un esquema GANTT en donde se detallan las fases; acciones; entidades responsables, consultadas o que deben aprobar trámites o productos; los tiempos; hitos del proyecto; y filtros de calidad con su correspondiente responsables (desde la finalización del presente estudio, hasta la puesta en operación de las infraestructuras).

Ilustración 10: Plan Inicial del Proyecto



Fuente: IDOM

3.4 Elaboración del Plan de Cambio Organizacional

3.4.1 Identificación de los cambios que generará la posible implementación del proyecto

La implementación de la terminal de transportes traerá cambios en el municipio como se mencionaron en detalle en el módulo 6. El desarrollo de este proyecto será un hito de ciudad, donde atraerá a la población hacer uso de las infraestructuras y se articulará con el comercio para que la población tenga acceso al comercio de conveniencia mientras hace uso del transporte del municipio.

La construcción de las infraestructuras creará un corredor de paso urbano donde se concentrará la oferta del transporte público intermunicipal y urbana lo cual permitirá la movilidad sostenible. Además, la construcción del deprimido de Versalles será una oportunidad para impulsar la renovación urbana. Lo que impulsará el aprovechamiento del espacio público.

Actualmente el transporte intermunicipal en Palmira ocupa zonas de espacio público no destinadas al mismo (Glorieta Versalles, Estación del Ferrocarril, Parque del Azúcar, entre otros) sin disponer de unas condiciones de seguridad y comodidad para el usuario. Con la implementación de este proyecto se aumentará el confort y la seguridad de los peatones que pasarían de la calle a un lugar perfectamente adecuado y diseñado para suplir todas las necesidades de transporte. Con lo anterior, se reducirán los accidentes de tránsito y se aumentará la seguridad de los habitantes.

Además, se crea un entorno de movilidad sostenible entre el sur del municipio y la galería, que ayudará al transporte público urbano a que se articule con los elementos de la CIT limitando en algunas zonas y horarios de la ciudad el transporte informal que hoy en día existe.

Cuando se conecte con el TCV, se convertiría en un eje que conectaría de la Universidad Nacional hasta la Universidad del Valle pasando por las CIT Norte Y CIT Sur.

3.4.2 Los posibles impactos y beneficios para diferentes grupos de interés

A partir de la revisión de terminales de transporte y otras estructuras similares en diferentes zonas del país, se identificaron los posibles impactos y beneficios del proyecto y se clasificaron en 4 categorías: Ambiental, Movilidad, Socioeconómico y Urbano y Territorial. Se han encontrado 19 beneficios, uno es ambiental, ocho son de movilidad, ocho son socioeconómicos y dos son urbanos y territoriales. Además, se anexan los beneficiarios por cada beneficio, de acuerdo con los grupos de interés de la sección 3.2.2

Tabla 6: Identificación de los beneficios por grupo de interés

Tipología	Beneficio	Origen del beneficio	Grupo de interés
Ambiental	Disminución de la contaminación	El menor número de paradas en vías públicas y la mayor disponibilidad de espacio público reducen las emisiones GEI. Este beneficio deberá ser contrastado durante la etapa de factibilidad cuanto de optimicen las paradas y rutas que entran y salen de las infraestructuras de transporte propuestas.	Sociedad Civil y Organizaciones
Movilidad	Disminución en tiempos de desplazamiento	La posibilidad de optimizar las rutas de transporte que se ha observado a partir del desarrollo de proyectos similares se ha reflejado en una reducción en los tiempos de desplazamiento, lo que constituye un beneficio para el usuario al igual que el transportador. La posibilidad de optimizar las rutas para este caso particular está sujeta a la evaluación y cuantificación del beneficio en el estudio de factibilidad una vez se optimicen las paradas y rutas que entran y salen de las infraestructuras de transporte propuestas.	Económico y Sociedad Civil y Organizaciones
Movilidad	Formaliza la prestación del servicio público de transporte	La consolidación de las empresas prestadoras de servicios de transporte en las instalaciones facilita la formalización del servicio, permitiendo una vigilancia más efectiva por parte de los entes de control correspondientes.	Institucional y academia
Movilidad	Mayor comodidad para los pasajeros	Las instalaciones proporcionan espacios que mejoran la comodidad y satisfacción de los pasajeros, tales como: salas de espera, baños públicos, información, seguridad y servicios complementarios	Sociedad Civil y Organizaciones
Movilidad	Mayor eficiencia para el transportador	En proyectos de infraestructura similares, se ha observado una disminución en los tiempos de transporte gracias a la optimización de rutas facilitada por las instalaciones. La disminución en los tiempos de transporte se traduce en un ahorro de combustible, lo que a su vez se refleja en una reducción en los gastos operacionales. En este caso, está pendiente la evaluación y cuantificación de este posible beneficio por medio de un estudio de factibilidad.	Económico
Movilidad	Mayor facilidad para acceder al servicio	La concentración de la oferta de servicios de transporte en las instalaciones facilitará el acceso de los usuarios. Estos contarán con diferentes alternativas de accesos, parqueaderos y espacios seguros de tránsito.	Sociedad Civil y Organizaciones
Movilidad	Mejora en la movilidad	La migración de los paraderos externos hacia las instalaciones reduce la cantidad de paradas en vías públicas. Esto, en conjunto con el aumento en la disponibilidad de espacio público se refleja en menores niveles de congestión en las vías permitiendo mejorar la movilidad.	Sociedad Civil y Organizaciones
Movilidad	Menor deterioro de la malla vial	El menor ingreso de buses a la ciudad, en conjunto con las mejoras en la movilidad contribuyen a que las vías se deterioren en menor medida gracias al menor número de veces que se detienen los vehículos.	Económico y Sociedad Civil y Organizaciones
Movilidad	Optimizar del parque automotor	La concentración de la demanda del servicio de transporte en las instalaciones permite que los transportadores optimicen su parque automotor, de cara a hacer un mejor uso de sus recursos al ajustar su programación según la demanda observada	Económico
Socioeconómico	Accesibilidad a servicios complementarios	Las instalaciones cuentan con espacios dispuestos para la prestación de servicios adicionales al transporte de personal, donde los	Económico

Tipología	Beneficio	Origen del beneficio	Grupo de interés
		usuarios podrán acceder a ellos y quienes los presten harán provecho del flujo de personas para ampliar su clientela. Algunos de los servicios complementarios son restaurantes, comercios de conveniencia, tiendas y bancos/cajeros	
Socioeconómico	Aprovechamiento de espacios públicos	La movilidad urbana se puede interpretar como un proceso de movimientos y pausas entre plazas, parques y otros espacios similares. En este sentido, las mejoras en la movilidad permiten tener una mejor experiencia en espacios públicos, mayor interacción social y sentido de pertenencia	Sociedad Civil y Organizaciones
Socioeconómico	Aumento en la disponibilidad de espacio público	El proyecto aumenta el espacio público de manera directa e indirecta. El mecanismo directo consiste en la construcción de accesos, pasos y paraderos de uso público. Por otra parte, el traslado de paradas satélites e ilegales libera indirectamente espacio público	Sociedad Civil y Organizaciones
Socioeconómico	Disminución de la accidentalidad	La agrupación de salidas y llegadas de los vehículos en las instalaciones mejoran las condiciones de abordaje y llegada de pasajeros. Esto, sumado a las mejoras en la movilidad, reduce el número de accidentes de tránsito	Sociedad Civil y Organizaciones
Socioeconómico	Efecto aglomeración, productividad y empleo	La mejora en la movilidad, la disminución en los costos de viaje y el cambio en el uso del suelo motivan a los comercios y empresas de servicios a estar cerca de los consumidores. La acumulación de residencias y empresas provoca una disminución en los costos de suministro, mayor productividad y creación de empleo	Económico
Socioeconómico	Incremento de ingresos de los transportadores	La concentración de oferta y demanda del servicio de transporte atraerá a usuarios actuales y nuevos, y permitirá a las empresas transportadoras vender un mayor número de tickets a las tarifas reales autorizadas. Como consecuencia, se reducirá cantidad de pasajeros que abordan el vehículo de manera informal	Económico
Socioeconómico	Mejora en la seguridad del usuario	Las infraestructuras de transporte contarán con cámaras, servicio de vigilancia privada y presencia policíaca. Estas medidas permitirán evitar incidentes de robo, acoso, violencia, entre otros	Sociedad Civil y Organizaciones
Socioeconómico	Precios justos	La consolidación y formalización del servicio de transporte público en las instalaciones facilitan y el seguimiento y control del transporte público ilegal en vías públicas permiten la definición de precios acordes con las disposiciones del Ministerio de Transporte.	Económico y Sociedad Civil y Organizaciones
Urbano y Territorial	Cambio en el uso del suelo	La mayor demanda de espacio en el área de influencia genera un efecto en la atracción de usos de vivienda densificada, comercios y servicios. En contraste se genera un desplazamiento de la industria a otros lugares del municipio.	Económico
Urbano y Territorial	Incremento en el valor del suelo	La mejora en la movilidad, la cercanía a la estación y el incremento en el espacio público disponible incrementan la demanda y precio del suelo en el área de influencia.	Económico

Fuente: IDOM 2021

3.4.3 El interés y compromiso de los actores en comprender y mitigar los impactos y los beneficios potenciales de los cambios

El análisis del interés y compromiso de los actores en comprender y mitigar los impactos y beneficios de proyecto, se complementa con la Clasificación de los grupos de interés en términos de su nivel de interés e influencia realizado anteriormente, y se ha desarrollado con base en la retroalimentación obtenida en los diferentes espacios de socialización, la identificación de actores realizada en módulos anteriores y recapitulado en el apartado 3.2.2 de este documento, así como los beneficios e impactos propuestos en la sección 3.4.2.

De manera específica se han identificado el siguiente interés y compromiso por parte de los siguientes actores

- **Transportadores:** Si bien este tipo de actor puede tener un alto interés y compromiso en la mayoría de los beneficios ambientales, socioeconómicos y de movilidad propuestos, su compromiso en el desarrollo del proyecto no ha sido el esperado toda vez que la organización del transporte en la ciudad puede traer un incremento en sus costos de operación producto del cobro de la tarifa de uso y prueba de alcoholemia de las rutas que salen o realizan tránsito en las infraestructuras.
- **Comercio y servicios:** Los actores relacionados con el comercio y servicios se deben desagregar en dos. Aquellos que hacen parte del comercio formal y aquellos que no lo son. Los primeros tienen un mayor interés y compromiso con el impacto y beneficios generados por el proyecto, debido a los efectos directos como la creación de espacio comercial en la terminal e indirectos como consecuencia de los efectos detonantes en el área de influencia de infraestructuras de transporte. Los segundos en cambio tienen menos interés y compromiso con los beneficios que genere el proyecto debido al efecto que tiene la eliminación de las paradas informales en sus ventas.
- **Construcción e infraestructuras:** Al igual que los comercios y servicios formales, los actores pertenecientes al sector constructor e infraestructura tienen un alto interés en capitalizar los beneficios directos (construcción en sí de la terminal y EIM) e indirectos generados como consecuencia de la construcción de las obras de infraestructura de transporte (densificación potencial alrededor del área de influencia).
- **Administración Municipal, Mesa de Gobierno CIT:** Estos actores tienen un alto interés y compromiso por mitigar los impactos y maximizar los potenciales beneficios que genere este proyecto, toda vez que este corresponde a una apuesta de la administración actual por mejorar las condiciones de transporte de la ciudad.
- **Hombres y mujeres en edad de trabajar:** Estos actores tienen un alto interés en maximizar los beneficios identificados en el proyecto toda vez que son potenciales usuarios de las infraestructuras propuestas.

3.4.4 Gestión del futuro cambio por parte del Municipio o la persona jurídica encargada

Además de a estructura organizacional propuesta anteriormente, la cual está diseñada para la atención y gestión adecuada de los futuros contratos o actividades que componen el Proyecto, pueden plantearse e indicarse algunos elementos jurídicos que se suman a los mecanismo que puede utilizar la entidad ejecutora para la gestión de los contratos. Veamos:

(i) Supervisor e interventor del contrato

Uno de los instrumentos jurídicos con los que contará la entidad ejecutora del Proyecto, para llevar a cabo la gestión, el seguimiento y control del futuro o los futuros contratos, es la contratación de una interventoría. Sobre el particular, la Ley 1474 del 2011, en su artículo 80 establece que las entidades estatales están en la obligación de vigilar de manera permanente la correcta ejecución del contrato a través de un supervisor o interventor. Al respecto la norma en comento dispone lo siguiente:

“Artículo 83. Supervisión e interventoría contractual. *Con el fin de proteger la moralidad administrativa, de prevenir la ocurrencia de actos de corrupción y de tutelar la transparencia de la actividad contractual, las entidades públicas están obligadas a vigilar permanentemente la correcta ejecución del objeto contratado a través de un supervisor o un interventor, según corresponda.*

La supervisión consistirá en el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico que, sobre el cumplimiento del objeto del contrato, es ejercida por la misma entidad estatal cuando no requieren conocimientos especializados. Para la supervisión, la Entidad estatal podrá contratar personal de apoyo, a través de los contratos de prestación de servicios que sean requeridos.

La interventoría consistirá en el seguimiento técnico que sobre el cumplimiento del contrato realice una persona natural o jurídica contratada para tal fin por la Entidad Estatal, cuando el seguimiento del contrato suponga conocimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión de este lo justifiquen. No obstante, lo anterior cuando la entidad lo encuentre justificado y acorde a la naturaleza del contrato principal, podrá contratar el seguimiento administrativo, técnico, financiero, contable, jurídico del objeto o contrato dentro de la interventoría.

Por regla general, no serán concurrentes en relación con un mismo contrato, las funciones de supervisión e interventoría. Sin embargo, la entidad puede dividir la vigilancia del contrato principal, caso en el cual, en el contrato respectivo de interventoría, se deberán indicar las actividades técnicas a

cargo del interventor y las demás quedarán a cargo de la Entidad a través del supervisor". (Destacado fuera del texto original)

Teniendo en cuenta lo anterior, como herramienta de seguimiento y control del contrato estatal, la Ley impone a las entidades públicas la obligación de ejercer la supervisión del contrato a través de un supervisor o interventor, cuando la complejidad o la extensión del contrato lo requiera. De esta manera, el interventor tiene amplias facultades para llevar a cabo su función de seguimiento y control del contrato estatal. Sobre el particular, el artículo 84 de la Ley 1474 del 2011 establece lo siguiente:

*"Artículo 84. Facultades y deberes de los supervisores y los interventores. La supervisión e interventoría contractual **implica el seguimiento al ejercicio del cumplimiento obligatorio por la entidad contratante sobre las obligaciones a cargo del contratista.***

Los interventores y supervisores están facultados para solicitar informes, aclaraciones y explicaciones sobre el desarrollo de la ejecución contractual, y serán responsables por mantener informada a la entidad contratante de los hechos o circunstancias que puedan constituir actos de corrupción tipificados como conductas punibles, o que puedan poner o pongan en riesgo el cumplimiento del contrato, o cuando tal incumplimiento se presente". (Destacado fuera del texto original)

Por su parte, en sentencia C-037 de 2003 la Corte Constitucional manifestó lo siguiente sobre el alcance de las funciones de la interventoría en los contratos estatales:

"(...) para la Corte de los elementos que se desprenden de la Ley resulta claro que al interventor le corresponde vigilar que el contrato se desarrolle de acuerdo con lo pactado en las condiciones técnicas y científicas que más se ajusten a su cabal desarrollo, de acuerdo con los conocimientos especializados que él posee, en razón de los cuales la administración precisamente acude a sus servicios.

*Téngase en cuenta que el interventor, como encargado de vigilar la buena marcha del contrato, **podrá exigir al contratista la información que estime necesaria; efectuará a nombre de la administración las revisiones periódicas indispensables para verificar que las obras ejecutadas,** los servicios prestados o los bienes suministrados cumplan con las condiciones de calidad ofrecidas por los contratistas; **podrá dar órdenes que se consignarán necesariamente por escrito; de su actuación dependerá que la administración responsable del contrato de que se trate adopte oportunamente las medidas necesarias para mantener durante su desarrollo y ejecución las condiciones técnicas, económicas y financieras que fueron previstas en él,** es*

decir que tiene atribuidas prerrogativas de aquellas que en principio solo corresponden a la Administración, al tiempo que su función se convierte en determinante para el cumplimiento de los fines de la contratación estatal".(Destacado fuera del texto original)

Así las cosas, el Interventor en nombre de la entidad estatal contratante, se encarga de la vigilancia, el seguimiento y el control de la adecuada ejecución del contrato para lo cual puede exigir al contratista toda la información que estime pertinente y necesaria para el cumplimiento de dicho fin. Adicionalmente, el interventor puede dar órdenes al contratista para la adopción de las medidas necesarias y oportunas para el adecuado desarrollo y cumplimiento del contrato, manteniendo a la entidad estatal informada de toda su gestión y del desarrollo del Proyecto. Por lo anterior, esta figura es un instrumento fundamental en la gestión del futuro contrato por medio del cual se implemente la transacción.

(ii) Multas y cláusulas penales

Por otro lado, la entidad ejecutora podrá incluir dentro de el o los contratos para la ejecución del Proyecto multas conminatorias y cláusulas penales indemnizatorias, que son instrumentos jurídicos idóneos para realizar un adecuado seguimiento a la ejecución del contrato, toda vez que le permiten a la entidad tener herramientas jurídicas útiles y prácticas para adoptar medidas pecuniarias en contra del contratista en caso de retrasos, incumplimientos o cumplimientos parciales en las obligaciones consagradas en el contrato.

Así, la posibilidad de pactar multas conminatorias está regulada expresamente en el artículo 17 de la Ley 1150 de 2007, que establece lo siguiente:

*"Artículo 17. Del derecho al debido proceso. El debido proceso será un principio rector en materia sancionatoria de las actuaciones contractuales. En desarrollo de lo anterior y del deber de control y vigilancia sobre los contratos que corresponde a las entidades sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, **tendrán la facultad de imponer las multas que hayan sido pactadas con el objeto de conminar al contratista a cumplir con sus obligaciones. Esta decisión deberá estar precedida de audiencia del afectado que deberá tener un procedimiento mínimo que garantice el derecho al debido proceso del contratista y procede sólo mientras se halle pendiente la ejecución de las obligaciones a cargo del contratista. Así mismo podrán declarar el incumplimiento con el propósito de hacer efectiva la cláusula penal pecuniaria incluida en el contrato.***

*Parágrafo. **La cláusula penal y las multas así impuestas se harán efectivas directamente por las entidades estatales, pudiendo acudir para el efecto***

entre otros a los mecanismos de compensación de las sumas adeudadas al contratista, cobro de la garantía, o a cualquier otro medio para obtener el pago, incluyendo el de la jurisdicción coactiva". (Destacado fuera del texto).

Tratándose de cláusulas penales indemnizatorias, la posibilidad de que las entidades pacten dichas cláusulas se deriva del artículo 13 de la Ley 80 de 1993 que dispone que los contratos estatales se regirán por las normas civiles y comerciales, salvo en las materias que no regule la mencionada Ley. En todo caso, como se desprende el artículo 17 de la Ley 1150 del 2007, la entidad estatal tiene algunas atribuciones especiales relacionadas con su aplicación. Así, el mencionado artículo establece que, con el propósito de hacer efectivas cláusulas penales pecuniarias, la entidad puede declarar el incumplimiento del contrato y que, siempre que haya realizado un procedimiento mínimo, podrá hacerlas efectivas acudiendo a mecanismos de compensación, el cobro de la garantía, entre otros medios de pago.

(iii) Cláusula de terminación anticipada

Otro de los mecanismos jurídicos que le permiten a la entidad ejecutora hacer una adecuada gestión de los futuros contratos, es la incorporación de cláusula de terminación anticipada con fórmulas matemáticas expresas que permitan finiquitar la relación contractual y hacer el pago de las contraprestaciones recíprocas, ante terminaciones anticipadas del contrato.

De hecho, en materia de infraestructura de transporte la Ley 1682 de 2013 establece en su artículo 13 lo siguiente:

"Artículo 13. Los contratos que en adelante desarrollen proyectos de infraestructura de transporte, incluirán una cláusula en la cual se establezca la fórmula matemática que determine las eventuales prestaciones recíprocas en caso de terminarse anticipadamente por un acuerdo entre las partes o por decisión unilateral".

De acuerdo con lo anterior, en los contratos para el desarrollo de infraestructura de transporte, será obligatoria la incorporación de cláusulas en las que se establezca la fórmula con la cual se determinarán las eventuales prestaciones recíprocas a las que habrá lugar en caso de terminación anticipada del contrato. Estas cláusulas no sólo permiten a la entidad tener alternativas o instrumentos jurídicos para la gestión del contrato en caso de que sea necesario terminarlo anticipadamente, sino que también le permiten a la entidad finiquitar la relación contractual aplicando las fórmulas expresamente pactadas en el contrato, facilitando la gestión, ejecución y terminación del mismo ante cualquier circunstancia.

3.5 Asignación preliminar de riesgos del proyecto y formulación del Plan Inicial de Mitigación de Riesgos

Para la asignación preliminar de riesgos del Proyecto, se tomó la matriz de riesgos desarrollada en el Módulo 3 de la presente estructuración, en la que de manera general se establecieron los riesgos asociados a la fase de estructuración, proceso de selección, construcción y operación del Proyecto.

Pese a que se toma como base la Matriz realizada en etapas anteriores de esta consultoría, el ejercicio propuesto para el Módulo 9 se basa y ajusta a los avances que se han realizado desde el primer planteamiento de la matriz, los cuales consisten en la consolidación de una alternativa técnica priorizada y en un esquema de transacción ajustado a las necesidades y particularidades propias del Proyecto y del Municipio de Palmira.

De esta manera, partiendo de los avances que se han realizado en la Etapa Inicial de la formulación del presente Proyecto, se podrá encontrar en el *Anexo 1 - Matriz de Riesgos, Asignación preliminar y Plan Inicial de Mitigación* de este documento como una versión actualizada a los resultados obtenidos hasta el momento considerando los avances de la consultoría posteriores al Módulo 3 (entre otros varios, el modelo de la transacción seleccionado), de la Matriz de Riesgos con la identificación, de acuerdo con la metodología del *five case model*, de: (i) la asignación o el responsable de la gestión del riesgos; y (ii) la manera como se va a monitorear la gestión del mismo. Lo anterior, con base en la alternativa técnica priorizada y en la transacción que ya fue propuesta. Adicionalmente se incluyeron las recomendaciones de inclusión de riesgos contractuales del documento CONPES para la “Política de riesgo contractual del estado para proyectos de infraestructura con participación privada” emitido por el DNP y el Ministerio de Hacienda el 9 de junio de 2021.

3.6 Elaboración del Plan Inicial de Beneficios y Monitoreo (indicadores de desempeño / niveles de servicio de la infraestructura)

Esta sección se encuentra dividida en dos partes. La primera abarca el Plan inicial de Beneficios y Monitoreo (PIBM) en el cual se analizan los beneficios que se pueden lograr a partir de la ejecución del proyecto, además se incluye la forma en que estos serán monitoreados. La segunda parte cubre los indicadores que se usarán para evaluar el desempeño del futuro contratista de cara al cumplimiento y ejecución del contrato.

3.6.1 Plan Inicial de Beneficios y Monitoreo (PIBM)

En el Plan Inicial de Beneficios y Monitoreo se hace una lista de los 19 beneficios mencionados en la sección 3.4.2, donde se identificaron los beneficios que se pueden lograr gracias a la ejecución de este proyecto y se indicaron los grupos de interés relacionados al beneficio. Adicionalmente, en esta sección se incluye el método de medición y monitoreo de los beneficios,

Es importante mencionar que los principales beneficiarios son los usuarios de los servicios de transporte público y las empresas transportadoras; No obstante, varios de ellos también benefician de forma parcial o completa a la ciudad. En conjunto, se observa que estos beneficios se traducen principalmente en la prestación de un mejor servicio para los usuarios, en una mayor eficiencia en las operaciones de los transportadores y una mejor organización de la ciudad.

La matriz donde se expone el PIBM y se detallan los beneficios encontrados está compuesta por cuatro columnas:

- Beneficio: indica cual es el beneficio identificado
- Origen del beneficio: explica cómo se generará este beneficio
- Medición: hace referencia a como se medirá el beneficio
- Seguimiento: menciona como se monitorea y se dará seguimiento a la generación del beneficio, Asimismo, se indica la periodicidad con la que deberá ser evaluado.

A continuación, se presenta la tabla con el PIBM.

Tabla 7: Medición y seguimiento de los beneficios

Beneficio	Origen del beneficio	Medición	Seguimiento del beneficio
Mejora en la movilidad	La migración de los paraderos externos hacia las instalaciones reduce la cantidad de paradas en vías públicas. Esto, en conjunto con el aumento en la disponibilidad de espacio público se refleja en menores niveles de congestión en las vías permitiendo mejorar la movilidad.	- Viajes totales diarios - Distancia promedio de viaje - Tasa de viajes diaria promedio por persona - Kilómetros totales vehiculares	- Realizar modelos de transporte de cuatro etapas - Encuestas de movilidad a sistemas de transporte público - Revisar inventarios prediales de la Secretaría de Planeación Territorial (estas actividades se deben realizar con periodicidad anual)
Incremento en el valor del suelo	La mejora en la movilidad, la cercanía a la estación y el incremento en el espacio público disponible incrementan la demanda y precio del suelo en el área de influencia.	- Valor comercial promedio del m ² de inmuebles - Valor promedio del m ² según avalúos actualizados	- Monitorear el valor por m ² en agencias inmobiliarias - Monitorear información predial en la Secretaría de Hacienda y/o de Planeación - Extraer información mediante auditorías visuales, registro de predios y consultas telefónicas (estas actividades se deben realizar con periodicidad anual)
Cambio en el uso del suelo	La mayor demanda de espacio en el área de influencia genera un efecto en la atracción de usos de vivienda densificada, comercios y servicios. En contraste se genera un desplazamiento de la industria a otros lugares del municipio.	- Porcentaje de área usada para actividades de servicios a las empresas, servicios domésticos, etc.	- Recopilar información cartográfica y alfanumérica de la base catastral del IGAC - Recopilar información primaria mediante auditorías visuales urbanas - Revisar la geolocalización de empresas a partir de la cámara de comercio (estas actividades se deben realizar con periodicidad anual)
Efecto aglomeración, productividad y empleo	La mejora en la movilidad, la disminución en los costos de viaje y el cambio en el uso del suelo motivan a los comercios y empresas de servicios a estar cerca de los consumidores. La	- Densidad de viviendas VIS y VIP - Densidad de establecimientos de comercio y servicios	- Determinar el número de viviendas VIS y VIP en la Secretaría de Planeación - Identificar establecimientos con categorías C1 y C2 en la cámara de comercio

Beneficio	Origen del beneficio	Medición	Seguimiento del beneficio
	acumulación de residencias y empresas provoca una disminución en los costos de suministro, mayor productividad y creación de empleo	- Densidad de empleos	- Realizar encuestas a comerciantes (estas actividades se deben realizar con periodicidad bienal)
Mayor facilidad para acceder al servicio	La concentración de la oferta de servicios de transporte en las instalaciones facilitará el acceso de los usuarios. Estos contarán con diferentes alternativas de accesos, parqueaderos y espacios seguros de tránsito	- Porcentaje de área que se encuentra a 400m de estaciones o paraderos - Plazas disponibles en parqueaderos públicos	- Realizar seguimiento de inventarios de estaciones o paraderos provistos por la Secretaría de Tránsito y Transporte - Inventario de parqueaderos públicos georreferenciados en planes de movilidad - Registro de parqueaderos públicos en cámara de comercio (estas fuentes se deben consultar con periodicidad bienal)
Aumento en la disponibilidad de espacio público	El proyecto aumenta el espacio público de manera directa e indirecta. El mecanismo directo consiste en la construcción de accesos, pasos y paraderos de uso público. Por otra parte, el traslado de paradas satélites e ilegales libera indirectamente espacio público	- Espacio público construido/habilitado - Espacio público efectivo per cápita	- Cuantificar el área construida/habilitada de espacio público - Recopilar información cartográfica y alfanumérica del POT (estas actividades se deben realizar con periodicidad bienal)
Accesibilidad a servicios complementarios	Las instalaciones cuentan con espacios dispuestos para la prestación de servicios adicionales al transporte de personal, donde los usuarios podrán acceder a ellos y quienes los prestan harán provecho del flujo de personas para ampliar su clientela. Algunos de los servicios complementarios son restaurantes, comercios de conveniencia, tiendas y bancos/cajeros.	- Cantidad de servicios adicionales	- Reporte de negocios diferentes a los de transporte dentro de las instalaciones (seguimiento anual)
Precios justos	La consolidación y formalización del servicio de transporte público en las instalaciones facilitan y el seguimiento y control del transporte público ilegal en vías públicas permiten la definición de precios acordes con las disposiciones del Ministerio de Transporte.	- Cantidad de tiquetes vendidos	- Reporte de pasajeros de las empresas transportadoras (seguimiento trimestral)
Mayor eficiencia para el transportador	En proyectos de infraestructura similares, se ha observado una disminución en los tiempos de transporte gracias a la optimización de rutas facilitada por las instalaciones. La disminución en los tiempos de transporte se traduce en un ahorro de combustible, lo que a su vez se refleja en una reducción en los gastos operacionales. En este caso, está pendiente la evaluación y cuantificación de este posible beneficio por medio de un estudio de factibilidad.	- Análisis de los gastos operacionales	- Consultar los estados de resultados (seguimiento anual)
Disminución en tiempos de desplazamiento	La posibilidad de optimizar las rutas de transporte que se ha observado a partir del desarrollo de proyectos similares se ha reflejado en una reducción en los tiempos de desplazamiento, lo que constituye un beneficio para el usuario al igual que el transportador. La posibilidad de optimizar las rutas para este caso particular está sujeta a la evaluación y cuantificación del beneficio por medio de un estudio de factibilidad.	- Tiempo de desplazamiento	- Reporte de tiempos de los transportadores - Encuestas a los usuarios (consultar con periodicidad anual)
Aprovechamiento de espacios públicos	La movilidad urbana se puede interpretar como un proceso de movimientos y pausas entre plazas, parques y otros espacios similares. En este sentido, las mejoras en la movilidad permiten tener una mejor experiencia en espacios públicos, mayor interacción social y sentido de pertenencia.	- Indicadores de aprovechamiento (núm. de actividades deportivas, culturales, etc.) - Percepción del espacio público	- Realizar encuesta de percepción ciudadana " (realizar con periodicidad anual)

Beneficio	Origen del beneficio	Medición	Seguimiento del beneficio
Optimizar del parque automotor	La concentración de la demanda del servicio de transporte en las instalaciones permite que los transportadores optimicen su parque automotor, de cara a hacer un mejor uso de sus recursos al ajustar su programación según la demanda observada.	- Cantidad de rutas antes y después del proyecto	- Consultar reportes de operación de las empresas transportadoras (realizar cada dos años)
Incremento de ingresos de los transportadores	La concentración de oferta y demanda del servicio de transporte atraerá a usuarios actuales y nuevos, y permitirá a las empresas transportadoras vender un mayor número de fiquetes a las tarifas autorizadas. Como consecuencia, se reducirá cantidad de pasajeros que abordan el vehículo de manera informal	- Ingresos brutos de los transportadores	- Consultar estados de resultados de los transportadores (realizar con periodicidad anual)
Disminución de la contaminación	El menor número de paradas en vías públicas y la mayor disponibilidad de espacio público reducen las emisiones GEI. Adicionalmente, se observa una reducción en la contaminación auditiva.	- Reducción de emisiones - Percepción de calidad del aire - Espacio verde per cápita - Percepción del ruido	- Estimar la reducción de emisiones a partir de: rendimiento del combustible (UPME), factor de emisión (UPME) y encuestas Origen-Destino (Planes de Movilidad) - Realizar encuestas de intercepción de vía por parte de la Secretaría de Tránsito y Transporte (estas actividades se deben realizar cada 1-3 años)
Menor deterioro de la malla vial	El menor ingreso de buses a la ciudad, en conjunto con las mejoras en la movilidad contribuyen a que las vías se deterioren en menor medida gracias al menor número de veces que se detienen los vehículos.	- Estado de la malla vial	- Formulación y adopción del plan de movilidad para el municipio de Palmira (realizar seguimiento cada dos años)
Mayor comodidad para los pasajeros	Las instalaciones proporcionan espacios que mejoran la comodidad y satisfacción de los pasajeros, tales como: salas de espera, baños públicos, seguridad y servicios complementarios.	- Satisfacción de los usuarios	- Realizar encuestas de satisfacción a los usuarios realizadas por la Secretaría de Tránsito y Transporte (realizar con periodicidad anual)
Formaliza la prestación del servicio público de transporte	La consolidación de las empresas prestadoras de servicios de transporte en las instalaciones y la vigilancia y control del servicio de transporte ilegal facilita la formalización del servicio, permitiendo una vigilancia más efectiva por parte de los entes de control correspondientes.	-Número de empresas formales de transporte público	- Registro nacional de empresas de transporte público y privado (seguimiento anual)
Mejora en la seguridad del usuario	Las infraestructuras de transporte contarán con cámaras, servicio de vigilancia privada y presencia policíaca. Estas medidas permitirán evitar incidentes de robo, acoso, violencia, entre otros	- Percepción de seguridad - Número de casos de hurto, acoso y demás victimizaciones	- Encuestas de percepción de seguridad con escala de 1 a 5 - Realizar encuesta de percepción ciudadana (realizar con periodicidad anual)
Disminución de la accidentalidad	La agrupación de salidas y llegadas de los vehículos en las instalaciones mejoran las condiciones de abordaje y llegada de pasajeros. Esto, sumado a las mejoras en la movilidad, reduce el número de accidentes de tránsito.	- Número de accidentes por tipo de siniestro	- Registro Nacional de Accidentes de Tránsito (RNAT) (consultar con frecuencia anual)

Fuente: IDOM

3.6.2 Indicadores de desempeño del futuro contratista

Los indicadores de desempeño del futuro contratista y niveles de servicio de la infraestructura se han dividido en dos secciones. La primera contiene los indicadores relacionados con la etapa de construcción del proyecto, mientras la segunda

incluye los indicadores para el control y seguimiento de la operación de las instalaciones.

La definición de estos indicadores se dio a partir de la evaluación de los informes de gestión y reportes de indicadores operativos de terminales de transporte en el país, como las de Bogotá, Medellín y Manizales. Asimismo, se usó como referencia las matrices de seguimiento y control de terminales multimodales en América Latina.

A partir de la identificación y definición de los indicadores, estos fueron agrupados de acuerdo con la categoría o área a la que están evaluando. Donde se consideraron tres categorías para los indicadores de la etapa de construcción y cinco áreas para los de control y seguimiento de la operación.

La presentación de los indicadores se hará por medio de una tabla para cada una de las categorías o áreas. Donde cada una estará compuesta por los siguientes campos:

- **Indicador:** se nombra cual es el indicador.
- **Descripción:** detalla en que consiste el indicador.
- **Unidad:** explica cuál será la medida en que se presenta.
- **Meta / Tolerancia:** corresponde al límite o nivel deseado del indicador.
- **Método medición:** explica cómo se podrá llevar a cabo su medición.
- **Tiempo rectificación:** corresponde al tiempo que se estima para lograr un cambio en el indicador dado que no alcance la meta o supere la tolerancia.

3.6.2.1 Etapa de construcción

Para los indicadores de desempleo en la etapa de construcción en particular, se usaron indicadores relacionados con la ejecución de proyectos. Se lograron identificar seis indicadores fundamentales, de los cuales dos corresponden a indicadores de calidad, uno es en relación con el presupuesto y los tres restantes hacen referencia al tiempo empleado en la construcción.

3.6.2.1.1 Calidad

Tabla 8: *Indicadores de desempeño de Construcción – Calidad*

Indicador	Descripción	Unidad	Meta/ Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Número de errores	Cuenta que tan a menudo se presentan situaciones en las que es necesario rehacer algo por causa de un error. En cuanto más alto sea este indicador, peor será.	Número de ocurrencias	0	Inspecciones periódicas a la construcción.	En función de los hitos de construcción

Número de solicitudes de cambios	Corresponde al número de veces que se realizan cambios en el alcance de proyecto. Muchos cambios pueden afectar negativamente el presupuesto, los recursos, el cronograma y la calidad.	Numero de ocurrencias	0	Auditorías e inspecciones regulares al proyecto de construcción.	En función de los hitos de construcción
----------------------------------	---	-----------------------	---	--	---

Fuente: IDOM

3.6.2.1.2 Presupuesto

Tabla 9: Indicadores de desempeño de Construcción – Presupuesto

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Variación del presupuesto (Ahorros o Sobrecostos)	Muestra cual es la variación entre los gastos reales comparado con el presupuesto proyectado. Una variación positiva señala que los gastos han superado el presupuesto, mientras que una negativa implica que se ha gastado menos de lo planeado y una variación de cero indica que se ha gastado según el presupuesto.	Porcentaje	<=0%	Auditoría mensual de los del presupuesto y ejecución de obra del proyecto.	En función de los factores de sobrecostos de la obra
Avance de obra según presupuesto	Muestra cual es el avance de obra al comparar los avancen en cantidades (al mismo precio del presupuesto) vs lo ejecutado. Un porcentaje mayor a 100% indicará que la obra esta adelantada, un valor inferior a 100% indicará un retraso de obra y un valor de 100% indicará que se ha ejecutado según el presupuesto.	porcentaje	<=100%	Auditoría mensual de los del presupuesto y ejecución de obra del proyecto.	En función de la ruta crítica de la obra

Fuente: IDOM

3.6.2.1.3 Tiempo

Tabla 10: Indicadores de desempeño de Construcción – Tiempo

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Horas planeadas vs tiempo empleado	Corresponde a la división de las horas planeadas para completar un proyecto entre el número de horas totales que se necesitaron para completarlo. Un valor de 1 indica que se ejecutó según lo planeado, mayor a 1 quiere decir que se terminó más rápido de lo	Ratio	>=1	Auditoría mensual del cronograma del proyecto.	En función de los hitos de construcción

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
	planeado y menor a 1 que hubo retrasos.				
Número de ajustes al cronograma	Da cuenta del número de veces que el cronograma ha sido modificado. Un mayor número de modificaciones implica demoras o fallas en la estimación de tiempos.	Numero de ocurrencias	= 0	Auditoria mensual del cronograma del proyecto.	En función de los factores de demora de la obra
Porcentaje de finalización a tiempo	Indica el porcentaje de las tareas que fueron completadas según el plazo estimado. Es ideal obtener el mayor porcentaje posible, ya que esto refleja la puntualidad en la ejecución y la buena estimación de los plazos.	Porcentaje	>=95%	Auditoria mensual del cronograma del proyecto.	En función de los hitos de construcción

Fuente: IDOM

3.6.2.2 Control y seguimiento de la operación

Dentro los indicadores para el control y seguimiento de la operación se identificaron y definieron un total de 38 indicadores, los cuales se dividen de la siguiente forma: 6 administrativos, 7 Financieros, 3 de mantenimiento, 19 operativos y 3 de talento humano.

3.6.2.2.1 Administrativos

Tabla 11: Indicadores de desempeño de la Operación – Administrativos

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Atención de requerimientos de entes de control, entidades de cualquier orden y la comunidad	Tramite de respuesta con solución de fondo y en tiempos según la norma.	Porcentaje	>=95%	Auditoria mensual al registro de las solicitudes y requerimientos de los entes de control.	30 días
Ocupación de locales comerciales	Corresponde a los locales ocupados por arrendamiento como porcentaje del total de locales disponibles.	Porcentaje	>=95%	Inspecciones mensuales a las instalaciones.	30 días

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Quejas y reclamos recibidos	Hace referencia a la variación en el número de quejas y reclamos recibidos, en comparación con periodos anteriores (mes a mes, trimestre a trimestre, año a año). Se espera que decrezca o al menos se mantenga constante.	Porcentaje	$\leq 0\%$	Revisión mensual del informe de quejas y reclamos.	30 días
Quejas y reclamos tramitados	Señala la proporción de las quejas y reclamos que han sido tramitados dado el total de quejas y reclamos recibidos en el periodo. Un mayor valor es deseable en este indicador.	Porcentaje	$\geq 95\%$	Revisión o seguimiento semanal de los informes de quejas y reclamos atendidos y sin atender.	5 días
Satisfacción cliente directo	Corresponde a la calificación en la satisfacción del cliente directo (empresas transportadoras). Una mayor calificación en la satisfacción del cliente es un indicador favorable.	Porcentaje	$\geq 95\%$	Revisión y seguimiento mensual de las encuestas de satisfacción al cliente directo	30 días
Satisfacción cliente indirecto	Corresponde a la calificación en la satisfacción del cliente indirecto (usuarios de la terminal). Una mayor calificación en la satisfacción del cliente es un indicador favorable.	Porcentaje	$\geq 95\%$	Revisión o seguimiento mensual a las encuestas de satisfacción al cliente indirecto.	30 días

Fuente: IDOM

3.6.2.2.2 Financieros

Tabla 12: Indicadores de desempeño de la Operación – Financieros

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Cumplimiento de pago	Indica el porcentaje de los pagos recibidos antes del vencimiento de una cuenta. Entre más alto, mejor será el indicador.	Porcentaje	$\geq 95\%$	Análisis mensual con base en informes de cartera	15 días
Días de cartera	Son los días que tarda en hacerse efectiva una cuenta por cobrar comercial, es decir el tiempo entre que se hace la venta y se recibe el pago. Se desea que el indicador sea lo más bajo posible.	Tiempo (Días)	≤ 30	Análisis mensual con base en informes de cartera	15 días

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Medición de ingresos presupuestados	Identifica desde la perspectiva presupuestal de ingresos el alcance de las metas propuestas	Porcentaje	>=95%	Análisis mensual con base en informes presupuestales y de ingresos.	30 días
Medición ejecución gastos e inversiones	Identificar desde la perspectiva presupuestal de egresos la ejecución para rubros relacionados con el funcionamiento y la inversión requerida en el cumplimiento del objeto social de la entidad.	Porcentaje	>=95%	Análisis mensual con base en informes presupuestales y de gastos.	30 días
Medición índices de endeudamiento	Medición del nivel de endeudamiento, concentración del pasivo de corto plazo y dependencia del capital de trabajo.	Porcentaje	>=95%	Análisis mensual con base en el estado de situación financiera.	30 días
Medición índices de rentabilidad	Medición del margen de utilidad operacional, utilidad neta, EBITDA y rendimientos del patrimonio.	Porcentaje	>=95%	Análisis mensual con base en el estado de resultados y de situación financiera.	30 días

Fuente: IDOM

3.6.2.2.3 Mantenimiento

Tabla 13: Indicadores de desempeño de la Operación – Mantenimiento

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Remodelaciones ejecutadas	Es el porcentaje de remodelaciones completadas según el total de remodelaciones determinadas en el plan de inversiones y mantenimiento. Un mayor porcentaje refleja una mejor gestión de este indicador.	Porcentaje	>=95%	Auditoría mensual de la ejecución y avance de los planes de inversión y mantenimiento.	30 días
Reparaciones ejecutadas	Indica la proporción de las reparaciones, definidas en el plan de inversión y mantenimiento, que se ejecutaron dentro del tiempo propuesto. Un mayor porcentaje refleja una mejor gestión de este indicador.	Porcentaje	>=95%	Auditoría mensual de la ejecución y avance de los planes de inversión y mantenimiento.	10 días

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Tiempo medio entre fallas	Mide la variación en el tiempo promedio entre que se hace una reparación y es necesario hacer otra. Un mayor tiempo promedio con respecto a lo definido en el manual de mantenimiento es un buen comportamiento del indicador	Porcentaje	>= al definido en el manual de mantenimiento	Auditoria mensual de la ejecución y avance de los planes de inversión y mantenimiento.	No aplica

Fuente: IDOM

3.6.2.2.4 Operativos

Tabla 14: Indicadores de desempeño de la Operación – operativos

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Cumplimiento de horarios de despachos y tránsito	Indica el porcentaje de veces que los vehículos salieron según el horario planeado. Es preferible un mayor porcentaje que indica una mayor puntualidad.	Porcentaje	>=95%	Auditorías diarias de reportes de operación.	1 día
Despachos corta distancia	Corresponde a la variación en el número de despachos de corta distancia en comparación con los planes de transporte definidos. Se espera igual al definido en los planes.	Porcentaje	= al definido en los planes de transporte para cada ruta	Revisión a los registros de despachos.	1 día
Despachos larga distancia departamental	Corresponde a la variación en el número de despachos de larga distancia en comparación con los planes de transporte definidos. Se espera igual al definido en los planes.	Porcentaje	= al definido en los planes de transporte para cada ruta	Revisión a los registros de despachos.	1 día
Despachos larga distancia nacional	Corresponde a la variación en el número de despachos de larga distancia nacional en comparación con los planes de transporte definidos. Se espera igual al definido en los planes.	Porcentaje	= al definido en los planes de transporte para cada ruta	Revisión a los registros de despachos.	1 día
Despachos media distancia	Corresponde a la variación en el número de despachos de media distancia en comparación con los planes de transporte definidos. Se	Porcentaje	= al definido en los planes de transporte para cada ruta	Revisión a los registros de despachos.	1 día

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
	espera igual al definido en los planes.				
Disponibilidad baños de servicio publico	Indica la cantidad de baños de servicio público que están disponibles por día en el mes. En cuanto mayor la disponibilidad, mejor será el indicador.	Porcentaje	>=95%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	1 día
Disponibilidad de sala de lactancia	Indica la cantidad de días que está disponible la sala de lactancia en el mes. Siempre debería estar disponible.	Porcentaje	100%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	1 día
Disponibilidad de taquillas	Indica la proporción de las taquillas que están disponible durante el mes. Siempre debería estar disponible.	Porcentaje	100%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	1 día
Disponibilidad del mobiliario	Indica la proporción del mobiliario que está disponible durante el mes. En cuanto mayor la disponibilidad, mejor será el indicador.	Porcentaje	>=95%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	1 día
Disponibilidad enfermería	Indica la cantidad de días al mes que está disponible la enfermería. Siempre deberá estar disponible.	Porcentaje	100%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	1 día
Disponibilidad lugar de alcoholimetría	Indica la cantidad de días al mes que está disponible el lugar de alcoholimetría. Siempre deberá estar disponible.	Porcentaje	100%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	30 Minutos
Disponibilidad de plataformas de abordaje y descenso	Indica el número de plataformas de abordaje y descenso que están disponibles por día en el mes. En cuanto mayor la disponibilidad, mejor será el indicador.	Porcentaje	>=95%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	10 días
Disponibilidad punto de información	Indica la cantidad de días al mes que está disponible el punto de información. Siempre deberá estar disponible.	Porcentaje	100%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	30 Minutos
Disponibilidad rampas, ascensores y escaleras	Indica la proporción de rampas, ascensores y escaleras que están disponible durante el mes. En cuanto mayor la disponibilidad, mejor será el indicador.	Porcentaje	>=95%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	1 día

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Disponibilidad salas de espera	Indica la proporción de salas de espera que están disponible durante el mes. En cuanto mayor la disponibilidad, mejor será el indicador.	Porcentaje	>=95%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	1 día
Estado de las vías de ingresos y salida de patios	Indica el estado en el que se encuentran las vías de ingreso y salida de patios. En cuanto mayor la disponibilidad, mejor será el indicador.	Porcentaje	>=95%	Inspecciones periódicas a las instalaciones.	10 días
Operativos de control externo	Corresponde al número de operativos externos registrados.	Numero de ocurrencias		Auditoría mensual al registro de operativos de control externos.	
Transito larga distancia departamental	Corresponde a la variación en el número de tránsitos de larga distancia departamental en comparación con los planes de transporte definidos. Se espera igual al definido en los planes.	Porcentaje	= al definido en los planes de transporte para cada ruta	Revisión a los registros de despachos.	1 día
Transito larga distancia nacional	Corresponde a la variación en el número de tránsitos de larga distancia nacional en comparación con los planes de transporte definidos. Se espera igual al definido en los planes.	Porcentaje	= al definido en los planes de transporte para cada ruta	Revisión a los registros de despachos.	1 día

Fuente: IDOM

3.6.2.2.5 Talento Humano

Tabla 15: Indicadores de desempeño de la Operación – Talento Humano

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Accidentes laborales	Representa la variación en el número de accidentes laborales en comparación con un periodo anterior. Se desea una variación negativa o de cero.	Porcentaje	<=0%	Revisión y auditoría mensual del registro de incapacidad de personal.	30 días
Ejecución del plan de bienestar laboral	Indica la proporción de los elementos del plan de bienestar laboral que han sido ejecutados con respecto al total de los planeados. Se desea que se dé el mayor cumplimiento posible.	Porcentaje	>=95%	Revisión y auditoría mensual del plan de bienestar laboral	30 días

Indicador	Descripción	Unidad	Meta / Tolerancia	Método medición	Tiempo Rectificación
Ejecución del plan de capacitaciones	Indica la proporción de los elementos del plan de capacitación laboral que han sido ejecutados con respecto al total de los planeados. Se desea que se dé el mayor cumplimiento posible.	Porcentaje	>=95%	Revisión y auditoría mensual del plan de capacitaciones.	30 días

Fuente: IDOM

- **Anexo 1 – Matriz de Riesgos, Asignación preliminar y Plan Inicial de Mitigación**