

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**COLOMBIA**

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICA DEL SECTOR PÚBLICO**

**(CO-L1243)**

**PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Diego Arisi (IFD/ICS), Jefe de Equipo; Mariano Lafuente, Co-Jefe de Equipo (IFD/ICS); Juan Cruz Vieyra, Edgardo Mosqueira, Gabriela Cohen; Sonia Rojas y Karina Ricaurte (IFD/ICS); Gerardo Ramírez (CAN/CCO); Gastón Pierri (SDV/CCO); Miguel Orellana y Eugenio Hillman (FMP/CCO); Pilar Jiménez (LEG/SGO); Alix Cortés, y Martín Rossi (Consultores).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, problemática y justificación .....	2
B. Objetivos, componentes y costo .....	8
C. Indicadores claves de resultados.....	10
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS.....</b>	<b>11</b>
A. Instrumentos de financiamiento .....	11
B. Riesgos ambientales y sociales.....	12
C. Riesgos fiduciarios.....	12
D. Otros riesgos y temas claves.....	12
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>14</b>
A. Resumen de los arreglos de implementación .....	14
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados.....	16

<b>ANEXOS</b>	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)</b>	
EER#1	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y Plan Operativo Anual (POA)</a>
EER#2	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)</a>
EER#3	<a href="#">Plan de Adquisiciones (PA)</a>

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)</b>	
EEO#1	Análisis Económico del Proyecto 1.A. <a href="#">Informe</a> 1.B. <a href="#">Hoja de Cálculo</a>
EEO#2	<a href="#">Lógica Vertical</a>
EEO#3	<a href="#">Referencias Bibliográficas</a>
EEO#4	<a href="#">Análisis Técnico TIC</a>
EEO#5	<a href="#">Nota Técnica: Revisión de Capacidad de Cumplimiento</a>
EEO#6	<a href="#">Reglamento Operativo del Programa (ROP)</a>
EEO#7	<a href="#">Entidades del Nivel Central Involucradas en la Gestión de las Nueve Prioridades</a>
EEO#8	<a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia (SSF)</a>

<b>ABREVIATURAS</b>	
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CITD	Consejería Presidencial para la Innovación y la Transformación Digital
CGC	Consejería Presidencial para la Gestión y Cumplimiento
CdG	Centro de Gobierno
CGP	Comité de Gestión del Programa
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CTP	Coordinador Técnico del Programa
DAPRE	Departamento Administrativo de Presidencia de la República
DNP	Departamento Nacional de Planeación
IEG	Índice de Efectividad Gubernamental
ISA	Informes Semestrales de Avance
MGC	Modelo de Gestión del Cumplimiento
MINTIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
MR	Matriz de Resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEP	Plan de Ejecución del Programa
PG	Prioridades Gubernamentales
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRC	Presidencia de la República de Colombia
RCC	Revisión de Capacidad Cumplimiento
REDAP	Reforma Digital de la Administración Pública
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SIIF	Sistema Integrado de Información Financiera
TIC	Tecnologías de Información y Comunicaciones
TIR	Tasa Interna de Retorno
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
VPN	Valor Presente Neto
ZEII	Intervención Integral en Zonas Estratégicas

**RESUMEN DEL PROYECTO  
COLOMBIA  
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA  
DEL SECTOR PÚBLICO  
(CO-L1243)**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Prestatario:</b>			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>	
República de Colombia			<b>Plazo de amortización:</b>	15,15 años
<b>Organismo Ejecutor:</b>			<b>Período de desembolso:</b>	4 años
Departamento Administrativo de Presidencia de la República (DAPRE)			<b>Período de gracia:</b>	15,15 años <sup>(b)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	Basada en LIBOR
<b>BID (Capital Ordinario):</b>	15.000.000	100	<b>Comisión de crédito:</b>	(c)
			<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	(c)
<b>Total:</b>	15.000.000	100	<b>Vida Promedio Ponderada (VPP):</b>	15,15 años
			<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El objetivo general de la operación es mejorar la efectividad en la gestión de Prioridades Gubernamentales (PG) en Colombia mediante el fortalecimiento de funciones claves del Centro de Gobierno (CdG). Los objetivos específicos son: (i) la mejora de la calidad de la gestión del cumplimiento de PG que incluye capacidades de planeación, monitoreo y evaluación; y (ii) la mejora en la eficiencia y calidad de la información para gestionar PG.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> El Organismo Ejecutor (OE) deberá presentar al Banco evidencia de: (i) la entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (ROP) y del Comité de Gestión del Programa (CGP), en los términos previamente acordados con el Banco; y (ii) la designación de todos los integrantes de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) (¶3.6).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
<b>Desafíos<sup>(d)</sup>:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
<b>Temas Transversales<sup>(e)</sup>:</b>	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>(a)</sup> Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés y de productos básicos. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

<sup>(b)</sup> Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

<sup>(c)</sup> La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

<sup>(d)</sup> SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

<sup>(e)</sup> GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **Contexto.** Los gobiernos de América Latina y el Caribe (ALC) se han visto en la necesidad de fortalecer la capacidad institucional del Estado para alcanzar resultados y prestar servicios de calidad a un ciudadano cada vez más informado y con mayores demandas<sup>1</sup>.
- 1.2 La obtención de resultados gubernamentales y la atención efectiva de las demandas de la ciudadanía requiere, cada vez más, implementar acciones multidimensionales y transversales que implican un alto grado de coordinación horizontal (entre ministerios sectoriales) y vertical (con los gobiernos subnacionales). Estos desafíos afectan especialmente la gestión y cumplimiento de Prioridades Gubernamentales (PG).
- 1.3 Diferentes estudios indican que la efectividad en el cumplimiento de PG es fundamental para alinear la acción gubernamental con las demandas ciudadanas, asegurar la prestación de servicios, y optimizar los recursos estatales<sup>2</sup>. El nivel de cumplimiento de PG depende principalmente de cinco factores: (i) una definición y focalización clara de PG; (ii) una adecuada planeación de rutas de cumplimiento para las PG definidas; (iii) la coordinación de los actores gubernamentales responsables de su cumplimiento; (iv) la anticipación y gestión oportuna de barreras que afectan su cumplimiento; y (v) la disponibilidad de información y conocimiento de calidad que facilite la toma de decisiones de las autoridades gubernamentales involucradas<sup>3</sup>.
- 1.4 El Centro de Gobierno (CdG), la institución o grupo de instituciones que prestan apoyo directo al Jefe del Ejecutivo<sup>4</sup> en la gestión de las máximas PG, es clave para asegurar la efectividad en el cumplimiento de PG. El CdG no ejecuta, presta servicios directos o se centra en un área específica de política pública<sup>5</sup>. Éste

---

<sup>1</sup> Recientes encuestas muestran que, a pesar de los esfuerzos, el 80% de los objetivos establecidos por los gobiernos de ALC no se cumplen y que el 60% de la clase media regional está insatisfecha con servicios básicos. [McKinsey \(2018\). \*Delivering for Citizens How To Triple The Success Rate Of Government Transformations\*.](#)

<sup>2</sup> [Banco Mundial \(2017\). \*Informe de Desarrollo Mundial\*.](#)

<sup>3</sup> Hacia 2008 la ciencia del cumplimiento o “*Deliverology*” desarrolló los conceptos y estrategias necesarias para asegurar la entrega de bienes y servicios públicos. Esto a partir de la definición de máximas PG que permiten cumplir las promesas de campaña del líder del gobierno, así como las principales metas de su administración. Ver: Barber, M. (2008). *Instruction to Deliver*. London: *Methuen Publishing Ltd*.

<sup>4</sup> Presidente, Primer Ministro, Gobernador o Alcalde.

<sup>5</sup> [BID \(2014\). \*El rol del CdG en ALC\*.](#)

- cumple un rol esencialmente de coordinación del gobierno<sup>6</sup> facilitando la gestión estratégica de PG, que incluye el apoyo a los sectores para la planeación de las mismas; la alineación de los agentes responsables de implementarlas; el monitoreo y apoyo para la mejora del desempeño institucional necesario para asegurar su cumplimiento; y la comunicación de resultados y rendición de cuentas al interior del gobierno y a los ciudadanos<sup>7</sup>.
- 1.5 Varios de los esfuerzos de fortalecimiento del CdG implementados<sup>8</sup>, principalmente a través de la creación de Unidades de Cumplimiento o *Delivery Units*, han mostrado que centrar la acción del gobierno en PG puede generar importantes resultados que inciden directamente en la entrega de servicios al ciudadano. Por ejemplo, en el Reino Unido, el CdG contribuyó a reducir el tiempo de espera en los hospitales y a mejorar los puntajes de las pruebas estudiantiles; en Pernambuco, Brasil permitió reducir los delitos violentos, mejorar el rendimiento escolar y reducir las muertes por enfermedades prevenibles; y en Chile a reducir la tasa de victimización, entre otros<sup>9</sup>.
  - 1.6 En el caso de Colombia, diferentes organismos han indicado la necesidad de reforzar la capacidad de gestión estratégica del gobierno mediante el fortalecimiento de las funciones del CdG<sup>10</sup>. Atendiendo estas recomendaciones, Colombia dio algunos pasos en la definición de un esquema de gestión de cumplimiento<sup>11</sup> liderado por la Presidencia de la República (PRC). Mediante reuniones de gabinete interministerial, el gobierno logró gestionar algunas PG obteniendo interesantes resultados<sup>12</sup>.
  - 1.7 Reconociendo estos avances, el nuevo Gobierno de Colombia, iniciado el 07 de agosto de 2018, determinó crear la Consejería Presidencial para la Gestión y Cumplimiento (CGC) como responsable de ejercer formalmente las funciones

---

<sup>6</sup> El CdG no sólo proporciona una coordinación vertical mediante la resolución de conflictos entre los diferentes ministerios y/o instituciones, sino que también facilita su coordinación horizontal. La coordinación es necesaria tanto en el diseño de las políticas que contribuyen al cumplimiento de PG como en su fase de implementación. En el primer caso, busca promover decisiones y enfoques de conjunto del gobierno, para impedir que los distintos ministerios y/o instituciones adopten políticas inconsistentes o incluso contradictorias; en el segundo caso, trata de garantizar que las políticas o programas que realizan los ministerios y/o instituciones estén alineados con las PG y no choquen entre sí. Ben-Gera, M. (2004) "Co-ordination at the Centre of Government: The Functions and Organization of the Government Office Comparative Analysis of OECD Countries, CEECs and Western Balkan Countries". Documento Sigma Nro. 35. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

<sup>7</sup> [BID \(2014\). El rol del CdG en ALC.](#)

<sup>8</sup> Más de 15 gobiernos de ALC han fortalecido su CdG entre 2010 y 2018. Fuente: [BID \(2018\). ¿Qué impacto tienen las Unidades de Gestión del Cumplimiento?](#).

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> OCDE (2016), [Making the Most of Public Investment in Colombia: Working Effectively across Levels of Government](#); OCDE (2014). [Territorial Reviews: Colombia](#); y OCDE (2013), [Colombia: Implementing Good Governance](#).

<sup>11</sup> Los modelos de gestión de CdG permiten gerenciar el cumplimiento de las máximas PG mediante: (i) la definición de la cadena de entrega de bienes y servicios públicos; (ii) la identificación de barreras que impiden su cumplimiento; y (iii) la definición de Planes de Acción o Rutas de Cumplimiento para asegurar su entrega y solucionar las barreras identificadas. Su implementación depende de una Unidad de Entrega (*Delivery Unit* o CdG) que apoya a los actores involucrados a cumplir su rol de manera más efectiva.

<sup>12</sup> Por ejemplo, en el primer año de implementación de una ruta de seguimiento para combatir el robo de celulares en Colombia, éste se redujo en un 12% en las 10 principales ciudades del país. [BID \(2018\). Coordinar para ejecutar. Algunas lecciones aprendidas de la Unidad de Ejecución del Gobierno de Colombia.](#)

de CdG<sup>13</sup>. Esta Consejería reportará directamente al Presidente y buscará crear formalmente una unidad de cumplimiento, con la institucionalidad necesaria para mejorar la capacidad de gestión estratégica del Poder Ejecutivo en el largo plazo. Para esto, se apoyará principalmente en la capacidad técnica del Departamento Nacional de Planeación (DNP)<sup>14</sup>.

- 1.8 La creación de la CGC coincide con un periodo de recuperación económica de Colombia. En 2018, la economía creció 2,7%. A su vez, la inflación retornó al rango meta permitiendo una política monetaria más expansiva, a la vez que el tipo de cambio fluctúa en un rango de COP/US\$3.000-3.100. En el contexto actual y con el marco de políticas vigente, se espera que la economía recupere una senda de crecimiento ascendente con 2019 cerrando en 3,2% anual. A su vez, la tasa de inflación se situaría en diciembre de 2019 en 3,4% anual (dentro del rango meta 2-4%). Por su parte, el déficit de cuenta corriente se situaría en 3,2% del PIB. Por último, continúa el ajuste fiscal con una meta de -2,6% del PIB para 2019. Con las PG y políticas públicas que ha definido Colombia para implementar durante los próximos cuatro años, se espera que el país alcance tasas de crecimiento del 4,5%, que se reduzca la población en condiciones de pobreza extrema en 2,9 millones de personas, y se mejore la calidad en la prestación de servicios públicos<sup>15</sup>.
- 1.9 Para el período 2018-2022, la PRC ha definido nueve PG denominadas transformacionales debido a su relevancia y transversalidad para el desarrollo del país<sup>16</sup>. Éstas abarcan los siguientes ámbitos: Catastro y formalización; Intervención Integral en Zonas Estratégicas (ZEII); Productividad, Emprendimiento y Dinamización; Campo con Progreso; Formación para el Trabajo; Economía Naranja; Venezuela: Apoyo a la Población Migrante; Pobreza/Equidad; y Reforma Digital de la Administración Pública (REDAP)<sup>17</sup>. Éstas presentan altos niveles de multisectorialidad y despliegue territorial, e involucran la participación de 36 entidades del nivel nacional ([ver EEO#7](#))<sup>18</sup>.
- 1.10 Entre las PG de mayor complejidad y transversalidad se destaca la implementación de la Reforma Digital de la Administración Pública (REDAP) que implicará movilizar a todo el gobierno para que Colombia transite de un modelo electrónico a un modelo digital<sup>19</sup> y que será determinante para el cumplimiento de las demás PG definidas. Al respecto, los resultados del Índice de Gobierno Digital

---

<sup>13</sup> [Decreto Presidencial 179 de 2019.](#)

<sup>14</sup> DNP cuenta con una gran capacidad de recolección y organización de información relacionada con las políticas e inversiones públicas del país. Fuente: BID. (2015), [Construyendo Gobiernos Efectivos.](#)

<sup>15</sup> DNP (2018). [Bases del Plan Nacional de Desarrollo \(PND\) 2018-2022.](#)

<sup>16</sup> Estas PG se alinean con las [Bases del PND 2018-2022](#)- actualmente en definición, principal instrumento de planeación de Colombia - [Ley 152/94.](#)

<sup>17</sup> Específicamente en dos temas: (i) Transparencia; y (ii) Simplificación y digitalización de trámites prioritarios.

<sup>18</sup> Entidades del nivel central que incluyen a la Vicepresidencia, Ministerios y establecimientos públicos, Departamentos Administrativos, Superintendencias, Unidades Administrativas Especiales, que conforman los sectores Presidencia; Función Pública; Interior; Hacienda; Vivienda; Planeación; Educación; Trabajo; Transporte; Relaciones Exteriores; Comercio, Industria y Turismo; Agricultura y Desarrollo Rural; Defensa Nacional; Estadística; y Ciencia y Tecnología, e Innovación. Ver: [Estructura del Estado.](#)

<sup>19</sup> El gobierno electrónico usa herramientas tecnológicas para ofrecer información y servicios, mientras que el gobierno digital busca transformar las entidades públicas y dotarlas de capacidades que permitan responder a las necesidades de la economía digital en donde el ciudadano interactúa y es protagonista. Ver: [OCDE \(2018\). Revisión del Gobierno Digital en Colombia.](#)



de Colombia en 2017 indican que solo el 1% de las entidades públicas lograron altos niveles en la implementación del gobierno digital. Esto afecta significativamente la eficiencia en el desempeño institucional y la atención de trámites y servicios ciudadanos<sup>20</sup>.

- 1.11 La gestión efectiva del CdG para garantizar el cumplimiento de la REDAP y otras las PG multisectoriales definidas requerirá: (i) institucionalizar las principales funciones del CdG; (ii) desarrollar capacidades de gerentes y equipos técnicos de los diferentes sectores y niveles de gobierno a cargo de ejecutar las PG<sup>21</sup>; y (iii) implementar un Modelo de Gestión de Cumplimiento (MDG) eficiente y basado en analítica de datos.
- 1.12 **Problema y desafíos.** El principal problema identificado es la baja capacidad del Alto Gobierno<sup>22</sup> para gestionar el cumplimiento de PG en Colombia. Como principal evidencia de este problema se encuentra la más reciente calificación promedio de Colombia (2,21) en el índice de la medición de la Revisión de Capacidad Cumplimiento (RCC) que la ubica en un nivel medio bajo<sup>23</sup>. Las calificaciones más bajas tienen relación con la instrumentalización del cumplimiento, es decir cadenas y rutinas para la gestión de PG<sup>24</sup>. Las causas son:
- 1.13 **Limitada calidad del modelo de planificación, medición y seguimiento de PG.** Se explica por: (i) un proceso ad hoc y enfoque fragmentado para la supervisión de las PG<sup>25</sup> por parte del Alto Gobierno; y (ii) una baja capacidad de los ministerios y agencias en gestión del cumplimiento<sup>26</sup>. Esto se refleja en las calificaciones obtenidas en el índice de la RCC en las dimensiones estrategia (2,07) y seguimiento y evaluación (2,08) que implican factores como: la definición de determinar la estrategia de reforma; dibujar la cadena de cumplimiento; fijar metas y trayectorias; establecer rutinas para impulsar y monitorear el desempeño; resolver problemas a tiempo y rigurosamente; y construir y sostener el impulso hacia la aspiración de cumplimiento<sup>27</sup>.
- 1.14 **Limitada eficiencia y calidad de la información para la gestión de PG.** Se explica por: (i) debilidades para gestionar información estratégica relacionada al

---

<sup>20</sup> Resultados en [Estrategia Gobierno en Línea. Colombia.](#)

<sup>21</sup> El CdG no ejecuta directamente, sino que facilita y coordina a las entidades del Alto Gobierno y de gobiernos subnacionales, para que ejecuten efectivamente las rutas de cumplimiento de PG. Fuente: *Ibidem.* BID (2014).

<sup>22</sup> Máximas autoridades de los 24 sectores administrativos del [Ejecutivo Nacional](#) (Ministros y directores).

<sup>23</sup> Resultados del índice de la RCC - [Delivery Capacity Review](#) aplicada en 2018 sobre una muestra de seis PG definidas por la PRC. Se evalúan cinco dimensiones (alineamiento, análisis, estrategia, seguimiento y evaluación, y cultura) con actores involucrados usando una escala de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación). Adaptado de Barber et al. (2011) "*Deliverology 101: A Field Guide for Educational Leaders*".

<sup>24</sup> *Ibidem.*

<sup>25</sup> La gestión de PG se trabaja en reuniones de gabinete y no como un proceso sistematizado de gestión estratégica que asegure su gerencia y cumplimiento. Adicionalmente, el DNP monitorea todo el PND y las políticas y proyectos de inversión pública mediante el sistema SINERGIA y los documentos Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). El monitoreo se realiza fragmentado por sectores y territorios, y excede el alcance de PG del Alto Gobierno. Esto impide gerenciar especialmente aquellas PG de naturaleza multisectorial. Fuente: Datos PRC.

<sup>26</sup> Ante la ausencia del proceso formal para la gestión de PG, nunca se desarrolló un modelo y/o capacitaciones asociadas para desarrollar capacidades en el gobierno. Fuente: Datos PRC.

<sup>27</sup> *Ibidem* RCC.

cumplimiento de PG<sup>28</sup>; (ii) limitaciones de los sistemas de información en el CdG para realizar análisis preventivos y prospectivos asociados a la gestión de PG, especialmente multisectoriales, lo que deriva en intervenciones reactivas y tardías<sup>29</sup>; y (iii) pérdida de conocimiento especializado para la gestión de PG y toma de decisiones estratégicas en el Alto Gobierno<sup>30</sup>.

- 1.15 **Experiencia del Banco y lecciones aprendidas.** El Banco cuenta con una amplia experiencia en el fortalecimiento de las capacidades de gestión del cumplimiento y del CdG, así como de sistemas de información gerenciales con uso de analítica de datos y datos masivos; tanto a nivel bilateral, con operaciones de préstamo y de cooperación técnica, como con iniciativas regionales y productos de conocimiento<sup>31</sup>. En particular, la iniciativa de CdG ha prestado asistencia técnica a más de 15 gobiernos de la región desde 2013 en los temas a ser financiados en esta operación. Entre las operaciones se destacan: el Programa de la Gestión de las Finanzas Públicas y de Seguimiento del Desempeño en Bahamas (3340/OC-BH); y el Proyecto de Mejora de los Servicios a Ciudadanos y Empresas en Perú (4399/OC-PE), entre otras. Tres lecciones fueron incorporadas en el diseño de este programa: (i) expandir las capacidades técnicas de planificación, monitoreo y coordinación a nivel gubernamental, ayuda a difundir el valor de estas funciones y las habilidades necesarias para llevarlas a cabo; (ii) la consolidación de una alta dirección pública trabajando en puestos de nivel técnico de las instituciones del CdG puede dar continuidad cuando cambian los gobiernos; y (iii) el cumplimiento de precondiciones clave para una implementación exitosa del fortalecimiento del CdG incluye, la claridad de roles y responsabilidades del CdG, capacidades técnicas adecuadas que sumen valor a los sectores y un rol de apoyo a los sectores responsables por implementar las políticas públicas, así como la vinculación de la planificación y gestión de PG con el presupuesto<sup>32</sup>.
- 1.16 La experiencia del Banco en Colombia apoyando el fortalecimiento institucional de entidades del Estado con incidencia en gestión de políticas públicas que implican altos niveles de coordinación gubernamental ha sido exitosa. Se destacan los programas de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública – DNP (2977/OC-CO) y de tres operaciones que contribuyen al fortalecimiento del Sistema Nacional de Control y Vigilancia de Inversiones Públicas: Contraloría General de la República (3593/OC-CO); Procuraduría

---

<sup>28</sup> [SINERGIA](#) monitorea un total de 933 indicadores de 23 sectores, 81 entidades y 194 programas, lo cual impide realizar una gerencia focalizada de PG desde el Alto Gobierno. Fuente: DNP (2018).

<sup>29</sup> Colombia no cuenta con información oportuna y de calidad de forma centralizada clasificada de acuerdo a criterios geoespaciales. [OCDE \(2014\)](#).

<sup>30</sup> La inexistencia de un sistema de información para gestionar las PG ocasiona una pérdida de información institucional clave para la toma de decisiones. Esto afecta su continuidad y cumplimiento, especialmente cuando existe una coincidencia de prioridades durante cambios de gobierno. Fuente: Datos Administrativos PRC.

<sup>31</sup> Además de la asistencia técnica mencionada, que incluyó a Colombia, la iniciativa de CdG (ATN/FI-13793-RG y ATN/OC-15629-RG) ha financiado productos de conocimiento como: [Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos: El Rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe](#) (2014) y [¿Qué impacto tienen las Unidades de Gestión del Cumplimiento?](#) (2018). De ella han derivado cooperaciones técnicas específicas en Costa Rica (ATN/OC-15037-CR), Paraguay (ATN/FI-14342-PR), Perú (ATN/OC-16100-PE) y Uruguay (ATN/OC-16924-UR). A su vez, la iniciativa MapalInversiones (2977/OC-CO, ATN/AA-15682-RG y ATN/AA- 16773-RG) ha apoyado a diferentes gobiernos a mejorar la calidad y acceso a información pública en la región desde 2013 incluyendo, entre otros, Argentina, Colombia, Costa Rica, Paraguay y Perú.

<sup>32</sup> Para un listado más completo ver: [BID \(2018\)](#).

General de la Nación (4443/OC-CO); y Defensoría del Pueblo de Colombia (4550/OC-CO).

- 1.17 Las lecciones aprendidas de estas operaciones incluyen: (i) la importancia de fortalecer la gestión y análisis de información mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para la toma de decisiones más oportunas, efectivas y transparentes; y (ii) la preeminencia de la planificación y gestión estratégica basada en resultados que excedan el simple monitoreo, y de herramientas que faciliten la coordinación y sinergia gubernamental.
- 1.18 **Complementariedad con otras operaciones del Banco en Colombia.** Adicionalmente, el proyecto complementa las acciones del Programa para la Mejora de la Conectividad y Digitalización de la Economía (4701/OC-CO), aportando diagnósticos y rutas de cumplimiento específicos, cuyos resultados contribuirán al cumplimiento de los objetivos de este programa como son la modernización del marco institucional para el desarrollo de la economía digital; el fortalecimiento de las políticas públicas transversales para la transformación digital; y la mejora de las políticas públicas para el uso de tecnologías digitales en Colombia. También complementa acciones de un préstamo de inversión específico para el fortalecimiento institucional de la DNP de Colombia, actualmente en preparación, promoviendo la mejora en la gestión e intercambio de información para la toma de decisiones estratégicas del Alto Gobierno, específicamente en relación con las PG transformacionales identificadas en el Programa de Gobierno del Presidente de la República, para las cuales se define un camino al cumplimiento y un modelo de seguimiento específico coordinado directamente por la CGC de la Presidencia de la República.
- 1.19 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (AB-3008) y se alinea estratégicamente con los desafíos de desarrollo de: (i) Inclusión Social e Igualdad, a través de una mayor efectividad en la gestión de PG, mediante servicios más oportunos y de mayor calidad gracias a una acción estratégica y multisectorial del Estado, contribuyendo al cumplimiento de retos específicos relacionados con reducción de la pobreza y la inequidad; y (ii) Productividad e Innovación mediante el desarrollo, transformación y adopción de métodos más eficientes para la provisión de servicios de calidad gracias a la adopción de TIC, para la gestión efectiva del CdG orientada al cumplimiento de PG multisectoriales definidas y principalmente del cumplimiento de las PG Productividad; Emprendimiento y Dinamización; Campo con Progreso; Formación para el Trabajo; ZEII; Catastro y Formalización; Economía Naranja y REDAP. El programa también se alinea con el área transversal de capacidad institucional y Estado de derecho por medio del apoyo al Índice de Efectividad Gubernamental (IEG) cuya aplicación contribuye al fortalecimiento de las capacidades de gestión estratégica del gobierno.
- 1.20 Asimismo, el programa se encuentra alineado con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) a través de los siguientes indicadores: (i) "instituciones de rendición de cuenta fortalecidas", reflejado en el indicador de resultado sobre la mejora en la calificación del gobierno en el índice de la RCC - *Delivery Capacity Review*; y (ii) "agencias de gobierno beneficiadas por fortalecimiento tecnológico y de herramientas de gestión para mejorar la entrega de servicios públicos", reflejado en el indicador de resultado sobre la

mejora en la gestión de prioridades por el uso de datos masivos, analítica de datos y herramientas de visualización.

- 1.21 El programa también se alinea con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y Bienestar Social (GN-2587-2), en los aspectos de instituciones para la innovación y el desarrollo tecnológico, y gestión y financiamiento del sector público, específicamente en la mejora de políticas y la acción gubernamental en el sector TIC y planificación estratégica respectivamente. Asimismo, se alinea con la Estrategia del BID con Colombia 2019-2022 (GN-2972) mediante: (i) Área Estratégica (AE) "Efectividad de la gestión pública", y el Objetivo Estratégico (OE) "Incrementar la calidad del gasto y la capacidad de gestión de la inversión pública en todos los niveles de gobierno" gracias al fortalecimiento de las funciones clave de CdG (¶1.24 y ¶1.25); (ii) AE "Productividad de la economía" en su OE "Estimular la innovación y el desarrollo empresarial y agrícola" derivado principalmente del cumplimiento de las PG Productividad; Emprendimiento y Dinamización; Campo con Progreso; Formación para el Trabajo; y ZEII (¶1.9 y ¶1.24); y (iii) AE "Incrementar la movilidad social y consolidar la clase media" - (OE): "Seguir reduciendo la pobreza, y eliminar la pobreza extrema" derivado del cumplimiento de la PG Pobreza/Equidad; y "Reducir la informalidad de la economía" e "Incrementar el acceso equitativo a servicios básicos de calidad" derivado principalmente del cumplimiento de las PG Productividad; Emprendimiento y Dinamización; Campo con Progreso; Formación para el Trabajo; y ZEII (¶1.9 y ¶1.24). Finalmente, se encuentra incluido en el Programa de Operaciones de 2019 (GN-2948).
- 1.22 Complementariamente, este programa se alinea con dos estrategias nacionales: (i) las [Bases del PND 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad"](#), actualmente en preparación, que prevé objetivos específicos de "mejora de la eficiencia de intervenciones estatales"<sup>33</sup>; "transformación de la administración pública y gasto público efectivo"; y "mejora en la eficiencia y productividad de la gestión y las capacidades de las entidades públicas de los sectores"; y (ii) el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Departamento Administrativo de Presidencia de la República (DAPRE) 2019-2022, especialmente sus objetivos orientados a fortalecer las políticas públicas encaminadas a la legalidad, la seguridad nacional y la transparencia; y la generación de mecanismos oportunos, adecuados y eficientes para el cumplimiento de las funciones presidenciales.

## **B. Objetivos, componentes y costo**

- 1.23 **Objetivos del programa.** El objetivo general de la operación es mejorar la efectividad en la gestión de PG en Colombia mediante el fortalecimiento de funciones claves del CdG. Los objetivos específicos son: (i) la mejora de la calidad de la gestión del cumplimiento de PG que incluye capacidades de planeación, monitoreo y evaluación; y (ii) la mejora en la eficiencia y calidad de la información para gestionar PG. El programa se implementará mediante dos componentes:
- 1.24 **Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión de cumplimiento (US\$7,97 millones).** Busca mejorar la calidad de la gestión del cumplimiento de PG. Se financiarán las siguientes actividades: (i) diseño e implementación de un

---

<sup>33</sup> Fuente: DNP (2018).

MGC<sup>34</sup>. El MGC contendrá un plan de capacitación que incorpore estrategias de gestión del cambio para aplicarlo en las 36 entidades responsables de implementar las nueve PG definidas<sup>35</sup>; (ii) desarrollo de evaluaciones rápidas (*DeepDives*<sup>36</sup>) y/o estrategias especializadas de intervención para apoyar la gestión de la ejecución y el cumplimiento de PG; (iii) apoyo al seguimiento y análisis de PG, así como a la coordinación e incorporación de buenas prácticas y conocimiento público privado en los planes de cumplimiento de las mismas; y (iv) apoyo a la gestión de la PG REDAP que incluye: (a) el desarrollo de diagnósticos en temas clave para la definición del plan de cumplimiento de la REDAP; y (b) el diseño e implementación del plan de cumplimiento con base en los diagnósticos realizados<sup>37</sup>.

- 1.25 **Componente 2. Fortalecimiento de capacidades de gestión y análisis de información (US\$6 millones)**<sup>38</sup>. Busca mejorar la eficiencia y calidad de la información para gestionar PG. Se financiará el diseño e implementación de un Sistema de Gestión y Análisis de Información Gerencial de la PRC que incluye: (i) la definición y desarrollo de funcionalidades de analítica de datos e integración de sistemas de información del gobierno para procesar datos masivos que afectan la gestión de PG<sup>39</sup>; (ii) el diseño e implementación de una herramienta de visualización de información georreferenciada, incluyendo un tablero de control; (iii) actividades de capacitación y gestión del cambio para el uso del

---

<sup>34</sup> El MGC, a desarrollarse con el programa, contiene la metodología y esquema institucional para la gestión de PG por parte del Gobierno de Colombia. Éste, comprende la revisión y definición de arreglos institucionales para el desarrollo del MGC en las entidades responsables de implementar PG que aseguren su apropiación, sostenibilidad y escalonamiento; protocolos de coordinación multisectorial y multinivel de gobierno; la facilitación para la preparación de estrategias y metodologías de cumplimiento; así como el desarrollo de mecanismos de monitoreo y mejora del desempeño.

<sup>35</sup> De forma preliminar previa implementación del MGC, la CGC ha dimensionado una red de gestión para las nueve PG definidas compuesta por cerca de 100 directivos y/o técnicos con capacidad de decisión de las 36 entidades involucradas, para un total al final del proyecto de 200 (¶1.9). Teniendo en cuenta el cambio de gobierno en 2023, se proyectan actividades de capacitación, como mínimo, para el mismo número de funcionarios.

<sup>36</sup> Análisis y/o evaluaciones realizadas por un equipo de especialistas temáticos y del CdG, para constatar en terreno la efectividad de las intervenciones previstas en las rutas de cumplimiento de las PG definidas. Los resultados de estos análisis son insumo para realizar ajustes puntuales a las rutas de cumplimiento y optimizar la obtención de resultados. Más información en Barber, M. (2015), *How to run a government*, Penguin, London.

<sup>37</sup> El alcance del diagnóstico y plan de cumplimiento definido por la PRC se enfocará en dos temas clave: (i) transparencia; y (iii) simplificación y digitalización de trámites priorizados.

<sup>38</sup> Análisis Técnico TIC. [EEO#4](#).

<sup>39</sup> Las herramientas a adquirir permitirán: (i) contar con información “transaccional” que facilite la construcción de tableros de control para las rutas de cumplimiento de las PG; (ii) capturar automáticamente información fuente y/o complementaria de contexto, de sistemas transversales de gobierno (como el sistema SINERGIA del DNP) y de sistemas fuente existentes en las entidades involucradas en la gestión de PG definidas por la PRC para realizar análisis de contexto, anticipación y prospectiva para la toma de decisiones. En el caso de SINERGIA/DNP, el programa contempla apoyos para desarrollar servicios *web* y, en caso de ser necesario, para definir protocolos de intercambio de información usando la estructura informática existente en dicha entidad.

sistema<sup>40</sup>; y (iv) adquisición de infraestructura y servicios tecnológicos de soporte<sup>41</sup>.

- 1.26 **Administración del programa.** Se han identificado costos de administración, evaluación y auditoría del proyecto equivalentes al 7% de los recursos del préstamo (US\$1,03 millones).
- 1.27 **Principales beneficiarios.** Los principales beneficiarios del programa son los habitantes de Colombia quienes recibirán servicios más oportunos y de calidad producto de una mayor efectividad gubernamental. De igual forma, la Presidencia de la República (especialmente la CGC y la Consejería Presidencial para la Innovación y la Transformación Digital - CITD) que contará con procesos e información estratégica para la toma de decisiones y las instituciones del sector público (principalmente aquellas entidades involucradas en las nueve PG y el DNP) como receptores de una mejor coordinación y el mejoramiento de sus capacidades de decisión y gestión de cumplimiento.

### C. Indicadores claves de resultados

- 1.28 **Resultados esperados.** El principal impacto de la operación será la mejora de la efectividad gubernamental en beneficio de la ciudadanía lo cual se verá reflejado en un aumento en la calificación de Colombia en el IEG. Ello será consecuencia, entre otros, de los siguientes resultados: (i) mejora en la capacidad de gestión de cumplimiento de PG; y (ii) mejora en la gestión de PG mediante el uso de TIC.
- 1.29 **Evaluación económica.** A partir del análisis económico realizado, el programa fue considerado rentable en el escenario base, donde la ganancia de eficiencia fue del 9,24%. En este caso, la Tasa Interna de Retorno (TIR)<sup>42</sup> social se situaría en un 75% con una razón costo beneficio/costo de 3,90 y un Valor Presente Neto (VPN) de US\$37.037.675, con lo cual el programa es rentable. Con base al análisis de sensibilidad, la variable sensible identificada es la ganancia de eficiencia, la cual explica el 100% de la variación del VPN. En el escenario conservador, donde se ubica en un 7%, la TIR del programa se mantiene en un 56% superior al 12% establecido por el Banco. En este escenario desfavorable, la relación costo beneficio ascendería a 2,96, por lo que se espera recuperar aproximadamente US\$2,96 por cada dólar invertido, lo que muestra que el programa sigue siendo rentable aun en un escenario más exigente. En ambos casos la tasa de descuento utilizada fue del 12% (ver [Análisis Económico](#)).

---

<sup>40</sup> Con la implementación del Sistema de Información, se estima capacitar 100 directivos y técnicos de las oficinas de sistemas del DAPRE, de las 36 entidades y del DNP para un total al final del proyecto de 200. Teniendo en cuenta el cambio de gobierno en 2023, se proyectan actividades de capacitación, como mínimo, para el mismo número de funcionarios.

<sup>41</sup> Incluye adquisición de equipos y licencias, así como la contratación de servicios para la sostenibilidad y actualización de las herramientas TIC. Estas adquisiciones y servicios deberán ajustarse a los protocolos de ciberseguridad existentes en el DAPRE. No se prevén adquisiciones adicionales en materia de ciberseguridad, ni el desarrollo de obras civiles.

<sup>42</sup> La TIR se define como la tasa de descuento intertemporal a la cual los ingresos netos del proyecto apenas cubren los costos de inversión, de operación y de rentabilidades sacrificadas. En otras palabras, indica la tasa de interés de oportunidad para la cual el proyecto apenas será aceptable. Mokate, Karen (2004). Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión.

- 1.30 El cálculo de los beneficios se efectuó utilizando tres supuestos<sup>43</sup>: (i) la tasa de descuento utilizada es del 12%, según el estándar del Banco; (ii) tomando como proxy a fin de no sobreestimar los beneficios del programa una de las PG de alto valor público (pobreza/equidad). Para el año 2019 las iniciativas del gobierno contemplan inversiones en materia de Pobreza/Equidad. Estas inversiones implican un monto anual de US\$122.365.419<sup>44</sup>; y (iii) en base a Speklé y Verbeeten (2014), se asumirá que la eficiencia de las actividades monitoreadas por la CGC mejorará en un 9,24%, entre las que se encuentran las correspondientes a mejoras en la PG Pobreza/Equidad. Es decir, se obtendrán mejores niveles de calidad, incluyendo menores tiempos de ejecución y mayor cumplimiento.

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 La presente operación se estructura bajo la modalidad de préstamo de inversión específica, con cargo al Capital Ordinario del Banco por US\$15 millones. La operación no tendrá contrapartida local. El Organismo Ejecutor (OE) ha planificado ejecutar todas las actividades del proyecto en cuatro años. El Cuadro 1 describe el presupuesto consolidado por componente, cuyo detalle se muestra en el [presupuesto detallado](#). El periodo de ejecución (Ver Cuadro 2) se definió sobre la base de los siguientes criterios: (i) el tiempo promedio que conlleva el diseño e implementación de las actividades que se proponen en el programa; y (ii) la alineación con el PEI del DAPRE 2018-2022, especialmente con los objetivos que buscan fortalecer las políticas públicas encaminadas a la legalidad, la seguridad nacional y la transparencia; y la generación de mecanismos oportunos, adecuados y eficientes para el cumplimiento de las funciones presidenciales.

**Cuadro 1. Costos estimados del programa (US\$)**

Componente	BID	%
<b>Componente 1:</b> Fortalecimiento de capacidades de gestión de cumplimiento	7.974.000	53
<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento de capacidades de gestión y análisis de información	6.000.000	40
<b>Administración del programa</b> (coordinación, auditorías y evaluaciones)	1.026.000	7
<b>Total</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100</b>

<sup>43</sup> Para mayor detalle de los supuestos utilizados ver [Análisis Económico](#).

<sup>44</sup> Aunque la PG Pobreza/Equidad incluye cuatro rubros, para el análisis costo beneficio solo se considera uno de ellos a fin de realizar un análisis económico razonable sin sobreestimar la TIR social. Fuente: Datos CGC. Rubro Pobreza/Equidad - acceso servicios de agua potable y saneamiento básico.

**Cuadro 2. Programa tentativo de desembolsos (US\$)<sup>45</sup>**

Fuente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	TOTAL
<b>BID</b>	863.700	4.390.195	4.146.032	3.708.254	1.891.819	15.000.000
<b>% por año</b>	5,8	29,3	27,6	24,7	12,6	100

**B. Riesgos ambientales y sociales**

2.2 De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (GN-2208-20, OP-703), la operación fue clasificada como Categoría “C”. El programa no financiará ningún componente de infraestructura física por lo cual no se prevén riesgos ambientales o sociales asociados.

**B. Riesgos fiduciarios**

2.3 Como parte del diseño de la operación se realizó un ejercicio de gestión de riesgos siguiendo la metodología del Banco, con participación de funcionarios del DAPRE como OE. En ese ejercicio se identificaron como riesgos medios: (i) de gestión financiera, baja capacidad fiduciaria en gestión financiera del OE para manejar operaciones de préstamo con políticas del Banco; y (ii) de adquisiciones, baja capacidad del OE para gestionar procesos de adquisiciones con políticas del Banco. Como medidas de mitigación se consideran: (i) la contratación de especialistas financieros y de adquisiciones con conocimiento de la operación del Banco, así como la contratación de un experto en TIC que lidere las actividades de diseño e implementación del sistema de información gerencial, y de un Coordinador Técnico del Programa (CTP) que articule la operación de la Consejería y del crédito con los procesos operativos a cargo de la Subdirección General; y (ii) el diseño, implementación y adopción de un Reglamento Operativo del Programa (ROP).

**C. Otros riesgos y temas claves**

2.4 En la etapa de diseño se identificaron los siguientes riesgos:

- a. **Desarrollo.** Se clasifican como riesgo alto: (i) resistencias en los ministerios y las entidades involucradas en la gestión de PG que afecten la implementación del MGC. Como medidas de mitigación se definieron actividades en el programa como la revisión y definición de arreglos institucionales para implementar el MGC en los ministerios y agencias involucrados en la gestión de PG; la definición de protocolos de coordinación multisectorial y multinivel de gobierno; la facilitación para la preparación de estrategias y metodologías de cumplimiento; así como el desarrollo de mecanismos de monitoreo y mejora del desempeño. Así mismo, se incluye un plan de capacitación para desarrollar capacidades en las instituciones involucradas y actividades de gestión del cambio (¶1.24); y (ii) una

<sup>45</sup> Teniendo en cuenta los tiempos de ejecución del programa y su duración (4 años), se toma a manera de referencia el segundo semestre de 2019 como el Año 0 (alistamiento del programa), hasta el segundo semestre del 2023 como el Año 4 (cierre del programa). Se incluye la columna Año 0 en la que se tienen en cuenta los recursos de alistamiento técnico del programa para esa vigencia, considerando el cronograma de aprobación y la disponibilidad fiscal anual del DAPRE autorizada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.



inadecuada coordinación entre la CGC y la CITD (que forman parte del DAPRE), el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) y las entidades involucradas, afectando la definición e implementación del plan de cumplimiento de la REDAP. Para mitigar este riesgo, se prevén cuatro acciones: (a) el apoyo del Banco al DAPRE en la elaboración del ROP tomando como base experiencias y buenas prácticas derivadas de la ejecución de otros programas. Se definirá el grado de apoyo y responsabilidad de cada unidad del DAPRE partícipe del programa; (b) la creación del Comité de Gestión del Programa (CGP) con participación de la CGC y la CITD para asegurar la coordinación pertinente; (c) la creación de una mesa de trabajo CGC, CITD y MINTIC para asegurar la coordinación del plan de cumplimiento de la REDAP definido; y (d) fortalecimiento de capacidades en los ministerios y agencias involucradas, mediante el desarrollo de las actividades del Componente 1 (¶1.24) de diseño e implementación de un MGC y de un plan de capacitación que incorpore estrategias de gestión del cambio para aplicarlo en los ministerios y agencias responsables de implementar PG (actividad i); y apoyo a la gestión de la PG REDAP (actividad iv), que aseguran recursos para el desarrollo de los planes de cumplimiento en las entidades involucradas.

- b. **Gestión pública y gobernabilidad.** Se identificó como riesgo medio que la CGC al ser una nueva unidad en la PRC, puede generar resistencias por parte de otros actores con mandatos relativamente similares. Para mitigarlo se prevén dos medidas: (i) la socialización del decreto de reestructuración del DAPRE, que establece la forma de trabajar de la CGC vis-a-vis las demás instituciones; y (ii) la implementación del MGC que prevé el desarrollo de protocolos con rutinas y roles específicos de todos los actores involucrados, así como la implementación y desarrollo del plan de capacitación y actividades de gestión del cambio.
- 2.5 **Sostenibilidad.** Se han previsto tres medidas que contribuyen a asegurar la sostenibilidad del programa: (i) arreglos institucionales. Se destaca la creación de la CGC en la PRC, lo que asegura la institucionalización de las funciones del CdG. Esta nueva estructura institucional cuenta con personal de planta y presupuesto de funcionamiento de base, el cual el DAPRE incrementará progresivamente en el tiempo. Los avances y resultados del programa permitirán al DAPRE contar con los insumos necesarios para planear y designar los recursos humanos, tecnológicos y financieros requeridos para asegurar el adecuado ejercicio de las funciones del CdG en el largo plazo. La operación también respalda el compromiso del DAPRE de mantener actualizados y en operación los sistemas que se están financiando con este programa, así como el inventario y mantenimiento de los activos adquiridos; (ii) actividades y productos para la transición entre gobiernos. Teniendo en cuenta que en el año 3 del programa (2022) habrá una transición de gobierno en Colombia, el programa prevé actividades y recursos específicos para capacitación y gestión del cambio con las nuevas autoridades. Así mismo, los productos de la operación buscan construir las capacidades que permitirán a próximos gobiernos desempeñar funciones del CdG. Se destacan dos productos específicos: (a) el diseño e implementación del MGC, el cual comprende manuales, procedimientos, rutinas, el dimensionamiento de las capacidades necesarias para su adopción, y un plan de capacitación en las

diferentes entidades del gobierno; y (b) el diseño e implementación del sistema de gestión y análisis de información gerencial de la presidencia que permitirá transferir la memoria institucional del proceso y contar con instrumentos para gestionar las PG de ésta y futuras administraciones. Adicionalmente, contar con una Unidad Ejecutora del Programa (UEP) y un CGP, permitirá transferir a las nuevas autoridades los resultados y avances del programa asegurando la adecuada continuidad en la gestión y ejecución del mismo; y (iii) alineación y anclaje estratégico con políticas y compromisos de gobierno. Finalmente, como medida de continuidad, se destaca la alineación del programa con el PEI del DAPRE 2018-2022. Sus resultados, permitirán generar insumos para la formulación de los planes e instrumentos de planeación del DAPRE a partir del 2022. Así mismo, las acciones diseñadas, se alinean con las [Bases del PND Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad 2018-2022](#)<sup>46</sup>, actualmente en discusión, y en las cuales se incorpora la relevancia del rol estratégico de la CGC, lo cual asegura su institucionalización en el largo plazo. Igualmente, se alinea con los lineamientos del gobierno nacional como políticas de TIC del MINTIC, la [Política de Gobierno Digital \(MINTIC - 2018\)](#) y lineamientos para el fortalecimiento de la gestión pública del Departamento Administrativo de la Función Pública, los cuales tienen una proyección de largo plazo en el país. Finalmente, la adhesión de Colombia a la OCDE (sancionada mediante [Ley 1950/19](#)) implicará el cumplimiento e institucionalización de compromisos en materia de buen gobierno, uno de ellos, la implementación de funciones del CdG en el país.

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1. **Mecanismo de ejecución.** El prestatario será la República de Colombia y el OE será el DAPRE, quien contará con el apoyo de una UEP y con un equipo integrado por un CTP<sup>47</sup>, un especialista en adquisiciones con experiencia en temas de banca multilateral, un especialista financiero con experiencia en temas de banca multilateral, y un especialista en TIC, además del apoyo de las áreas transversales de funcionamiento del DAPRE. La UEP contará con autonomía al interior del DAPRE en materia de aprobación de adquisiciones y contrataciones del programa.
- 3.2. Se realizó un análisis de capacidad institucional del DAPRE usando como base el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional del Banco. El resultado final de dicha evaluación sugiere que el DAPRE se encuentra en capacidad de ejecutar el programa. Los acuerdos y requisitos fiduciarios establecen el marco de gestión financiera y de planificación, al igual que de supervisión y ejecución de adquisiciones que se aplicarán para la ejecución del programa.
- 3.3. **Mecanismos de coordinación interna.** Al interior del DAPRE, la CGC será la responsable de la dirección estratégica del programa. Como máxima autoridad, le corresponde a la CGC tomar decisiones técnicas y dirimir cualquier diferencia que se pueda presentar durante la ejecución del préstamo. La coordinación operativa

---

<sup>46</sup> DNP. Alineación con las metas transformacionales y las prioridades sectoriales del gobierno nacional. 1150- 1151 pp.

<sup>47</sup> Que realizará las actividades de planeación y monitoreo del programa.

del programa la realizará la UEP, la cual dependerá directamente de la CGC. En cumplimiento de este rol, la UEP articulará las acciones de las dependencias técnicas y operativas del DAPRE que intervienen en su ejecución. De igual forma, será la encargada de asegurar el cumplimiento de los requisitos de ejecución establecidos por el Banco.

- 3.4. Para asegurar la coordinación y adecuada ejecución del programa, el DAPRE creará un CGP. El Consejero Presidencial para la Gestión y Cumplimiento presidirá el CGP, y la UEP será su secretaria técnica. El CGP estará integrado por: el Consejero Presidencial para la Innovación y la Transformación Digital, el CTP<sup>48</sup> y el Subdirector General del DAPRE. Este Comité estará encargado de: (i) asegurar la gestión articulada de los temas técnicos, financieros y administrativos a nivel de programa con las áreas responsables al interior del DAPRE<sup>49</sup>; (ii) mantener una coordinación entre la CGC y la CIDT específicamente en las actividades relacionadas con la PG REDAP; y (iii) servir de órgano consultivo en materia de discrepancias derivadas de la ejecución de los contratos y realizar seguimiento a la ejecución de los recursos. Un mayor detalle del mecanismo de ejecución se desarrollará en el [ROP](#).
- 3.5. **Mecanismos de coordinación externa.** La coordinación con las 36 entidades involucradas en la gestión del cumplimiento de las nueve PG definidas en el programa, estará a cargo de la CGC (¶1.9). Esta coordinación se realizará principalmente en el marco del diseño e implementación del MGC; las acciones de seguimiento y análisis a las nueve PG definidas (Componente 1 - ¶1.24); y a través de la participación de las entidades en los reportes de información en el Sistema de Gestión y Análisis de Información Gerencial (Componente 2 -¶1.25). La CGC conducirá las reuniones, mesas y/o mecanismos de trabajo que considere convenientes para asegurar la adecuada implementación de estas actividades del programa. Así mismo, se creará una mesa de trabajo específica para asegurar la coordinación del plan de cumplimiento de la REDAP entre la CGC, la CIDT y el MINTIC (¶2.4a). Un mayor detalle del mecanismo de coordinación se desarrollará en el [ROP](#).
- 3.6. **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. El OE deberá presentar al Banco evidencia de: (i) la entrada en vigencia del [ROP](#) y el CGP, en los términos previamente acordados con el Banco**, de forma que se establezcan las directrices, procedimientos y mecanismos de coordinación a seguir por el OE para la exitosa ejecución del programa; **y (ii) la designación de todos los integrantes de la UEP**, para asegurar la calidad e integralidad del programa (¶3.1).
- 3.7. **Adquisición de obras, bienes y servicios distintos de consultorías y servicios de consultoría.** Las adquisiciones financiadas total o parcialmente con recursos del Banco serán realizadas de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el

---

<sup>48</sup> Quien ejerce la Secretaría Técnica del Comité.

<sup>49</sup> Específicamente la Dirección Administrativa y Financiera (y sus áreas de apoyo), la Oficina de Planeación y el área de Tecnologías.

Banco (GN-2350-9). El Plan de Adquisiciones ([PA](#)) contiene el detalle de las adquisiciones que se implementarán durante la ejecución del programa.

- 3.8. **Desembolsos.** El método de desembolsos será anticipos de fondos, con base en las necesidades de liquidez para un período máximo de seis meses; y la rendición de cuentas en relación con anticipos se hará según lo establecido en la OP-273-6 “Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID”. Además de la proyección del flujo de fondos, la solicitud de desembolso deberá estar acompañada de la conciliación de la cuenta especial y el estado de implementación de los compromisos de desempeño técnico y fiduciario. Las justificaciones de gastos se realizarán utilizando el tipo de cambio de la conversión de los recursos desembolsados en Dólares de los Estados Unidos de América (US\$) a Pesos Colombianos (COP); es decir, la tasa de monetización. La revisión de la documentación se hará en forma ex post.
- 3.9. **Auditorías.** Los estados financieros del programa serán auditados anualmente, por una empresa de auditoría independiente aceptada por el Banco, dentro de los 120 días siguientes del cierre de cada ejercicio fiscal durante el plazo original de desembolsos o su extensión si fuese necesario. El último estado financiero auditado se presentará dentro de los 120 días siguientes de la fecha estipulada para el último desembolso, de conformidad con los procedimientos y los términos de referencia previamente acordados con el Banco.

## **B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados**

- 3.10. **Monitoreo por parte del OE.** Para realizar el seguimiento del programa, el OE utilizará los siguientes documentos: (i) Matriz de Resultados (MR); (ii) Plan de Ejecución del Programa ([PEP](#)); (iii) Plan de Monitoreo y Evaluación (PME); (iv) [PA](#); (v) Matriz de Gestión de Riesgos del Programa; (vi) Informe de Monitoreo del Progreso (PMR); (vii) Informes Semestrales de Avance (ISA); y (viii) Estados Financieros Auditados del Programa. La UEP preparará informes semestrales consolidados de avance para su revisión por parte del Banco, los cuales serán enviados a más tardar en los 30 días posteriores al final de cada semestre.
- 3.11. **Monitoreo por parte del Banco.** El Banco realizará misiones de administración o visitas de inspección, dependiendo de la importancia y complejidad de la ejecución del programa, siguiendo el cronograma definido en el PEP, que identifica aquellos momentos en que se estima necesaria la supervisión técnica del Banco; el Banco acuerda que el OE utilizará el PMR.
- 3.12. Complementariamente, se realizará anualmente una reunión conjunta entre el OE y el Banco, donde se discutirá: (i) el avance de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual ([POA](#)); (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la MR; (iii) el POA para el año siguiente; y (iv) el [PA](#) para los próximos 12 meses y las posibles modificaciones presupuestarias por componente. El OE se compromete a mantener un sistema de monitoreo y evaluación del programa sobre la base del cual prepararán los informes y datos que remitirán al Banco. El CTP de la UEP será el encargado de realizar las funciones de planeación y monitoreo del programa.

- 3.13. **Evaluación.** La verificación del logro de las metas de resultado e impacto contenidas en la MR se realizará mediante evaluaciones intermedia, final y de impacto del programa. Se plantea realizar la evaluación intermedia (*Capacity Review*), a los 90 días contados al haber desembolsado el 50% del monto del préstamo o cuando hayan transcurrido dos años y medio desde la entrada en vigencia del contrato de préstamo (lo que ocurra primero).
- 3.14. El Banco desarrollará una evaluación final como parte del Informe de Terminación de Proyecto a iniciarse una vez que el proyecto alcance el 95% de su desembolso y presentado en los siguientes 180 días. Este informe contará como insumo con los informes de avance periódicos, los indicadores de la MR, Estados Financieros Auditados, los resultados de la evaluación de impacto y los demás resultados obtenidos. La evaluación final incluye una evaluación económica ex post, donde se calculará el costo-beneficio real de la intervención replicando la metodología de análisis costo-beneficio desarrollada para el análisis económico ex ante. En el [PME](#) se detallan los Términos de Referencia correspondientes para asegurar la evaluación económica ex post.
- 3.15. La evaluación de impacto tendrá por objetivo medir los resultados y el impacto del programa de acuerdo con las pautas acordadas con el Banco. El [PME](#) explica en detalle la metodología a seguirse, la cual: (i) para un indicador de impacto propone utilizar la metodología de control sintético. Esta metodología se usa cuando se manejan datos con un alto nivel de agregación y se dispone de series de tiempo con sólo una unidad tratada; y (ii) para los indicadores de resultado propone utilizar la metodología de “Antes y Después” (sin tendencia). Esta metodología se utilizará para aquellos indicadores para los cuales los datos se encuentren a nivel agregado (todo el país). Esta evaluación se realizará antes de cerrar la operación y será financiada por el programa. Esta evaluación será de importancia para el Banco ya que permitirá valorar, por primera vez, el impacto de los CdG en la mejora de la gestión del cumplimiento, el desempeño institucional, la ejecución de políticas públicas y su contribución al cierre de brechas y la prestación de servicios al ciudadano.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
<b>I. Prioridades corporativas y del país</b>		
<b>1. Objetivos de desarrollo del BID</b> <span style="float: right;">Sí</span>		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Inclusión Social e Igualdad -Productividad e Innovación -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)* -Instituciones de rendición de cuenta fortalecidas (#)*	
<b>2. Objetivos de desarrollo del país</b> <span style="float: right;">Sí</span>		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2972	(i) incrementar la calidad del gasto y la capacidad de gestión de la inversión pública en todos los niveles de gobierno; (ii) estimular la innovación y el desarrollo empresarial y agrícola; (iii) seguir reduciendo la pobreza, y eliminar la pobreza extrema; (iv) reducir la informalidad de la economía; y (v) incrementar el acceso equitativo a servicios básicos de calidad.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2948	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2019.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
<b>II. Development Outcomes - Evaluability</b>		Evaluable
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b> <span style="float: right;">7.0</span>		
3.1 Diagnóstico del Programa <span style="float: right;">1.5</span>		
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas <span style="float: right;">4.0</span>		
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados <span style="float: right;">1.5</span>		
<b>4. Análisis económico ex ante</b> <span style="float: right;">7.0</span>		
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE <span style="float: right;">0.0</span>		
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados <span style="float: right;">3.0</span>		
4.3 Supuestos Razonables <span style="float: right;">1.0</span>		
4.4 Análisis de Sensibilidad <span style="float: right;">2.0</span>		
4.5 Consistencia con la matriz de resultados <span style="float: right;">1.0</span>		
<b>5. Evaluación y seguimiento</b> <span style="float: right;">8.0</span>		
5.1 Mecanismos de Monitoreo <span style="float: right;">2.5</span>		
5.2 Plan de Evaluación <span style="float: right;">5.5</span>		
<b>III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>		
<b>Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad</b> <span style="float: right;">Bajo</span>		
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad <span style="float: right;">Sí</span>		
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales <span style="float: right;">Sí</span>		
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación <span style="float: right;">Sí</span>		
<b>Clasificación de los riesgos ambientales y sociales</b> <span style="float: right;">C</span>		
<b>IV. Función del BID - Adicionalidad</b>		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

**Nota de valoración de la evaluabilidad:**

El principal objetivo de la operación es mejorar la efectividad en la gestión de Prioridades Gubernamentales (PG) en Colombia mediante la mejora de la calidad de la gestión del cumplimiento de PG, así como la eficiencia y calidad de la información. Para conseguir este fin, la operación define un enfoque en dos áreas específicas en las que el proyecto interviene. El foco de la primera área es la mejora de la calidad del modelo de planificación, medición y seguimiento de las PG. La segunda área se enfoca en mejorar la eficiencia y calidad de la gestión, los sistemas y el conocimiento de la información estratégica de las PG. Cada una de estas áreas define un componente. El documento incluye una descripción de las brechas que llevan a debilidades en cada una de estas áreas.

El análisis económico provee una cuantificación de la mejora del cumplimiento de PG en el sector energético. La mejora se asocia a las actividades monitoreadas por la Consejería de Gestión, las cuales generarán mejoras en el sector energético en tiempos de ejecución y cumplimiento. El análisis concluye con un valor presente neto de US\$ 37.037.675 y con una Tasa Interna de Retorno de 75%.

El monitoreo se basa en reportes del Departamento Administrativo de Presidencia de la República. La evaluación ex post incluye una evaluación para identificar mejoras en el uso de información estratégica para el cumplimiento de prioridades estratégicas. La evaluación descansará en la metodología de control sintético para efectos de impacto y el método antes y después para los resultados.

Existen dos riesgos de cinco que se clasifican como altos. Los principales riesgos son la resistencia de los Ministerios y entidades involucradas a implementar el modelo de gestión de cumplimiento, así como la inadecuada coordinación. Por ello, se presentan medidas de mitigación que incluyen mejoras en los arreglos institucionales, entrenamientos de gestión del cambio, la elaboración de un reglamento operativo y la creación de un comité de gestión del Programa.

## MATRIZ DE RESULTADOS

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	El objetivo general de la operación es mejorar la efectividad en la gestión de PG en Colombia mediante el fortalecimiento de funciones claves del CdG. Los objetivos específicos son: (i) la mejora de la calidad de la gestión del cumplimiento de PG que incluye capacidades de planeación, monitoreo y evaluación; y (ii) la mejora en la eficiencia y calidad de la información para gestionar PG.
-------------------------------	--

## IMPACTO ESPERADO

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0 <sup>1</sup>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>IMPACTO #1. Mejora en la efectividad gubernamental</b>											
Índice de Efectividad Gubernamental (IEG)	Número	- 0.07	2017	-0.07	-0.07	-0.07	-0.07	0.15	0.15	<b>Fuente:</b> <i>Worldwide Governance Indicators</i> (WGI) project - Banco Mundial  <b>Responsable de recolección y reporte de datos:</b> Consejería Presidencial para la Gestión y Cumplimiento (CGC - recolección) - Unidad Ejecutora	Se asume que con el programa, se logrará una mejora en el cumplimiento de PG que permitirá a Colombia mejorar su efectividad gubernamental al término del mismo.  Para la medición se utiliza el IEG ( <i>Government Effectiveness del WGI</i> ). Este indicador, mide las percepciones de la calidad de la administración y servicios públicos, así como las políticas públicas y la credibilidad de los gobiernos para ejecutarlas.  El índice toma como referencia el rango de calificación de -2,25 (débil) a 2,25 (fuerte). Los valores más elevados indican una mayor calidad de gobierno.  Línea de base y programación: Se parte de los <a href="#">resultados de Colombia en 2017</a> que corresponden a -0,07. Se espera que Colombia mejore su calificación al final del programa, pasando de -0.07 a 0,15. Se asume que sin el programa, la

<sup>1</sup> Teniendo en cuenta los tiempos de ejecución del programa y su duración (4 años), se toma a manera de referencia el segundo semestre de 2019 como el Año 0 (alistamiento del programa), hasta el segundo semestre del 2023 como el Año 4 (cierre del programa). Se incluye la columna Año 0 en la que se tienen en cuenta los recursos de alistamiento técnico del programa.

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0 <sup>1</sup>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
										(UEP) DAPRE (reporte)	<p>efectividad del gobierno no sufriría un cambio significativo. Los dos componentes contribuirán a los efectos esperados.</p> <p>La meta se estimó tomando en cuenta la máxima calificación de Colombia de 0,07 en 2013, y tomando como referencia los resultados de dos países de la región para un período de 10 años (2007-2017). Los resultados son: Argentina (0,16/2017 y 0,17/2016 (máxima) - y Chile (0,85/2017 y 1,28/2007 (máxima).</p> <p>Con esta meta, Colombia superaría significativamente su calificación, y la obtenida en 2017 por países con un desarrollo institucional similar como México (0,03) y Perú (0,13).</p> <p><b>Fórmula:</b> Calificación de Colombia IEG 2022/Calificación de Colombia IEG 2017.</p>



RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>RESULTADO #1: Mejora en la capacidad de gestión de cumplimiento de PG</b>											
1.1. Mejora en la calificación del gobierno en el índice de la Revisión de Capacidad de Cumplimiento (RCC - <i>Delivery Capacity Review</i> )	Número	2.21	2018	2.21	2.21	2.60	2.60	3.0	3.0	<p><b>Fuente:</b> RCC (BID).</p> <p><b>Responsable de recolección y reporte de datos:</b> CGC (recolección) - (UEP) DAPRE (reporte)</p>	<p>Se busca mejorar las capacidades de gestión de cumplimiento de las entidades del gobierno que participan en la gestión de PG gracias al cierre de brechas identificadas sin programa. Este cierre, se valorará contra la calificación obtenida por Colombia en el <a href="#">índice 2018</a> en dos momentos: a la mitad y al final del programa. El índice del RCC, asume una calificación en escala de 1 (bajo) a 4 (alto) que pondera cinco dimensiones asociadas a las capacidades para la gestión del cumplimiento.</p> <p><b>Línea base y programación:</b> Se toman los resultados del índice de Colombia 2018 (2,21) que ubica al país en un nivel Medio Bajo. A la mitad del programa, tras la implementación del Modelo de Gestión de Cumplimiento (MGC), se espera una mejora en la calificación de Colombia en 0,39 puntos alcanzando los 2,60. Al término del programa, se espera mejorar la calificación del índice a 3.0 con lo cual Colombia alcanzaría un nivel Medio Alto.</p> <p><b>Fórmula:</b> Calificación final/Calificación total obtenida en 2018 Ver Tabla 6 - <a href="#">PME</a></p>

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>RESULTADO #2: Mejora en la gestión de PG mediante el uso de TIC</b>											
2.1. Prioridades gestionadas mediante el uso de datos masivos, analítica de datos y herramientas de visualización	Número	1/9	2018	1/9	1/9	3/9	5/9	6/9	6/9	<p><b>Fuente:</b> Sistema de Gestión y Análisis de Información Gerencial de la PRC</p> <p><b>Responsable de recolección y reporte de datos:</b> CGC (recolección) - Unidad Ejecutora (UEP) DAPRE (reporte)</p>	<p><b>Línea base y programación:</b> la CGC ha definido nueve PG: Catastro y Formalización; Intervención Integral en Zonas Estratégicas (ZEII); Productividad, Emprendimiento y Dinamización; Campo con Progreso; Formación para el Trabajo; Economía Naranja; Venezuela: Apoyo a la Población Migrante; Pobreza/Equidad; y Reforma Digital de la Administración Pública (REDAP). El indicador toma como referencia una línea base de 1/9 PG, teniendo en cuenta el desarrollo previo de un piloto de visualización utilizando datos masivos y analítica.</p> <p>La programación de las metas se calcula así: En años 0 y 1 se mantiene la línea base sin el desarrollo de acciones. En el año 2, se desarrollan 2 PG adicionales. En el año 3 se desarrollan 2 más. En el año 4, una adicional hasta sumar 6 PG, es decir, más de la mitad de las PG al final del proyecto.</p> <p><b>Fórmula:</b> Número de PG gestionadas mediante el uso de datos masivos, analítica de datos y herramientas de visualización/total de PG definidas para el proyecto</p> <p>Ver Tabla 6 - <a href="#">PME</a></p>

## PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Componente #1. Fortalecimiento de capacidades de gestión de cumplimiento (US\$7.974.000)</b>											
1.1. Modelo de Gestión del Cumplimiento (MGC) y plan de capacitación para aplicarlo en los ministerios y agencias responsables de implementar Prioridades Gubernamentales (PG) diseñado e implementado	Documento (MGC y plan de capacitación)	0	0	0	0	1	0	0	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>MGC y plan de capacitación aprobado por el DAPRE - CGC</li> <li>Acto administrativo de adopción del MGC</li> <li>Informes de avance y resultados implementación del MGC y del plan de capacitación</li> </ul>	
1.2. Funcionarios capacitados en el Modelo de Gestión del Cumplimiento (MGC)	Funcionarios capacitados	0	0	0	50	50	50	50	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listados de asistencia a talleres</li> <li>Informes de avance y resultados de capacitaciones</li> </ul>	La CGC ha dimensionado una red de gestión para las nueve PG definidas compuesta por 100 directivos y/o técnicos con capacidad de decisión de 36 entidades. Teniendo en cuenta el cambio de gobierno en 2023, se proyectan actividades de capacitación, como mínimo, para el mismo número de funcionarios para un total al final del proyecto de 200.
1.3. Evaluaciones rápidas ( <i>Deep Dives</i> ) y/o estrategias especializadas de intervención para apoyar la gestión de la ejecución y el cumplimiento de Prioridades Gubernamentales (PG) realizadas	Documento (Evaluaciones /Estrategias)	0	0	2	6	6	2	2	18	Informes de avance y resultados de las evaluaciones y estrategias de intervención realizadas	Se realizarán por lo menos dos evaluaciones y/o estrategias por prioridad. En el año 3 (2022) y 4 (2023), se apoyará la revisión y definición de estrategias para nuevas PG del nuevo gobierno para la continuidad y sostenibilidad del programa.

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
1.4. Coordinación e incorporación de buenas prácticas y conocimiento público privado al seguimiento y análisis de las Prioridades Gubernamentales (PG) realizada	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.5. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 1 realizado – PG1	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.6. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 2 realizado – PG2	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.7. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 3 realizado – PG3	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.8. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 4 realizado – PG4	Documento análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.9. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 5 realizado – PG5	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
1.10. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 6 realizado – PG6	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.11. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 7 realizado – PG7	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.12. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 8 realizado – PG8	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.13. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 9 REDAP (Transparencia) realizado – PG9	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.14. Seguimiento y análisis de la Prioridad Gubernamental 9 REDAP (Simplificación y digitalización de trámites) realizado - PG9	Documento (análisis y seguimiento de PG)	0	0	1	1	1	1	1	5	Informes de análisis y seguimiento a PG aprobados por el DAPRE-CGC	
1.15. Diagnósticos en temas clave para la definición del plan de cumplimiento de la REDAP realizados	Documento (diagnósticos en dos temas: Transparencia; y Simplificación y Digitalización de Trámites Prioritarios)	0	0	0	2	0	0	0	2	Diagnósticos aprobados por el DAPRE-CGC	

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
1.16. Plan de cumplimiento de la REDAP con base en los diagnósticos realizados diseñado e implementado	Documento (plan de cumplimiento)	0	0	0	0	0	0	1	1	Plan de cumplimiento aprobado por el DAPRE-CGC  Informes de avance y resultados del plan de cumplimiento	
<b>Componente #2. Fortalecimiento de capacidades de gestión y análisis de información (US\$6.000.000)</b>											
2.1. Funcionalidades de analítica de datos definidas e integración de sistemas de información del gobierno para analizar datos que afectan la gestión de Prioridades Gubernamentales (PG) desarrolladas	Sistema ( <i>software</i> )	0	0	0	0	0	0	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de los Sistemas de gestión integrados</li> <li>Informes de avance y resultados de la integración de sistemas</li> <li>Informes de avance y resultados de las funcionalidades de analítica de datos</li> </ul>	
2.2. Herramienta de visualización de información georreferenciada diseñada e implementada	Sistema ( <i>software</i> )	0	0	0	0	1	0	0	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acto administrativo del DAPRE adoptando la herramienta</li> <li>Reportes del sistema</li> </ul>	

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
2.3. Funcionarios capacitados y actividades de gestión del cambio realizadas	Funcionarios capacitados	0	0	0	50	50	50	50	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listados de asistencia a talleres</li> <li>Informes de avance y resultados de capacitaciones</li> </ul>	Con la implementación del Sistema de Información, se estima la participación de 100 directivos y técnicos de las oficinas de sistemas del DAPRE, de las 36 entidades y del DNP de apoyo a dicha red de gestión. Teniendo en cuenta el cambio de gobierno en 2023, se proyectan actividades de capacitación, como mínimo, para el mismo número de funcionarios para un total al final del proyecto de 200.
2.4. Servicios de infraestructura y <i>software</i> adquiridos y operando <sup>2</sup>	Documento (inventario de servicios adquiridos y en operación)	0	0	1	1	1	1	1	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de inventario con los servicios adquiridos y en operación del DAPRE</li> </ul>	

<sup>2</sup> Incluye adquisición de equipos y licencias, así como la contratación de servicios para la sostenibilidad y actualización de las herramientas TIC. Estas adquisiciones y servicios deberán ajustarse a los protocolos de ciberseguridad existentes en el DAPRE. No se prevén adquisiciones adicionales en materia de ciberseguridad, ni el desarrollo de obras civiles. Teniendo en cuenta que estos servicios serán adquiridos por demanda contra la información de los diagnósticos, no se cuantifican metas físicas en esta matriz.

## ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

<b>PAÍS:</b>	Colombia
<b>PROYECTO NO:</b>	CO-L1243
<b>NOMBRE:</b>	Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión Estratégica del Sector Público
<b>ORGANISMO EJECUTOR (OE):</b>	Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE)
<b>EQUIPO FIDUCIARIO:</b>	Miguel A. Orellana, Especialista Fiduciario en Gestión Financiera (FMP/CCO); Eugenio Hillman, Especialista Fiduciario Líder en Adquisiciones (FMP/CCO)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 El OE será el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE). Para la ejecución del programa, el DAPRE deberá contar con una Unidad Ejecutora de Programa (UEP), dependiente directamente de la Consejería Presidencial para la Gestión y Cumplimiento (CGC). La UEP será responsable de la ejecución y supervisión técnica del programa. Para determinar la estructura de ejecución, el equipo FMP/CCO consideró las características técnicas del programa, el resultado de la Evaluación de Capacidad Institucional (ECI) y la experiencia y conocimiento del Banco en la gestión de proyectos con similares retos.
- 1.2 La ECI realizada al DAPRE comprende las funciones de planeación, aprovisionamiento, finanzas y contabilidad, talento humano y control en cinco dimensiones: estrategia operacional, procesos y políticas, personas y organización, tecnología y datos, y gestión del desempeño. La herramienta del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del BID fue utilizado como guía para asegurar que los elementos mínimos fueran cubiertos en la evaluación. El resultado de la evaluación muestra que el DAPRE cuentan con un desarrollo satisfactorio y nivel de riesgo bajo.
- 1.3 De acuerdo con la evaluación PEFA, el Sistema de Gestión Financiera Pública de Colombia es un sistema maduro y que en la mayoría de las áreas presenta un buen desempeño; sin embargo, aún no se ajusta del todo a los estándares internacionales. Adicionalmente, se considera que el Sistema de Contratación Pública, desde la perspectiva normativa es adecuado y consistente con las prácticas aceptadas internacionalmente, pero su uso aún no ha sido aceptado para financiamientos del Banco. El DAPRE utiliza el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF Nación 2) para el control presupuestal, contable y de tesorería, los cuales se encuentran en línea.

### II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 Los líderes de las funciones responsables de la programación y pago de inversiones con recursos de crédito externo para el desarrollo de las actividades misionales de la entidad se encuentran en la Subdirección General del DAPRE y son la Oficina de Planeación y la Dirección Administrativa y Financiera.



- 2.2 El DAPRE cuenta con un Sistema Integrado para la Gestión de la Presidencia de la República (SIGEPRE). Las funciones de planeación, aprovisionamiento, finanzas y contabilidad, talento humano y control se encuentran dentro del alcance de los sistemas que componen el SIGEPRE. A pesar de esto, la cultura organizacional del DAPRE tiende a alienar las funciones misionales de las funciones de soporte de la organización.
- 2.3 Tanto la función financiera y contable como la de adquisiciones presentan un enfoque predominantemente operativo. En el caso de esta última, no existe un responsable por identificar y promover la adopción de buenas prácticas de abastecimiento, dejando la responsabilidad de estructurar y adelantar adquisiciones en personal de las áreas usuarias sin experiencia en la gestión de compras. Para mejorar las compras y asegurar la disponibilidad de recursos económicos, el DAPRE deberá vincular personal con experiencia en la aplicación de las políticas de adquisiciones del Banco y la gestión financiera y contable relacionada con recursos de crédito externo. Se brindará capacitación al equipo de proyecto en temas de adquisiciones financiadas por el Banco al inicio de la ejecución y posteriormente cada año.
- 2.4 En cuanto a la función de control interno, el DAPRE ha avanzado en la adopción del SIGEPRE y de una cultura de autocontrol. Sin embargo, el 89% de los funcionarios son de libre nombramiento y remoción, por lo que enfrenta el reto de posicionar nuevamente el sistema de gestión y reforzar las prácticas de autocontrol en un nuevo equipo de gobierno. El control externo, en este caso fiscal, es realizado por la Contraloría General de la República (CGR).

### **III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN**

- 3.1 Como parte del diseño de la operación, el Banco realizó un ejercicio de gestión de riesgos siguiendo la metodología propia, identificando los siguientes riesgos fiduciarios de nivel medio: (i) baja capacidad fiduciaria en gestión financiera del OE para manejar operaciones de préstamo con políticas del BID; y (ii) baja capacidad del OE para gestionar procesos de adquisiciones con políticas del Banco. Para mitigar los riesgos identificados, se proponen las siguientes medidas de mitigación: (i) la contratación de especialistas financieros y de adquisiciones con conocimiento de la operación del Banco; así como la contratación de un experto en Tecnologías de la Información (TIC) que lidere las actividades de diseño e implementación del sistema de información gerencial; y un Coordinador Técnico del Programa (CTP) que articule la operación de la Consejería y del crédito con los procesos operativos a cargo de la Subdirección General; y (ii) el diseño, implementación y adopción de Reglamento Operativo del Programa (ROP).

### **IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN ESTIPULACIONES ESPECIALES**

- 4.1 El DAPRE deberá presentar las justificaciones de gastos utilizando el tipo de cambio de los pagos efectuados desde la cuenta especial en dólares estadounidenses a pesos colombianos (tasa de monetización).
- 4.2 El DAPRE deberá crear los rubros presupuestales de los recursos del programa de acuerdo con la clasificación por componentes y distribución de los recursos definida en la tabla de “costo y financiamiento” del contrato de préstamo para efectos de que los

informes financieros del programa sean generados automáticamente por el SIIF Nación 2.

- 4.3 El DAPRE deberá presentar anualmente y hasta finalizar la operación, los Estados Financieros Auditados por una firma auditora independiente, la cual deberá estar seleccionada y contratada bajos las políticas del Banco, en lo posible de manera multianual, de conformidad con los procedimientos y los términos de referencia previamente acordados con el Banco.
- 4.4 La DAPRE deberá presentar el Plan de Adquisiciones (PA) del programa aceptable para el Banco para los primeros 18 meses y el Plan Anual de Adquisiciones del que trata el artículo 2.2.1.1.4.1 del Decreto 1082 de 2015 para el primer año de ejecución del programa.

#### V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 5.1. **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos de Obras, Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría generados bajo el programa y sujetos a Licitación Pública Internacional (LPI) se ejecutarán utilizando la Política GN-2349-9 y los Documentos Estándar de Licitaciones (DELS) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando Documentos de Licitación Nacional acordados con el Banco. La revisión de las especificaciones técnicas de las adquisiciones durante la preparación de procesos de selección es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto.
- 5.2. **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de Servicios de Consultoría generados bajo el proyecto se ejecutarán utilizando la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) acordada con el Banco o la estándar armonizadas entre el Banco Mundial y Colombia Compra Eficiente.
- 5.3. La revisión de Términos de Referencia para la contratación de servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto.
- 5.4. **La selección de los consultores individuales.** De conformidad con lo establecido en la Política GN-2350-9.
- 5.5. **Capacitación.** Las eventuales capacitaciones no requieren de acciones especiales.

**Cuadro 1. Tabla de montos límites (US\$)**

Obras		Bienes		Consultoría	
LPI	LPN (obras complejas) **	LPI	LPN (bienes no comunes) **	Publicidad Internacional Consultoría	Lista Corta sin Restricciones de Nacionalidad
Mayor o igual a 10.000.000	Entre 350.000 y 10.000.000	Mayor o igual a 1.000.000	Entre 50.000 y 1.000.000	Mayor o igual a 200.000	Menor o igual a 500.000

\*\* Cuando se trate de obras sencillas y bienes comunes y cuyo valor se encuentre por debajo del monto para LPI, se podrán adquirir a través de Comparación de Precios (CP).

\*\* Cuando se trate de obras complejas o bienes no comunes cuyo valor se encuentra por debajo del rango para LPN, se podrán adquirir a través de CP.

**Cuadro 2. Tabla de montos límites revisión expost (US\$)**

Límite para revisión ex post***		
Obras	Bienes	Servicios de Consultoría
10.000.000	1.000.000	200.000

\*\*\* La revisión ex post está sujeta a lo establecido en la Política GN-2349-9.

- 5.6. **Adquisiciones principales.** Las adquisiciones de los primeros 18 meses son reflejadas en el [PA](#) como enlace requerido al documento principal.
- 5.7. **Supervisión de adquisiciones.** En su fase inicial las adquisiciones del préstamo se realizarán con modalidad ex ante: la modalidad de revisión ex post será objeto de evaluación por parte del equipo de proyecto y eventualmente implementada sucesivamente a una oportuna capacitación del personal del DAPRE. Se exceptúan las contrataciones directas, que serán revisadas siempre de forma ex ante.
- (i) Obras: ex ante, mientras el Banco no defina lo contrario.
  - (ii) Bienes: LPI y LPN ex ante, mientras el Banco no defina lo contrario.
  - (iii) CP: primeras ex ante y si el resultado es satisfactorio puede ser ex post.
  - (iv) Firmas consultoras: ex ante, mientras el Banco no defina lo contrario.
  - (v) Consultores individuales: ex ante, mientras el Banco no defina lo contrario.
- 5.8. **Registros y archivos.** El DAPRE mantiene completa la documentación del proceso de adquisiciones. La documentación del proceso de compras lo manejará la UEP siguiendo las directrices de Gestión Documental definidas en el ROP.

## VI. GESTIÓN FINANCIERA

- 6.1 **Programación y presupuesto.** El Gobierno Nacional, a través de la Dirección General de Presupuesto Público Nacional y el Departamento de Planeación Nacional (DNP), es el responsable de la programación presupuestal, trámite que concluye con la aprobación de la Ley Anual de Presupuesto por el Congreso de la República. Los recursos del préstamo estarán incluidos en el presupuesto nacional de la nación, en cabeza del DAPRE y será controlado a través del sistema SIIF Nación 2.
- 6.2 **Contabilidad y sistemas de información.** El órgano rector de la contabilidad pública en Colombia es la Contaduría General de la Nación (CGN), quien da las directrices sobre la forma de llevar la contabilidad. El sistema oficial para llevar la contabilidad pública es el SIIF Nación 2, el cual se constituye en fuente para descargar la información que se transmite a la CGN a través del Sistema Consolidador de Hacienda e Información Pública (CHIP). El DAPRE utilizará el SIIF Nación 2, para el control presupuestal, contable y de tesorería del programa. El registro se hará bajo el método de causación (devengado); sin embargo, los EFAs del programa serán elaborados sobre la base contable de efectivo y presentados anualmente al Banco. Para el registro de sus operaciones y la preparación de sus estados financieros, la Entidad utiliza las normas prescritas por la CGN y en lo no establecido en ellas, las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, establecidas en los Decreto 2649 de 1993 y Ley 1314 de 2009.
- 6.3 **Desembolsos y flujo de caja.** Los recursos provenientes de fuente externa se ejecutan a través del Sistema SIIF Nación 2. Para el manejo de tesorería del proyecto, el DAPRE abrirá una cuenta bancaria especial - cuenta designada en moneda extranjera en el

Banco de la República (BR - Banco Central), a nombre del programa, para el uso exclusivo de los recursos del préstamo. El DAPRE presentará ante el Banco las solicitudes de desembolsos. El método de desembolsos será el de anticipos de fondos, con base en las necesidades reales de liquidez para un período máximo de seis meses; y la rendición de cuentas de dichos anticipos se hará cuando se alcance el 80% de los gastos, para poder realizar un nuevo desembolso, según lo establecido en el OP-273-6 “Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID”. Además de la proyección del flujo de fondos, la solicitud de desembolso deberá estar acompañada de la conciliación de la cuenta especial y el estado de implementación de los compromisos de desempeño técnico y fiduciario (cuando aplique). Las justificaciones de gastos se realizarán utilizando el tipo de cambio de la conversión de los recursos desembolsados en Dólares de los Estados Unidos de América (US\$) a Pesos de Colombia (COP); es decir, la tasa de monetización. La revisión de la documentación se hará en forma ex post.

- 6.4 **Control Interno y auditoría interna.** El DAPRE cuenta con una Oficina de Control Interno (OCI). El control interno está basado en la aplicabilidad del Manual Estándar de Control Interno (MECI) 2014 y los principios de autorregulación, autogestión, autocontrol y mejoramiento continuo; además, cuentan con mapas de riesgos elaborados para cada uno de los procesos incorporados en el Sistema de Gestión de Calidad. La OCI es la encargada de realizar la evaluación independiente al Sistema de Control Interno a través de la herramienta de Auditoría Interna, donde se auditan procesos con el fin de verificar su gestión; es decir, dar cumplimiento a lo programado y presta acompañamiento dentro de los planes de mejoramiento de las auditorías internas y la CGR.
- 6.5 **Control externo e informes.** El control externo del DAPRE es realizado por la CGR, a través de auditorías públicas efectuadas a la entidad, de manera selectiva y posterior, con el fin de verificar el cumplimiento de las normas, el buen uso de los recursos, la observancia de los procesos y procedimientos, el alcance de las metas y objetivos, etc. Debido a que la CGR no es elegible a la fecha para auditar proyectos financiados con recursos del Banco, el programa utilizará los servicios de una Firma Auditora Independiente (FAI), la cual deberá realizar la auditoría financiera con un informe independiente.
- 6.6 Los EFAs y la elegibilidad de los gastos del programa, serán auditados anualmente por una FAI aceptable al Banco, que será contratada por el DAPRE. Los servicios de auditoría serán financiados con recursos del programa, cuyo presupuesto estimado es de US\$200.000. Los EFAs del proyecto serán enviados al Banco dentro de los 120 días siguientes del cierre de cada ejercicio fiscal del programa durante el plazo original de desembolsos o su extensión si fuese necesario. El último estado financiero auditado se presentará dentro de los 120 días siguientes de la fecha estipulada para el último desembolso, de conformidad con los procedimientos y los términos de referencia previamente acordados con el Banco.
- 6.7 **Plan de supervisión financiera.** Con base en el resultado de la evaluación de capacidad y la evaluación de riesgos del proyecto, el especialista financiero llevará a cabo, como mínimo, una visita “in situ” al año y revisiones de “escritorio” sobre los EFAs anuales y finales auditados. El auditor del programa verificará que los recursos se ejecuten, según las normas y políticas del Banco, en materia de gestión fiduciaria y condiciones estipuladas en el ROP. El auditor realizará visitas de inspección al DAPRE.

Las visitas de supervisión fiduciaria en gestión financiera incluirán la verificación de los arreglos financieros y contables utilizados para la administración del proyecto, y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones emitidas por el auditor independiente del proyecto cuando aplique, entre otros.

- 6.8 No existe una política nacional de revelación pública de los informes de auditoría; no obstante, según la política de acceso y divulgación de información vigente, se deberá publicar en los sistemas del Banco los EFAs.
- 6.9 **Mecanismo de ejecución.** El prestatario será la República de Colombia y el DAPRE será el OE del programa. El DAPRE utilizará el SIIF Nación 2 para el control presupuestal, contable y de tesorería del programa y será responsable de la información contable, y preparará los estados financieros del programa. El ROP definirá las funciones de cada una de las instancias y dependencias involucradas y sus integrantes, así como los mecanismos de coordinación flujos de información y documentación y de ejecución de las actividades del mismo. También el ROP contendrá mayor detalle de las funciones y responsabilidades de las diferentes instancias que formarán parte de la ejecución de la operación.
- 6.10 El DAPRE ejecutará el programa a través de la UEP cuyos integrantes deberán contar con experiencia en ejecución de proyectos financiados por la banca multilateral. Para la gestión integral del programa se contratará un CTP, quien dependerá directamente del Consejero Presidencial para la Gestión y Cumplimiento. La UEP contará adicionalmente con un especialista en adquisiciones; un especialista financiero y un especialista en TIC. El programa se ejecutará de acuerdo con el ROP. La operación no contempla co-ejecutores.
- 6.11 **Otros acuerdos y requisitos de gestión financiera.** No existen acuerdos adicionales a los mencionados anteriormente. Sin embargo, los acuerdos y requisitos fiduciarios incluidos en este anexo podrán ajustarse de acuerdo con la dinámica del programa basada en las actualizaciones del análisis de riesgos y la evaluación de CI que se realicen durante la ejecución del programa.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/19

Colombia. Préstamo \_\_\_\_/OC-CO a la República de Colombia  
Programa de Fortalecimiento de las Capacidades  
de Gestión Estratégica del Sector Público

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Colombia, como prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión Estratégica del Sector Público. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$15.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019)