

2015

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018



POR UNA INFRAESTRUCTURA VIAL  
NACIONAL COMPETITIVA, QUE GENERE  
CONECTIVIDAD REGIONAL PARA UN  
NUEVO PAÍS

INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS - INVÍAS

30-9-2015

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	2
MARCO NORMATIVO.....	3
<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	3
<b>OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1. INFRAESTRUCTURA VIAL (INDICADORES Y METAS DE GOBIERNO, CRECIMIENTO VERDE)</b> .....	13
FOCO: DESARROLLAR RED VIAL NACIONAL NO CONCESIONADA .....	13
FOCO: MEJORAR INFRAESTRUCTURA INTERMODAL .....	14
FOCO: DISMINUIR BRECHAS EN LAS REGIONES .....	15
FOCO: DESARROLLAR CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (CTI).....	16
CRECIMIENTO VERDE .....	19
<b>CAPÍTULO 2. INSTITUCIONAL - BUEN GOBIERNO</b> .....	20
FOCO: DESARROLLAR MINISTERIO CON ROSTRO SOCIAL .....	22
FOCO: DESARROLLAR TALENTO HUMANO .....	24
FOCO: IMPLEMENTAR SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN SECTORIAL.....	24
FOCO: MODERNIZAR SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA INTERNA .....	25
POLÍTICA GESTIÓN FINANCIERA.....	26
<b>RESUMEN DE METAS</b> .....	27
<b>MARCO DE GASTO DE MEDIANO PLAZO</b> .....	27
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	28
<b>ANEXOS</b> .....	28

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## 2015-2018

POR UNA INFRAESTRUCTURA VIAL NACIONAL COMPETITIVA,  
QUE GENERE CONECTIVIDAD REGIONAL PARA UN NUEVO PAÍS

### INTRODUCCIÓN

El Gobierno Nacional a través de la ley 1753 del 9 de junio de 2015 expidió el Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País” con el cual se establecen los lineamientos, objetivos y estrategias para el cuatrienio 2014-2018. Dicho Plan Nacional de Desarrollo se centra en los pilares de Paz, Equidad y Educación y tiene un fuerte componente regional a través de seis (6) estrategias.

Las directrices emanadas del Plan Nacional de Desarrollo son producto de la socialización y participación ciudadana en las diferentes regiones del país y contiene los retos del Gobierno Nacional para la construcción de un Nuevo País: equitativo, educado y en Paz. En este sentido, el Ministerio de Transporte en coordinación con las entidades adscritas al sector Transporte formularon el Plan Estratégico Sectorial que recoge los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y fija los retos del sector para el presente período de gobierno.

El Instituto Nacional de Vías –Invías- comprometido con la Paz y la Equidad formula el presente Plan Estratégico Institucional que incluye los lineamientos del Gobierno Nacional, la priorización del Ministerio de Transporte, los objetivos y metas institucionales del cuatrienio, con lo cual busca contribuir con el incremento del buen estado de la red vial nacional primaria del país, posibilitando el desarrollo de infraestructura intermodal, la conectividad e integración de la infraestructura y el cierre de brechas regionales propiciando la diversificación productiva y la competitividad del país; enmarcado en los principios de buen gobierno y de acuerdo con lo dispuesto por el Sistema Integrado de Planeación y Gestión mediante el Decreto 2482 del 3 de diciembre de 2012, en el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión a través de la definición de 5 políticas de desarrollo administrativo: Gestión misional y de gobierno, Transparencia, participación y servicio al ciudadano, Gestión del talento humano, Eficiencia administrativa, y Gestión financiera.

A continuación, se presenta el esquema de direccionamiento estratégico y el marco normativo con el cual se orienta la gestión institucional.

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión: Ejecutar políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de infraestructura de la red vial carretera, férrea, fluvial y marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Gobierno Nacional.

Visión: Para el 2030 el Invías será reconocido por su liderazgo en la ejecución de infraestructura vial, con procesos de innovación tecnológica y un enfoque descentralizado; que favorece la articulación del

transporte intermodal, la conectividad entre centros de producción y de consumo, para la generación de redes productivas y la integración regional y territorial del país.

Valores:

- Cooperación
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad

## MARCO NORMATIVO

El presente Plan Estratégico Institucional se rige por el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, ley 1753 del 9 de junio de 2015 y las demás normas aplicables a la planeación, entre ellas:

- Artículo 341 de la Constitución Política de 1.991
- Ley 152 de 1994, Artículos 26 y 29: Establece que tras la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno se formulará con base en él los Planes de Acción de cada una de los organismos públicos y deberá efectuarse la evaluación de las metas e indicadores allí dispuestos.
- Ley 489 de 1998, Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.
- Ley 1474 de 2011, Artículo 74: Por el cual se establece que todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año deben publicar en la página web el plan de acción.
- Decreto Ley 019 de 2012, Artículo 233: establece que las entidades públicas están obligadas a formular y publicar los planes de acción sectoriales e institucionales a más tardar el 31 de enero de cada vigencia.
- Decreto 2482 de 2012: Establece los lineamientos para la integración de la planeación y la gestión de las entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden nacional mediante la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Resolución 3320 de 2014: Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Instituto Nacional de Vías, se conforma el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo y se deroga la resolución 1703 del 18 de abril de 2013.

## DIAGNÓSTICO

En el cuatrienio 2010-2014, el Invías adelantó importantes programas de infraestructura dirigidos a la construcción, mejoramiento y mantenimiento de la red vial nacional del país; es así, como se adelantó la ejecución de Grandes proyectos de conectividad, Corredores Arteriales Complementarios de Competitividad, Corredores de Mantenimiento y Rehabilitación, Caminos para la Prosperidad, mantenimiento de la infraestructura férrea y la Construcción y adecuación de infraestructura fluvial y marítima, que han permitido mejorar las condiciones de accesibilidad, conectividad y transitabilidad.

Para diciembre de 2009 la red vial nacional primaria en buen estado era de 39,5%, al finalizar el cuatrienio 2010-2014, el estado de la red vial nacional primaria en buen estado se incrementó al 43,4% contribuyendo con la transitabilidad y propiciando entornos competitivos. Durante el periodo 2011-2014

se atendieron 11.349,6 km con mantenimiento rutinario, 3.007,6 km de mantenimiento periódico, 2.043,7 km de pavimentación y se construyeron 42,4 km de segundas calzadas en la red vial nacional primaria. En la red terciaria se atendieron 33.340,6 km con mantenimiento periódico y placa huella. En la red fluvial se ejecutaron 22 obras fluviales, en materia de puertos de la nación, se adelantaron 5 obras de mantenimiento y profundización de canales de acceso a los puertos marítimos.

Los logros antes expuestos, junto a otros esfuerzos del sector transporte, contribuyeron a avanzar en el Índice Global de Competitividad –IGC- en el que Colombia mejoró al pasar de 4,19 a 4,23, ubicándose en el puesto 66 entre 144 economías, mejorando 3 posiciones con respecto al 2013<sup>1</sup>. Uno de los subíndices que permitió mejorar la posición de Colombia, fue el Pilar de Infraestructura “el cual asciende del lugar 92 al 84 (el puntaje pasa de 3,5 a 3,7)” (DNP, Reporte Global de Competitividad 2014-2015; pág. 7)

Los logros resaltados anteriormente no sólo han contribuido con el IGC, sino que han generado una percepción ciudadana positiva sobre los proyectos de infraestructura adelantados por el Invías, de 157 encuestados en 6 proyectos<sup>2</sup>, el 29,2% manifiestan que se encuentran satisfechos con los proyectos adelantados y el 25,1% que se encuentra altamente satisfecho; sobre los proyectos, el 33,81% manifestó que la entrega de los proyectos ha sido oportuno y el 16,36% muy oportuno, mientras que sólo el 10,87% manifestó incumplimientos.

No obstante, el país tiene grandes retos en materia de infraestructura vial para contribuir con la competitividad del país: i) generar conectividad entre las diferentes regiones a través de la infraestructura vial, propiciando la dinamización de los centros de producción y consumo y la diversificación productiva; ii) mantener y mejorar el buen estado de la infraestructura vial primaria carretera pavimentada, con lo cual se contribuye a disminuir tiempos de viaje y costos de operación vehicular; iii) desarrollar infraestructura intermodal, contribuyendo con la diversificación de modos de transporte tanto de carga como de pasajeros.

La ciudadanía consultada manifiesta que la red que requiere mayor atención, es la red terciaria con un porcentaje del 48,43%, seguida por la red nacional primaria con el 35,15% y la red secundaria con 33,32%. Entre los consultados se señalaron intervenciones en redes veredales, construcción y rehabilitación de puentes, mejoramiento y mantenimiento de vías, y construcción y mejoramiento de variantes.

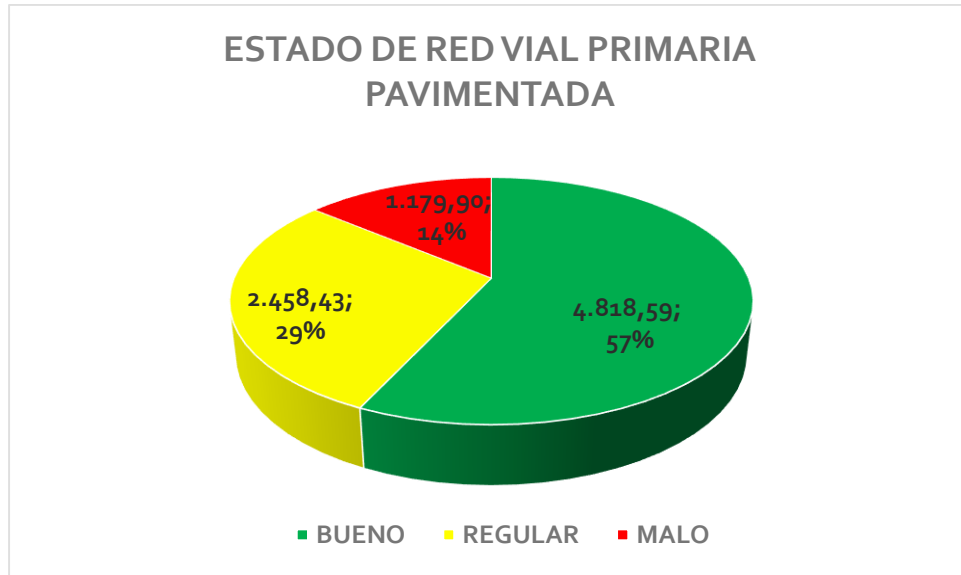
A diciembre de 2014, el Invías tiene a cargo una red vial primaria calificada de 11.091,3 km, de los cuales 8.456,9 km se encuentran pavimentados, de estos 4.818,5 km se encuentran en buen estado, 2.458,4 km en regular estado y 1.179,9 km en mal estado.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con el Reporte Global de Competitividad 2014-2015 Foro Económico Mundial Síntesis de Resultados para Colombia: “La salida este año (2014) de Brunéi, que ocupaba la posición 26 en 2013 –por encima de Colombia–, hizo posible que Colombia ascendiera una casilla adicional”. Además del pilar de Infraestructura el Entorno Macroeconómico aportó en la mejoría de la calificación de Colombia, pues se ubicó en el puesto 29 entre 144 países, mejorando cuatro (4) posiciones, sumado a este se encuentra el pilar de Preparación tecnológica con un avance de 19 posiciones.

<sup>2</sup> Se adelantó encuesta para recolección de información con el “Instrumento de Participación Ciudadana Diagnóstico Plan Estratégico Institucional 2015-2018” el cual fue aplicado en 5 proyectos, a saber: Primavera–Camilo C, Honda-Manizales, Tumaco-Mocoa, Transversal Central del Pacífico Fase II, Medellín-Quibdó Fase II y el municipio de Tumaco, contando con la participación de 157 ciudadanos. Ver anexo 3.

### Ilustración 1. Estado de Red Vial Primaria



Fuente: Subdirección de Estudios e Innovación – Evaluación con criterio Técnico a 31 de diciembre de 2014

La red secundaria está a cargo de los departamentos quienes tienen de acuerdo a la ley 105 de 1993 "(...) la construcción y la conservación de todos y cada uno de los componentes de su propiedad, en los términos establecidos en la presente Ley" y por tanto, según la misma ley deberá realizar "(...) las apropiaciones presupuestales con recursos propios y con aquellos que determine esta Ley".

En cuanto a la red terciaria, el Invías tiene a cargo 27.577,45 km que le fueron transferidos del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, mediante el decreto 2056 del 24 de julio de 2003, desde esa fecha el Instituto ha realizado inversiones en estas vías a través de varios programas como: Programa de Inversión Rural-PIR y Caminos para la Prosperidad. El Invías, por expresa autorización en la Ley de Presupuesto, ha invertido recursos no sólo en red terciaria nacional, sino en las redes terciarias municipales y departamentales, de esta forma, en el periodo 2010 - 2014 se suscribieron 2.856 convenios que beneficiaron 1.033 municipios<sup>3</sup>.

De otra parte, la red fluvial de Colombia tiene una longitud de 24.725 km, de los cuales 18.225 km son navegables, de estos 17.201 km están a cargo de la nación (Invías) y 1.024 km están a cargo de Cormagdalena. La distribución de la red fluvial se encuentra en cuatro (4) cuencas como se presenta en la siguiente tabla:

<sup>3</sup> Información de la Subdirección de Red Terciaria y Férrea para el periodo 2010-2014, programa Caminos para la Prosperidad.

**Tabla 1. Longitud Red Fluvial País**

PRINCIPALES RIOS	LONGITUD NAVEGABLE				LONGITUD NO NAVEGABLE	TOTAL LONGITUD
	MAYOR		MENOR	TOTAL		
	Permanente	Transitorio	Permanente			
<b>Cuenca del Magdalena<sup>4</sup></b>	<b>1.188</b>	<b>277</b>	<b>1.305</b>	<b>2.770</b>	<b>1.488</b>	<b>4.258</b>
Magdalena	631	256	205	1.092	458	1.550
Canal del Dique	114	0	0	114	0	114
Cauca	184	0	450	634	390	1.024
Nechí	69	21	45	135	100	235
Cesar	0	0	225	225	187	412
Sinú	80	0	110	190	146	336
San Jorge	110	0	83	193	207	400
Otros	0	0	187	187	0	187
<b>Cuenca del Atrato</b>	<b>1.075</b>	<b>242</b>	<b>1.760</b>	<b>3.077</b>	<b>1.358</b>	<b>4.435</b>
Atrato	508	52	0	560	160	720
San Juan	63	160	127	350	60	410
Baudó	80	0	70	150	30	180
Otros	424	30	1.563	2.017	1.108	3.125
<b>Cuenca del Orinoco</b>	<b>2.555</b>	<b>1.560</b>	<b>2.621</b>	<b>6.736</b>	<b>2.161</b>	<b>8.897</b>
Orinoco	127	0	0	127	163	290
Meta	800	51	15	866	19	885
Arauca	0	296	0	296	144	440
Guaviare	774	173	0	947	0	947
Inírida	30	0	418	448	471	919
Vichada	149	101	330	580	88	668
Vaupés	600	60	0	660	340	1.000
Unilla	75	25	0	100	50	150
Otros	0	854	1.858	2.712	886	3.598
<b>Cuenca del Amazonas</b>	<b>2.245</b>	<b>2.131</b>	<b>1.266</b>	<b>5.642</b>	<b>1.493</b>	<b>7.135</b>
Amazonas	116	0	0	116	0	116
Putumayo	1.272	316	12	1.600	117	1.717
Caquetá	857	343	0	1.200	150	1.350
Patía	0	250	100	350	100	450
Otros	0	1.222	1.154	2.376	1.126	3.502
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>7.063</b>	<b>4.210</b>	<b>6.952</b>	<b>18.225</b>	<b>6.500</b>	<b>24.725</b>

Fuente Transporte en Cifras- Estadísticas 2014. Ministerio de Transporte – Grupo Operativo de Transporte Acuático.

En el periodo 2011-2014 se adelantaron 35 obras fluviales con las cuales se mantiene y mejora la infraestructura fluvial.

En materia portuaria, la nación tiene a cargo el mantenimiento y profundización de los canales de acceso a los puertos públicos marítimos. El Inviás, en atención a la ley y a los documentos Conpes de expansión

<sup>4</sup> Cuenca a cargo de Cormagdalena en 1.024 km.

portuaria ha atendido los puertos de: Buenaventura, Tumaco, Cartagena, Santa Marta, San Andrés y Providencia, zona portuaria del golfo de Morrosquillo y la zona portuaria del golfo de Urabá. De acuerdo al Conpes de expansión portuaria 3744 de abril 15 de 2013, el Inviás podrá realizar intervenciones (mantenimiento y profundización) a los canales de acceso a los puertos marítimos a través de fuentes de financiación como el recaudo por contraprestaciones portuarias, en consistencia con el Marco Fiscal y Marco de Gasto de Mediano Plazo (CONPES; 30)

En este sentido, el CONPES 3744 establece en su anexo 3, la priorización de proyectos a desarrollar en las vigencias 2013-2016, así:

**Tabla 2 Obras de Priorización Conpes 3477 de 2013 - Anexo 3**

Proyectos Identificados 2013-2016	Vigencia de ejecución	% de avance	Observación
<b>ZP Buenaventura</b>			
Dragado de profundización canal de acceso de Buenaventura bahía externa a un mínimo de 13.5 m	2011, 2012	100%	Dragado de profundización canal de acceso de Buenaventura bahía interna a 12.5m y bahía externa a 13.5m. Actividad ejecutada por la Sociedad Portuaria de Buenaventura.
Dragado de mantenimiento del canal de acceso de Buenaventura bahía interna a 12.5 m y bahía externa a 13.5 m.	2014	100%	La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura adelantó el dragado de mantenimiento del canal de acceso en la bahía externa, para restablecer la profundidad a 12,5 m en el sector más crítico (1.348.400 mts <sup>3</sup> con cargo a su plan de inversiones- valor aproximado de U\$ 5.681.000). El INVIAS, para mantener las condiciones de diseño (a 13,5 m) realizó el dragado de mantenimiento en la vigencia 2014 por valor de \$10.450.985.177 pesos, incluida interventoría. En la vigencia 2015, se está adelantando el proceso de contratación del dragado de mantenimiento del canal de acceso al Puerto de Buenaventura por valor de \$17.440.239.044 pesos incluida interventoría.
Estudio de profundización canal de acceso de Buenaventura ante ampliación del canal de Panamá	2015	20%	Se suscribió el contrato 666/2015 y contrato de interventoría No. 665/2015. Valor Inversión: \$4.578.694.960. El estudio se encuentra en ejecución. Fecha estimada de terminación: 31 de diciembre de 2015.
Ampliación del Puente el Piñal	2015	100%	Se ejecutaron los siguientes contratos para la construcción del Puente El Piñal:  Contrato No. 3793-2013, para la Construcción del Puente El Piñal en la Carretera Buenaventura - Cruce Ruta 25 (Buga) Ruta 4001, departamento del Valle, al CONSORCIO EL PIÑAL KHM, por valor de \$10.285.090.392 incluido el adicional, al cual se le impartió inicio el 31-dic-13 y terminó el 30-junio-15.  Interventoría contrato 3903-2013, al CONSORCIO PI – RM, por valor de \$1.028.125.360 incluidos los



Proyectos Identificados 2013-2016	Vigencia de ejecución	% de avance	Observación
			adicionales, el cual inició el 31-dic-13 y terminó el 30-junio-15.  A la fecha se encuentra terminado el puente y los accesos así como el local y la plataforma de los vendedores de pescado. Se presenta un avance financiero en el contrato del 87%, teniendo en cuenta que se encuentra el trámite el acta final de recibo de obra. El contrato venció el plazo el 30 de junio de 2015 y entra en la fase de recibo y entrega de las obras y liquidación de los contratos de obra e interventoría.
Actualización estudios y ejecución de obras para la profundización del estero de San Antonio y mantenimientos futuros	2013	100%	Actualización estudios de las obras para la profundización del Estero San Antonio por un valor de \$1.500 Millones. El INVIAS adelanta la contratación del EIA, trámite de permisos y licencias con recursos de la vigencia 2015 (\$858 millones de pesos).
Programa de monitoreo de sedimentación del estero de San Antonio	2013	100%	En el estudio de actualización se incluyó el monitoreo. En la vigencia 2015 se está realizando otro monitoreo.
Rehabilitación Muelle La Pagoda		0%	No se ha realizado intervención. El muelle lo está utilizando la Armada Nacional.
<b>ZP Cartagena</b>			
Estudios y obras para la profundización de un canal de acceso marítimo alternativo a la Zona Portuaria de Cartagena.	2015	0%	El 13 de agosto de 2015, el INVIAS, la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena y Contecar firmaron un memorando de entendimiento para aunar esfuerzos para la construcción de acceso canal alternativo al Puerto Cartagena. Contecar aporta los estudios definitivos y el INVIAS ejecuta el estudio de Impacto Ambiental, Trámite de permisos y consulta previa. El INVIAS adelanta el trámite de vigencias futuras (total EIA \$3.500 millones)
Construcción de las obras de compensación para el mantenimiento y rehabilitación de los Fuertes de San José y San Fernando localizados en la zona de influencia del dragado del canal de acceso a la bahía de Cartagena. (Incluye mantenimiento)	2015	0%	Las obras se ejecutan a través del convenio interadministrativo suscrito entre la FND y el INVIAS. Las obras se encuentran en ejecución y terminan en diciembre de 2015.
Monitoreo de sedimentación a canal de acceso	2013	100%	
<b>ZP Morrosquillo</b>			
Estudios y construcción del muelle turístico Tolú		0%	
<b>ZP S. Andrés y Providencia</b>			

Proyectos Identificados 2013-2016	Vigencia de ejecución	% de avance	Observación
Estudios y dragado de profundización de los canales de acceso a San Andrés y Providencia	2015	0%	El estudio se ejecutó mediante contratos No. 2262/2011 y 2260/2011, por valor de \$2.689.561.558.  La Gobernación de San Andrés abrió el proceso licitatorio el 30 de julio de 2015 en dos módulos: uno para San Andrés y el otro para Providencia. El módulo de San Andrés tiene un valor de \$18,246 millones y el módulo de Providencia se abrió por valor de \$9.150 millones. Se adjudica el 23 de octubre de 2015.
Monitoreo de sedimentación a canal de acceso	2013	100%	
<b>ZP Tumaco</b>			
Dragado de mantenimiento canal de acceso al puerto de Tumaco	2015	0%	La Gobernación de Nariño adelanta el proceso licitatorio de las obras. El 24 de agosto publicó los pliegos definitivos. Cierre el 31 de agosto y adjudicación el 18 de septiembre de 2015.  El INVIAS adelanta la contratación de la interventoría. Adjudicación el 23 de septiembre de 2015,
Estudios y obras para el mejoramiento del canal de acceso al puerto de Tumaco	2015	0%	Se adelanta el estudio y diseño para definir zonas de depósitos de sedimentos del canal de acceso al Puerto de Tumaco.
Monitoreo de sedimentación a canal de acceso	2013, 2014, 2015	100%	El monitoreo del 2015 se encuentra en ejecución.
<b>ZP Urabá</b>			
Dragado de mantenimiento o estabilización de las Bocas del Río Atrato (conexión marítima-fluvial)	2015	0%	Mantenimiento de la Boca Coquito, Boca el Roto y Boca Matuntugo, con el objeto de recuperar el canal navegable, para una navegación segura de embarcaciones menores. El dragado se encuentra en ejecución. Inicio 24 de agosto de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2015.
Desarrollo marítimo del proyecto corredor Atrato-San Juan	2013		Se ejecutaron estudios de prefactibilidad a través de la Subdirección de Estudios e Innovación.
Monitoreo de sedimentación a canal de acceso	2013	100%	Se ejecutó el estudio para el dragado de mantenimiento de las Bocas del Atrato. Golfo de Urabá - Antioquia.

Fuente. Subdirección Marítimo y Fluvial con base al documento CONPES 3744 de 2013, anexo 3. Priorización de proyectos.

En cuanto a la red férrea, a través del decreto 1791 del 26 de junio de 2003, en su artículo 13, se estableció la transferencia de la red férrea, bienes muebles, inmuebles y demás derechos que tenía la Empresa Colombiana de Vías –Ferroviarias- al Inviás, posteriormente. Mediante decreto 0746 del 24 de abril de 1996 el Ministerio de Cultura declara las estaciones férreas de pasajeros como monumento nacional y obliga al Inviás a garantizar su conservación y protección y el marco de lo dispuesto por la ley 1185 de 2008. En

este sentido el Invías adelanta actividades de mantenimiento y conservación de la red férrea<sup>5</sup> incluidos sus bienes inmuebles. Actualmente tiene en operación 13 pasos a nivel en las ciudades de Bogotá y Tunja, se adelanta el mantenimiento de 7 estaciones y 7 sedes férreas, y el mantenimiento de 18,5 km de red férrea.

En materia administrativa el Invías modificó su estructura y planta de personal a través de los decretos 2618 y 2619 del 20 de noviembre de 2013; con la expedición de los mencionados decretos el Invías reorganizó la estructura organizacional de la Entidad, modificó su misión, visión y política de valor, además definió su modelo de gestión de forma integral que busca de forma progresiva la aplicación de estándares internacionales que contribuyan al mejoramiento continuo y al logro de mejores resultados, comprendiendo tanto el Sistema de Gestión de Calidad como de Gestión Ambiental, Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión en Seguridad de la Información.

En razón a la expedición del decreto 2482 del 3 de diciembre de 2012, en el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión a través de la definición de 5 políticas de desarrollo administrativo, el Invías adoptó su planeación estratégica donde se articulan los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, con las directrices sectoriales del Ministerio de Transporte y con los retos y gestión por procesos institucionales.

A continuación se presenta un esquema de alineación con relación al Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo País” y el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Transporte:



Figura Alineación Planeación Estratégica 2015-2018 Invías. Fuente. Oficina Asesora de Planeación. Ver Anexo 2.

El Invías está comprometido con los pilares de Paz y Equidad que se traducen en tres estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País” 2014-2018, éstas son a)

<sup>5</sup> La red férrea a cargo del Invías es red inactiva que no se encuentra en operación, la red activa está a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura quien es su administradora.

Competitividad Estratégica e Infraestructura, b) Crecimiento Verde, c) Buen Gobierno, a las cuales está asociada uno o más focos sectoriales con sus respectivos objetivos institucionales que están acordes con las Políticas de Desarrollo Administrativo y los procesos institucionales.

La estrategia transversal de Competitividad Estratégica e Infraestructura, en cuyo objetivo 4 "Infraestructura y servicios de logística y transporte para la integración territorial" se establecen los lineamientos del gobierno nacional en materia de infraestructura de transporte, que comprende, en particular, a) Red vial nacional no concesionada y programa de mantenimiento sostenible, b) consolidación de corredores de transporte multimodal estratégicos, c) Infraestructura para la transformación del campo y la consolidación de la paz, los cuales están vinculados con los focos sectoriales, directrices del Ministerio de Transporte como se muestra a continuación:



Figura Alineación Planeación Estratégica 2015-2018 Invías. Fuente. Oficina Asesora de Planeación.

Dentro de los lineamientos sectoriales se encuentra el desarrollo de la red vial nacional no concesionada (Red primaria nacional), el mejoramiento de la infraestructura intermodal (Red fluvial y portuaria), la disminución de brechas en las regiones (Red terciaria, secundaria) y de manera complementaria el desarrollo de Ciencia, Tecnología e Innovación que está vinculado con el desarrollo de documentos de carácter técnico de la red vial del país producidos por el Invías. Estos focos están vinculados con la política de Gestión misional y de Gobierno donde se materializan los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo con Indicadores y metas, los cuales a su vez están vinculados con los procesos misionales del Invías.

La estrategia de Crecimiento Verde es de carácter transversal y se cruza con la estrategia de Competitividad Estratégica e Infraestructura, la cual se materializa en la sostenibilidad social y ambiental de los proyectos de infraestructura y la gestión del riesgo por variabilidad climática.

La estrategia de Buen Gobierno busca el Fortalecimiento Institucional del sector público a partir de fortalecer la administración pública y los principios orientadores de la misma, en la gestión pública efectiva y la vocación del servicio público que incluye desde la política de Transparencia, participación y servicio al ciudadano, Gestión del talento humano, Eficiencia administrativa, y Gestión financiera con una visión por resultados.

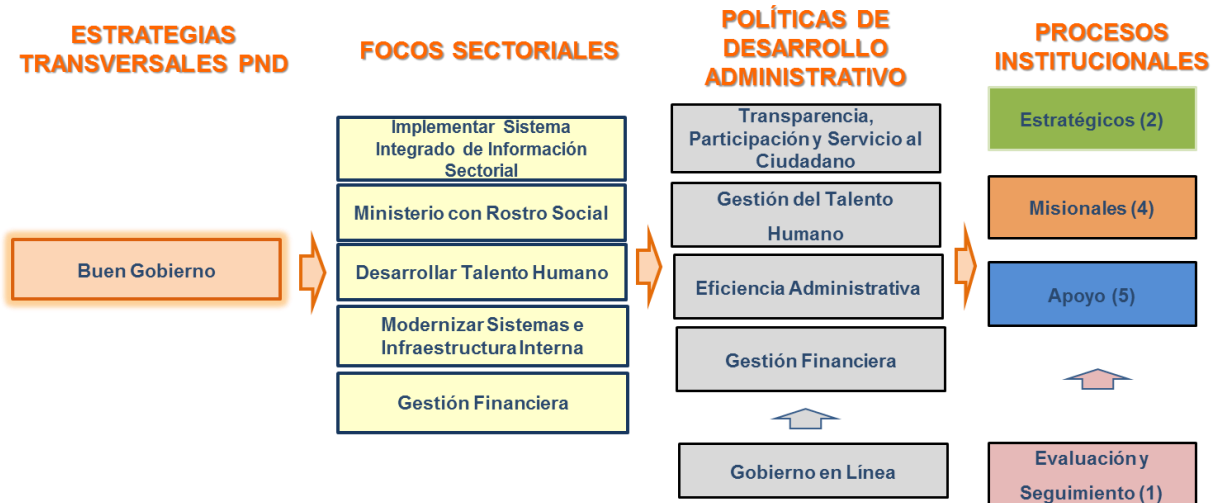


Figura Alineación Planeación Estratégica 2015-2018 Invías. Fuente. Oficina Asesora de Planeación.

En este sentido y bajo la orientación estratégica, el Invías se ha propuesto grandes retos para el cuatrienio de gobierno tanto en infraestructura carretera como infraestructura fluvial y marítima, para lo cual ha definido programas y metas que se convierten en los retos institucionales:

1. Implementar el programa Vías para la Equidad: con el cual se intervendrán vías primarias nacionales y vías secundarias con el fin de mejorar la infraestructura vial a nivel de pavimento. Con este programa no sólo se atenderán corredores de importancia estratégica para la conectividad del país sino sectores que se ubican en zonas de pobreza multidimensional, contribuyendo en la disminución de brechas económicas, sociales y culturales. Con este programa se da continuidad al programa de Corredores Prioritarios de Prosperidad.
2. Continuar con los Contrato-Plan con el fin de posibilitar inversiones regionales en infraestructura vial que garanticen la conectividad e integración entre regiones mejorando el estado de la red vial regional.
3. Adelantar estudios para mejorar la infraestructura vial y la navegabilidad del río Meta, así como los estudios para la intervención de los esteros del pacífico, contribuyendo con el desarrollo de la infraestructura intermodal.
4. Dar continuidad al programa Caminos para la Prosperidad, particularmente, realizando intervenciones en placa huella en la red terciaria nacional garantizando mayor durabilidad de las obras y condiciones de transitabilidad, acercando centros de producción con centros de comercialización distribución y consumo. Este programa es un eje para la transformación del campo y su diversificación productiva. Es un promotor de equidad y paz en la ruralidad colombiana.
5. Dar continuidad al programa de Mantenimiento y Rehabilitación de la red vial nacional del país manteniendo y mejorando el buen estado de la red vial pavimentada.
6. Consolidar al Invías como un referente técnico para el desarrollo de actividades constructivas a partir de la reglamentación técnica expedida.
7. Adelantar la implementación de un modelo de gestión enfocado a la gestión por resultados, y a la gestión de sus procesos de manera oportuna, transparente y efectiva.

Para efectos de lo anterior, el presente Plan Estratégico Institucional contiene objetivos y metas estratégicas que se dividen en dos capítulos: Capítulo 1. Infraestructura vial (Indicadores y Metas de Gobierno), el cual contiene la gestión misional de la entidad y alude al desarrollo de la infraestructura vial de acuerdo con la alineación estratégica antes presentada, y Capítulo 2 Institucional – Buen Gobierno, el cual contiene las políticas de desarrollo administrativo de Transparencia, participación y servicio al ciudadano, Gestión del talento humano, Eficiencia administrativa, y Gestión financiera con los postulados de Buen Gobierno establecidos por el Gobierno Nacional.

## OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS

### CAPÍTULO 1. INFRAESTRUCTURA VIAL (INDICADORES Y METAS DE GOBIERNO, CRECIMIENTO VERDE)

En este capítulo se desarrolla la estrategia transversal de Competitividad Estratégica e Infraestructura, articulada con la política de Gestión Misional y de Gobierno, para lo cual se presentará cada uno de los focos sectoriales y los objetivos institucionales vinculados a ellos. De otra parte, se presentarán los lineamientos institucionales de la estrategia de Crecimiento Verde.

#### FOCO: DESARROLLAR RED VIAL NACIONAL NO CONCESIONADA

*Objetivo Institucional: Mejorar y mantener el estado de la red vial nacional primaria, mediante la Construcción, Mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura de transporte para mejorar la competitividad del país.*

Para el 2015, el Invías cuenta con una red vial nacional primaria de 11.195,16 km; en atención a los lineamientos del Gobierno Nacional en materia de Infraestructura de transporte el Invías, al finalizar el cuatrienio 2014-2018 tendrá una red a cargo aproximada de 6.000 km, dado que se desarrollará el programa de concesiones de cuarta generación (4G) a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI-, quien administrará los restantes 5.195,16 km.

En la red vial nacional primaria no concesionada, el Gobierno Nacional, ha previsto la estructuración y desarrollo de un programa de pavimentación y continuar con el mejoramiento y mantenimiento de las vías, con lo cual se busca mantener y mejorar el estado de la red vial nacional primaria pavimentada.

En consecuencia el Invías ha estructurado el programa de “Vías para la Equidad”<sup>66</sup>, que tiene como fin “la consolidación de corredores de la red vial primaria, secundaria y de las vías de acceso a conglomerados urbanos para garantizar la conectividad entre los centros de producción y de consumo y para fortalecer la presencia del Estado en el territorio nacional”, cuya ejecución se prevé entre los años 2015 a 2019 y contempla 56 proyectos de infraestructura 26 sectores de la red primaria y 30 sectores de la red secundaria, con una inversión de 4 billones, durante el periodo de gobierno se invertirán 3 billones, el restante billón (1) se invertirá en el 2019. Como la ejecución del programa excede el periodo de gobierno,

---

<sup>66</sup> El programa Vías para la Equidad cuenta con 56 proyectos de infraestructura ver detalle en el Anexo 2

se requirió la expedición de documento CONPES 3840 del 3 de agosto de 2015, con el cual se declara la importancia estratégica del Programa Vías para la Equidad.

Con el anterior programa y con los programas de mejoramiento de Corredores Arteriales Complementarios de Competitividad, cuya vigencia se extiende hasta el 2016, Contratos Plan (red primaria), y otros proyectos de la red vial nacional a cargo de la Subdirección de la Red Nacional de Carreteras se prevé la pavimentación de 226 km en la red vial nacional primaria.

En materia de mejoramiento y mantenimiento el Invías continuará con el mantenimiento rutinario de la red vial nacional a cargo. Para la vigencia 2015 se realiza el mantenimiento rutinario a 11.195,16 km, los cuales disminuirán en la medida en que sean transferidos a la ANI, para ser incluidas en el programa de concesión 4G. Así mismo seguirá adelantando intervenciones tanto de mantenimiento periódico como de rehabilitación, con una meta de intervención de 622 km de 2015-2018.

Además se continuará con la construcción de nuevas calzadas con los corredores Bucaramanga – Cúcuta, Buga – Buenaventura (Tramos I a IV), Primavera-Camilo C, del programa de Corredores Arteriales Complementarios de Competitividad, y el proyecto Cruce de la Cordillera Central (Túnel del Segundo Centenario), el cual busca ampliar la capacidad de la red vial existente de conexión al Pacífico, especialmente en el Corredor Bogotá - Buenaventura, que incluye el paso por el Alto de La Línea, lo que representa una disminución en tiempos de viaje de aproximadamente 90 minutos. Con los anteriores proyectos se espera la construcción de 14 km de segundas calzadas.

Se continuará con la construcción de la Variante San Francisco Mocoa, que hace parte del Eje de Transporte Intermodal Tumaco (Colombia) – Belem do Pará (Brasil) de la Iniciativa IIRSA, que tiene como objetivo promover el desarrollo del sur de Colombia, Norte de Ecuador, Perú y Brasil, fortaleciendo el comercio entre los países y facilitando el acceso al Océano Pacífico, para lo cual se construirá una vía nueva de una sola calzada con dos carriles, entre las cabeceras de los municipios de San Francisco y Mocoa la cual tendrá una longitud aproximada de 45.6 Km, incluyendo Puentes.

## FOCO: MEJORAR INFRAESTRUCTURA INTERMODAL

*Objetivo Institucional: Mejorar y mantener el estado de la red vial nacional, mediante la Construcción. Mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura de transporte para la competitividad del país.*

En el Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País” se dio especial relevancia a la consolidación de la infraestructura intermodal estratégica, por lo cual el Invías adelantará inversiones en la red fluvial, en los canales de acceso a los puertos marítimos de la nación y conservará la red férrea inactiva que se encuentra a cargo.

En materia fluvial el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Transporte ha impulsado la formulación del Plan Maestro Fluvial como una carta de navegación complementaria al Plan Maestro Intermodal; el Plan Maestro Fluvial fue presentado en Barranquilla, el 03 de septiembre de 2015 y tiene tres ejes: La institucionalidad para su implementación, la infraestructura de proyectos que pueden generar multimodalismo, y la financiación de proyectos. Este Plan brinda los lineamientos y priorizaciones de intervención en el modo fluvial con una perspectiva de 20 años, de acuerdo a él, el Invías adelantará las intervenciones en la red fluvial de conformidad con su marco de gasto.

Para el presente cuatrienio 2015-2018 se prevé la realización de 12 obras fluviales en los departamentos de Amazonas, Cauca, Meta, Nariño y Vichada.

En el modo portuario, el Invías tiene a su cargo el dragado de profundización y/o mantenimiento a los canales de acceso a los puertos públicos de la nación, los cuales incluyen el estero de San Antonio que es una conexión marítima ubicada en el puerto de Buenaventura. De acuerdo al artículo 2º de la ley 1 de 1991, el Ministerio de Transporte “presentará al CONPES para su aprobación, cada dos años, los planes de expansión portuaria” en los que se establece, entre otros aspectos: a) la conveniencia de hacer nuevas inversiones en nuevas instalaciones portuarias, b) las inversiones públicas que deben hacerse en actividades portuarias, c) las metodologías que deben aplicarse de modo general al establecer contraprestaciones por las concesiones portuarias. En este sentido, se tramitó el CONPES de expansión portuaria 3744 “política portuaria para un país moderno” del 15 de abril de 2013, donde se priorizaron las inversiones públicas a realizar por parte de Invías como se muestra en el diagnóstico<sup>7</sup> del presente plan.

Según lo expuesto, el Gobierno Nacional estableció como lineamiento la “formulación y puesta en marcha de un plan de intervenciones en los canales de accesos a los principales puertos del país (...) que estarán en cabeza del Invías y la ANI” (PND 2014-2018, 750), la cual debe ser un tarea coordinada y articulada por el Ministerio de Transporte. No obstante, el Invías se ha fijado como meta para el cuatrienio, 6 obras de profundización y mantenimiento de los canales de acceso a los puertos marítimos con cargo al Invías, los cuales se apalancan con recursos derivados de los ingresos por el concepto de contraprestación portuaria.

En cuanto a la red férrea el Invías tiene una red vial a cargo inactiva, que está compuesta tanto por los bienes inmuebles, como por las vías férreas. El Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País” plantea la posibilidad que el Invías pueda dar la tenencia de los inmuebles férreos que no estén en operación y hayan sido declarados patrimonio nacional por el Ministerio de Cultura, a los municipios donde se encuentren ubicados<sup>8</sup> para lo cual el Invías adelantará las gestiones administrativas para la entrega de dichos inmuebles en los casos en los que pueda adelantarse la tenencia de los mismos a través de comodatos. Los demás bienes férreos estarán sujetos a lo dispuesto por el artículo 238 de la ley 1450 de 2011, modificado por el artículo 163 de la ley 1753 de 2015 y su reglamentación.

Empero, se continuará con el mantenimiento y conservación de los inmuebles férreos y vías férreas inactivas, así como con la operación de los 13 pasos a nivel a cargo.

## FOCO: DISMINUIR BRECHAS EN LAS REGIONES

*Objetivo Institucional: Mejorar la infraestructura de transporte a través de convenios y/o contratos de obra pública con el fin de disminuir brechas y posibilitar la conectividad regional.*

De acuerdo a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, “las vías terciarias son la gran apuesta de infraestructura para el desarrollo del campo y la consolidación de la paz, dado que se ejecutan en las zonas más vulnerables y con mayor impacto en las economías locales” (Bases PND 2015-2018; 168), sin embargo, la intervención de las vías terciarias requieren de fuertes inversiones presupuestales, que

<sup>7</sup> Ver diagnóstico Tabla 2 Obras de Priorización Conpes 3477 de 2013 - Anexo 3 página 7

<sup>8</sup> Plan Nacional de Desarrollo Todos por un nuevo País. Página 163.



implican aunar esfuerzos interinstitucionales no sólo de la Nación sino también de los Entidades Territoriales. En este sentido, el Gobierno Nacional “buscará la cofinanciación de proyectos de vías terciarias con recursos de la Nación, recursos de regalías (...) y recursos de crédito a través de Findeter” Bases PND 2015-2018; 168)

El Inviás para contribuir con el mejoramiento de las vías terciarias ha dispuesto la realización de 297 km de placa huella, la cual permite mayores condiciones de durabilidad de las intervenciones y posibilita una mayor transitabilidad en las diferentes épocas del año. La financiación inicial es con recursos Nación, sin embargo, se requerirá de un esfuerzo fiscal para lograr la meta propuesta en razón a los escasos recursos disponibles en el Marco de Gasto de Mediano Plazo –MGMP-

En cuanto a la red secundaria se continuará con los Contrato-Plan, el cual se concibió, en el PND “Prosperidad para Todos”, como un mecanismo de coordinación y concertación entre la Nación y los territorios<sup>9</sup> para adelantar de forma asociada proyectos de carácter estratégico de desarrollo territorial. Es así, como se ha adicionado los contratos-plan de la región del Gran Darién, Boyacá, Cauca, Tolima, por valor de \$79.060 millones de pesos, con autorización de recursos de vigencias futuras hasta 2017.

No obstante lo anterior, se dará continuidad al programa de Conectividad Regional con el cual se atenderán vías secundarias, cuyo objetivo es brindar mejores condiciones de transitabilidad y conectividad regional, mediante una adecuada infraestructura vial con el fin de integrar las regiones y generar cohesión territorial. Este programa mantiene el espíritu integrador del Conpes 3272 de 2004 “política integral de infraestructura vial” donde se busca contribuir con el mejoramiento de la infraestructura regional, procurando su mejoramiento, lo que permite disminuir las brechas entre la infraestructura regional y la infraestructura nacional.

#### FOCO: DESARROLLAR CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (CTI)

*Objetivo Institucional: Establecer la reglamentación técnica y las acciones de modernización e innovación aplicables a la infraestructura de transporte para lograr unas vías sostenibles.*

De acuerdo a los objetivos planteados para el sector transporte entre los años 2014 - 2018, uno de los logros a alcanzar, tiene que ver con la implementación de sistemas inteligentes de transporte, así como con la política de seguridad vial. Por lo anterior, es necesario, contar con información que sirva de sustento para la toma de decisiones por parte del sector. Es por ello que de parte del INVIAS, en el marco de su competencia, genera documentos técnicos y estadísticas para apoyar el logro de estos objetivos.

El Decreto No. 2618 de 2013 estableció la función de “Administrar el sistema de estadísticas y mantener un inventario actualizado del estado de la infraestructura, índices de accidentalidad, costos de insumos y precios unitarios...”. En tal sentido, se ha venido trabajando en la implementación y operación del Sistema de Información Vial, así como en la consolidación y generación de información relacionada con la infraestructura de la red nacional de carreteras no concesionada, a través del proyecto “Implementación del Sistema de Gestión Integral de Riesgo en las redes de transporte en Colombia”, se ha obtenido en los siguientes logros en los últimos años:

---

<sup>9</sup> Territorio entendido como conjunto (asociación) de municipios y/o departamentos

- Desarrollo e implementación del Sistema de Información Vial - HERMES, a nivel de funcionalidades de ingreso de información, consulta y generación de resultados gráficos y alfanuméricos, bajo una plataforma robusta e integrada propia del INVIAS. Información cargada por parte de los Grupos de Administración Vial de 26 Direcciones Territoriales a diciembre de 2014.
- Levantamiento, procesamiento y edición de la información georreferenciada de la red nacional de carreteras.
- Elaboración y actualización de los productos cartográficos de la red nacional de carreteras.

Con el proyecto de “Levantamiento y análisis sobre tránsito y de pesos de vehículos de carga”, se ha obtenido la generación y consolidación de la información de conteos de tránsito, accidentalidad, estado de la red vial, análisis de precios unitarios.

Esta información sirve como apoyo para la consulta, análisis, toma de decisiones y políticas relacionadas con la red de carreteras.

En la vigencia 2015 se ha avanzado en:

- Sistema de Información Vial - HERMES, implementado a nivel de funcionalidades de cargue de información vía Web, así como de consulta gráfica y atributiva, se adquirió software geográfico ArcGis para mejorar la visualización de la información de carreteras obtenido desde Hermes.
- Georreferenciación de 17.000 km de red primaria de carreteras a cargo del INVIAS y concesiones.
- Mapa de Carreteras INVIAS, ediciones 2013 - 2014 con un total de 65 mapas de diferentes escalas, a nivel de Dirección Territorial, escala 1:400.000 y a nivel Colombia.
- Información semestral consolidada del estado de la red vial - evaluación mediante criterio técnico, accidentalidad, conteos de tránsito a 2014 y análisis de precios unitarios a 2015 para las 26 Direcciones Territoriales INVIAS.

No obstante a los logros alcanzados anteriormente y al avance en los desafíos de 2015, el Inviás se ha fijado grandes retos en materia de provisión de información básica de la infraestructura de la Red Nacional de Carreteras, tanto concesionada como no concesionada, la cual se constituye en soporte para el desarrollo de planes, programas y proyectos de infraestructura vial. A continuación se exponen los retos institucionales para el periodo 2015-2018:

#### 1. Consolidación del Sistema Unificado de Información de la Red de Carreteras

Este programa tiene como objeto, fortalecer el actual sistema de información vial, convirtiéndolo en la herramienta fundamental para la gestión de la información asociada a la infraestructura de la Red Nacional de Carreteras. Para alcanzar este propósito, se plantean las siguientes actividades:

- Mejora de la infraestructura tecnológica del Sistema de Información Vial a nivel de hardware y desarrollo de la aplicación.
- Actualización continua de la información georreferenciada de la Red Nacional de Carreteras y de la cartografía asociada.
- Implementación de las políticas, estándares y mecanismos de producción, uso y transferencia de información atributiva y geográfica al interior del INVIAS, ANI, sector transporte y otras iniciativas y proyectos asociados.

## 2. Generación de las estadísticas asociadas a la Red de Carreteras

Este programa va asociado al Sistema Unificado de Información de la Red de Carreteras y tiene como objeto fundamental, utilizar la gran cantidad de datos asociados al inventario, mantenimiento y presencia de eventos sobre la red de carreteras, con el fin de ser analizados junto con otras variables y se genere periódicamente una serie de informes acerca de lo que ocurre en la red vial. Con el fin de llegar a este propósito, se plantean las siguientes actividades:

- Análisis histórico del estado de la red vial, accidentalidad y de eventos asociados a la red nacional de Carreteras y su interacción con las políticas ejecutadas por parte del sector transporte.
  - Generación de estadísticas y elaboración de informes, boletines y demás publicaciones que faciliten a los usuarios el acceso a los resultados obtenidos en el proceso de análisis de la Red de Carreteras.
3. Implementación de las soluciones tecnológicas para la mejora de la gestión de la información de la Red de Carreteras

Este programa velará por la modernización de la gestión de la información vial. Está enfocado a liderar la implementación de tecnologías para la toma de datos, monitoreo de eventos y demás operaciones que se han venido realizando en el INVIAS. Con el fin de llegar a este propósito, se plantean las siguientes actividades:

- Análisis de las tecnologías para la toma de datos de tránsito, análisis de precios unitarios, factor daño, etc.
- Estudio de las propuestas enfocadas a la mejora de la toma de datos de tránsito, análisis de precios unitarios, factor daño, etc.

Adicionalmente, durante el cuatrienio se adelantará la elaboración de 3 documentos técnicos (Manuales, Cartillas, especificaciones técnicas) que sirvan como referente para el desarrollo de infraestructura de transporte tanto a nivel regional como nacional. Permitiendo generar avance en materia de nuevo conocimiento o gestión del conocimiento para la ingeniería del país.

En cuanto a los estudios de los proyectos de infraestructura, se ha priorizado la estructuración de estudios de 8 proyectos de infraestructura vial, 6 de la red nacional y 2 de la red regional así:

**Tabla 3. Estudios y de diseños proyectos de infraestructura vial**

No.	ESTUDIO	PROYECTO	RESPONSABLE
1	Estudios y diseños para el mejoramiento, rehabilitación y/o pavimentación de la carretera Neiva – Balsillas – Mina Blanca – San Vicente del Caguán. Departamentos de Huila y Caquetá.	Análisis y Estudios Varios	SEI

No.	ESTUDIO	PROYECTO	RESPONSABLE
2	Estudios y diseños para el mejoramiento, rehabilitación y/o pavimentación de la carretera Cartago - Ansermanuevo - San Jose del Palmar y estudios fase I de la conexión San Jose del Palmar - Nóvita. Departamentos de Chocó y Valle del Cauca.	Análisis y Estudios Varios	SEI
3	Estudios y diseños para el mejoramiento, rehabilitación y/o pavimentación de la carretera San Gil - Mogotes - San Joaquín - Onzaga - Santa Rosita. Departamentos de Boyacá y Santander.	Análisis y Estudios Varios	SEI
4	Estudios y diseños para el mejoramiento, rehabilitación y/o pavimentación de la carretera Distracción - Tomarrazón - La Florida. Departamento de la Guajira	Análisis y Estudios Varios	SEI
5	Estudios y diseños de pavimentación y mejoramiento de la carretera Uribia - Nazareth. Departamento de la Guajira	Análisis y Estudios Varios	SEI
6	Estudios y diseños de mejoramiento y pavimentación de las carreteras Rosas - La Vega-San Sebastián-Santiago ruta 25cc15 y Bolívar – Santiago en la ruta 1203. Departamento de Cauca	Análisis y Estudios Varios	SEI
7	Estudios y Diseños Vías Valle Del Cauca	Conectividad Regional	DO
8	Estudios y Diseños Puente Arimena - Puerto Carreño, Módulos 1 Y 2	Conectividad Regional	DO

Dichos estudios están apalancados con recursos de vigencias futuras autorizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

## CRECIMIENTO VERDE

Esta es una estrategia transversal que ha definido el Gobierno Nacional, para determinar los lineamientos en materia ambiental y de gestión del riesgo por la variabilidad climática.

El Invías está comprometido con desarrollar proyectos de infraestructura vial ambientalmente sostenibles, en los que además, se adelante la gestión social y predial. En este sentido, el Invías acogerá en su gestión los lineamientos que estipule el Gobierno Nacional y las entidades del Estado como el Instituto Geográfico Agustín Codazzi –IGAC-, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible –MADS-, Autoridad Nacional de Licencias Ambientales –ANLA-, Sistema Nacional Ambiental –SINA-, Parques Nacionales Naturales y Ministerio del Interior con el fin de unificar criterios y hacer eficaz la gestión.

Adicionalmente, deberá tomarse en consideración las directrices en materia de Proyectos de Interés Nacional y Estratégicos – PINE, que se dispongan en el marco del Sistema Nacional de Proyectos Estratégicos –SINAPINE- y la Comisión Intersectorial de Infraestructura y Proyectos Estratégicos –CIPE-

En cuanto a la gestión del riesgo por variabilidad climática, el Invías en coordinación con el Ministerio de Transporte adelantó el Plan de Adaptación al Cambio Climático de la Red Vial Primaria en la vigencia 2014, en razón a este, se deberán adelantar las acciones conducentes a su cumplimiento en el cuatrienio 2015-2018, las cuales están contempladas en el marco del proyecto de Mantenimiento preventivo y gestión del riesgo en la red vial, que lidera la Subdirección de Prevención y Atención de Emergencias.

Las acciones a desarrollar están en concordancia con los lineamientos para este fin por parte del Gobierno Nacional, el cual ha definido como derroteros para el sector transporte, la elaboración de estudios de vulnerabilidad de la red vial nacional; la formulación e implementación de un Plan Indicativo para el fortalecimiento de la gestión del riesgo de desastres del sector, con respecto a la infraestructura de transporte; formulación e implementación de un programa de atención de sitios críticos y de sitios vulnerables ante desastres. Sobre estos aspectos, el Invías adelantará las gestiones necesarias para su cumplimiento de acuerdo a los lineamientos que establezca el Ministerio de Transporte y de acuerdo a los recursos disponibles en el MGMP.

De otra parte, acompañará al Ministerio de Transporte, en lo de su competencia, en la implementación del Plan de Adaptación al Cambio Climático de la Red Vial Primaria y la formulación del Plan de Adaptación al Cambio Climático de la Infraestructura Portuaria. (Bases PND 2014-2018; 623)

## CAPÍTULO 2. INSTITUCIONAL - BUEN GOBIERNO

En el presente capítulo se abordará la política de Buen Gobierno, definida por el Gobierno Nacional, como una estrategia transversal en el periodo 2014-2018, y las políticas de desarrollo administrativo las cuales contienen el que hacer administrativo institucional.

El Gobierno Nacional ha dado continuidad a la política de Buen Gobierno, establecida en el cuatrienio 2010-2014, con la cual se busca el Fortalecimiento Institucional del sector público enfatizando en principios orientadores como la “transparencia, participación y servicio al ciudadano, lucha contra la corrupción, gestión pública efectiva y vocación de servicio” (Bases PND 2014-2018, 504).

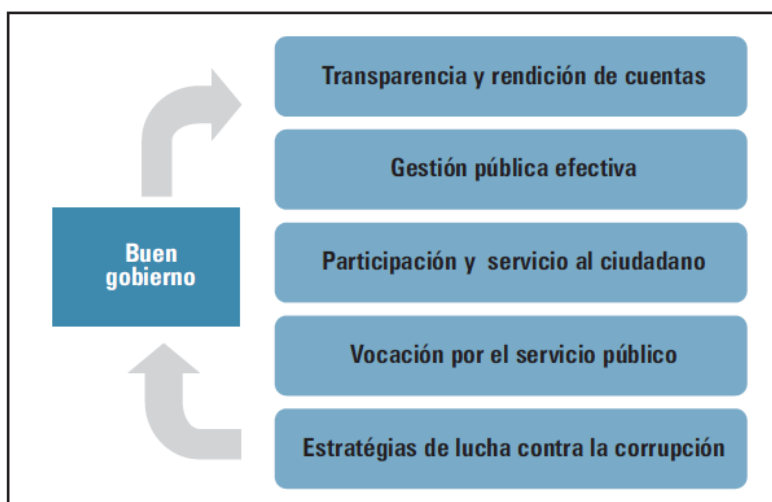


Figura VII-4 Bases Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014

La Política de Buen Gobierno “(...) está estructurada para enfatizar en el cierre de brechas de capacidad institucional (...) para lograr una administración pública de excelencia que contribuya a materializar los pilares del Plan de Desarrollo 2014-2018” (Bases PND 2014-2018; 504)

La política de Buen Gobierno está en concordancia y transversaliza las políticas de Desarrollo Administrativo dispuestas por el Decreto 2486 de 2012: a) Gestión misional y de Gobierno, b) Transparencia, participación y servicio al ciudadano, c) Gestión del talento humano, d) Eficiencia administrativa, e) Gestión financiera.

Como se expresó anteriormente, el Inviás, en el marco de la Planeación Estratégica, ha desarrollado la alineación de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo con las políticas de Desarrollo Administrativo y éstas con los objetivos institucionales. A continuación se presenta la alineación de la estrategia de Buen Gobierno:

**Tabla 4. Alineación Estratégica Buen Gobierno**

<b>ESTRATEGIAS TRANSVERSALES PND</b>	<b>FOCOS SECTORIALES</b>	<b>POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES</b>
Buen Gobierno	Desarrollar Ministerio con Rostro Social	Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano	Incrementar la percepción positiva de la ciudadanía respecto al desarrollo de los proyectos de infraestructura
	Desarrollar Talento Humano	Gestión del Talento Humano	Desarrollar y cualificar los servidores públicos bajo el principio del mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, y aplicación de estímulos en pro de una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados
	Implementar Sistema Integrado de Información Sectorial	Eficiencia Administrativa	Gestionar la integración de los sistemas de información a través de la modernización de la plataforma tecnológica para facilitar el acceso a la información
	Modernizar Sistemas e infraestructura interna	Eficiencia Administrativa	Implementar la estrategia Gobierno en Línea GEL incorporando la gestión de tecnología y de seguridad de la información en los

ESTRATEGIAS TRANSVERSALES PND	FOCOS SECTORIALES	POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
			ejercicios de planeación contribuyendo a la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y más participativo
	Gestión Financiera	Gestión Financiera	Adelantar la gestión de recursos públicos de manera eficiente en el marco de la gestión orientada a resultados.

Tabla. Matriz de alineamiento Buen Gobierno- políticas de Desarrollo Administrativo. Invías 2015-2018. Fuente Oficina Asesora de Planeación – Invías

## FOCO: DESARROLLAR MINISTERIO CON ROSTRO SOCIAL

*Política: Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano*

*Objetivo Institucional: Incrementar la percepción positiva de la ciudadanía respecto al desarrollo de los proyectos de infraestructura*

El Invías, en el marco de la política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano ha formulado de manera acuciosa el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en el que se desarrollan cuatro (4) componentes: 1) Mapa de riesgos de corrupción y las medidas para mitigarlos, 2) Racionalización de trámites, 3) Rendición de cuentas, 4) Servicio al ciudadano. Y ha definido e implementado diversas acciones con el fin de propiciar el acercamiento de la ciudadanía a la gestión misional de la entidad.

En el marco del mapa de riesgos de corrupción y las medidas para mitigarlo, el Invías se ha comprometido en la lucha por la transparencia en su gestión, es así como promovió el Pacto por la Transparencia, el cual contó con el liderazgo de la Presidencia de la República y que hoy se traduce en hechos concretos de la gestión contractual de la entidad, como la urna de la transparencia y la aplicación de pruebas de poligrafía para estructuradores y evaluadores de propuestas en proyectos de infraestructura. En este sentido, el reto 2015-2018 consiste en realizar la identificación de posibles riesgos de corrupción de manera objetiva y oportuna y establecer las acciones necesarias para evitar su materialización, lo cual incluye adelantar mecanismos de transparencia en la gestión tanto para usuarios internos como externos, así como continuar con las estrategias de prevención disciplinaria y fortalecimiento de la gestión disciplinaria mediante la sustanciación oportuna de los expedientes.

En materia de racionalización de trámites se está avanzando en el pago electrónico de los trámites que efectúa el Invías, a través del aplicativo Invitrámites, con lo cual se busca facilitar los trámites de la ciudadanía haciendo más eficiente el proceso de recaudo de los mismos. A 2018, el Invías tiene como reto

facilitar a los ciudadanos el acceso y desarrollo de los trámites, incluyendo el recaudo y la expedición de soportes.

En cuanto a rendición de cuentas, se ha acompañado al Ministerio de Transporte en la aplicación de mecanismos de rendición de cuentas como: la Ruta de la Ejecución, los Encuentros Regionales y el Presidente en las Regiones; mecanismos que permiten un acercamiento de las comunidades con la alta dirección en las zonas de ejecución de los proyectos de infraestructura vial y establecer así compromisos y retos de la gestión institucional.

Adicionalmente, se han adelantado estrategias de comunicación como los chat ciudadanos en los que una vez al mes, de acuerdo a requerimiento ciudadanos, se realiza un chat abierto para responder a las inquietudes y observaciones de la ciudadanía sobre un proyecto de infraestructura a cargo del Invías.

En materia de rendición de cuentas a 2018, el Invías busca propiciar espacios de convergencia entre la institución y la ciudadanía, en las que se promueva el dialogo entre las partes, de tal manera que la gestión institucional sea visible y clara para la ciudadanía.

En razón a lo anterior, se busca consolidar la imagen institucional de la entidad como una entidad transparente que cumple con sus objetivos misionales, para lograrlo se recurrirá a mecanismos de comunicación externas:

- Posicionar redes sociales: Twitter, Facebook
- Optimización canales de difusión de la gestión de la entidad:
- WebTV.
- Periódico Proyectos Subdirección Medio Ambiente.
- Revista Kminos.

Respecto a servicio al ciudadano, se ha procurado la mejora de las instalaciones físicas del Invías de tal manera que los ciudadanos puedan acceder más fácilmente, adicionalmente se han desarrollado estrategias tendientes al mejor servicio en ventanillas de atención al ciudadano para brindarle el acompañamiento requerido para efectuar solicitudes ante la entidad. Para el periodo 2015-2018 el Invías tiene como reto adelantar la caracterización de los usuarios que interactúan con la entidad, además de ello se busca desarrollar estrategias para lograr atención oportuna de respuesta a solicitudes de ciudadanos a un 91%. Se espera avanzar en la implementación de las Estrategias de Gobierno en línea GEL, para acercar la entidad al ciudadano con la utilización de nuevas tecnologías, dependiendo de la disponibilidad de recursos del MGMP.

De otra parte, se continuará con las encuestas de percepción de la gestión, está vez aplicadas a los ciudadanos, de tal manera que con las acciones antes descritas podamos incrementar la percepción positiva de los ciudadanos sobre la gestión misional de la entidad en un 78% y mantenerla hasta finalizar el cuatrienio.

Con lo anterior acercaremos cada vez más a los ciudadanos a la gestión misional del Invías, permitiendo diálogos y generando sinergias para el mejoramiento de los productos institucionales y la satisfacción de los ciudadanos.



## FOCO: DESARROLLAR TALENTO HUMANO

*Política: Gestión del Talento Humano*

*Objetivo Institucional: Desarrollar y cualificar los servidores públicos bajo el principio del mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, y aplicación de estímulos en pro de una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados*

En el marco de la política de Gestión del Talento Humano el Invías ha adelantado acciones que permitan desarrollar las competencias de los funcionarios públicos, es así como cada anualidad se define el plan de capacitación con base en los requerimientos de cada una de las dependencias. Adicionalmente, se desarrolla un plan de bienestar que comprende actividades de índole deportiva y recreativa para los funcionarios y sus familias. Con ello se busca contribuir no sólo al desarrollo de competencias para el cumplimiento de las funciones de los empleos, sino también competencias sociales que le permitan al funcionario adaptarse a los entornos y responder a retos.

De otra parte, el Invías se ha comprometido con la aplicación del principio del mérito para la selección de su personal, es por ello que desde el 2014, solicitó a la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC- la apertura de la convocatoria a concurso abierto para la provisión de empleos, es así como en la vigencia 2015 se viene adelantando la convocatoria 325 de 2015, el cual se convierte en un reto institucional pues se constituye en un hito tras la modificación de estructura y planta de personal en el 2013 con los decretos 2618 y 2619 del 20 de noviembre de 2013.

Adicionalmente, el Invías tiene grandes retos en torno a la organización del trabajo, que en el escenario nacional e internacional se presenta dinámico en razón a los avances tecnológicos; es así como el país ha impulsado a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –MinTIC- el plan piloto de teletrabajo, en el que se han vinculado entidades del sector público como privado. En este marco, el Invías en el cuatrienio 2015-2018, estructurará el plan piloto de teletrabajo, y desarrollará las acciones conducentes a su implementación, lo anterior será posible según los requerimientos tecnológicos que se establezcan para este fin y los recursos disponibles en el MGMP.

El piloto de teletrabajo permitirá desarrollar y potencializar el talento humano del Invías a través de un mecanismo novedoso a nivel nacional que optimiza los tiempos de trabajo y desarrolla competencias y habilidades en los servidores públicos.

## FOCO: IMPLEMENTAR SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN SECTORIAL

*Política: Eficiencia Administrativa*

*Objetivo Institucional: Gestionar la integración de los sistemas de información a través de la modernización de la plataforma tecnológica para facilitar el acceso a la información*

La Política de Eficiencia Administrativa comprende componentes como la Gestión de la Calidad, la Eficiencia Administrativa y uso eficiente del Papel, la Modernización Institucional, la Gestión de Tecnologías de Información, la Gestión Documental, la Gestión Judicial y la Gestión Contractual.

La modificación en la estructura y planta de personal lograda en el 2013, suscitó el ajuste tanto del direccionamiento estratégico de la entidad, como del modelo de gestión. La Alta Dirección del Invías estableció como un nuevo modelo uno en el que se integran varios sistemas: Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad de la Información, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, y Gestión Ambiental. Sobre este modelo se han presentado avances en la implementación de Gestión de Calidad, para los demás sistemas, el Invías tiene como reto adelantar los diagnósticos iniciales para determinar las acciones a desarrollar en el corto y mediano plazo para la implementación gradual de ellos.

En referencia a la eficiencia administrativa y uso eficiente del papel, la Subdirección Administrativa del Invías, establecerá las acciones a realizar en cada una de las vigencias con el fin de disminuir el uso de papel al interior de la Entidad, dichas acciones estarán contenidas en el Plan de Acción Institucional de cada vigencia y contendrán el rango de disminución esperado.

El reto de la gestión judicial se concentrará en desarrollar los lineamientos de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado -ANDJE-, en particular lo concerniente al daño antijurídico, para lo cual se desarrollará la cartilla de daño antijurídico y se establecerá el procedimiento para el Comité de Conciliación. De otra parte, la Oficina Asesora Jurídica, en coordinación con el Ministerio de Transporte establecerá el mecanismo para la revisión de la ley 105 de 1993 como lo determina el Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País”

Sobre la gestión contractual se adelantó el Manual de Contratación que está alineado a las directrices de Colombia Compra Eficiente. En este sentido, la gestión contractual seguirá desarrollando los lineamientos que esta entidad expida y realizará los ajustes pertinentes para lograr una gestión eficiente y transparente. Actualmente se desarrollan encuestas para medir la percepción de los proponentes, clientes externos, con respecto a la contratación, con el procesamiento de estas se busca revisar las posibles inconformidades o fortalezas para trabajar cada día en el mejoramiento de la gestión contractual. Adicionalmente, continuará con las acciones de transparencia derivadas del Pacto por la Transparencia del sector transporte, liderando la eficaz contratación de los proyectos de infraestructura, para lo cual en cada una de las vigencias formulará el Plan Anual de Adquisiciones sobre el cual se elabora la planificación contractual de cada vigencia.

En materia de gestión de tecnologías de información, se ha identificado que el Invías cuenta con un inventario de 29 aplicativos en los cuales se distribuye la información institucional, dicha cantidad de aplicativos genera un alto grado de dispersión de información que impide desarrollar procesos ágiles de consulta de la misma. Por lo anterior, para el cuatrienio 2015-2018, se adelantarán los procesos conducentes a la unificación e integración del 50% de los aplicativos, de tal manera que se logre la consolidación de información para consulta y toma de decisiones, además que permita establecer una base histórica de la gestión misional de la entidad y que con esta se proporcione datos fiables de la infraestructura a cargo del Invías y que permita consolidar un sistema de información sectorial de acuerdo a los lineamientos que sobre el asunto determine el Ministerio de Transporte.

## FOCO: MODERNIZAR SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA INTERNA

*Política: Eficiencia Administrativa*

*Objetivo Institucional: Implementar de la estrategia Gobierno en línea incorporando la gestión de tecnología y de seguridad de la información en los ejercicios de planeación contribuyendo a la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y más participativo.*

El Decreto 2482 de 2013 estableció la estrategia de Gobierno en Línea –GEL- como una estrategia transversal en la gestión de las entidades públicas; para el Invías esta estrategia está vinculada con la política de Eficiencia Administrativa la cual transversaliza las actividades de apoyo y misionales de la entidad. En el marco de dicha política, se ha establecido como directriz institucional la implementación de las fases de la estrategia de Gobierno en Línea –GEL- de acuerdo a lo dispuesto por el MinTic, particularmente el Decreto 2573 de 2014, en el cual se definen los lineamientos, instrumentos y plazos de implementación de la estrategia, contribuyendo así con un Estado abierto.

La estrategia de Gobierno en Línea –GEL- comprende cuatro (4) componentes: 1) Tic para servicios, 2) Tic para el gobierno abierto, 3) Tic para la gestión, 4) Seguridad y privacidad de la información. Cada uno deberá desarrollarse de forma independiente pero coordinadamente, pues la estrategia es integral. Frente a lo anterior es importante clarificar que el Invías tiene un rezago tecnológico que implica tanto infraestructura, equipos como aplicativos, además de la gestión en materia de Tecnologías de Información –TI- por tanto, el avance en relación con Gobierno en Línea deberá cubrir el rezago institucional y los requerimientos de GEL.

En consecuencia el Invías plantea como meta implementar la estrategia de Gobierno en Línea en un 70% a 2018.

En cuanto a infraestructura locativa, la Subdirección Administrativa determinará las metas en cada una de las vigencias de acuerdo a la priorización que ésta realice y al MGMP disponible para tal fin.

## POLÍTICA GESTIÓN FINANCIERA

*Objetivo Institucional: Adelantar la gestión de recursos públicos de manera eficiente en el marco de la gestión por resultados.*

El Invías realizará las gestiones requeridas para la obtención de recursos presupuestales ante el Departamento Nacional de Planeación –DNP- y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público –Min Hacienda- con el fin de adelantar los proyectos de infraestructura. Es así como en el 2015, logró la aprobación de \$4 billones de pesos para el programa Vías para la Equidad.

No obstante, es necesario precisar que los recursos disponibles para la ejecución de proyectos de infraestructura se encuentran restringidos a lo dispuesto en el MGMP y que sólo podrá modificarse según lo disponga el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Los recursos utilizables serán los asignados a través de la ley de presupuesto en cada una de las vigencias de conformidad al mandato legal.

Las metas institucionales a nivel de compromiso y obligado del presupuesto de la Entidad, será fijado por la Dirección General al iniciar cada vigencia y cada una de las dependencias deberán ajustar su programación a esta en los planes de acción por dependencia.

## RESUMEN DE METAS

Metas del PND y estratégicas del Invías (Matriz de resumen) sujetas a los recursos del Marco de Gasto de Mediano Plazo (artículo 6 ley 1753 de 2015).

Meta Intermedia	Línea base (2014)	Meta a 2018	Responsable
Porcentaje de red vial nacional (red primaria) en buen estado	28%	33%	INVÍAS

Producto	Línea base (2014)	Meta a 2018	Responsable
Kilómetros de calzadas construidas no concesionadas	166	181	INVÍAS
Nuevos Kilómetros de vías con rehabilitación y mantenimiento (mantenimiento sostenible)	0	622	INVÍAS
Kilómetros de vías con pavimento	8.454	8.680	INVÍAS

Producto	Línea base (2014)	Meta a 2018	Responsable
Obras de mantenimiento y profundización a canales de acceso - Invías	8	14	INVÍAS

Producto	Línea base (2014)	Meta a 2018	Responsable
Kilómetros de placa huella construida	1.300	1.597	INVÍAS

## MARCO DE GASTO DE MEDIANO PLAZO

Presentación del Marco de Gasto de Mediano Plazo (cada anualidad puede cambiar dependiendo de la asignación real de recursos en el presupuesto de la entidad)

Para el cumplimiento de las metas propuestas en el presente Plan Estratégico, se tienen previstos recursos de inversión por valor de \$11.3 billones, que se encuentran dentro del techo presupuestal asignado al Sector Transporte por el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y se configuran como el Marco de Gasto de Mediano Plazo 2015-2018, que es de carácter indicativo, y que a través de él se toman las decisiones presupuestales anuales que son conducidas por prioridades de política y disciplinadas por una restricción de recursos de mediano plazo.

A continuación, se presenta la cuota de recursos presupuestales asignada al sector Transporte, y sobre la cual se realizan las destinaciones por entidad:

**Tabla 5. Marco de Gasto de Mediano Plazo Sector Transporte**

VIGENCIAS RECURSOS NACIÓN	2015	2016	2017	2018
Funcionamiento	5.050.601	4.271.996	3.989.901	4.189.670
Inversión	1.231.070	4.318.811	256.013	261.545
<b>TOTAL NACIÓN Y PROPIOS</b>	<b>6.281.671</b>	<b>8.590.807</b>	<b>4.245.914</b>	<b>4.451.215</b>

Debe tenerse en cuenta, que los recursos del Marco de Gasto de Mediano Plazo, son modificados anualmente, de conformidad con los techos presupuestales aprobados para cada vigencia fiscal, por lo que las metas indicativas propuestas en el presente Plan son susceptibles de ser ajustadas.

**Tabla 6. Marco de Gasto de Mediano Plazo 2015-2018 Invías**

VIGENCIAS	2015	2016	2017	2018
PGN Inversión - Nación	3.447.451.000.000	2.106.277.343.004	1.752.879.122.802	1.927.929.986.670
PGN Inversión - Propios	550.689.000.000	280.428.902.139	572.171.000.000	608.136.000.000
<b>TOTAL NACIÓN Y PROPIOS</b>	<b>3.998.140.000.000</b>	<b>2.386.706.245.143</b>	<b>2.325.050.122.802</b>	<b>2.536.065.986.670</b>

## BIBLIOGRAFÍA

Departamento Nacional de Planeación. (15 de 04 de 2013). *Documento Conpes*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3744.pdf>

Kroenke, D., & Auer, D. (2009). *Database Concepts*. New Jersey: Prentice Hall.

Departamento Nacional de Planeación. (08 de 07 de 2015) Reporte Global de Competitividad 2014-2015 Foro Económico Mundial Síntesis de resultados para Colombia, 2015. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/.../Documento\\_FEM\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/.../Documento_FEM_2014.pdf).

Departamento Nacional de Planeación (08 de 07 de 2015). Bases Plan Nacional de Desarrollo "Todos por un nuevo País" 2015-2018. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20PND%202014-2018F.pdf>

Fedesarrollo (16 de 07 de 2015). Indicadores del sector transporte en Colombia. Informe Consolidado. Fedesarrollo.18 de diciembre de 2013. Obtenido de [www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/173](http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/173)

## ANEXOS

Anexo 1. Matriz de alineamiento Plan Nacional de Desarrollo – Plan de Acción Anual: con objetivos.

Anexo 2. Listado de proyectos programa Vías para la Equidad

Anexo 3. "Instrumento de Participación Ciudadana Diagnóstico Plan Estratégico Institucional 2015-2018"