

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

COLOMBIA

PROGRAMA DE DESARROLLO VIAL Y DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE CUNDINAMARCA

(co-0264)

PROPUESTA DE PRESTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Jefe: Esteban Diez; otros miembros: Raimundo Arroio (RE3/SC3); Guillermo Castillo (SDS/ICT); Jacob Greenstein (RE3/FI3); Javier León (RE3/OD5); Jairo Salgado (COF/CCO); Vera L. Vicentini (RE3/FI3); y también colaboró: Isabel Cardona (RE3/FI3).

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. MARCO DE REFERENCIA	1
A. La organización territorial	1
B. El Departamento de Cundinamarca	1
C. El sector vial	2
D. Las debilidades institucionales del Departamento	6
E. Estrategia y experiencia del Banco	9
F. Estrategia del Departamento	10
G. Estrategia del Programa	11
II. EL PROGRAMA	13
A. Objetivos	13
B. Descripción del programa	13
1. Subprograma vial	13
2. Subprograma de fortalecimiento institucional	17
C. Costo y financiamiento	21
III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	23
A. Prestatario, garante y organismo ejecutor	23
B. Ejecución y administración del proyecto	23
C. Criterios de elegibilidad de obras viales	24
D. Condiciones contractuales	25
E. Adquisición de bienes y servicios	26
F. Fondo rotatorio	26
G. Reconocimiento de gastos	26
H. Auditoria Externa	26
I. Período de ejecución y calendario de desembolsos	27
J. Seguimiento, evaluaciones e informes de progreso	27
1. Evaluación de medio término	27
2. Evaluación final	27
3. Informes de progreso	28
4. Evaluación ex-post	28
IV. VIABILIDAD Y RIESGOS	29
A. Viabilidad institucional	29

B.	Viabilidad financiera	29
C.	Viabilidad técnica.....	30
1.	Proyectos Viales.....	30
2.	Sistemas de información.....	32
D.	Viabilidad económica.....	32
E.	Factibilidad ambiental y social.....	32
1.	Impactos Socioambientales Potenciales	33
2.	Gestión ambiental y social	33
F.	Beneficios	35
G.	Riesgos	36

ANEXOS

ANEXO 1	Marco lógico
ANEXO 2	Plan de adquisiciones
ANEXO 3	Mapa de Localización de Obras Viales

DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS

Los datos básicos socioeconómicos de se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

Inglés:

www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata

Español:

www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAP	Centro Administrativo Provincial
CRG	Contraloría General de la República
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
DAF	Dirección de Apoyo Fiscal (MHyCP)
DAPC	Departamento Administrativo de Planeación de Cundinamarca
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EIA	Estudio de Impacto Ambiental
FOSIT	Programa para el Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial
HDM-IV	Highway Design Management
INVIAS	Instituto Nacional de Vías
MD	Mediano Desarrollo
MHYCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
OCI	Oficina de Control Interno
PDD	Plan de Desarrollo Departamental
PMA	Plan de Manejo Ambiental
POA	Programa Operativo Anual
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
RM	Riesgo Medio
ROS	Regional Operations Support Office (BID)
SAMR	Sistema de Administración y Evaluación de Mantenimiento Rutinario
SCI	Sistema de Control Interno
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SGFT	Sistema de Gestión Financiero Territorial
SGP	Sistema General de Participaciones
SHD	Secretaría de Hacienda Departamental
SIDEP	Sistema de Información Departamental
SIF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIG	Sistema de Información Geográfico
SOP	Secretaría de Obras Públicas
SUPERCAD	
ES	Centro de Atención Distrital Especializado
UCP	Unidad Coordinadora del Programa



COLOMBIA

PRÉSTAMOS BID

APROBADOS AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2002

	US\$ Miles	Porcentaje
TOTAL APROBADO	8,721,396	
DESEMBOLSADO	7,738,489	88.7%
POR DESEMBOLSAR	982,907	11.3%
CANCELADO	917,815	10.5%
AMORTIZADO	3,920,275	45.0%
APROBADO POR FONDO		
CAPITAL ORDINARIO	7,905,625	90.6%
FONDO PARA OPERACIONES ESPECIALES	755,535	8.7%
OTROS FONDOS	60,236	0.7%
SALDO DE LA DEUDA	3,818,214	
CAPITAL ORDINARIO	3,608,515	94.5%
FONDO PARA OPERACIONES ESPECIALES	209,433	5.5%
OTROS FONDOS	265	0.0%
APROBADOS POR SECTOR		
AGRICULTURA Y PESCA	553,297	6.3%
INDUSTRIA, TURISMO, CIENCIA Y TECNOLOGÍA	502,163	5.8%
ENERGÍA	2,647,097	30.4%
TRANSPORTACIÓN Y COMUNICACIÓN	678,791	7.8%
EDUCACIÓN	85,336	1.0%
SALUD Y SANEAMIENTO	742,854	8.5%
MEDIO AMBIENTE	129,847	1.5%
DESARROLLO URBANO	399,018	4.6%
INVERSION SOCIAL Y MICROEMPRESA	1,089,967	12.5%
REFORMA Y MODERNIZ. DEL SECTOR PUBLICO	1,858,668	21.3%
FINANCIAMIENTO A EXPORTACIONES	0	0.0%
PREINVERSIÓN Y OTROS	34,358	0.4%

*Cifras netas de cancelaciones con ajustes monetarios y recuperaciones en prestamos para financiamiento de exportaciones.



Banco Interamericano de Desarrollo
Oficina de Apoyo Regional de Operaciones
Unidad de Información Operacional

Colombia

Programa Tentativo de Préstamos

2002

Número de Proyecto	Nombre del Proyecto	BID US\$ Millones	Obs
CO0251	Fortalecimiento Institucional Distrito de Bogotá	16.0	APROBADO
CO0234	Infraestructura Social y Gestión Municipal para la Paz	63.0	APROBADO
*CO0260	Colpatria	5.2	
CO0264	Programa de Caminos y Fortalecimiento Institucional Departamento Cundinamarca	21.7	
Total - A : 4 Proyectos		105.9	
TOTAL 2002 : 4 Proyectos		105.9	

2003

Número de Proyecto	Nombre del Proyecto	BID US\$ Millones	Obs
CO0241	Programa de Vivienda Social	100.0	
CO0139	Programa Modernización Redes de Servicios de Salud	100.0	
CO0258	Apoyo Fortalecimiento Procuraduría General Nación	18.0	
CO0262	Programa de Apoyo al Sistema Nacional Ambiental	35.0	
CO0265	Sostenibilidad Fiscal	400.0	
Total - A : 5 Proyectos		653.0	
CO0263	Privatización y Concesiones Infraestructura II	21.0	
CO0250	Plan Nacional de Agua	60.0	
*CO0259	Electrocaribe/Electrocosta	22.5	
Total - B : 3 Proyectos		103.5	
TOTAL - 2003 : 8 Proyectos		756.5	
Total Sector Privado 2002 - 2003		27.7	
Total Programa Regular 2002 - 2003		834.7	

*** Proyectos del Sector Privado**



COLOMBIA

CARTERA EN EJECUCIÓN AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2002

(Miles de US\$)

PERÍODO DE APROBACIÓN	NÚMERO PROYECTOS	MONTO APROBADO	MONTO DESEMBOLSADO	% DESEMBOLSADO
Before 1996	10	620,793	558,033	89.89%
1996 - 1997	8	243,864	168,247	68.99%
1998 - 1999	7	141,900	34,499	24.31%
2000 - 2001	5	1,093,000	435,286	39.82%
2002	2	79,000	500	0.63%
TOTAL	32	\$2,178,557	\$1,196,565	54.92%

* Cifras netas de cancelaciones. Excluye préstamos para financiamiento de exportaciones.

**PROGRAMA DE DESARROLLO VIAL Y DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL DE CUNDINAMARCA**

(CO-0264)

RESUMEN EJECUTIVO

Prestatario:	Departamento de Cundinamarca		
Garante:	República de Colombia		
Agencia ejecutora:	Gobernación de Cundinamarca		
Monto y fuente:	IDB: (OC)	US\$	21,7 millones
	Local:	US\$	9,3millones
	Total:	US\$	31,0millones
Términos y condiciones:	Plazo Amortización:	20	Años
	Período de Gracia:	4 1/2	Años
	Desembolso:	4 1/2	Años
	Tasa de Interés:	variable	
	Inspección y vigilancia:	1.00	%
	Comisión de crédito:	0.75	%
	Moneda:	Dólares de Estados Unidos de América de facilidad unimonetaria	
Objetivos:	<p>El Programa busca facilitar el desarrollo y la accesibilidad regional a través del mejoramiento de la red vial y potenciar la capacidad de gestión departamental.</p> <p>Los objetivos específicos en el sector vial son: i) mejorar la red secundaria, aumentando su conectividad regional y reduciendo los costos de transporte, ii) mejorar la ejecución del mantenimiento vial; y iii) mejorar la gestión vial; y en fortalecimiento institucional: i) consolidar los sistemas de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión, implantar el Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT) y el de información departamental (SIDEPA); ii) conformar un sistema de memoria documental, consolidar el de evaluación de desempeño, y de control interno; y iii) otorgar asesoría técnica a municipios en las áreas administrativa, fiscal, financiera y de ordenamiento territorial.</p>		
Descripción:	<p>El Programa estará compuesto por dos subprogramas, el vial y el de fortalecimiento institucional, ligados en sus objetivos generales de apoyar la implementación del Programa de Desarrollo Departamental</p>		

El subprograma vial estará integrado por tres componentes:

Inversión Vial Las obras previstas consistirán en mejoramiento, pavimentación y rehabilitación de carreteras existentes (240 km). Estas obras completarán el desarrollo de dos anillos viales (interno y externo) y siete troncales regionales: i) el anillo interno circunda el Distrito Capital y permite la comunicación sin que el tráfico ingrese a la zona urbana, ii) el anillo externo integra las regiones fronterizas del Departamento, y iii) el sistema de troncales comunicado con los anillos, permiten la conectividad entre las regiones garantizando el intercambio de productos del Departamento, y de otras regiones del país, con la Capital de la República.

Sistema Administración del Mantenimiento. Se financiará el desarrollo e implementación de un sistema de administración y evaluación del mantenimiento rutinario (SAMR) que mejorará el proceso de programación de actividades, el sistema de contratación y supervisión del mismo

Fortalecimiento institucional de la SOP. Se fortalecerá a la Secretaría de Obras Públicas a fin de mejorar su capacidad técnica de ejercer su rol de planificador y gestor de la red vial secundaria y se desarrollará su capacidad de proveer asistencia técnica e institucional a los municipios para mejorar la gestión de la red vial a su cargo.

El subprograma de fortalecimiento institucional estará integrado por tres componentes:

Fortalecimiento de los sistemas de planeación, administración financiera e información. Este componente mejorará las actividades de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión y los resultados; permitirá la integración de la administración financiera; fortalecerá la fiscalización y del cobro de ingresos departamentales; y permitirá la conformación del Sistema de Información Departamental (SIDEPA).

Fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la gestión. Este componente comprende a cuatro sistemas de apoyo a la gestión: i) memoria documental; ii) actualización y valoración de los inventarios de los bienes inmuebles; iii) planeación y medición de rendimiento y evaluación de desempeño del personal; y iv) control interno.

Asesoría técnica a municipalidades en materia fiscal, financiera y de ordenamiento territorial. Este componente apoyará la modernización de los CAPs; proveerá de asesoría administrativa, fiscal y financiera a los municipios; y fortalecerá el proceso de ordenamiento territorial local y regional.

Estrategia del Banco en el país y sector:	La estrategia del Banco en el país considera cinco áreas prioritarias: i) apoyar el proceso de pacificación, ii) reducir la pobreza y la desigualdad, iii) consolidar la descentralización, iv) modernizar el Estado y v) lograr un crecimiento sostenible. A través del desarrollo de la infraestructura regional y el fortalecimiento institucional esta operación contribuirá directamente a los objetivos señalados en los numerales iii), iv) y v). El mejoramiento vial disminuirá los costos de transporte mejorando la productividad y competitividad de la región facilitando la obtención de un crecimiento económico sostenible. La operación permitirá también trabajar en todos los niveles de gobierno de forma articulada, y favorecerá los procesos de descentralización.
Coordinación con otras Instituciones Oficiales de Desarrollo	El Departamento de Cundinamarca también está procesando una operación con el Banco Mundial en el sector educación por US\$15 millones. Se ha mantenido estrecho contacto y coordinación en la preparación de ambas operaciones, sobre todo en aspectos relacionados al fortalecimiento institucional. (Ver ¶1.46)
Revisión social y ambiental:	<p>El Informe de Proyecto fue revisado y aprobado por el Comité de Impacto Social y Ambiental CESI el 18 de octubre de 2002.</p> <p>Se anticipa que el Programa tendrá múltiples y generalizados impactos socioambientales positivos, que se manifestarán principalmente en la economía de las áreas favorecidas y la calidad de vida de sus habitantes.</p> <p>Los impactos socioambientales negativos potenciales se pueden caracterizar como de magnitud pequeña a moderada, fácilmente identificables, restringidos espacialmente a el área de influencia directa de las obras, de corta duración y prevenibles o controlables mediante la aplicación de técnicas adecuadas. (Ver ¶ 4.22)</p>
Beneficios:	<p>Las mejoras físicas y operativas en la vialidad y la infraestructura asociada reducirán los tiempos y costos de transporte y mejorarán la calidad de vida de la población usuaria de los caminos que se manifestarán principalmente en el aumento en la accesibilidad a servicios fundamentales como salud, educación y seguridad.</p> <p>El Programa mejorará la capacidad de la SOP de ejercer la gestión vial facilitando la determinación de políticas más efectivas y resultarán en un mejor uso de recursos. La implementación de un sistema de administración del mantenimiento rutinario permitirá mejorar su eficiencia.</p> <p>El fortalecimiento de los sistemas de planeación y administración financiera hará más eficiente y transparente la gestión y mejorará su impacto. Las mejoras en los sistemas de apoyo a la gestión fortalecerá las finanzas del departamento y permitirá medir el desempeño laboral y mejorar su productividad. A su vez la</p>

consolidación de un sistema de control interno dará mayor transparencia a la administración de los recursos institucionales.

La asesoría técnica a los municipios fortalecerá la capacidad de planeación y gestión de los municipios seleccionados en aspectos técnicos, administrativos y financieros, permitiendo de esta forma un uso más eficiente y eficaz de los recursos.

Riesgos:

El corto período del gobierno departamental podría dar lugar a una pérdida en el apoyo político afectando la continuidad del programa. Tanto en desarrollo vial como en fortalecimiento institucional financiarán actividades que son prioritarias para la Gobernación para lograr una administración pública eficiente. Al ser de alta prioridad, tienden a trascender la temporalidad de una administración determinada y a mitigar dicho riesgo.

En la ejecución de obras viales el riesgo de dificultades en la ejecución y supervisión de obra debido al conflicto civil en Colombia es bajo dado que las obras se encuentran en su mayoría en zonas relativamente seguras con índices de violencia bajos.

Con respecto al fortalecimiento institucional del Departamento se podría presentar resistencia a la reestructuración de procesos debido a la aversión de cambiar actividades que se han venido llevando a cabo de manera rutinaria y durante varios años. Están previstos recursos de capacitación así como de difusión para hacer frente y preparar al personal en este cambio.

Condiciones contractuales especiales:

Antes de efectuarse el primer desembolso, la Gobernación deberá presentar al Banco evidencia de: (i) la creación de la UCP del programa; (ii) la contratación del coordinador de la UCP y la selección del personal mínimo necesario para su funcionamiento; (iii) la apertura de una Cuenta Especial para el manejo de los recursos del Banco; y (iv) la aprobación del Banco de los POAs definitivos del primer año de ejecución (ver ¶3.11).

Clasificación de la equidad social y de la pobreza:

Esta operación no califica como un proyecto que promueva la equidad social, como se describe en los objetivos claves para la actividad del Banco contenidos en el informe del Octavo Aumento General de Recursos (Documento AB-1704).

Excepciones a las políticas del Banco:

No se solicitan excepciones a las políticas del banco

Adquisiciones:

Los montos límites de las adquisiciones de este programa para determinar la realización de licitaciones públicas internacionales son: US\$350.000 para bienes y servicios conexos, US\$200.000 para servicios de consultoría y US\$5 millones para obras civiles. Estos límites se justifican considerando que en proyectos similares efectuados en el país, sólo se presentan concursantes externos cuando los montos superan estas cifras.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. La organización territorial

- 1.1 Colombia es una Republica Unitaria conformada por departamentos, distritos, municipios y territorios indígenas. Dichas entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses y tienen el derecho de: i) gobernarse por autoridades propias; ii) administrar los recursos y establecer los tributos necesarios; y iii) participar en las rentas nacionales.
- 1.2 El país tiene 32 departamentos, cada uno de los cuales cuenta con un Gobernador y una asamblea departamental. A su vez, existen 1097 municipios que son la entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado. Cada municipio cuenta con un Alcalde y un concejo municipal.

Competencias generales por nivel de administración

Nación	Departamento	Municipio
Formular políticas y objetivos de desarrollo; asignar los recursos de las transferencias a las entidades territoriales; dar asesoría en materia financiera; dictar normas para la prestación de los servicios; seguir y evaluar el cumplimiento de las políticas y la ejecución de los recursos.	Planificar y promover el desarrollo económico y social de su territorio y de los servicios básicos en su jurisdicción. Coordinar y complementar la acción municipal mediante la asesoría y apoyo técnico administrativo y financiero en la ejecución del gasto social Administrar los recursos transferidos; y evaluar y hacer seguimiento de los planes de inversión y desarrollo de los municipios.	Ejecutar la política social en las cuatro áreas básicas de educación, salud, saneamiento y agua potable. Ordenar el desarrollo de su territorio y promover la participación comunitaria.

B. El Departamento de Cundinamarca

- 1.3 El departamento está ubicado geográficamente en el centro del país, circundando al Distrito Capital de Bogotá; cuenta con 116 municipios, agrupados regionalmente en 15 provincias en un territorio de 22.600 km², con más de 2,2 millones de personas. El 30% de ésta población se encuentra concentrada en 4 ciudades, mientras que el resto está disperso en un amplio número de municipios, ubicados principalmente en la zona rural (90%). El 70% de éstos tienen menos de 15 mil habitantes y el 20% menos de 5 mil.
- 1.4 Cundinamarca tiene una de las economías departamentales más importantes del país; sin incluir la producción de Bogotá su capital, para el año 2000 el valor del PIB representó cerca del 8% del PIB nacional, lo cual lo ubica en el tercer lugar entre los 32 departamentos después de Antioquia y Valle. Esto se ha debido parcialmente al dinamismo del sector exportador que representó 17% de las exportaciones totales en el 2001.

- 1.5 La situación social del Departamento ha ido empeorando en los últimos años. Desde 1997 hasta el 2000, la población del Departamento con necesidades básicas insatisfechas, aumentó de 21,8% a 23,4%, similar al nivel nacional. Gran parte de esta evolución obedece a que Cundinamarca ha sido receptor de un importante flujo de personas desplazadas por la violencia y el conflicto interno del país.
- 1.6 La alteración del orden público es ostensiblemente menor en lo que se denomina la zona centro (donde se encuentra Cundinamarca) comparada con las regiones nor-oriente, norte y sur-occidental del país. Información de los 10 últimos años muestra que el Departamento es el cuarto a nivel nacional con la menor tasa de secuestros. De los 116 municipios que conforman el departamento, solo 8, la mayoría de ellos en la zona sur califican con niveles de violencia alta (2) y media (6); 54 con violencia baja y 54 sin violencia¹.
- 1.7 Finalmente, más de 100 municipios clasifican como categoría 5 o 6, lo cual indica que se trata de entidades territoriales relativamente pequeños y con escasos recursos de libre destinación. El cuadro I-1 presenta esta clasificación.

Cuadro I-1. Categorización de municipios en Cundinamarca

Categoría²	Nº de Municipios	% Población
2 y 3	5	27
4	10	21
5 y 6	101	52

C. El sector vial

- 1.8 La movilidad poblacional y la localización de asentamientos están estrechamente relacionadas con el sistema vial de Cundinamarca que converge hacia Bogotá, lo cual ofrece un potencial importante de acceso al principal centro de consumo y por medio del cual se vincula al resto del país.
- 1.9 En 1992 se llevó a cabo en Colombia una reforma del sector transporte dirigida principalmente a adecuar su institucionalidad a las nuevas estrategias de desarrollo. En seguimiento al proceso de descentralización, se definió que la red vial primaria debería estar a cargo del Gobierno Central, transfiriendo el resto de la red (secundaria y terciaria) a los departamentos y municipios. Como parte de este proceso la red vial secundaria de Cundinamarca fue transferida al Departamento.
- 1.10 La red vial en Cundinamarca cuenta con aproximadamente 21.062 km de carreteras y está conformada de la siguiente manera:

¹ La clasificación de municipios es realizada por el DNP con base al número de ataques promedio en los últimos cuatro años. Municipios con más de ocho ataques califican como alta; entre cuatro y siete, media; uno y tres, baja, y ninguno, sin violencia.

² La categoría expresa el nivel de población combinado con el de los ingresos de libre destinación de cada municipio: 2 entre 50 y 100 mil habitantes y con ingresos entre 50,000 y 100,000 salarios mínimos; 3 entre 30 y 50 mil y con ingresos entre 30,000 y 50,000 salarios mínimos; 4 entre 20 y 30 mil y con ingresos 25,000 y 30,000 salarios mínimos; 5 entre 10 y 20 mil y con ingresos 15,000 y 25,000 salarios mínimos; y 6 menos de 10 mil y hasta 15,000 salarios mínimos. Un salario mínimo mensual equivale a US\$110.00 (octubre, 2002)

- a. Carreteras primarias o nacionales: constituidas por 761 km equivalentes al 3,61% del total de las vías existentes en el Departamento, de los cuales 620 km están pavimentados con estructuras flexibles; el resto, es decir, 141 km, se encuentra en afirmado. La conservación de estas carreteras es responsabilidad del Gobierno Central por intermedio del Instituto Nacional de Vías.
 - b. Carreteras secundarias: las constituyen 8.368 Km. aproximadamente, de estos, 1.869 km están pavimentados; los 6.517 km restantes, se encuentran en afirmado. Estas son carreteras de integración regional e intermunicipal. La administración del mantenimiento vial está a cargo de la Secretaría de Obras Públicas (SOP) del Departamento. De los 8.368 km de la red vial secundaria, el 5% se encuentra en buen estado, el 85% se clasifica como regular y se estima que el 10% restante está en mal estado de conservación.
 - c. Carreteras terciarias: son las vías municipales o caminos de vereda. Representan 11.578 km, equivalentes al 56,4% del total de la red vial departamental. De estos, 10.138 km están bajo responsabilidad de los gobiernos municipales, mientras que 1.430 km corresponden al Fondo Nacional de Caminos Vecinales. A nivel municipal intervienen las Administraciones Municipales ³ cofinanciando proyectos de rehabilitación y mantenimiento de las vías de su jurisdicción, en ocasiones atienden las emergencias viales que se presentan y participando en la cofinanciación de proyectos del Plan de Desarrollo Departamental. Por lo general cada municipio cuenta, dentro de su estructura orgánica, con una Secretaría de Planeación y una de Obras o al menos con un funcionario municipal que se encarga de la gestión vial (en muchos casos un ingeniero).
- 1.11 Fuera del ámbito gubernamental también participan entidades privadas y mixtas. Entre estas se destacan el Comité de Cafeteros de Cundinamarca que ha prestado una valiosa colaboración en la expansión y mantenimiento de la red regional, las Juntas de Acción Comunal ⁴ y las Asociaciones de Municipios ⁵ quienes colaboran con el mantenimiento rutinario y atendiendo emergencias.
- 1.12 **Concesiones viales.** Cundinamarca cuenta con tres grandes proyectos de concesiones viales al sector privado, Chía-Mosquera-Girardot, Troncal del Tequendama y Corredor vial del Centro Occidente, por 20 años en promedio, para mantener en buen estado a 348 km de la red vial departamental. Las tres concesiones se encuentran en etapa de operación. La Unidad de Concesiones, una dependencia adscrita a la SOP, tiene a su cargo la administración de los programas de concesiones viales.

³ Algunos municipios poseen maquinaria propia para obras públicas.

⁴ Integradas por habitantes de los municipios inspecciones o veredas.

⁵ Existen 13 asociaciones de municipios que se encargan de integrar el sistema de apoyo operativo. Su estructura comprende los municipios que conforman la provincia correspondiente, encabezados por el Director de la Asociación. Mediante la participación en procesos de selección el Departamento contrata con estas asociaciones la construcción, mejoramiento y el mantenimiento de algunas vías.

- 1.13 Estas concesiones fueron concebidas bajo criterios similares a los de primera generación de las concesiones de orden Nacional y durante su desarrollo se han visto afectadas por dificultades relacionadas principalmente a las proyecciones de tráfico basadas en hipótesis socio económicas diferentes a las realmente presentadas. Esto ha resultado en el no cumplimiento de la totalidad del Tráfico Mínimo Garantizado en cada una de ellas, por lo que ha sido necesario reconocer a los concesionarios el déficit por este concepto. Este déficit ha sido cubierto por parte del Departamento, logrando así cumplir plenamente con sus obligaciones contractuales.
- 1.14 Para reducir estos pagos, el Departamento ha realizado renegociaciones importantes con los concesionarios en los dos contratos más grandes, logrando así modificar el tráfico mínimo garantizado, disminuyendo su crecimiento proyectado. En la Concesión Chía – Girardot, se disminuyó del 7% en promedio, al 4% a partir del año 2007 y en la Concesión del Centro – Occidente de Cundinamarca se logró disminuir el crecimiento del tráfico garantizado, del 4% en promedio al 2% en promedio. Asimismo, actualmente el Departamento se encuentra en proceso de iniciar una nueva renegociación de la Concesión Chía – Girardot, la cual representa el mayor porcentaje de participación en el pasivo contingente que se genera por este concepto.
- 1.15 **Tránsito y Transporte.** Las tareas de regulación de tránsito están a cargo del Departamento de Transito y Transporte de Cundinamarca (DATTC). Este departamento tiene como misión asegurar la organización y funcionamiento del tránsito y del transporte con la finalidad de facilitar el derecho fundamental de la locomoción de los cundinamarqueses y de las demás personas que circulen por el territorio del Departamento, así como la movilización de bienes.
- 1.16 El DATTC hace cumplir el Código Nacional de Tránsito, da trámite y aprobación a las licencias de conducción y mantiene señalizadas las vías del departamento con el fin de hacerla más seguras para el flujo vehicular. El control y operación del tráfico es realizado por la Policía de Cundinamarca a través de un cuerpo especializado de policía de carreteras. Como ente a cargo de la seguridad vial de Cundinamarca el DATTC mantiene una estrecha coordinación con el Ministerio de Transporte, el Fondo de Prevención Vial y la Policía de Carreteras.
- 1.17 **Seguridad vial.** En Cundinamarca, al igual que en el resto del país, se presenta una alta tasa de accidentalidad vial. Las autoridades son concientes de ello y han adelantado diversos estudios y programas.
- 1.18 En 2001 se produjeron 2457 accidentes con 1442 heridos y 360 muertos en las vías departamentales (primarias, secundarias y terciarias). Estas cifras representan respectivamente el 1.0 %, 3.1 % y 5.7 % del total nacional. Un alto porcentaje la accidentalidad se produce en carreteras a cargo de Invías y el resto en las carreteras a cargo de la SOP y los municipios.
- 1.19 Existen convenios para el control del tráfico con el Fondo de Prevención Vial y la Policía de Cundinamarca. A través de estos convenios se han adelantado estudios

específicos como la identificación de sitios críticos y se han realizado numerosas campañas educativas y de información para mejorar la seguridad vial. Por otra parte, el Fondo de Prevención Vial participa en la elaboración de estudios de seguridad vial y brinda apoyo técnico al DATT. Anualmente se produce una cartilla sobre la accidentalidad vial en el departamento. A nivel nacional el Ministerio de Transporte ha planteado los lineamientos para la ejecución de un Plan Nacional de Seguridad Vial. Dicho plan contempla entre otras, acciones destinadas a la realización de estudios, mejoras en la investigación de accidentes, mejoras en las normativas de diseño y campañas de educación.

- 1.20 A pesar de la coordinación existente entre el DATTC y la SOP, se carece de un plan integral de seguridad vial que integre acciones en materia de tránsito, control y capacitación de autoridades, conductores, peatones y otros usuarios viales. En este sentido, generalmente se responde ante necesidades coyunturales y no a una programación previamente establecida.
- 1.21 **La administración de la red vial secundaria.** La SOP ha demostrado ser un efectivo ejecutor de obras viales pero desea fortalecer su capacidad institucional y técnica para ejercer efectivamente el rol de ente rector de la red vial secundaria.
- 1.22 La estrategia vial se establece en el Plan de Desarrollo del Departamento (PDD). La SOP ejecuta las inversiones de este plan de acuerdo a la disponibilidad presupuestal asignada a través de las Secretarías de Hacienda y de Planeación del Departamento o mediante convenios de cofinanciación con otras entidades públicas. En la práctica no efectúa labores de planeación vial y tampoco tiene autonomía presupuestal. Sus actividades se concentran en labores de programación. La SOP ejerce sus responsabilidades en materia vial a través de la ejecución de proyectos de inversión y la administración del mantenimiento. La SOP no tiene capacidad de ejecución propia, ejecuta tareas mediante la contratación al sector privado. Asimismo la SOP tiene la responsabilidad del análisis ambiental de proyectos viales.
- 1.23 Por otra parte, hay entidades del orden nacional que intervienen en la gestión vial del departamento a través de la ejecución de obras, sin adecuada coordinación con la SOP. Pese a que la red departamental está definida en un alto porcentaje, se requiere realizar un esfuerzo adicional de depuración pues existen vías que simultáneamente están a cargo de otras entidades que intervienen en el sector.
- 1.24 La gestión vial dentro de la SOP está a cargo de la Dirección de Infraestructura de Transporte. Esta dirección posee varios grupos de trabajo para adelantar su labor pero no existen grupos especializados responsables por el mantenimiento, la gestión ambiental y la planificación/programación de obras. A ello se agrega la falta de centralización y sistematización de la información. Por otra parte, el equipamiento de la SOP está desactualizado y requiere ser modernizado.
- 1.25 **Mantenimiento Vial.** En cuanto a la conservación vial, el Departamento realiza el mantenimiento rutinario y periódico de la red a su cargo por contrato, priorizando

la contratación de estos servicios con microempresas y empresas asociativas de trabajo.

- 1.26 Tradicionalmente el mantenimiento vial en el departamento fue realizado a través de distritos o zonas con equipo y personal propio. A partir de 1996 este esquema se modificó radicalmente. En efecto se produjo una reestructuración administrativa mediante la cual se transfirió la maquinaria existente y se liquidó el personal de empleados y trabajadores. En adelante la gobernación asumió una función de administrador del mantenimiento y contrata todas sus actividades. De esta manera se ha adoptado un esquema similar al establecido por Inviás en las carreteras nacionales, bajo el cual existe una programación a cargo del instituto, unos administradores viales que actúan como asesores y coordinadores, unas microempresas para el mantenimiento rutinario y unos contratistas particulares para el mantenimiento periódico y la atención de emergencias.
- 1.27 En Cundinamarca sin embargo, este proceso está en etapa de implementación. No existen administradores viales sino que esta actividad es suplida por funcionarios supervisores. Para ejecutar el mantenimiento se ha avanzado en la utilización de Asociaciones de Municipios, Juntas de Acción Comunal y empresas asociativas de trabajo. Sin embargo el tiempo de implementación de estos nuevos mecanismos es muy reducido para medir su efectividad.
- 1.28 Aunque los presupuestos dedicados al mantenimiento no han sido abundantes, el principal problema ha radicado no tanto en la falta de recursos sino en la determinación de prioridades y en la programación y evaluación de actividades. La programación del mantenimiento es realizada esporádicamente dependiendo más de las necesidades inmediatas basadas en inspecciones visuales y requerimientos de las comunidades afectadas que una estrategia de mantenimiento. Esta falta de programación del mantenimiento, conjuntamente con una baja inversión en rehabilitación vial en la última década, ha resultado en el 85% de la red en estado regular⁶. Es necesario fortalecer la capacidad de la SOP en la programación de estas actividades asegurando que se determinen prioridades de mantenimiento en forma efectiva y se mejore la utilización de los recursos disponibles.
- 1.29 En cuanto a los problemas de sobrecargas en las vías en general las cargas pesadas en Cundinamarca circulan en la red vial primaria, no en la secundaria. Recientemente, en el 2001, INVIAS realizó un estudio sobre las cargas efectivas en la red vial secundaria. Los resultados de este estudio han sido incorporados en los parámetros de diseño para las vías de la red secundaria en Cundinamarca.

D. Las debilidades institucionales del Departamento

- 1.30 A pesar de que la Constitución obliga a los organismos departamentales de planeación realizar “la evaluación de la gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión”⁷, Cundinamarca no dispone aún de un sistema

⁶ Los tramos de la red en regular y mal estado son los de menor demanda; más del 80% presenta TPD menores a 200.

⁷ Artículo 344 de la Constitución Política de Colombia

integrado que facilite el ejercicio de estas funciones. Importantes avances se han hecho, tales como el establecimiento de metas para el PDD y la definición de indicadores. Sin embargo, no se ha logrado establecer un sistema de seguimiento y evaluación que sirva como articulador de los procesos de planeación, con los de programación y ejecución del presupuesto y los indicadores de gestión y resultados. A lo anterior se suma la falta de estadísticas que posibiliten obtener marcos de referencia y faciliten el diseño de políticas. El Departamento Administrativo de Planeación de Cundinamarca (DAPC) cuenta con la Oficina de Información, Análisis y Estadística donde se compila y analiza la información estadística, económica y geográfica (SIG), sin embargo, esta no tiene la capacidad para atender adecuadamente los requerimientos de información.

- 1.31 El Departamento cuenta con un sistema de información implementado parcialmente en Tesorería, Contabilidad y Presupuesto, sin embargo dicho sistema no tiene todos los módulos requeridos para el manejo de recaudación, deuda pública, abastecimientos, y administración de activos. Así mismo, las unidades ejecutoras del gasto no tienen acceso a la información que requieren y no pueden efectuar su seguimiento. Para enfrentar esta situación, el Departamento suscribió un Convenio, en agosto de 2002, con el Programa para el Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial (FOSIT), que está siendo ejecutado por el Ministerio de Hacienda a través de un préstamo del Banco. El objeto es la implementación del Sistema de Gestión Financiero Territorial (SGFT) y su integración al Consolidador de Hacienda de Información Financiera Pública.
- 1.32 La base de datos de los contribuyentes es deficiente pues solo incluye aquellos que han cumplido con el deber de registrarse, los trámites relacionados con los impuestos presentan un alto grado de complejidad, y la información relacionada con la evasión de impuestos y el contrabando es muy deficiente, lo que dificulta la función fiscalizadora y afecta las finanzas departamentales.
- 1.33 La Gobernación de Cundinamarca tiene problemas en el manejo de la información, en razón a que no existen las herramientas informáticas adecuadas que permitan procesar la información en forma oportuna. Esto conlleva a que el manejo de información se realice, en su mayoría, en forma manual, lo cual está generando lentitud, baja confiabilidad y alto requerimiento de recursos. En términos de personal observa la baja cultura informática de los usuarios y poca sensibilización para la asimilación del cambio que implica la automatización de procesos. Finalmente, se carece de una política de estandarización y de reglas de integración.
- 1.34 **Los sistemas de apoyo a la gestión.** Actualmente el Departamento enfrenta una situación delicada debido a la carencia de inventarios, controles, herramientas informáticas, y la ausencia de políticas para la racionalización y organización de los documentos. A esto se suma el desconocimiento, por parte de los funcionarios, del manejo de los documentos, de los procedimientos utilizados y de una cultura de servicio al cliente. Finalmente, el Archivo Central se encuentra hacinado de documentos públicos sin depurar lo que dificulta su acceso oportuno.

- 1.35 El inventario de los bienes inmuebles no se encuentra actualizado, los inmuebles no están valorizados y muchos no están registrados ni titulados. La información disponible hace referencia a 454 inmuebles de los cuales se tienen títulos de propiedad a la fecha de solamente 252, y los restantes se encuentran en proceso de verificación. Con la reestructuración administrativa de 1996 desaparecieron de la estructura departamental varias oficinas desconcentradas (Distritos de Obras Públicas, Granjas Agropecuarias, e Inspecciones) y muchos de estos locales fueron traspasados a los municipios, sin mediar cualquier convenio. Esto impide elaborar estados financieros fidedignos y administrar y contabilizar, de manera precisa, el patrimonio del Departamento.
- 1.36 El sistema de evaluación del desempeño se encuentra normado pero ha sido de poca utilidad. Al revisar las últimas calificaciones de los funcionarios, se observa que cerca del 70% han estado en el rango “sobresaliente”, 23% en el “superior”, y el 7% en “adecuado”, siendo esta la menor calificación, lo que invalida al sistema como mecanismo de evaluación y promoción. Además, el instrumento de evaluación vigente solo es aplicable a los funcionarios de carrera administrativa, y no cubre a los *provisionales* ni a los de libre nombramiento y remoción.
- 1.37 El sistema de control interno tiene debilidades que requieren ser superadas para transformarlo en un eficaz mecanismo de apoyo y control de la gestión. Entre ellas destacan la ausencia de: i) Código de Conducta (Ética) o instructivo equivalente; ii) instrumentos para la medición de eficiencia operacional; iii) metodología de análisis de riesgo que dirija el diseño y funcionamiento de las actividades de control; iv) procedimientos y responsabilidades formales de conciliación de registros contables versus información operativa; v) mecanismos para realizar auto evaluación del funcionamiento de los controles; vi) funciones y procedimientos para recibir, evaluar y tramitar las observaciones y recomendaciones de la Oficina de Control Interno y de la Contraloría; y vii) metodologías y tecnología actualizadas para la gestión de la Oficina de Control Interno.
- 1.38 La misión departamental de asesoría y asistencia técnica a los municipios es limitada y en muchos casos no se ha logrado cumplirla localmente. Se ha buscado acercar la administración departamental y sus servicios a los municipios con la creación de los Centros Administrativos Provinciales (CAP) como instrumento de desconcentración funcional y nodo de información que apoye los procesos de planificación del desarrollo regional y local. Entre otras funciones, le corresponde a los CAPs apoyar las actividades de identificación, formulación y seguimiento de proyectos. Sin embargo, este mecanismo no ha logrado responder a las expectativas ni del sector central, ni de los municipios, debido a la ausencia de personal y recursos.
- 1.39 El desarrollo institucional de las administraciones municipales es desigual, pero en su gran mayoría carecen de capacidades técnicas y de recursos humanos calificados. Existen dificultades para la formulación y manejo del presupuesto, la cobranza de tributos, el diseño, ejecución de proyectos de inversión, entre otras obligaciones. La certificación que expide la Contraloría General de la República (CGR) relacionada con el cumplimiento de los requisitos de la Ley 617/2000 que

fija un máximo para la relación gastos de funcionamiento/ingresos corrientes de libre destinación (95% para el 2001 para las categorías 4, 5 y 6) reveló que el 17% de los municipios no cumplía con los mismos, el 14% estaba entre el 80 y el 95% y del 16% se carecía de información. Por otro lado, las plantas de personal y las estructuras orgánicas resultaron sobredimensionadas, y no hay claridad en los procesos, competencias y distribución de las cargas de trabajo aunado a una fuerte deficiencia del sistema tributario para generar y recaudar recursos propios.

- 1.40 A pesar que 112 de los municipios han adoptado sus planes de ordenamiento territorial, éste ha sido un ejercicio formal y no una guía para el desarrollo regional ya que muchos de ellos reflejan una visión estrictamente local y carecen de propuestas integrales de desarrollo, además de no haber sido acompañados de la formulación de planes parciales y la aplicación de plusvalía⁸ lo que dificulta la planeación y complementariedad de las inversiones. En cuanto al Sistema de Información Geográfica (SIG), el Departamento facilitó cartografía básica urbana y rural a los municipios, sin embargo la insuficiente capacidad técnica y económica de los mismos, no permitieron la unificación de la información en un SIG con propuestas locales de ordenamiento y una visión global del territorio.

E. Estrategia y experiencia del Banco

- 1.41 El Documento de País (GN-2052) vigente considera cinco áreas prioritarias: i) apoyar el proceso de pacificación, ii) reducir la pobreza y la desigualdad, iii) consolidar la descentralización, iv) modernizar el Estado y v) lograr un crecimiento sostenible. A través del desarrollo de la infraestructura regional y el fortalecimiento institucional esta operación contribuirá directamente a los objetivos señalados en los numerales iii), iv) y v). El mejoramiento vial disminuirá los costos de transporte mejorando la productividad y competitividad de la región facilitando la obtención de un crecimiento económico sostenible. La operación permitirá también trabajar en todos los niveles de gobierno de forma articulada, y favorecerá los procesos de descentralización.
- 1.42 El Banco ha tenido diversos programas en el área de infraestructura en Colombia. El Programa de corredores de transporte (706-0C/CO), de US\$240 millones, aprobado en 1993 y ejecutado por INVIAS, presenta la experiencia reciente más relevante en la ejecución de programas viales. El subprograma vial ha incluido obras de rehabilitación, reconstrucción y construcción de tramos nuevos de carreteras y la rehabilitación y construcción de puentes en la red troncal principal, habiéndose ejecutado obras en más de 20 proyectos viales y 100 puentes. Este programa también ha incluido un subprograma férreo de US\$60 millones.
- 1.43 Entre las lecciones aprendidas en la ejecución de este Programa se destacan: la necesidad de asegurar la calidad y precisión de los estudios, diseños y estimaciones de costos y analizar cuidadosamente las necesidades de adquisiciones de predios para las obras. Asimismo se destaca la importancia de asegurar la obtención oportuna de las licencias ambientales correspondientes y la necesidad de incluir en

⁸ La plusvalía es el mayor valor del suelo que surge por la acción administrativa del Estado.

los proyectos de obras la señalización y demarcaciones. También se remarca la importancia de asegurar mediante un riguroso análisis la apropiada capacidad institucional de la agencia ejecutora. Todas estas consideraciones han sido tomadas en cuenta en el diseño de la presente operación.

- 1.44 En el área de infraestructura también se puede mencionar el Programa de Cooperación Técnica en Apoyo al Proceso de Privatización y Concesión en Infraestructura (927/OC-CO) ha apoyado la estructuración de proyectos específicos de privatización y concesiones en los sectores de infraestructura y el desarrollo de regulaciones y políticas sectoriales. El Programa de Carreteras Departamentales (1075/OC-CO) de 1997, estaba destinado a la rehabilitación y mejoramiento de la red vial secundaria a cargo de los departamentos, antes bajo jurisdicción nacional. En 2000 se modificó el contrato, reorientando los recursos de este programa a la reconstrucción del eje cafetero como consecuencia del terremoto de 1999, que afectó a gran parte de esa región.
- 1.45 El Banco posee varias experiencias en reforma y modernización institucional, entre ellas, el recientemente aprobado Programa de Fortalecimiento Institucional del Distrito de Bogotá (1385/OC-CO). Asimismo hay dos proyectos en ejecución, relacionados con los aspectos fiscales y financieros de las entidades territoriales: Fortalecimiento de las Entidades Territoriales (977/OC-CO) y Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera Territorial (1053/OC-CO). El Segundo Programa de Desarrollo Territorial (1066/OC-CO) apoya el mejoramiento de infraestructura municipal mediante el financiamiento de proyectos. Estos programas están vinculados a componentes específicos de la operación propuesta. En el caso del 977/OC-CO, el fortalecimiento institucional que se ha venido implantando a nivel nacional en municipios que renegociaron su deuda, será adecuado y aplicado a un conjunto de municipios de Cundinamarca. Algo similar sucede con el 1053/OC-CO, programa en el cual la agencia ejecutora brindará asistencia técnica para apoyar a la Secretaria de Hacienda en el desarrollo de sistemas financieros de información. Ello ha permitido acumular una amplia experiencia en este tipo de proyectos, mejorando considerablemente la formulación de los mismos y su ejecución.
- 1.46 En cuanto a operaciones con otras agencias multilaterales, el Departamento de Cundinamarca también está procesando una operación con el Banco Mundial relacionada con el sector educación por US\$15 millones. Esta operación tiene por objetivo la ampliación de la cobertura de educación básica rural. Tanto el Banco Mundial como el Banco han mantenido estrecho contacto y coordinación en la preparación de ambas operaciones, sobre todo en aspectos relacionados a como la Secretaria de Educación puede aprovechar del componente de fortalecimiento institucional para poder ejecutar efectivamente la operación del Banco Mundial.

F. Estrategia del Departamento

- 1.47 Al inicio de cada administración departamental se prepara un plan de desarrollo en el cual se fijan las políticas, estrategias y programas del gobierno durante su

respectivo periodo. El actual plan de desarrollo “Trabajemos Juntos por Cundinamarca” plantea entre otras, las siguientes políticas:

- Aumentar la calidad de vida de los cundinamarqueses.
 - Fortalecer el esquema de descentralización.
 - Impulso a la contratación con empresas asociativas comunitarias.
 - Mejorar miento de la infraestructura del y transporte.
 - Mejorar el rendimiento, la calidad y cobertura de los servicios públicos.
- 1.48 La preparación del plan de desarrollo es coordinada por el DAPC. En su elaboración participaron también las comunidades locales a través de mesas de trabajo en los diferentes municipios, las cuales en las cuales se identificaron las necesidades más importantes y seleccionaron los proyectos para incluir en el plan.
- 1.49 Al iniciar su gestión en 2001 el actual gobierno adoptó un Plan de Desarrollo Departamental 2001/2004, que considera “siete ejes articuladores”: i) desarrollo integral del ser humano; ii) productividad y competitividad, iii) seguridad y convivencia pacífica; iv) infraestructura y servicios para el desarrollo social; v) fortalecimiento institucional; vi) desarrollo tecnológico; y vii) fortalecimiento del ordenamiento regional.
- 1.50 Los primeros tres constituyen los ejes misionales que definen la misión y objetivos del Plan y están orientados al desarrollo del ser humano, la productividad y la seguridad. Los siguientes tres constituyen ejes instrumentales que apoyan el cumplimiento de los ejes misionales y plantean acciones en infraestructura y servicios, fortalecimiento institucional y desarrollo tecnológico. El último es considerado como estructurante por su carácter transversal y promueve el fortalecimiento del ordenamiento territorial y la relación Bogotá - Cundinamarca.
- 1.51 La gestión vial queda incluida en las acciones de infraestructura. Básicamente se concede prioridad a las obras incluidas en dos anillos viales (uno interno alrededor de la sabana de Bogotá y otro externo alrededor de las fronteras del departamento) y siete troncales principales.
- 1.52 La administración actual ha venido realizando importantes esfuerzos para lograr la implementación del PDD. Como parte de este proceso ha decidido recurrir al financiamiento externo para las actividades que demandan mayores recursos de inversión y en las cuales considera que la participación de entidades multilaterales de crédito le significan un valor agregado importante.

G. Estrategia del Programa

- 1.53 En apoyo a esta estrategia, el Departamento ha solicitado al Banco la financiación de actividades relacionadas a la implementación de los ejes iv), v), vi) y vii) del PDD. El Programa propuesto financiaría actividades en éstas áreas claves a través de mejoras en el sistema vial secundario, para facilitar la accesibilidad y la integración regional, y en fortalecimiento institucional para consolidar la capacidad de planeación y gestión del Departamento.

- 1.54 En particular, en el área vial las acciones del PDD a financiarse buscan mejorar la infraestructura vial secundaria para optimizar las condiciones de conectividad y competitividad de la región. Esta estrategia consiste en mejorar algunos elementos claves dentro de esta red como son los dos anillos viales y los siete corredores troncales regionales donde se producen los mayores niveles de demanda.
- 1.55 En el área institucional se han logrado importantes avances en cuanto a la implementación de una nueva estructura departamental y la consolidación de una organización más eficiente y articulada. Sin embargo, subsisten necesidades de mejorar algunos aspectos de la gestión departamental, especialmente en temas relacionados con el seguimiento y la evaluación del PDD, la administración fiscal y financiera, los sistemas de información y de apoyo a la gestión y la capacidad de asesorar técnicamente a los municipios. El Programa apoyaría el fortalecimiento de estas actividades.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general es mejorar la infraestructura vial de Departamento, reduciendo los costos de transporte y mejorando la accesibilidad regional, y mejorar la capacidad institucional de la Gobernación y sus municipios.
- 2.2 Los objetivos específicos en el sector vial son: i) mejorar la red secundaria, aumentando su conectividad regional y reduciendo los costos generalizados de transporte, ii) mejorar la gestión del mantenimiento vial; y iii) mejorar la gestión vial de la Secretaría de Obras Públicas incluyendo el tratamiento de temas ambientales en proyectos; y en fortalecimiento institucional: i) consolidar los sistemas de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión y de los resultados, implantar el Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT) y el de información departamental (SIDEPI); ii) conformar un sistema de memoria documental, actualizar y valorar el de inventarios, consolidar el de evaluación de desempeño, y el de control interno; y iii) otorgar asesoría técnica a municipios seleccionados en las áreas administrativa, fiscal, financiera y de ordenamiento territorial.

B. Descripción del programa

- 2.3 El Programa estará compuesto por dos subprogramas, el vial y el de fortalecimiento institucional, ligados en sus objetivos generales de apoyar la implementación del PDD. El Programa busca facilitar el desarrollo y la accesibilidad regional a través del mejoramiento de la red vial y potenciar la capacidad de gestión departamental con el fin de optimizar el uso de sus recursos.

1. Subprograma vial (US\$21,9 millones)

a) Inversión vial (US\$20,4 millones).

- 2.4 Se financiarán obras viales identificadas en el programa de inversión del Plan de Desarrollo Departamental 2001-2004. Este componente está orientado a fortalecer la competitividad regional a través de la pavimentación, mejoramiento y rehabilitación de la red vial secundaria, especialmente en aquellos tramos estratégicos para el desarrollo regional, y en tramos identificados como prioritarios en los Planes de Desarrollo de los Municipios del Departamento. No se financiarán intervenciones en vías concesionadas.
- 2.5 En este sentido, se pretende destinar recursos para: i) proyectos estratégicos de la red vial secundaria, que permitan mejorar la estructura vial Departamental e integrar longitudes mayores de la misma, con miras a fortalecer la integración regional y reducir los costos generalizados de transporte, y ii) proyectos prioritarios de la red vial secundaria definidos con la comunidad, en las mesas de concertación Departamento – Municipios durante la preparación de los Planes de Desarrollo. Los 43 proyectos identificados, con una longitud aproximada de 230 kilómetros de vías, resuelven necesidades de movilidad municipal e integran las regiones de productividad con los centros más desarrollados.

- 2.6 En el proceso de selección de obras a incluirse en el Programa se tuvo en cuenta, además del Plan de Desarrollo Departamental, los niveles actuales de tránsito medidos a través del TPD (Tránsito Promedio Diario) el estado actual de los caminos y el proceso de participación ciudadana que se realizó en cada uno de los 116 municipios del Departamento. En este proceso autoridades locales y representantes de la sociedad civil y comunidades, participaron en mesas de trabajo provinciales, en las cuales se discutieron y seleccionaron proyectos prioritarios.
- 2.7 Las obras previstas consistirán en mejoramiento y rehabilitación de carreteras existentes. Estas obras completarán el desarrollo de dos anillos viales (interno y externo) y siete troncales regionales: i) el anillo interno circunda el Distrito Capital y permite la comunicación sin que el tráfico ingrese a la zona urbana, ii) el anillo externo integra las regiones fronterizas del Departamento, y iii) el sistema de troncales⁹, comunicado con los anillos, permite la conectividad entre las regiones garantizando el intercambio de productos del Departamento, y de otras regiones del país, con la Capital de la República.
- 2.8 Los montos a financiarse para cada obra incluyen tanto construcción como interventorías (supervisión) de obras e ingeniería. Las obras serán agrupadas en paquetes de 4 o 5 obras cada uno según su ubicación geográfica y tipo de intervención para asegurar un tamaño adecuado para lograr economías de escala y hacerlos más atractivos a contratistas. El proyecto de puentes identificado será contratado mediante la modalidad de suma alzada.
- 2.9 Dentro de este componente se dedicarán US\$ 300.000 para inversiones destinadas al mejoramiento de la seguridad vial del Departamento en la red secundaria. Estas inversiones serán identificadas en el Plan de Seguridad Vial a realizarse como parte del componente de fortalecimiento institucional del sector vial (párrafo 2.23). Estas inversiones serán de mejoras puntuales de infraestructura o señalización en sitios críticos.

b) Sistema de administración del mantenimiento vial (US\$0,7 millones).

- 2.10 Se financiará el desarrollo e implementación de un sistema de administración y evaluación del mantenimiento rutinario (SAMR) que mejorará el proceso de programación de actividades, el sistema de contratación y supervisión del mismo y permitirá desarrollar indicadores para evaluar su efectividad, los cuales serán integrados automáticamente al sistema de información departamental - SIDEPA.
- 2.11 Este sistema se desarrollará a través de la contratación de una consultoría internacional especializada. Los consultores deben introducir un sistema de planificación, programación, reporte, y monitoreo de las diferentes actividades de mantenimiento rutinario, generar herramientas computarizadas de inventario y seguimiento, involucrar al personal de la Dirección de Infraestructura de

⁹ Las troncales son: la Cafetera, la de Rionegro, la del Llano, la del Carbón, la del Guavio y Teusacá, la del Magdalena medio y la de la Esmeralda

Transporte de la SOP en su desarrollo y transferir la experiencia y tecnología necesarias para su uso sistemático posterior.

- 2.12 Como parte de estas actividades los consultores analizarán los presentes procedimientos de mantenimiento rutinario que aplica la SOP, y determinarán la capacidad de los proveedores actuales de servicios de mantenimiento para realizar estos servicios basados en las necesidades reales de la red vial y en la disponibilidad de recursos.. Este análisis incluirá el estudio y análisis de distintas modalidades y prácticas de ejecución del mantenimiento rutinario incluyendo la utilización de Asociaciones de Municipios, Empresas Asociativas, Juntas de Acción Comunal, contratación directa, y la combinación de estas modalidades. Se determinaran bajo que condiciones estas modalidades son las más adecuadas par realizar el mantenimiento. En el proceso de programación del mantenimiento rutinario se pondrá énfasis en los elementos de seguridad vial y a los elementos de drenaje de la vía.
- 2.13 Como prueba piloto la consultoría a contratarse incluirá la implementación del SAMR a los 1200 km de la red secundaria que abarcan los dos anillos viales y las siete troncales regionales donde están ubicadas las obras del Programa. Esto permitirá priorizar el mantenimiento rutinario a los sectores más críticos de la red y b asegurará el mantenimiento adecuado de las obras viales a incluirse en el Programa.

c) Fortalecimiento de la SOP (US\$0,8 millones).

- 2.14 Se fortalecerá a la Secretaría de Obras Públicas a fin de mejorar su capacidad técnica de ejercer su rol de planificador y gestor de la red vial secundaria. Asimismo, se desarrollará su capacidad de proveer asistencia técnica e institucional a los municipios para mejorar la gestión de la red vial a su cargo. Las actividades a financiarse forman parte de un plan de fortalecimiento institucional preparado por la SOP. El plan determina cuatro áreas de acción: i) entorno institucional vial y coordinación entre agencias; ii) fortalecimiento institucional a nivel departamental (SOP); iii) Apoyo al mejoramiento de la seguridad vial y iv) apoyo a Municipios.
- 2.15 **Entorno institucional vial y coordinación entre agencias (US\$ 310.000).** En cuanto al marco institucional del sector vial se financiará la creación de un Centro de Información de Transporte, una actualización de la clasificación de la Red Vial Secundaria y un estudio de Fuentes de Financiamiento para inversiones viales.
- 2.16 A través de la contratación de una consultoría especializada y servicios de capacitación se apoyará el establecimiento de un Centro de Información que agrupe la información relacionada con el transporte y las vías en el departamento. Dicho Centro proveerá la información requerida para efectuar labores de planeación vial, identificación de proyectos y seguimiento de proyectos, análisis de sitios críticos de accidentalidad y otros.
- 2.17 Para realizar la actualización de la clasificación de la Red Vial Secundaria se contratará una consultoría especializada. Este análisis incluirá una actualización del

Sistema de Información Georeferenciado con énfasis en aquella a cargo de la SOP. Se efectuará una propuesta de clasificación vial en la cual claramente se identifique la red que debería estar a cargo del Departamento y se formulará una estrategia de transferencia a los municipios de aquellas vías que no cumplen una función de integración regional.

- 2.18 Asimismo se financiará la realización un plan de inversiones viales y análisis de las posibles fuentes alternas de financiamiento en el departamento bajo diferentes escenarios de disponibilidad de recursos. Estas fuentes abarcan un amplio horizonte e incluyen recursos nacionales, departamentales, cofinanciación, peajes, participación del sector privado, valorización, créditos y otras opciones que sean identificadas.
- 2.19 **Fortalecimiento SOP (US\$ 270.000).** Con respecto al fortalecimiento de la SOP se financiará la implementación de herramientas de planeación vial, capacitación del personal de la SOP en temas específicos de planificación, fortalecimiento de la gestión ambiental, seguimiento de contratos y se proveerá apoyo en la adquisición de equipos informáticos y software.
- 2.20 El Programa apoyará el establecimiento de un grupo de planeación en la SOP coordinando las actividades con otros programas como son el Centro de Información, la revisión de la red vial departamental, el plan de inversiones y el plan de seguridad vial. Se identificarán la herramientas de planificación (modelo HDM 4, modelo Maptitude, modelo de seguimiento de proyectos y otros) adecuadas para la SOP, las necesidades de equipos y software complementario y se capacitará el personal en el uso de estas herramientas.
- 2.21 En lo que respecta a seguimiento de contratos se financiará el desarrollo de un Sistema de Seguimiento sistematizado de los contratos que realiza la SOP. Dicho sistema debe ofrecer información actualizada y veraz sobre la situación actual de cada proyecto y debe estar en coordinación sistemática con el Sistema de Información Departamental (SIDEPA).
- 2.22 En lo que se refiere al tema ambiental se apoyará el establecimiento de un grupo de gestión ambiental y social de los proyectos viales en la Secretaría de Obras. A tal efecto el Programa financiará: (i) la elaboración de un Manual de Evaluación y Gestión Socioambiental de Proyectos de Vialidad; y (ii) la capacitación de los funcionarios de las áreas de estudio y obras de la SOP y, en especial, y del grupo de gestión socioambiental de proyectos viales en la revisión y aplicación del Manual. En la elaboración de este manual se tendrá en cuenta experiencias anteriores en el Fondo Nacional de Caminos Vecinales, Findeter e Invías, así como también experiencias internacionales aplicables a Colombia.
- 2.23 **Plan de seguridad vial (US\$ 150,000).** Se elaborará un plan integral de Seguridad Vial en el departamento que permita identificar acciones necesarias para reducir la alta accidentalidad que se presenta. Dicho plan incluirá: i) identificación de acciones en materia de infraestructura como es el señalamiento y la demarcación vial, ii) acciones en materia de estudios técnicos y control del tránsito, iii) acciones

de capacitación y educación de autoridades, conductores, peatones y otros usuarios, y iv) actualización y mejoramiento de la base de datos. El componente de inversión vial del Programa incluye un subcomponente de US\$ 300.000 par financiar la implementación las acciones identificadas.

- 2.24 **Apoyo a la gestión vial municipal (US\$ 70.000).** Se apoyará a los municipios en el mejoramiento de la gestión y mantenimiento de la red vial a su cargo, el establecimiento de un sistema de contratación y la definición de indicadores de evaluación y seguimiento para contratos de mantenimiento.
- 2.25 Las tareas a financiarse incluyen un diagnóstico sobre el mantenimiento vial que realizan los municipios y las asociaciones de municipios. Este diagnóstico se efectuará con base en la identificación de municipios que lo realizan por administración y asociaciones de municipios que estén funcionando y la cobertura que estas tienen. Con base en los resultados del diagnostico, se identificarán necesidades de fortalecimiento institucional en materia de capacitación de personal, elaboración de manuales y guías, seminarios, y otras acciones.

2. Subprograma de fortalecimiento institucional (US\$6,8 millones)

- 2.26 El subprograma de fortalecimiento institucional estará integrado por tres componentes: i) fortalecimiento de los sistemas de planeación y administración financiera; ii) fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la gestión; y iii) asesoría técnica a municipalidades en materia de gestión administrativa, fiscal, financiera y de ordenamiento territorial.
- 2.27 **Fortalecimiento de los sistemas de planeación, administración financiera e información (US\$3,1 millones).** Este componente tiene cuatro actividades: i) planeación, seguimiento y evaluación de la gestión y los resultados; ii) integración de la administración financiera; iii) fortalecimiento de la fiscalización y del cobro de ingresos departamentales; y iv) conformación del Sistema de Información Departamental (SIDEP).
- 2.28 La consolidación de un sistema de planeación, seguimiento y evaluación fortalecerá la capacidad técnica de planificación del Departamento, apoyará la generación de una cultura de evaluación de la gestión, y permitirá incorporar criterios de transparencia y eficiencia en la toma de decisiones gerenciales y de control de la administración. Para ello, el programa financiará la ejecución de las siguientes actividades: i) capacitación en el diseño y uso de indicadores, formulación y evaluación de proyectos; ii) desarrollo de registros de información; iii) automatización de los procesos de planificación del Departamento, que incluye el Banco de Proyectos, el seguimiento de los contratos del Departamento y la producción de indicadores para el seguimiento y evaluación del PDD; y iv) fortalecimiento de la Oficina de Información Análisis y Estadística y de las dependencias responsables del seguimiento, mediante la dotación de equipos y la calificación del recurso humano. El sistema de seguimiento, considerando los registros de información y la aplicación de los indicadores, estará articulado con el SIDEP como uno de sus módulos específicos.

- 2.29 La implantación del Sistema de Gestión Financiera Territorial –SGFT- permitirá: la elaboración y programación integrada del presupuesto, controlar la ejecución del gasto, emitir estados financieros según las normas de la Contaduría General de la Nación, y apoyar el control previo y la auditoria. Este sistema también integrará los módulos correspondientes a recaudación, deuda pública, abastecimientos (adquisiciones e inventarios), y administración de activos. Para ello, en el marco del Convenio FOSIT–Departamento de Cundinamarca, el programa financiará: i) servicios de consultoría para la revisión y depuración de información existente en las bases de datos de la Secretaría de Hacienda; ii) establecer el plan para la migración de la información, según la estructura planteada por FOSIT; y ejecutar dicho plan; y iii) adquisición de equipos de cómputo, redes y licencias de software.
- 2.30 Con el objeto de fortalecer los ingresos del Departamento se financiaría la adquisición e implementación de software especializado en materia tributaria y la contratación de consultorías para: i) crear la Base de información de Contribuyentes, considerando un censo y articulaciones de diferentes fuentes de información; ii) formular e implantar estrategias de atención integral al contribuyente, incluyendo atención personalizada en los Supercades¹⁰; iii) implantar alternativas para el recaudo de impuestos a través de la creación de un web site para la Secretaría de Hacienda, pagos electrónicos, tarjetas de débito y crédito; y iv) conformar centros de información y reclamos. Finalmente para reducir la evasión, el programa financiaría consultorías para: análisis de los mecanismos y niveles de contravención a las rentas; diseño y puesta en marcha de un sistema de prevención de la evasión; formulación de propuestas para articular las actividades de las entidades que atacan las diferentes formas de contravención a los tributos; y la conformación de un sistema de información en la materia.
- 2.31 La implementación de los sistemas anteriores se hará a través de una solución tipo ERP (Enterprise Resource Planning), que es una aplicación informática que gestiona, de una forma integrada, todos los procesos de negocio de una institución. En este sentido una ERP le brinda al departamento la oportunidad de planificar los recursos de la Gobernación a partir de su PDD, considerando la misión institucional y sus planes financieros para los próximos años. Entre otras, las ventajas de este tipo de solución es que permite la integración horizontal entre las diferentes dependencias de la Gobernación, así como la vertical entre las diferentes instancias territoriales, con una bodega de datos común con la cual todas las personas de la institución trabajan con la misma información. Esta será la plataforma para los sistemas administrativos, técnicos y financieros de la Gobernación.
- 2.32 El SIDEPA es un modelo integrado de sistemas que consolida información operativa y estadística de las dependencias del sector central del Departamento. Durante la preparación del programa se avanzó en el diagnóstico de los aplicativos, la evaluación de la infraestructura tecnológica y el diseño general del SIDEPA y su dimensionamiento. Para su consolidación el programa financiará la contratación de

¹⁰ Los Supercades son Centros de Atención al Ciudadano que la Alcaldía Mayor de Bogotá está poniendo en marcha, a través de un programa financiado por el Banco (1385/OC-CO).

consultorías relacionadas con la (i) actualización del Plan Estratégico de Sistemas de Información; (ii) diseño detallado de aplicaciones informáticas; (iii) diseño detallado del SIDEPA y módulo gerencial (balanced scorecard); (iv) implementación de la estructura del SIDEPA, aplicaciones informáticas seleccionadas y el módulo gerencial; (v) la construcción de conectores y bodega de datos, que permita presentar los indicadores gerenciales y semáforos para el seguimiento y evaluación de la gestión y resultados; y (vi) licencias de software y equipamiento complementario del centro de datos.

- 2.33 **Fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la gestión (US\$1,8 millones).** Este componente comprende a cuatro sistemas de apoyo a la gestión: i) memoria documental; ii) actualización y valoración de los inventarios de los bienes inmuebles; iii) planeación y medición de rendimiento y evaluación de desempeño del personal; y iv) control interno.
- 2.34 El sistema de memoria documental deberá permitir el tratamiento adecuado a cada especie de documento, según sus particularidades, características, aplicabilidad, conservación y necesidades de investigación y consulta. Este componente se ejecutará a través de: la implementación de un sistema de gestión de correspondencia; archivo de gestión; archivo central; y asesoría para las entidades descentralizadas. El programa financiará la contratación de servicios para: (i) normalización y legalización de los procesos archivísticos, y formulación de manuales de procedimientos; (ii) capacitación a los funcionarios del nivel central y asesoría a los municipios y a las entidades descentralizadas para la administración documental; (iii) sistematización de los procesos; (iv) organización y digitalización de documentos seleccionados del archivo central; y (v) divulgación a través de publicaciones y guías. Los sistemas anteriores estarán integrados a la plataforma administrativa, técnica y financiera del departamento, y su desarrollo será realizado en forma coordinada con las diferentes dependencias de la Gobernación, en particular con la SOP, en lo relacionado con su centro de información. Además se financiará la adquisición de equipos complementarios y licencias requeridos para el soporte de esta área.
- 2.35 La actualización de los valores de los bienes inmuebles permitirá al Departamento determinar los criterios de ubicación, estado físico, capacidad productiva, situación del mercado, grado de negociabilidad, eventos generadores de valor, afectaciones, costo de reposición, y valores asegurados que correspondan a los reales. Para ello el Programa financiará la contratación de servicios de: i) levantamiento fotográfico y topográfico georeferenciado, de forma que se actualice el inventario de los bienes; ii) actualización catastral; iii) realización de avalúos; iv) saneamiento de los títulos; y v) sistematización de la información y conformación del banco de datos correspondiente. El programa también financiará la adquisición de equipos y parametrización del módulo respectivo de la plataforma administrativa y financiera y el licenciamiento de software complementario que permita disponer de información georeferenciada y actualizada de todos los inmuebles del Departamento.

- 2.36 El fortalecimiento del actual sistema de medición de rendimiento y evaluación de desempeño del personal contribuirá al mejoramiento continuo de los funcionarios al servicio del Departamento y a la elevación de sus niveles de rendimiento, y disminuirá el riesgo de ser aplicado simplemente para dar cumplimiento a un requisito legal. Las actividades a ser financiadas serían: i) diagnóstico del actual sistema de evaluación y validación de conceptos; ii) diseño y aplicación de indicadores de resultados, e identificación de efectos e impactos; iii) capacitación a evaluados y evaluadores en el manejo de instrumentos de evaluación y en las áreas misional, de gestión, y de desarrollo personal; y iv) diseño e implementación de un sistema de información de desempeño laboral. Este sistema cubrirá a todos los funcionarios del departamento independientemente de su nivel jerárquico y su modalidad de vinculación laboral.
- 2.37 Las debilidades del sistema de control interno (SCI) implican exposición a riesgos de eficiencia, eficacia, confiabilidad de la información y transparencia en la administración de los recursos institucionales. De hecho, la calidad del SCI influye de manera importante en el desempeño de todas las unidades organizacionales y sus procesos misionales. En este sentido, se vuelve prioritario el fortalecimiento del SCI para lo que se deberá considerar las siguientes actividades: i) diagnóstico y ajuste o rediseño del SCI; ii) capacitación del personal con funciones decisorias sobre el SCI (cultura de control); iii) diagnóstico de la organización y funcionamiento de la actual Oficina de Control Interno (OCI), en función de las normas legales del país y mejores prácticas generalmente aceptadas internacionalmente; iv) ajuste o rediseño de los manuales de funciones y metodologías para el ejercicio de la auditoría interna; v) diseño o adaptación de herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia y eficacia de la OCI; y vi) capacitación de los funcionarios de la OCI en las metodologías diseñadas.
- 2.38 **Asesoría técnica a municipalidades en materia fiscal, financiera y de ordenamiento territorial (US\$1,9 millones).** Este componente considera a tres grupos interrelacionados de actividades: i) modernización de los CAPs; ii) asesoría administrativa, fiscal y financiera a los municipios; y iii) fortalecimiento del proceso de ordenamiento territorial local y regional.
- 2.39 La modernización técnica, operativa y administrativa de los CAPs pretende apoyar el fortalecimiento de los procesos de descentralización y desarrollo regional y local. Durante la preparación del programa el Departamento evaluó la capacidad de cada CAP para atender a las demandas de los municipios y dimensionó los requerimientos para su operación. Con base en éstos el componente financiará las siguientes actividades: i) capacitación del personal; ii) adecuación de la infraestructura física y la conectividad con el departamento; y iii) la dotación de equipos, software de topografía y radiocomunicaciones.
- 2.40 La asesoría técnica, en materia administrativa, fiscal y financiera, busca elevar la sostenibilidad financiera de municipios seleccionados, a través de la orientación en materia de recaudo para el incremento de ingresos y racionalizar los gastos. El programa financiará básicamente la contratación de servicios de consultoría para prestar asistencia técnica y hacer seguimiento a los municipios con el fin de: i)

realizar un análisis organizacional y ocupacional e implementar un proceso de reestructuración administrativa; ii) diagnosticar la situación actual de las finanzas locales y del sistema de administración tributaria y de recaudo; iii) diseñar e implementar un programa de saneamiento fiscal y financiero, que permita cumplir con la normatividad fiscal vigente y el saneamiento de los pasivos institucionales; iv) capacitar a los funcionarios locales; v) implantar sistemas de administración financiera integrada en municipios seleccionados; y vi) fortalecer la capacidad técnica del Departamento, en estas áreas. Estos servicios se otorgarán a los municipios que: a) manifiesten su interés en el proyecto y tengan la disponibilidad de recursos para la cofinanciación (con excepción de los municipios de sexta categoría)¹¹, b) aquellos que basados en la certificación que expida la CGR no se encuentren ajustados a los parámetros de la Ley 617/2000, c) los que no presenten un nivel alto de violencia y d) municipios que según los resultados de la Gestión Fiscal del año 2000, evaluados por el DNP, presentaron un desempeño bajo¹². Asimismo se seleccionará un grupo de municipios que hayan tenido un desempeño fiscal adecuado y cofinancien los servicios anteriores. El programa pretende cubrir hasta 50 municipios de los 116 del Departamento.

- 2.41 La asesoría técnica para fortalecer el proceso de ordenamiento territorial buscará apoyar a los municipios en la implementación, seguimiento y evaluación de los POTs, en cumplimiento a Ley de Desarrollo Territorial, n° 388/97. . El programa financiará la contratación de consultorías para: (i) diseñar metodologías para la articulación de las propuestas locales de ordenamiento y para el sistema de evaluación y seguimiento de los POTs; (ii) analizar y evaluar los planes de ordenamiento territorial, proponer ajustes y formular propuestas de ordenamiento que consideren una visión integrada de desarrollo regional y de protección de áreas frágiles o ambientalmente sensibles, sitios arqueológicos u otros áreas legalmente protegidas; (iii) realizar talleres a nivel provincial y departamental para capacitar a funcionarios departamentales y municipales en aspectos relacionados con la planificación regional y protección de áreas naturales o ambientalmente sensibles, patrimonio histórico, etc.; (iv) apoyar la elaboración e implementación de planes parciales y de plusvalía; y (vi) diseñar la plataforma cartográfica a nivel regional y fortalecer el soporte informático del Sistema de Información Geográfico del Departamento.

C. Costo y financiamiento

- 2.42 El costo del Programa se ha estimado en US\$31 millones con un préstamo del Banco de US\$21,7,0 millones y una contrapartida aportada por el Gobierno Departamental de US\$9,3 millones. El proyecto se ejecutaría en 48 meses. La tabla siguiente resume los costos de los principales componentes del Programa.

¹¹ 10 % del costo del servicio para los de categoría 5 y 20% para los demás.

¹² Departamento Nacional de Planeación, Documento CONPES No. 3165 de Mayo 10 de 2002. Los criterios de evaluación son: a) porcentaje de ingresos corrientes destinados a funcionamiento, b) magnitud de la deuda, c) porcentaje de ingresos que corresponden a transferencias, d) porcentaje de ingresos que corresponden a recursos propios, e) porcentaje del gasto total destinado a inversión y f) capacidad de ahorro.

Tabla II-1. Presupuesto del Programa de Desarrollo Vial y Fortalecimiento Institucional de Cundinamarca.

PRESUPUESTO (US \$) Miles	Total	BID	Local	%
1. VIAL	21870	16155	5715	71%
1.1 Inversión y supervisión obras viales	20370	15105	5265	66%
i) proyectos viales identificados	18607	14871	3736	60%
ii) otros proyectos viales	1463	24	1439	5%
iii) elementos seguridad vial	300	210	90	1%
1.2 Sistema de Administración del Mantenimiento	700	490	210	2%
1.3 Fortalecimiento SOP	800	560	240	3%
i) entorno institucional vial	310	217	93	1%
ii) fortalecimiento SOP	270	189	81	1%
iii) seguridad vial	150	105	45	0%
iv) asistencia vial municipios	70	49	21	0%
2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	6790	4860	1930	22%
2.1. Planeación y Administración Financiera	3093	2216	877	10%
i) planeación, seguimiento y evaluación del PDD	802	561	241	3%
ii) integración de la administración financiera;	459	459	0	1%
iii) fortalecimiento de la fiscalización y del cobro de ingresos departamentales	931	652	279	3%
iv) Sistema Integrado de Información Departamental SIDEP	901	544	357	3%
2.2 Sistemas de Apoyo a la Gestión	1769	1356	413	6%
i) memoria documental	594	594	0	2%
ii)) actualización y valoración de los inventarios de los bienes inmuebles	504	296	208	2%
iii) planeación y medición de rendimiento y evaluación de desempeño del personal	399	275	124	1%
iv) control interno	272	191	81	1%
2.3 Asistencia Técnica a los Municipios	1928	1288	640	6%
i)) modernización de los CAPs	678	393	285	2%
ii) asesoría administrativa, fiscal y financiera a los municipios	710	493	217	2%
iii) fortalecimiento del proceso de ordenamiento territorial local y regional.	540	402	138	2%
3. UNIDAD COORDINADORA	620	120	500	2%
Unidad Coordinadora	500	0	500	2%
Evaluación Intermedia y Final	70	70	0	0%
Auditoria Externa	50	50	0	0%
4. COSTOS FINANCIEROS	562	217	345	2%
Inspección y Vigilancia	217	217	0	1%
Comisión de crédito	345		345	1%
5. IMPREVISTOS	1158	348	810	4%
TOTAL	31000	21700	9300	100%
	100%	70%	30%	

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Prestatario, garante y organismo ejecutor

- 3.1 El Departamento de Cundinamarca será el prestatario. La República de Colombia será el fiador solidario de las obligaciones de pago del préstamo, incluidos los intereses y comisiones, de conformidad con la política del Banco sobre garantías de préstamos a entidades subnacionales (Doc. GP-104-2). El organismo ejecutor será la Gobernación de Cundinamarca, a través de una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) que dependerá directamente del Despacho del Gobernador. La Secretaría de Obras Públicas estará a cargo del subprograma vial; en lo que respecta al subprograma institucional, el mismo será ejecutado por el Departamento Administrativo de Planeación, Secretaría de Hacienda, Secretaría General y Departamento Administrativo del Talento Humano. Las funciones de seguimiento administrativo, contable y financiero del Programa estarán a cargo de la UCP.

B. Ejecución y administración del proyecto

- 3.2 Para el funcionamiento de la UCP se contratará un equipo pequeño de consultores que realizarán funciones de coordinación, enlace y seguimiento con los diferentes subejecutores del programa. Las unidades subejecutoras técnicas tendrán responsabilidad de la ejecución de los planes de acción de los respectivos componentes del programa. La UCP tendrá sus funciones delimitadas a las relacionadas con la administración del proyecto y será extinguida una vez concluido éste. Tendrá un jefe responsable de la coordinación y seguimiento del programa que estará apoyado, al menos, por: un especialista administrativo-financiero; un especialista para el área de compras y contrataciones; un especialista en el área contable; y un especialista para la planeación y evaluación de la ejecución.
- 3.3 La UCP tendrá como principales funciones: (i) apoyar en identificar y procesar las necesidades administrativas de las unidades subejecutoras; (ii) elaborar los documentos presupuestales e indicadores de progreso y desempeño referidos a las actividades contempladas en éste, para el cumplimiento de los objetivos de gestión; (iii) proveer información financiera y contable de acuerdo a lo requerido por el Banco; (iv) presentar anualmente estados financieros auditados conforme a los procedimientos del Banco; (v) realizar el seguimiento de la ejecución presupuestaria y física; (vi) supervisar la provisión, uso, mantenimiento y conservación de los bienes, equipos y materiales; (vii) tramitar las solicitudes de desembolsos del financiamiento y presentar las respectivas justificaciones de gastos elegibles al programa, de acuerdo a lo establecido en los procedimientos del Banco; (viii) elaborar los informes anuales de ejecución del programa; y (ix) mantener adecuados sistemas de: (a) administración y pago de contratos; (b) contable financiero y de control interno; y (c) archivo de la documentación soporte de las transacciones.
- 3.4 La UCP también será la responsable de: (i) consolidar la información administrativa y financiera elaborada por los subejecutores y presentar un único

estado de cuentas; (ii) revisar y aprobar los términos de referencia con el fin de cumplir con los procedimientos relacionados con adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultorías de estas unidades, y (iii) aprobar sus solicitudes de reembolso. De esta manera, todas las comunicaciones y acuerdos con el Banco deberán darse a través de la UCP.

C. Criterios de elegibilidad de obras viales

3.5 El subprograma vial de la operación se realizará bajo la modalidad de Programa de Obras Múltiples dado que las obras viales a ser financiadas son de naturaleza semejante, físicamente independientes entre sí y de viabilidad independiente. Los criterios de selección para determinar las obras a incluirse en el Programa serán los siguientes:

- a. Todas las obras a ser incluidas deberán ser ejecutadas en segmentos de la Red Vial Secundaria del Departamento.
- b. Las obras deberán ser parte de la estrategia vial del Departamento definida en el Plan de Desarrollo Departamental.
- c. Las obras a ser incluidas deberán tener sus estudios de factibilidad técnica y económica completados utilizando la herramienta de planificación HDM-IV y aprobados por el Banco antes de su ejecución. Las obras deberán presentar una TIR mayor al 12%.
- d. Las obras a incluirse serán de rehabilitación o mejoramiento vial y deberán ser ejecutadas dentro del derecho de vía existente. No se aceptará la inclusión en el programa de proyectos de construcción de nuevos tramos viales.
- e. Todas las obras a ser financiadas estarán sujetas a los requerimientos socio-ambientales especificados en el sistema de gestión ambiental y social descrito en ¶ 4.24.
- f. Los diseños finales de las obras deberán ser contratados según los términos de referencia acordados con el Banco.
- g. Antes de ser licitadas los estudios de diseño final deberán estar terminados y aprobados por el Banco. Las obras incluirán los elementos necesarios de seguridad vial, incluyendo señalización vertical y horizontal, especificados en los diseños finales.

3.6 Durante la preparación del Programa han sido identificados 43 proyectos, representando el 93% del monto de inversión vial, factibles a ser incluidos en el mismo. Los 43 proyectos tienen estudios económicos, ambientales y técnicos terminados. Asimismo estos proyectos tienen estudios de diseño final completados y revisados por el Banco.

D. Condiciones contractuales

- 3.7 Planes Operativos Anuales (POAs). El programa se ejecutará con base en planes operativos anuales coordinados por las diferentes unidades subejecutoras y consolidados por la UCP. Durante el transcurso de la operación el Prestatario deberá presentar anualmente un POA (tal como se definen en el siguiente párrafo), el cuál deberá ser aprobado por el Banco, antes de que se comprometan recursos vinculados a éste. El prestatario podrá acordar con el Banco la presentación de POAs adicionales cuando ello facilite el seguimiento y ejecución del programa. El POA del primer año se encuentra en estado avanzado de preparación.
- 3.8 Las actividades del programa están organizadas en un POA con los siguientes siete componentes:
- a. **Plan anual de licitación, contratación y ejecución de obras viales del Programa**, a cargo de la SOP.
 - b. **Plan de acción de fortalecimiento institucional en el área vial**, a cargo de la SOP.
 - c. **Sistema de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión y resultados**, bajo la responsabilidad del DAPC.
 - d. **Sistema de administración financiera integrada y de fiscalización departamental**, bajo la responsabilidad de la SHD.
 - e. **Sistema de Información Departamental**, bajo la responsabilidad de la Secretaría General.
 - f. **Sistemas de apoyo a la gestión**, bajo la responsabilidad de la Secretaria General y del DATH.
 - g. **Asesoría técnica a municipios**, cuya preparación será responsabilidad del DAPC.
- 3.9 Los POAs contendrán, información sobre el detalle y cronograma de las actividades a realizarse durante el año, estableciendo metas e indicadores, en concordancia con el Marco Lógico del programa. También deberán incluir detalle sobre la ejecución del presupuesto, indicando fuentes de financiamiento y consistencia con el Presupuesto del Departamento de Cundinamarca. Adicionalmente deberán incluirse versiones preliminares de los términos de referencia para la contratación de consultores y firmas consultoras y, especificaciones de las licitaciones que se llevarán a cabo. Los POAs considerarán la ejecución, monitoreo y evaluación de los PMAS, de conformidad con la Propuesta de Gestión Ambiental y Social del Programa.
- 3.10 **Apertura de “Cuenta Especial”**. Con el propósito de manejar los fondos provenientes de la cuenta del préstamo del Banco, la Secretaría de Hacienda gestionará la apertura de una “Cuenta Especial”.

- 3.11 **Condiciones previas al primer desembolso:** antes de efectuarse el primer desembolso, la Gobernación deberá presentar al Banco evidencia de: (i) la creación de la UCP del programa dependiente del despacho del gobernador; (ii) la contratación del coordinador de la UCP y la selección del personal mínimo necesario para su funcionamiento (un responsable de la administración financiera y uno de compras y contrataciones); (iii) la apertura de una Cuenta Especial para el manejo de los recursos del Banco; y (iv) la aprobación del Banco del POA definitivo del primer año de ejecución.

E. Adquisición de bienes y servicios

- 3.12 Los montos límites de las adquisiciones de este programa para determinar la realización de licitaciones públicas internacionales son: US\$350.000 para bienes y servicios conexos, US\$200.000 para servicios de consultoría y US\$5 millones para obras civiles. Estos límites se justifican considerando que en proyectos similares efectuados en el país, sólo se presentan concursantes externos cuando los montos superan estas cifras. Las adquisiciones por debajo de los límites antes mencionados se realizarán con base en la legislación nacional. El Anexo II presenta el Plan de Adquisiciones del Programa.

F. Fondo rotatorio

- 3.13 Para efectuar los desembolsos del programa se establecerá, de acuerdo con los procedimientos del Banco, un fondo rotatorio de hasta un 5% del total del préstamo. La UCP deberá presentar al Banco informes semestrales de la situación del Fondo Rotatorio en su poder, dentro de los 60 días posteriores al cierre de cada semestre calendario.

G. Reconocimiento de gastos

- 3.14 La Gobernación ha solicitado al Banco que se reconozca como contrapartida local o financiación retroactiva, gastos realizados en los 12 meses anteriores a la aprobación del préstamo, correspondientes a la contratación de consultorías y adquisición de bienes y servicios conexos realizadas en el marco de los componentes de este programa, por un valor de hasta US\$500 mil. En la medida que se demuestre que dichos gastos hayan cumplido procedimientos sustancialmente análogos a los del Banco, se recomienda su reconocimiento.

H. Auditoria Externa

- 3.15 Los estados financieros anuales del programa serán presentados por el ejecutor al Banco durante el período de ejecución del programa, dictaminados por una firma de contadores públicos aceptable al Banco y de acuerdo con términos de referencia previamente acordados con éste. Esta presentación se realizará dentro de los 120 días de haber concluido cada ejercicio económico. La firma de auditores será seleccionada y contratada de acuerdo con los procedimientos del Banco (AF-200) y el costo de la auditoría se incluye dentro del costo del programa y será financiado con recursos del financiamiento del Banco.

I. Período de ejecución y calendario de desembolsos

- 3.16 El plazo para comprometer los recursos del préstamo será de cuatro años y el de desembolsos de cuatro años y medio, a partir de la fecha de entrada en vigencia del contrato. Este plazo se estima suficiente para la realización de las actividades previstas de asistencia técnica y para la licitación y contratación de las obras y ejecución de las mismas.
- 3.17 Dado el alto grado de avance en la preparación de las obras viales (ver ¶4.6), se espera que un elevado número de éstas sean ejecutadas durante el primer año de la operación. La ejecución de las actividades de fortalecimiento institucional, debido a sus tiempos más largos de implementación, se ejecutarán principalmente durante los primeros tres años. Los desembolsos del programa se realizarán de acuerdo al siguiente cuadro (en miles de dólares):

Cuadro III-1
Cronograma de desembolsos (miles US\$)

Año	BID	Aporte Local	Total	
1	13,100	5,600	18,700	60%
2	6,300	2,800	9,100	29%
3	1600	600	2,200	7%
4	700	300	1000	3%
Total	\$21,700	\$9,300	\$31,000	100%
%	70%	30%	100	

J. Seguimiento, evaluaciones e informes de progreso

1. Evaluación de medio término

- 3.18 Con recursos del programa se realizará una evaluación de medio término. Uno de los principales objetivos de esta evaluación será medir la ejecución de las obras viales, la mayoría de las cuales ya estarán concluidas, y logros alcanzados en la propuesta de cambio institucional de la Gobernación. Específicamente, se evaluará: la contratación y ejecución de las obras viales, el avance en ejecución del Plan de acción de Fortalecimiento Institucional en el área vial incluyendo la implementación del SAMR en los 1200 Km. iniciales, y avances en la ejecución de los POAs de fortalecimiento institucional respectivos. Esta evaluación hará énfasis en la verificación del cumplimiento de las metas fijadas en el marco lógico (Anexo I) para cada componente. Se tiene previsto realizar esta evaluación a más tardar a los 24 meses de iniciados los desembolsos o cuando estos representen al menos el 60% del monto total.

2. Evaluación final

- 3.19 Una vez ejecutados, al menos el 90% de los recursos del programa, se procederá a contratar una firma independiente para realizar una evaluación final del mismo,

utilizando el financiamiento previsto para ello. Esta evaluación tendrá como objetivo principal analizar los resultados alcanzados con la ejecución del programa, especialmente en lo referente a los resultados del componente institucional. Se medirá el cumplimiento de las metas propuestas, poniendo énfasis en la elevación de los niveles de eficiencia de la gestión departamental, la transparencia y difusión de los resultados de la misma, implantación del SIDEPA, de los sistemas de seguimiento y evaluación del PDD, del SGFT y en el impacto de la asistencia técnica a los municipios, además de los temas señalados para la evaluación intermedia.

3. Informes de progreso

- 3.20 La UCP presentará al Banco, durante la ejecución del programa, informes anuales de progreso con un detalle apropiado de las acciones llevadas a cabo y los procedimientos utilizados en la aplicación de los recursos del financiamiento.

4. Evaluación ex-post

- 3.21 El equipo de proyecto consultó con el Gobierno sobre la posibilidad de incluir la financiación de una evaluación ex-post dentro del Programa a fin de determinar si se han cumplido los objetivos de desarrollo. El Gobierno manifestó que considera importante dicha evaluación, pero dado que sería necesario realizarla por lo menos tres años después de concluido el Programa, para poder captar en forma real el impacto de las inversiones viales, considera que no es conveniente incluir la financiación dentro del Programa y que la misma sea realizada por el Banco con recursos propios.
- 3.22 El Gobierno se comprometió a recabar la información necesaria para la evaluación ex-post durante la ejecución del Programa y que la misma se realice tres años después de finalizado el mismo. Durante la evaluación se analizarán, cualitativamente y en base a los indicadores desarrollados en el marco lógico, el impacto del Programa en los costos de transporte de los tramos intervenidos, el efecto de la implantación del SAMR en el mantenimiento de la red vial, y el impacto y sostenibilidad de las actividades de fortalecimiento institucional. Asimismo se realizará una evaluación del impacto económico del proyecto a través de una comparación de las TIRS estimadas con las efectivas al momento de la evaluación.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad institucional

- 4.1 La viabilidad institucional se puede analizar desde dos perspectivas. En primer lugar, la capacidad de la entidad para ejecutar el programa. Luego, la sostenibilidad del cambio institucional una vez que el proyecto ha sido terminado. Con respecto al primer punto y tomando en cuenta que la Gobernación de Cundinamarca no ha tenido mayor experiencia con el Banco y sus procedimientos, se optó por contratar servicios de consultoría para evaluar la capacidad de ejecución de la Gobernación, utilizando para ello la metodología desarrollada por ROS¹³. Cabe destacar que este es el primer proyecto en Colombia que hace uso de esta metodología para proyectos en preparación. La principal conclusión de la misma señalaba que “la Gobernación tiene en promedio un Mediano Desarrollo (MD) en su Capacidad, lo cual indica un Riesgo Medio (RM), que podrá gestionarse apropiadamente...” Para ello se recomienda que “en el Subprograma de Fortalecimiento Institucional, se le adicione un componente llamado Fortalecimiento del Sistema de Control Interno.”¹⁴ Dicha recomendación fue atendida por el equipo y hace parte de la presente operación. Al financiar este componente la Gobernación estará en capacidad de ejecutar el programa en forma adecuada y con pleno conocimiento de los procedimientos del Banco.
- 4.2 La sostenibilidad del cambio institucional después de terminada la etapa de ejecución descansa en el hecho que se están fortaleciendo las unidades claves de la Gobernación como son la Secretaría de Hacienda, el DAPC y la SOP. Pero no sólo se está fortaleciendo en términos de mejorar la gestión de la Gobernación, sino también en una de sus principales funciones que es asistir técnicamente a los municipios del Departamento.

B. Viabilidad financiera

- 4.3 El análisis del presupuesto y sus proyecciones para los siguientes años, permite concluir que la Gobernación es viable financieramente y además tiene capacidad de endeudamiento para contratar los préstamos que tiene programados con el Banco y el Banco Mundial. El cuadro IV-1 presenta un resumen de los indicadores establecidos en las leyes 617/00 y 358/97 para medir la viabilidad financiera y capacidad de endeudamiento, respectivamente.
- 4.4 En el caso de los indicadores de la Ley 617/00 se observa que Cundinamarca tiene autonomía para cubrir los gastos con sus propias rentas y generar excedentes para inversión. Específicamente, durante la vigencia fiscal 2001 mantuvo un indicador de Gastos de funcionamiento/Ingresos corrientes de 61% (debajo del 65% definido por la ley). Con respecto a la capacidad de endeudamiento, en los siguientes cuatro años se producirá una sustitución de deuda interna por externa, terminando con menores niveles de endeudamiento total a partir del 2006. Específicamente, habrá

¹³ Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI). El mismo consultor que apoyó a ROS en desarrollar la metodología fue quién la aplicó en Cundinamarca.

¹⁴ Informe de Evaluación de la Capacidad Institucional”, Bogotá Julio del 2002, pág. 6.

una fuerte amortización de deuda interna, reduciéndose los pagos de capital e intereses a casi la mitad desde el 2006. Paralelamente, el repago de la deuda externa con la banca multilateral que se inicia en el 2003 aumentará a partir del 2005, pero en menor magnitud. De esta manera, durante el 2003 al 2005 el pago total de intereses y capital (interno y externo) aumenta ligeramente, para luego reducirse a partir del 2006. En todos estos años, los indicadores de intereses/ahorro operacional y saldo de deuda/ingresos corrientes, no superan los límites de semáforo en verde establecidos por ley.

<p align="center">Cuadro IV-1 Viabilidad financiera y capacidad de endeudamiento de Cundinamarca.</p>						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Indicador Ley 617/00	65%	60%	55%	50%	50%	50%
Gastos de funcionamiento/Ingresos corrientes	61.0	58.62	54.07	50	50	50
Indicadores ley 358/97						
Intereses/Ahorro Operacional (límite 40%)	20.9	20.6	27.5	25.6	22.0	15.7
Saldo Deuda/Ingresos Corrientes (límite 80%)	28.2	39.0	44.7	41.1	34.2	23.1

- 4.5 Como ocurre con todos los créditos que gestionan las entidades territoriales, las finanzas departamentales fueron evaluadas tanto por la DAF del Ministerio de Hacienda y Crédito Público como por la Contraloría General de la República (CGR), obteniendo la aprobación de ambas. A su vez el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 3174) acordó dar la “garantía de la Nación al Departamento de Cundinamarca para contratar operaciones de crédito externo con la banca multilateral hasta por US\$ 42 millones, o su equivalente en otras monedas, a fin de garantizar el cumplimiento del plan de inversiones 2001-2004”. De estos recursos, US\$ 27 millones serían con el BID y la diferencia con el Banco Mundial, para el mejoramiento del sector educativo.

C. Viabilidad técnica

1. Proyectos Viales.

- 4.6 En la evaluación de la viabilidad técnica del Programa se tomaron en cuenta las lecciones aprendidas en la ejecución de proyectos viales en anteriores Programas en cuanto a la necesidad de asegurar diseños de alta calidad y de evitar adquisiciones de predios adicionales para las obras. Dadas las características técnicas relativamente simples de los proyectos a incluirse en el Programa no se prevén mayores complicaciones técnicas. Los estudios y diseños finales de todas las obras serán contratados con términos de referencia aprobados por el Banco. Todas las obras a incluirse en el Programa serán licitadas con diseños finales completos. El Banco ha revisado en forma detallada los diseños finales para las 42 obras del ya identificadas para el Programa y ha constatado su calidad. Todos los proyectos del Programa se realizarán dentro del derecho de vía existente por lo cuál no serán necesarias adquisiciones adicionales de tierras.

- 4.7 Para los proyectos viales de Cundinamarca la interventoría y supervisión de las obras se realiza a través de funcionarios de la SOP e interventores contratados. Las interventorías de todas las obras del Programa serán contratadas mediante licitación pública.
- 4.8 Los diseños de los proyectos han incorporado elementos de seguridad vial tales como sardineles, postes delineadores, guardavías y muros amortiguadores de impacto. Se ha puesto especial atención a la protección de peatones y tránsito no motorizado. En dos de los proyectos identificados, (Zipaquira-Nemocon-Suesca y Zipaquira-Cogua) debido a la gran cantidad de ciclista las obras a financiarse incluyen ciclovías paralelas a la carretera. En todos los proyectos los diseños de los mismos incluirán la señalización horizontal y vertical correspondiente y la misma será incluida en los contratos de construcción. El Anexo III del presente documento presenta un mapa con la localización de las obras identificadas. A continuación se describen brevemente sus características técnicas.
- 4.9 **Proyectos de Rehabilitación.** Los proyectos de rehabilitación en general comprenden el conjunto de actividades necesarias para recuperar las condiciones originales de la vía, de manera tal que cumpla las especificaciones técnicas con las cuales fue diseñada y construida. Los trabajos básicos incluyen la recuperación de la capa estructural (sub-base, base y capa de rodadura); parcheo; recuperación, adecuación y construcción de obras de drenaje, subdrenaje, estabilización y protección; y señalización. Algunos de los proyectos involucrarán tratamientos superficiales bituminosos y tres de ellos la colocación de carpetas asfálticas.
- 4.10 **Proyectos de Mejoramiento.** Los proyectos de mejoramiento en general consisten en la ejecución de las actividades necesarias para reponer o adecuar técnica, operacional y ambientalmente la vía afectada y sus correspondientes obras de drenaje, subdrenaje con la finalidad de llevar la vía al nivel de servicio requerido por el tránsito actual y el proyectado. Las actividades básicas pueden incluir rectificaciones menores y ampliaciones de pequeña envergadura; conformación del afirmado, tratamiento superficial bituminoso o la estructura de pavimento flexible; parcheo; recuperación o construcción de puentes; recuperación, adecuación o construcción de obras de drenaje, subdrenaje, estabilización y protección; y señalización y demarcación.
- 4.11 Todos los proyectos de mejoramiento contemplan trabajos intervenciones en el paquete estructura y la superficie de rodadura, bien sea a nivel de pavimento flexible o tratamiento superficial, con una vida útil de 6 a 10 años, o afirmado con vida útil de 5 años. La mayoría incluye obras de drenaje, subdrenaje y estabilización, así como actividades de señalización y demarcación. De los anteriores proyectos, algunos incluyen la ampliación de la calzada, pero en todos los casos el ensanchamiento está planteado dentro del área de reserva original y siguiendo el alineamiento actual de la carretera. Uno de los proyectos de mejoramiento involucra la construcción de 4 puentes de concreto con longitudes entre 25 y 70 m, no requiriendo ninguno la intervención de cauces para su construcción.

2. Sistemas de información.

- 4.12 El departamento ha establecido la metodología para la formulación de un Plan Estratégico de Sistemas de Información que favorece la integración de los procesos organizacionales con las necesidades propias de cada dependencia, con el objeto de garantizar la calidad e integridad en el uso, procesamiento y producción de información. Así mismo, el programa financiará un plan de capacitación que además de atender las necesidades de entrenamiento, cubre también los aspectos de cultura organizacional necesarios para elevar la capacidad de los funcionarios tanto para formular sus necesidades de información, como para producirla.

D. Viabilidad económica

- 4.13 Cada uno de los proyectos a ser identificados para ser incluidos en el Programa ha sido evaluado económicamente para determinar sus beneficios y costos económicos. Esta evaluación además permitió priorizar los proyectos y ajustar el nivel de intervención (afirmado, tratamiento superficial o carpeta asfáltica) según los niveles de demanda de tránsito. Los proyectos futuros a incluirse serán sometidos al mismo proceso de evaluación.
- 4.14 Para realizar esta evaluación se utilizó el modelo HDM-IV que evalúa ahorros en los costos de operación de vehículos y en tiempos de viaje. Los costos económicos se determinaron utilizando los factores de corrección de precios de cuenta del Departamento Nacional de Planeación. En todos los casos se incluyeron los costos de mantenimiento futuro de las vías. Los proyectos fueron analizados en forma completa; en casos en que hubiera costos hundidos éstos han sido incluidos en la evaluación económica.
- 4.15 Los resultados del análisis indican que de los 43 proyectos a incluirse en el Programa, 13 presentan TIRs mayores al 12% y menores al 20%, 16 presentan TIRs entre el 20 y 30% y 14 presentan retornos mayores al 30%.
- 4.16 En los proyectos con TIRs menores al 20% se realizó análisis de sensibilidad con aumentos de costos del 20% y crecimiento nulo del tránsito. Este análisis demostró la gran robustez de los proyectos; sólo 2 presentaron TIRs menores al 12%, de 10,8% y 7,2% respectivamente.

E. Factibilidad ambiental y social

- 4.17 Los proyectos a ser incluidos en el programa consisten principalmente de operaciones de pequeña y moderada magnitud. Tratándose, en su casi totalidad, de obras de rehabilitación y mejoramiento en tramos inferiores o igual a 10 km y cuyos trabajos se realizarán dentro del derecho de vía original y siguiendo el alineamiento actual de la carretera.
- 4.18 En relación con los estudios ambientales de los 42 proyectos a ser incluidos en el Programa, todos tienen Planes de Manejo Ambiental (PMA) ya ejecutados y aceptados por la entidad ambiental. Los estudios ambientales fueron revisados por

el equipo de proyecto y, de modo general, presentan un adecuado nivel técnico y especifican medidas ambientales pertinentes.

1. Impactos Socioambientales Potenciales

- 4.19 Se anticipa que el Programa tendrá múltiples y generalizados impactos socioambientales positivos, que se manifestarán principalmente en la economía de las áreas favorecidas y la calidad de vida de sus habitantes.
- 4.20 El subprograma de fortalecimiento institucional, por incluir acciones de apoyo al sistema de gestión ambiental de la SOP y de asesoría técnica a municipalidades en materia de ordenamiento territorial, incluyendo la variable ambiental, resultará solamente en impactos socioambientales positivos..
- 4.21 Los proyectos de rehabilitación y mejoramiento están planteados para áreas urbanas y rurales consolidadas que no requieren la intervención de áreas naturales o ambientalmente sensibles. La ejecución de este tipo de proyectos no requerirá la reubicación de población, la intervención de áreas con presencia de restos arqueológicos o culturales, la afectación de áreas ocupadas por culturas indígenas o afrodescendientes, o cambios de uso del suelo. Asimismo, los proyectos identificados no son rutas preferenciales de transporte de productos tóxicos o peligrosos.
- 4.22 Los impactos socioambientales negativos potenciales se pueden caracterizar en general como de magnitud pequeña a moderada, fácilmente identificables, restringidos espacialmente a el área de influencia directa de las obras, de corta duración y prevenibles o controlables mediante la aplicación de técnicas adecuadas.

2. Gestión ambiental y social

- 4.23 A los fines de asegurar la sustentabilidad del Programa de Desarrollo Vial del Departamento de Cundinamarca, se propone un sistema de gestión ambiental y social de los proyectos viales consistente en medidas específicas en las siguientes áreas: mitigación de impactos; supervisión, evaluación y monitoreo; y fortalecimiento institucional (Ver ¶2.22). Esta estrategia quedó establecida en el documento “Propuesta de Gestión Ambiental y Social”, elaborado para el proyecto. A continuación se describen brevemente sus principales características.

a) Mitigación de Impactos

- 4.24 La acciones y medidas mitigadoras propuestas son:
- 4.25 *Conferencias preconstrucción.* Estas conferencias deberán ser realizadas antes del inicio de las obras e incluir todos los involucrados para propiciar la revisión del cronograma de ejecución del proyecto y su relación con las medidas socioambientales y el establecimiento de un cronograma de inspecciones ambientales. Asimismo, se deberán realizar conferencias preconstrucción con la

población del área de influencia directa del proyecto para informar los detalles del proyecto y de las medidas de mitigación de impactos propuestas, así como, adicionalmente promover la contratación de mano de obra local.

- 4.26 *Especificaciones Ambientales Generales y Particulares para Construcción, Rehabilitación y Mejoramiento.* Se ha preparado un documento de Especificaciones Ambientales Generales y Particulares para Construcción, que incluye todas las medidas mitigadoras de los impactos resultantes de las actividades de construcción propuestas en los PMA ejecutados. Tales Especificaciones se deben incorporar a los pliegos de licitación obras.
- 4.27 *Plan de Compensación y Reposición de Pérdidas Socioeconómicas y de Relocalización de la Población de Bajos Ingresos Directamente Afectada.* El programa no incluirá proyectos de construcción de nuevos tramos viales. Sin embargo, en el caso que la implementación de alguna actividad de apoyo a las obras resulte en la afectación directa de propiedades rurales o urbanas se deberá preparar un plan que contenga una evaluación de las pérdidas y la descripción de las alternativas de compensación y reasentamiento de acuerdo con la Política OP 710 del Banco.
- 4.28 *Plan de Manejo Ambiental.* Para los proyectos con impactos potenciales de moderada magnitud (proyectos cuya área de influencia presente condiciones de fragilidad ambiental o de protección legal; y que requieran la obtención de las concesiones y permisos requeridos para el uso, aprovechamiento o afectación de recursos naturales) y cuyos estudios ambientales propongan la implementación de medidas compensatorias por la pérdida o afectación de algún recurso ambiental se deberá preparar un Plan de Manejo Ambiental (PMA) específico que deberá estar concluido y aprobado por el grupo de gestión socioambiental de la SOP, las autoridades competentes y por el Banco antes del inicio del proceso de licitación de las obras. Las medidas ambientales de responsabilidad del contratista deberán tener el costo incluido en el contrato de obras; aquellas cuya responsabilidad por la ejecución no pueda ser atribuida al contratista deberán ser dimensionadas separadamente pero su costo deberá estar incluido en el presupuesto del proyecto a ser aprobado por el Banco. En el caso de ser necesario, se firmarán convenios con los organismos nacionales y municipales, antes del inicio de las obras, para la ejecución de las medidas mitigadoras de los impactos indirectos. El PMA deberá ser parte integrante de los documentos de licitación del proyecto.

b) Supervisión, evaluación y monitoreo

- 4.29 La supervisión ambiental de los proyectos se dará en los siguientes niveles: i) la Corporación Autónoma Regional correspondiente de acuerdo a las responsabilidades establecidas en la legislación ambiental colombiana; ii) el Supervisor de la SOP responsable del proyecto; iii) la Interventoría Ambiental contratada por la SOP; y (iv) un auditor ambiental independiente y que deberá estar contratado, con recursos del programa, antes que se firme el contrato del primer paquete de obras.

- 4.30 Esta operación no califica como un proyecto que promueva la equidad social, como se describe en los objetivos claves para la actividad del Banco contenidos en el informe del Octavo Aumento General de Recursos (Documento AB-1704), aunque en forma indirecta, al mejorar significativamente la red secundaria, aumentando su conectividad regional y reduciendo los costos generalizados de transporte, y al fortalecer la capacidad financiera y fiscal del departamento y de municipios, impactará positivamente en las posibilidades de desarrollo local.

F. Beneficios

- 4.31 Se anticipa que el Programa tendrá múltiples y generalizados beneficios positivos, que se manifestarán principalmente en la economía de las áreas favorecidas y la calidad de vida de sus habitantes.
- 4.32 En efecto, el generalizado regular estado de conservación de la vialidad, aunado a la interrupción de la comunicación por vía terrestre en algunas zonas en la temporada de lluvia por la crecida de los ríos y la falta de puentes, impiden la accesibilidad de la población y la oportuna comercialización de los productos agropecuarios generados en el Departamento, aumentando además los costos unitarios de transporte, todo lo cual resulta en la reducción o pérdida de mercados potenciales y mayores precios al consumidor. La rehabilitación y el mejoramiento de carreteras secundarias de importancia estratégica, contribuirán sustancialmente a la integración vial de los sectores internos del Departamento con la red vial nacional facilitando la comercialización de los productos de Cundinamarca en mercados nacionales e internacionales.
- 4.33 Las mejoras físicas y operativas en la vialidad y la infraestructura asociada reducirán los tiempos y costos de transporte y mejorarán la calidad de vida de la población usuaria de los caminos que se manifestarán principalmente en el aumento en la accesibilidad y la reducción de los tiempos de acceso a servicios fundamentales como salud, educación y seguridad, así como a áreas de actividad comercial y recreacional. Asimismo, el programa apoyará la creación de empleos locales, sea para las obras, como también para la ejecución de mantenimiento que se ejecutará a través de las Juntas Comunales y Asociaciones de Municipios.
- 4.34 En cuanto al marco institucional del sector vial las actividades del Programa permitirán mejorarán la capacidad de la SOP de ejercer la gestión vial en forma más efectiva y eficiente. Las mejoras a implementarse en los sistemas de información y en herramientas de planeación de transporte fortalecerán la capacidad de la SOP de determinar las principales necesidades del sector y de evaluar e implementar políticas y estrategias de intervención más efectivas y resultarán en una utilización más eficiente de recursos. La implementación de un sistema de administración del mantenimiento rutinario, SAMR, permitirá mejorar la eficiencia del mantenimiento rutinario ejecutado preservando la inversión departamental en infraestructura vial. Las acciones destinadas a la seguridad vial permitirán apoyar a DATTC en sus acciones tendientes a disminuir la tasas de accidentalidad del Departamento. Las medidas a adoptarse en lo referente al fortalecimiento de la gestión ambiental de la SOP mejorará la calidad ambiental de

los proyectos de la SOP, reduciendo los impactos ambientales negativos de futuros proyectos de infraestructura.

- 4.35 El fortalecimiento de los sistemas de planeación y administración financiera, le brindará al Departamento la posibilidad de automatizar sus procesos de planeación, evaluación y seguimiento, implantar un sistema de gestión financiera territorial totalmente integrado y definir la estructura necesaria para la conformación de un sistema de información departamental, cuyo módulo gerencial facilitará la toma de decisiones del Gobernador y su gabinete. Esto, en conjunto con la optimización y mayor control de los ingresos y prevención de la evasión de los pagos tributarios, hará más eficiente y transparente la gestión y mejorará el impacto de sus acciones.
- 4.36 El fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la gestión garantizará la conservación de la memoria institucional, fortalecerá las finanzas del departamento al contar con estados financieros razonables que consideren el valor real de sus bienes inmuebles y consolidará una herramienta que permita medir el desempeño laboral y apoyar el crecimiento de su productividad. A su vez la consolidación de un sistema de control interno dará mayor transparencia a la administración de los recursos institucionales e influirá positivamente en el desempeño de las unidades organizacionales y sus procesos misionales.
- 4.37 Con la asesoría técnica a los municipios en materia fiscal, financiera y de ordenamiento territorial, se fortalecerá la capacidad de planeación y gestión de los municipios seleccionados en aspectos técnicos, administrativos y financieros, permitiendo de esta forma un uso más eficiente y eficaz de los recursos y herramientas con las que cuentan. Así mismo, éstos podrán asumir de una mejor forma las competencias asignadas en la normatividad vigente y tendrán una mayor posibilidad de captar y recibir recursos en beneficio de la inversión social, para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

G. Riesgos

- 4.38 El corto período del gobierno departamental (tres años finalizando en diciembre de 2003) podría dar lugar a una pérdida en el apoyo político afectando la continuidad en la ejecución del programa. Sin embargo, la Gobernación de Cundinamarca ya inició la realización de varias de las actividades previstas en el Programa, lo cual facilitará un rápido inicio después de la aprobación, previéndose una ágil ejecución en el primer año del mismo. Tanto en desarrollo vial como en fortalecimiento institucional se están financiando actividades que son prioritarias para la Gobernación. Al ser de alta prioridad, tienden a trascender la temporalidad de una administración determinada y a mitigar, considerablemente, dicho riesgo. Específicamente, el Programa fortalece procesos estratégicos (planificación, planeación y presupuesto, administración financiera y tributaria, apoyo a municipios y ordenamiento territorial) que son fundamentales para cualquier administración que desee elevar sus niveles de eficiencia.
- 4.39 En cuanto a la ejecución de obras viales del Programa los principales riesgos que pudieran presentarse son:

- a. Sobrecostos en los proyectos debido a baja calidad de estudios técnicos y diseños finales. Para mitigar este riesgo la SOP elaboró, y el Equipo de Proyecto revisó y aprobó, términos de referencia modelo sumamente detallados para la contratación de estudios. Los diseños finales para el 93% de los recursos de inversión vial ya han sido preparados y revisados en forma exhaustiva por el Equipo de Proyecto.
 - b. Subestimación de los plazos de ejecución del Programa. La preparación previa de los diseños finales de la casi totalidad del Programa permitirá al Departamento licitar las obras en forma temprana.
 - c. Sobreestimación en la factibilidad económica debido a baja demanda en los caminos por el conflicto civil en Colombia. En los últimos cuatro años se ha producido una disminución considerable del tránsito en la red secundaria. Los aforos de tránsito realizados para los estudios de factibilidad económica se realizaron este año y ya han incorporado esta baja. Los últimos datos obtenidos de las concesiones departamentales muestran que esta situación se está revirtiendo y los niveles de demanda, especialmente de transporte camiones y transporte público, han comenzado a recuperarse. Esta situación mejoraría considerablemente la factibilidad económica de todos los proyectos.
 - d. Deterioramiento acelerado de los caminos intervenidos por deficiencias en el mantenimiento rutinario. Durante los últimos 10 años el Departamento no ha realizado un mantenimiento efectivo de la red vial secundaria. Aunque los presupuestos dedicados a tal fin no han sido abundantes, el principal problema ha radicado no tanto en la falta de recursos sino en la determinación de prioridades y en la programación de actividades. La implementación de un sistema de administración de mantenimiento con capacidad de planificar actividades en base a criterios técnicos y de evaluar resultados mejorará la eficiencia del gasto en mantenimiento y mitigará este riesgo. Adicionalmente los 1200 km de los elementos críticos de la red vial secundaria, en los cuáles están ubicados todos los proyectos a incluirse en el Programa, serán los primeros a ser incorporados al SAMR como experiencia piloto.
 - e. Dificultades en la ejecución y supervisión de obra debido al conflicto civil. Los problemas de orden público son considerablemente menores en Cundinamarca que en otras regiones del país (ver ¶1.6). Las obras a ejecutarse se encuentran en su mayoría en zonas relativamente seguras (centro y noroeste del Departamento) con índices de violencia bajos o nulos. El Departamento ha venido ejecutando obras viales en estas zonas sin dificultades. No se prevé la necesidad de tomar recaudos adicionales a los normales.
- 4.40 Con respecto al fortalecimiento de los sistemas de planeación, administración financiera y de información se pueden presentar los siguientes riesgos:
- a. La resistencia a la reestructuración de procesos debido a la aversión de cambiar actividades que se han venido llevando a cabo de manera rutinaria

durante varios años. Están previstos recursos de capacitación así como de difusión para preparar al personal en este cambio de cultura organizacional.

- b. Posibles pérdidas o desorganización de la información debido a la consolidación y transformación de los nuevos sistemas y estándares. Antes de realizar los cambios tecnológicos previstos, se llevará a cabo un proceso de “back up” sobre todo de bases de datos financieros y tributaria.
 - c. La implementación de un ERP, como el que integra FOSIT, requiere que la organización tenga unos amplios conocimientos de sus procesos administrativos, que de no existir daría lugar a que la lógica del software del ERP se impusiera a la de la institución provocando rechazo de los usuarios y pérdida de tiempo y recursos. Para minimizar este riesgo, el programa prevé la capacitación del personal relacionado con el ERP y la consolidación de un plan estratégico de sistemas que identificará procesos y sistemas organizando los elementos para una adecuada parametrización de la solución ERP.
- 4.41 Con relación a los apoyos que el Departamento otorgará a diferentes municipios podrían presentarse los siguientes riesgos:
- a. La falta de coordinación con la Dirección de Apoyo Fiscal (DAF) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público para la asistencia técnica en materia fiscal y financiera. La DAF actualmente está apoyando solo dos municipios de Cundinamarca que renegociaron su deuda con el sistema financiero. Para evitar posible descoordinación, desde la preparación de la operación se han mantenido reuniones entre la DAF y el DAPC; la DAF ha revisado los términos de referencia para la contratación de las consultorías y ha ofrecido apoyo directo con funcionarios especializados del MHyCP.
 - b. Ausencia de voluntad política de los Alcaldes para ser beneficiarios del componente de asistencia técnica a los municipios. La Gobernación en un intento de cuantificar la demanda por asistencia técnica, convocó a todos los alcaldes para participar en el Programa. A la fecha más de 50 alcaldías han mostrado interés en ser beneficiarios de la asistencia técnica y de cofinanciar esta ayuda (con excepción de los municipios de sexta categoría).
 - c. Que no se logre coordinación y armonización entre los planes de ordenamiento local para lograr una visión de largo plazo de ordenamiento regional. Sin embargo, este proceso de coordinación está siendo incentivado por la escasez de recursos de libre disponibilidad para la inversión entre los municipios, lo cual los obliga a desarrollar proyectos de interés común. Adicionalmente, el programa prevé recursos para la capacitación y sensibilización de los municipios, relacionada con el concepto regional. Finalmente el Departamento hace parte de la Mesa de Planificación Regional, cuyo propósito es desarrollar una estrategia regional que implica la cooperación de las diferentes instancias responsables del ordenamiento territorial y la articulación directa entre el manejo del territorio y objetivos de desarrollo económico y social.

COLOMBIA
Programa de desarrollo vial y fortalecimiento institucional de Cundinamarca (CO-0264)
Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN Contribuir al desarrollo económico y social del Departamento de Cundinamarca y al fortalecimiento de sus instituciones.			Que se cumplan satisfactoriamente las actividades, objetivos y metas del PDD.
PROPOSITO Capacidad institucional de la Gobernación y sus Municipios fortalecida. Mejorar la infraestructura vial que conlleva a reducir los costos de transporte y mejorar la seguridad vial.	1.1 Sistemas de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión y de las inversiones departamentales implantados y funcionando satisfactoriamente, al finalizar el programa. 1.2 Los Municipios del Departamento cumplen satisfactoriamente con la legislación fiscal vigente, al finalizar el programa (gastos de funcionamiento < 50% ingresos corrientes en 2004). 1.3 Al menos el 60 % de los usuarios manifiestan su satisfacción del servicio prestado por los CAPs, al finalizar el programa. 2.1 Porcentaje de vías en buen estado al finalizar el proyecto (5 % a 8%). 2.2 Costo de transporte: reducción de costos de operación de vehículos por Km. en los tramos intervenidos en 25% para afirmado, 36% para TSD y 36% para CA al finalizar obras. TIR efectiva de los proyectos dentro de un rango de 5% de valores estimados. 2.3 Implementación del Plan del Seguridad Vial desarrollado como parte del Programa. Reducción de las fatalidades de la red vial secundaria en X% en 4 años por implementación de acciones del Plan. X será determinado según las acciones del Plan y las tablas del FDOT.	1.1.1 Informe final del Programa. 1.2.1 Informes de la Contraloría General de la República y de la Dirección de Apoyo Fiscal del MH y CT. 1.3.1 Encuestas a las autoridades locales. 2.1.1 Informes anuales de la SOP. 2.2.1 Informes anuales del HDM-4. 2.3.1 Informes anuales de accidentalidad del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte.	a. Que el conflicto impida la ejecución de las inversiones previstas en el PDD. b. Que la nueva administración del Departamento (2004) le dé continuidad a la ejecución del programa. c. Que exista receptividad y capacidad de asimilación por parte de las Alcaldías a la asistencia técnica recibida. d. Participación comunitaria activa y satisfecha.
COMPONENTES 1. Sistemas de planeación, administración financiera, e información.	1.1 Plan de Desarrollo, banco de proyectos, recursos presupuestarios, avances en la ejecución (física y financiera) e indicadores de resultados, articulados en un solo sistema, y los funcionarios responsables del mismo capacitados. 1.2 Sistema de seguimiento y evaluación diseñado en el 2003 e implementado en el 2004 1.3 Monto total de los programas del PDD controlados por SSE comparado con el monto total de los programas del PDD	1.1.1 Informes anuales de seguimiento al programa. 1.2.1 Encuesta sobre conocimiento de los avances del Plan. 1.3.1 Reportes del SSE y PDD.	a. Receptividad de ciudadanía a la campaña de difusión.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>1.4. Sistema de Gestión Financiero Territorial (SGFT) diseñado e implementado sobre SAP en el 2003 con sus módulos de presupuesto, tesorería, contabilidad, recaudación y deuda, adquisiciones y control de activos fijos, funcionando articuladamente, y todos funcionarios responsables del mismo capacitados, al finalizar el programa.</p> <p>1.5 Conformación de la Base de Datos de Contribuyentes entre un 40% y 60% de los potenciales contribuyentes al final de 2003, y 100% al finalizar ejecución del programa.</p> <p>1.6 Sistema electrónico de pagos y mecanismos alternos para consulta y pago de impuestos (call center) totalmente desarrollado, al final de 2004.</p> <p>1.7 Plan estratégico de Sistemas de Información actualizado al final de 2003.</p> <p>1.8 Módulo Gerencial del SIDEPA implementado al final de 2004.</p>	<p>1.4.1 Documento de evaluación de la implantación SGFT.</p> <p>1.4.2 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>1.5.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>1.5.2 Evaluación de medio término.</p> <p>1.6.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>1.6.2 Evaluación de medio término</p> <p>1.7.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>1.7.2 Evaluación de medio término</p> <p>1.8.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>1.8.2 Realización de pruebas técnicas al módulo gerencial del SIDEPA debidamente verificadas y aprobado.</p>	
2. Fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la gestión.	<p>2.1 Acto administrativo estandarizando la normalización y legalización de los procesos de administración documental, formulación de manuales de procedimientos, publicado en 2003.</p> <p>2.2 80% de las entidades pertenecientes al nivel central utilizan y cumplen con las normas y estándares de calidad en cuanto a recepción, organización, conservación y difusión de la memoria documental institucional, al finalizar el programa.</p> <p>2.3 Sistema de valoración e inventario de bienes inmuebles diseñado al final de 2003 e implementado al final de 2004.</p> <p>2.4 Inventario actualizado, títulos registrados, inscripción en el catastro municipal, valorización e información sistematizada y georeferenciada de al menos 80% de los inmuebles del Departamento, al finalizar el programa.</p> <p>2.5 Nuevo sistema de evaluación de desempeño implantado y técnicamente aplicado al menos al 80% del personal, al finalizar el programa.</p>	<p>2.1.1 Publicación en la Gaceta Departamental en el segundo año de ejecución del programa.</p> <p>2.2.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>2.3.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>2.4.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>2.5.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p>	
3. Asesoría técnica a municipalidades en materia fiscal, financiera y de ordenamiento territorial.	<p>3.1. Centros Administrativos Provinciales (CAPs) fortalecidos, con infraestructura adecuada, dotados de equipos, interconectados con la administración central y con funcionarios capacitados en gestión municipal, al finalizar el programa.</p>	<p>3.1.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p>	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>3.2 El 100% de los Municipios seleccionados, que actualmente no estén cumpliendo con los parámetros de la ley 617/00, contarán con las herramientas de gestión fiscal y financiera, al finalizar el programa.</p> <p>3.3 El 80% de los funcionarios responsables del Departamento Administrativo de Planeación capacitados para asistir técnicamente a los Municipios en procesos de gestión fiscal, financiera, administrativa, y ordenamiento territorial, al finalizar el programa.</p> <p>3.4 Al menos 3 Planes parciales propuestos en los Planes de Ordenamiento Territorial Municipal asistidos y formulados al final del programa.</p>	<p>3.2.1 Informes anuales DAPC y de la Contraloría General de la nación.</p> <p>3.2.2 Reportes anuales de ejecución presupuestal de los Municipios.</p> <p>3.3.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>3.4.1 Informes anuales de seguimiento al programa.</p>	
4. Vías rehabilitadas y en operación.	<p>4.1 220 Km. de vías rehabilitadas según diseños finales aprobados basados en especificaciones técnicas y normas INVIAS al final del programa .</p> <p>4.2 Cinco puentes construidos según diseños finales aprobados basados en especificaciones técnicas y normas INVIAS al final del programa.</p>	<p>4.1.1 Informes anuales de interventorías y de la secretaria de obras publicas.</p> <p>4.2.1 Informes anuales de interventorías y de la secretaria de obras publicas.</p>	<p>a. Recursos disponibles para el mantenimiento vial suficientes.</p> <p>b. Estabilidad en precios de insumos del servicio de transporte.</p>
5. Sistema de gestión de mantenimiento implementado exitosamente.	<p>5.1 Al menos 1000 Km. de vías departamentales tienen implementado el SAMR, al finalizar el segundo año del programa.</p>	<p>5.1.1 Reportes periódicos y anuales del SAMR.</p>	
6. Fortalecimiento institucional de la SOP.	<p>6.1 Ordenanza de la red secundaria del departamento promulgada en el 2004.</p> <p>6.2 Plan de transferencia de vías establecido al final del segundo año.</p> <p>6.3 Inventario vial de 1000 km. según especificaciones de hdm4 al final de 2004.</p> <p>6.4 Plan vial quinquenal establecido al final del 2004 y plan de inversión anual basado en el plan quinquenal hdm4.</p> <p>6.5 Manual de gestión ambiental de la secretaria de obras publicas elaborado e implementado al final de 2004.</p> <p>6.6 Capacitación de: 30% de los funcionarios en planeación, 50% en ingeniería, 50% en informática, 30% en ambiental y 50% en control de calidad al final del programa.</p>	<p>6.1.1 Planes anuales de seguimiento al programa.</p> <p>6.2.1 Informes de la SOP. Evaluación de medio término.</p> <p>6.3.1 Informes de la SOP. Evaluación de medio término.</p> <p>6.4.1 Informes de la SOP. Evaluación de medio término.</p> <p>6.5.1 Evaluación de medio término.</p> <p>6.6.1 Evaluación final.</p>	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACTIVIDADES Fortalecimiento de los sistemas de planeación y administración financiera e información. Capacitación en el diseño y uso de indicadores. automatización del Banco de Proyectos; dotación de equipos, sistemas de información para el seguimiento y divulgación de la gestión y resultados del departamento. Diseño e implementación del sistema de gestión financiera territorial (SGFT). Diseño y puesta en marcha de un sistema de prevención de la evasión. Formulación e implementación del SIDEPE.	Presupuesto Fortalecimiento de los sistemas de planeación y administración financiera e información: US\$ 3.090 millones. 1. Planeación, seguimiento y evaluación del PDD: US\$ 802 mil. 2. Integración de la administración financiera: US\$ 459 mil. 3. Fortalecimiento de la fiscalización: US\$ 931 mil. 4. Conformación del SIDEPE: US\$ 898 mil.		
Fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la gestión Normalización de los procesos archivísticos; capacitación a los funcionarios; sistematización de los procesos; digitalización de documentos; y divulgación. Actualización catastral y georeferenciada ; saneamiento de los títulos; realización de avalúos; y sistematización de la información inmobiliaria. Diagnóstico del actual sistema de evaluación; capacitación a evaluados y evaluadores; y diseño e implementación de un sistema de información de desempeño.	Fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la gestión: US\$ 1.6 millones. 1. Memoria documental: US\$ 596 mil. 2. Actualización y valoración de los inventarios de los bienes inmuebles: US\$ 504 mil. 3. Planeación, medición de rendimiento y evaluación de desempeño del personal: US\$ 398 mil.		
Asesoría técnica a municipalidades en materia fiscal, financiera y de ordenamiento territorial (i) evaluar la capacidad de cada CAP para atender a las demandas de los municipios; (ii) formular el plan de desarrollo organizacional; y (iii) adecuar los CAPs técnica y operativamente.	Asesoría técnica a municipalidades en materia fiscal, financiera y de ordenamiento territorial: US\$ 1.6 millones. 1. Modernización de los CAPs:US\$690 mil.		

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>(i) diagnosticar la situación actual de las finanzas locales; (ii) adecuar las condiciones administrativas, financieras y presupuestales; (iii) hacer recomendaciones para cumplir con la normatividad fiscal vigente; (iv) capacitar a los funcionarios locales; y (v) Implementación de sistemas de información.</p> <p>(i) diseñar metodologías para la articulación de las propuestas locales de ordenamiento territorial; (ii) realizar talleres para capacitar a funcionarios; (iii) apoyar la elaboración e implementación de planes parciales; y (iv) diseñar la plataforma cartográfica regional.</p>	<p>2. Asesoría administrativa, fiscal y financiera a los Municipios: US\$ 710 mil.</p> <p>3. Fortalecimiento del proceso de ordenamiento territorial: local y regional: US\$ 540 mil.</p>		
Selección y contratación de obras civiles (viales y 5 puentes).	Inversión vial US\$ 20.370 millones.	Documento del Programa.	A. Oferentes idóneos para licitaciones de obras civiles.
Selección y contratación de la consultoría para el desarrollo e implementación del SAMR.	Contratación consultoría SAMR US\$ 700.000.		B. Disponibilidad oportuna de recursos de contrapartida.
<p>Fortalecimiento institucional del sector vial.</p> <p>Implementar herramientas de planeación vial (HDM-IV), fortalecer la gestión ambiental, la gestión de seguridad vial. Capacitación del personal de la SOP en temas específicos y adquirir equipamiento informático para la gestión vial.</p> <p>Preparar cartillas que definan el alcance de las actividades del mantenimiento rutinario, establecer un sistema adecuado de contratación y definir indicadores de evaluación y seguimiento para contratos de mantenimiento.</p>	<p>Consultorías US\$ 585.000 Capacitación US\$ 110.000 Equipamiento US\$ 70.000 Software US\$35.000</p> <p>Ver presupuesto detallado y plan de adquisiciones.</p>		<p>C. Condiciones de orden publico para la ejecución normal de las obras.</p> <p>D. Oferentes idóneos para la consultaría de estudios e interventorías Oferentes idóneos para capacitación.</p> <p>E. Proveedores idóneos para suministro de equipos.</p> <p>F. Permanencia para el personal capacitado.</p> <p>G. Aprobación por parte de la asamblea de la definición de la red vial secundaria.</p>

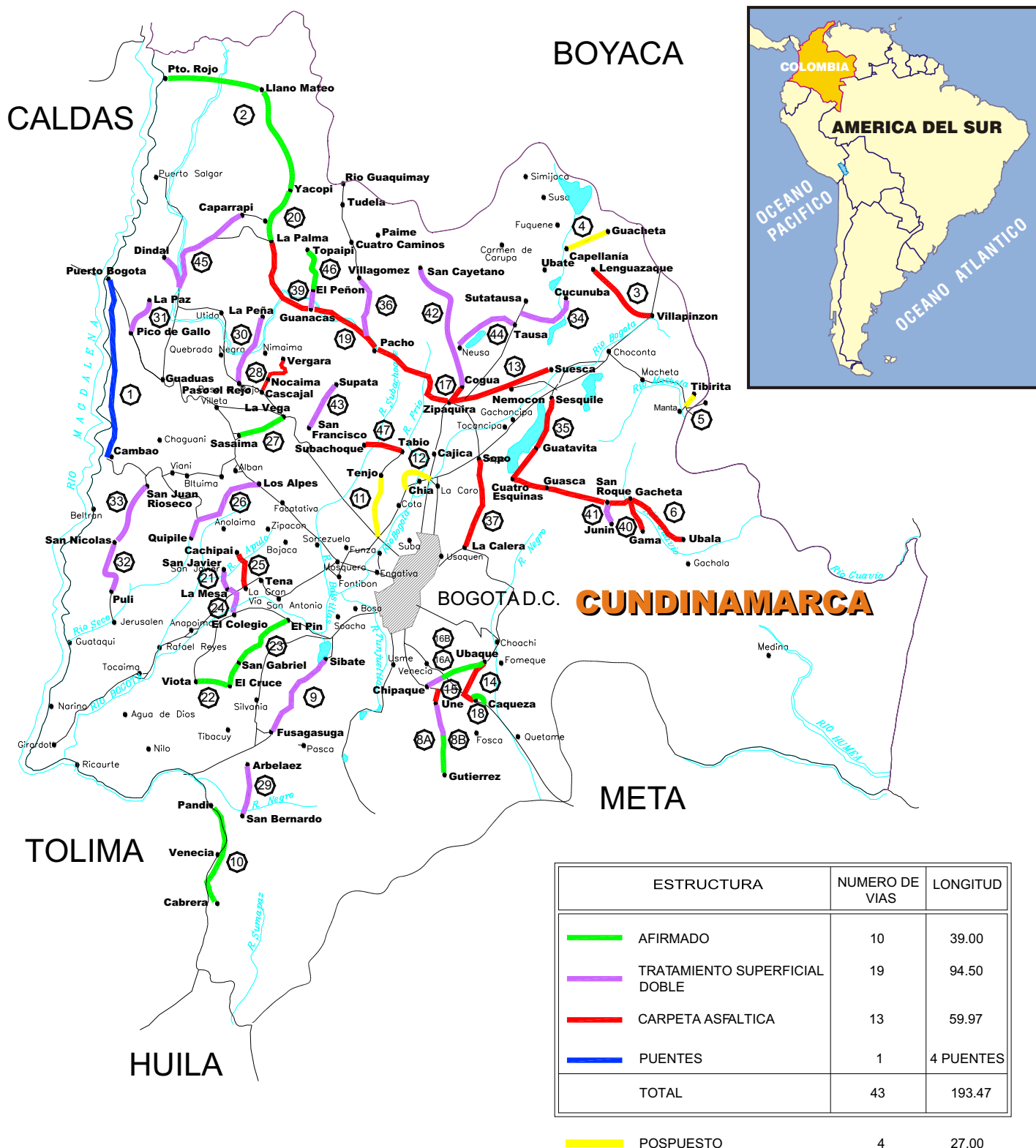
Programa de Desarrollo Vial y de Fortalecimiento Institucional de Cundinamarca (CO-0264)										
PLAN CONSOLIDADO DE ADQUISICIONES										
ACTIVIDADES	Valor estimado	Fuentes de financiación		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CATEGORIA	MODALIDAD CONTRATACION	
CONTRATOS	DOLARES	BID	CONTRAPARTIDA	1. SEMESTRE	2. SEMESTRE					
INVERSION VIAL										
Inversión y Supervisión	20,370,000	14,259,000	6,111,000	X	X	X	X	X	Obras civiles	12 Paquetes < US\$5 millones
TOTAL	20,370,000	14,259,000	6,111,000	X	X	X	X	X	Obras civiles	Licitación Pública Nacional
Sistema Administración y Supervisión Mantenimiento										
Sistema Administración y Supervisión Mantenimiento	700,000	490,000	210,000	X	X				Consultoría	Licitación Pública Internacional
TOTAL	700,000	490,000	210,000	X	X				Consultoría	Licitación Pública Internacional
Fortalecimiento Institucional										
1.1. Fortalecimiento del entorno institucional				X	X	X				
1.1.1. Establecer centro de información	10,000	7,000	3,000	x					Consultoría	Invitación Pública
1.1.2. Definir Red Secundaria SIG	270,000	189,000	81,000	x					Consultoría	Licitación Pública Internacional
1.1.3. Fuentes de financiamiento para inversiones viales	20,000	14,000	6,000	x					Consultoría	Invitación Pública
1.2. Coordinación interinstitucional	150,000								Consultoría	
1.2.1. Mejoramiento de la Seguridad Vial	150,000	105,000	45,000	x					Consultoría	Licitación Pública Nacional
1.3. Fortalecimiento de la SOP										
1.3.1. Fortalecimiento de las Herramientas de Planeación	80,000	56,000	24,000	x					Consultoría	Invitación Pública
1.3.2. Fortalecimiento de la gestión ambiental	45,000	31,500	13,500	x					Consultoría	Invitación Pública
1.3.3. Capacitación	40,000	28,000	12,000	x	x				Consultoría	Invitación Pública
1.3.4. Seguimiento de contratos	10,000	7,000	3,000		x				Consultoría	Invitación Pública
1.4. Apoyo a municipio										
1.4.1. Gestión de mantenimiento	70,000	49,000	21,000		x				Consultoría	Invitación Pública
2. EQUIPO										
2.1. Fortalecimiento del entorno institucional										
2.1.1. Definir Red Secundaria SIG	10,000	7,000	3,000	x					Equipos y bienes	Invitación Pública
2.2. Fortalecimiento de la SOP										
2.2.1. Renovación de equipos	60,000	42,000	18,000	x					Equipos y bienes	Invitación Pública
3. PROGRAMAS										
3.1. Fortalecimiento de la SOP										
3.1.1. Seguimiento de contratos	10,000	7,000	3,000		x				Equipos y bienes	Invitación Pública
3.1.2. Renovación de equipos	25,000	17,500	7,500		x				Equipos y bienes	Invitación Pública
TOTAL	800,000	560,000	240,000							
SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL										
ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS DE PARAMETRIZACIÓN PARA EL ERP	17,241		17,241						Consultoría	Invitación Pública
PARAMETRIZACIÓN DEL MÓDULO PS DESARROLLADO PARA ERP	35,000	8,103	26,897	X					Consultoría	Invitación Pública
SENSIBILIZACIÓN DE USUARIOS DEL MÓDULO PS	17,241	12,069	5,172	X					Consultoría	Invitación Pública
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	10,345	7,242	3,104		X				Equipos y bienes	Invitación Pública
ADQUISICIÓN DE LICENCIAS	150,000	133,466	16,534		X				Equipos y bienes	Invitación Pública
IMPLEMENTACIÓN	24,138	16,897	7,241		X				Consultoría	Invitación Pública
ESCALAMIENTO DEL CENTRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	6,897	4,828	2,069		X				Equipos y bienes	Invitación Pública
SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CONTRATOS PARA EL SEGUIMIENTO	60,000	42,000	18,000	X						
CAPACITACIÓN EN FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN, DISEÑO Y USO DE INDICADORES, FORMULACIÓN EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y TALLERES DE GESTIÓN POR RESULTADOS.	20,690	14,483	6,207	X					Consultoría	Invitación Pública
ADQUISICIÓN DE EQUIPOS	41,825	29,278	12,548	X					Equipos y Bienes	Invitación Pública
ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS DE PARAMETRIZACIÓN	8,621	6,035	2,586	X					Consultoría	Invitación Pública
PARAMETRIZACIÓN	12,069	8,448	3,621	X					Consultoría	Invitación Pública
SENSIBILIZACIÓN DE USUARIOS DEL MÓDULO GIS PARA SAP.	6,000	4,200	1,800	X					Consultoría	Invitación Pública
ADQUISICIÓN DE LICENCIAS	44,780	31,346	13,434	X					Equipos y Bienes	Invitación Pública
IMPLEMENTACIÓN	8,621	6,035	2,586	X					Consultoría	Invitación Pública
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE REGISTROS ÚNICOS DE INFORMACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	318,620	223,034	95,586	X					Consultoría	Invitación Pública
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y MEDIOS DE DIVULGACIÓN, EDICIÓN Y PUBLICACIÓN DE RESULTADOS.	20,000	14,000	6,000	X					Consultoría	Invitación Pública
TOTAL	802,087	561,461	240,626							

Programa de Desarrollo Vial y de Fortalecimiento Institucional de Cundinamarca (CO-0264)										
PLAN CONSOLIDADO DE ADQUISICIONES										
ACTIVIDADES	Valor estimado	Fuentes de financiación			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CATEGORIA	MODALIDAD CONTRATACION
CONTRATOS	DOLARES	BID	CONTRAPARTIDA	1. SEMESTRE	2. SEMESTRE					
PROYECTO DE MODERNIZACION DEL SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA DEPARTAMENTAL.										
ADQUISICION DE EQUIPOS DE COMPUTO Y AMPLIACION DE LA RED DE DATOS	144,716	101,301	43,415		X	X			Consultoria	Invitación Pública
ADQUISICION DE LICENCIAS DE SOFTWARE ESPECIALIZADO (Oracle) Y SOPORTE TECNICO	159,900	111,930	47,970							
VALIDACION Y DEPURACION DE LA INFORMACION EXISTENTE EN LA BASE DE DATOS DE INFORMACION FINANCIERA (Control de Calidad) Y APOYO AL AREA DE SISTEMAS.	25,385	17,770	7,616		X				Consultoria	Invitación Pública
DETERMINACION DE REQUERIMIENTOS, ESTABLECIMIENTO DEL PLAN PARA LA MIGRACION DE DATOS AL SISTEMA DE INFORMACION SIFT, DETERMINACION DE COSTOS Y DIMENSIONAMIENTO DE LA NECESIDAD DE PERSONAL IMPLANTADOR DEL NUEVO SISTEMA COMO APOYO A LA SECRETARIA DE HACIENDA.	48,000	33,600	14,400		X	X			Consultoria	Invitación Pública
DESARROLLO DEL PORTAL WEB PARA LA SECRETARIA DE HACIENDA.	80,769	56,538	24,231			X			Consultoria	Invitación Pública
MODULO DE CONTRIBUYENTES	315,385	220,769	94,615			X			Consultoria	Invitación Pública
IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR OPERACIONES TRIBUTARIAS.	38,462	26,923	11,538			X			Consultoria	Invitación Pública
ESTADISTICAS SOBRE EVASION, ELUSION Y CONTRABANDO.	192,308	134,615	57,692			X			Consultoria	Invitación Pública
FORMULACION E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE ATENCION INTEGRAL AL CONTRIBUYENTE.	384,616	268,231	115,385			X	X	X	Consultoria	Invitación Pública
TOTAL	1,389,539	369,600	158,400							
SISTEMA DE INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL SIDEPE										
ELABORACION PLAN ESTRATEGICO DE SISTEMAS DE INFORMACION	126,328	76,233	50,096	X	X				Consultoria	Invitación Pública
DISEÑO DETALLADO DE SISTEMAS TRANSACCIONALES Y DEL SIDEPE	115,270	69,560	45,710		X	X			Consultoria	Invitación Pública
IMPLEMENTACIÓN DEL SIDEPE	361,821	218,340	143,481			X	X	X	Consultoria	Licitación Pública Internacional
ADQUISICION DE SERVIDOR DE DATOS	38,502	23,234	15,268		X				Equipos y bienes	Invitación Pública
ADQUISICION DE LICENCIAS	160,426	96,809	63,617		X				Equipos y bienes	Licitación Pública Nacional
CAPACITACION	98,600	59,500	39,100							
TOTALES	900,947	543,676	357,272							
MEMORIA DOCUMENTAL										
ANALISIS, NORMALIZACION, METODOLOGIA PARA EL SISTEMA DE GESTION DE CORRESPONDENCIA, ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO.	39,420	23,788	15,632	X	X				Consultoria	Invitación Pública
LICENCIAS DE SOFTWARE SISTEMA DE GESTION DOCUMENTAL E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA GESTION DE CORRESPONDENCIA	191,458	115,536	75,923		X				Equipos y bienes	Licitación Pública
ARCHIVO DE GESTION Y ARCHIVO CENTRAL	333,720	201,383	132,337			X			Consultoria	Licitación Pública Internacional
ASESORIA ENTIDADES DESCENTRALIZADAS	29,200	17,620	11,579				X		Consultoria	Invitación Pública
TOTALES	593,798	358,326	235,472							
VALORACION DE BIENES INMUEBLES										
PLAN PILOTO	34,863	20,499	14,363	X					CONSULTORIA	
GEOREFERENCIACION EN ARCINFO E INTERFASE CON MM DE SAP	432,387	254,244	178,144	X	X	X			CONSULTORIA	
PARAMETRIZACION DEL MODULO DE INVENTARIOS MM DE SAP	35,000	20,580	14,420		X	X			CONSULTORIA	Licitación Pública Nacional
ACTUALIZACION LICENCIAS ARVIEW	1,400	823	577	X					EQUIPOS Y BIENES	
TOTALES	503,650	296,146	207,504							
EVALUACION DEL DESEMPEÑO										
DESARROLLO DE LA PRIMERA ETAPA: DIAGNOSTICO	89,000	55,000	34,000	X	X				Consultoria	
DESARROLLO DE LA SEGUNDA ETAPA: CAPACITACION PARA INCREMENTO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES	199,000	109,000	90,000		X	X			Consultoria	
TERCERA ETAPA: CONSTRUCCION Y APLICACION DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	21,000	21,000				X			Consultoria	
CUARTA ETAPA: CAPACITACION A EVALUADORES Y EVALUADOS EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL MANEJO DEL INSTRUMENTO.	40,000	40,000				X			Consultoria	
QUINTA ETAPA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE DESEMPEÑO LABORAL.	50,000	50,000					X		Consultoria	
TOTALES	399,000	275,000	124,000							
CONTROL INTERNO										
1.Diagnóstico Rediseño e Implantación del SCI	105,000	73,500	31,500	X	X				Consultoria	
2. Entrenamiento del Personal sobre el SCI	20,000	14,000	6,000		X				Consultoria	
3. Diagnostico, Rediseño e Implantación de la función de control interno (Auditoría Interna)	45,000	31,500	13,500		X		X		Consultoria	
4. Adquisicion o Adaptación de Tecnología para las funciones de Auditoría Interna	50,000	35,000	15,000		X				Equipos y Bienes	
5. Capacitación de los Funcionarios de la Oficina de Control Interno	19,000	13,500	5,500			X			Consultoria	</

Programa de Desarrollo Vial y de Fortalecimiento Institucional de Cundinamarca (CO-0264)										
PLAN CONSOLIDADO DE ADQUISICIONES										
ACTIVIDADES	Valor estimado	Fuentes de financiación		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	CATEGORIA	MODALIDAD CONTRATACION	
CONTRATOS	DOLARES	BID	CONTRAPARTIDA	1. SEMESTRE	2. SEMESTRE					
ASESORIA Y ASISTENCIA TECNICA PARA LA MODERNIZACION INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS PUBLICAS MUNICIPALES	348,000	239,465	105,535	x	x	x		Consultoria		
COMPRA DE EQUIPO Y LICENCIAS	262,000	183,400	78,600	x				Equipos y Bienes	Invitación Pública	
CAPACITACION	100,000	70,000	30,000		x	x		Consultoria	Invitación Pública	
TOTALES	710,000	492,865	214,135							
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL LOCAL Y REGIONAL										
Capacitación (Funcionarios Deptales. y mpaes. en regionalización; Plusvalía, Planes parciales, SIG, seguimiento y ajuste a los POT)	70,345	0	70,345	x	x	x		Consultoria	Invitación Pública	
Articulación POT's	151,614	132,304	19,310	x				Consultoria	Invitación Pública	
Instrumentos de Gestión (elaboración e implementación de Planes parciales (Soacha y Girardot)	202,115	153,970	48,145	x	x			Consultoria	Invitación Pública	
SIG (Diseñar la plataforma cartográfica a nivel regional)	115,927	115,927	0		x			Consultoria	Invitación Pública	
TOTALES	540,001	402,201	137,800							
GRAN TOTAL	27,856,935	18,630,804	8,361,593							

COLOMBIA

PROGRAMA DE DESARROLLO VIAL Y DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE CUNDINAMARCA OBRAS VIALES PROPUESTAS (CO-0264)



Este mapa, preparado por el Banco Interamericano de Desarrollo, no ha sido autorizado por ningún órgano competente y su inclusión en el documento de préstamo tiene por objeto exclusivo indicar el área de influencia del Proyecto que se propone financiar.