

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **COLOMBIA**

### **PROGRAMA PARA DESARROLLAR HABILIDADES DEL SIGLO 21 EN LA ADOLESCENCIA Y LA JUVENTUD COLOMBIANA**

**(CO-L1261)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mateo-Berganza, Mercedes (SCL/EDU), Jefe de Equipo; González Velosa, Carolina (SCL/LMK), Jefe de Equipo Alterno, Maragall, Juan Ernesto (SCL/EDU); García Rincón, María Fernanda (ORP/REM); Jimenez Mosquera, Javier (LEG/SGO); Adam Fresno, Alvaro y Chang, Elsa (VPS/ESG); Saldarriaga Jimenez, Andrea (SCL/GDI); Minoja, Livia (INE/INE); Almeida, Juliana (CSD/CCS); Heredero, Elena (LAB/DIS); Caycedo Duque Juanita; Duarte, Catalina y Blasco, Ivana (SCL/EDU), Gómez, María Fernanda (SCL/LMK); Hillman, Eugenio y Crausaz, Patricio (VPC/FMP); Bustos, Maria Paula (CAN/CCO).

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 .....	9
C. Indicadores claves de resultados .....	12
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>13</b>
A. Instrumentos de financiamiento .....	13
B. Riesgos ambientales y sociales .....	13
C. Riesgos fiduciarios.....	14
D. Otros riesgos y temas claves .....	15
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN .....</b>	<b>15</b>
A. Resumen de los arreglos de implementación.....	15
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados .....	17

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

ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)	
EER#1	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) /Plan Operativo Anual (POA)</a>
EER#2	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación</a>
EER#3	<a href="#">Informe de Gestión Ambiental y Social (IGAS)</a>
EER#4	<a href="#">Plan de Adquisiciones (PA)</a>

ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)	
EEO#1	<a href="#">Análisis Económico del Proyecto</a>
EEO#2	<a href="#">Reglamento Operativo del Programa (ROP) (borrador)</a>
EEO#3	<a href="#">Tabla de costos</a>
EEO#4	<a href="#">Arreglo Institucional</a>
EEO#5	<a href="#">Financiamiento Cambio Climático</a>
EEO#6	<a href="#">Modelo contrato operador ICBF</a>
EEO#7	<a href="#">Bibliografía</a>
EEO#8	<a href="#">Decreto Estructura ICBF</a>
EEO#9	<a href="#">Programa Sacúdete</a>
EEO#10	<a href="#">Lecciones aprendidas</a>
EEO#11	<a href="#">Resolución 490</a>
EEO#12	<a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF)</a> y <a href="#">Formulario de Evaluación de Salvaguardia (SSF)</a>

<b>ABREVIATURAS</b>	
ANDI	Asociación Colombiana de Empresarios de Colombia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAE	Centro de Atención Especializada
CDI	Centros de Desarrollo Infantil
CDP	Comité Directivo de Programa
CI	Capacidad Institucional
CIMA	Centro de Información para la Mejora de los Aprendizajes
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CZ	Centros Regionales y Centros Zonales
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EASE	Evaluación Ambiental y Social Estratégica
EEO	Enlace Electrónico Opcional
EER	Enlace Electrónico Requerido
ERM	Reunión de Revisión de Elegibilidad
ESS	Estrategia Ambiental y Social
ETC	Entidades Territoriales Certificadas
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
ICFES	Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Superior
IGAS	Informe de Gestión Ambiental y Social
MEN	Ministerio de Educación Nacional de Colombia
MinTIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
OE	Organismo Ejecutor
OGP	Oficina de Gestión del Programa
ONG	Organización No Gubernamental
OPC	Comité De Políticas Operativas
PA	Plan de Adquisiciones
PARD	Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos
PEP	Plan de Ejecución del Programa
PISA	Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos
PGASE	Plan de Gestión Ambiental y Social Estratégico
POA	Plan Operativo Anual
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POD	Propuesta de Desarrollo de la Operación
PRO	Profesionales
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SABER	Pruebas estandarizadas aplicadas por el ICFES

SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SIMS	Sistema de Información de Mercados Laborales y Seguridad Social
SPF	Filtro de Política de Salvaguardias
SRPA	Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente
SSF	Formulario de Evaluación de Salvaguardia
STEM	Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas
TUMO	Centro de Tecnologías Creativas
TyT	Técnicos y Tecnológicos
UGP	Unidad Gestora del Programa
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**COLOMBIA**  
**PROGRAMA PARA DESARROLLAR HABILIDADES DEL SIGLO 21 EN LA ADOLESCENCIA Y LA JUVENTUD**  
**COLOMBIANA**  
**(CO-L1261)**

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario:			Facilidad de Financiamiento Flexible <sup>(a)</sup>	
República de Colombia			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor:			Período de desembolso:	4 años
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)			Período de gracia:	5,5 años <sup>(b)</sup>
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	50.000.000	100	Comisión de crédito:	(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	(c)
			Vida Promedio Ponderada (VPP):	14,75 años
Total:	50.000.000	100	Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El objetivo general del proyecto es apoyar en los adolescentes y jóvenes colombianos el desarrollo de habilidades necesarias para formular e impulsar sus proyectos de vida y convertirse en agentes de cambio social y económico. Los objetivos específicos son: (i) fomentar el fortalecimiento y articulación institucional para la consolidación de la política pública para la juventud; y (ii) implementar la estrategia Sacúdete como programa nacional por medio del cual los adolescentes y jóvenes desarrollan las habilidades para formular e impulsar con éxito sus proyectos de vida.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> (i) la selección de una Unidad Gestora del Programa (UGP), conformada según los perfiles técnicos incluidos en el Reglamento Operativo del Programa (ROP) ( <a href="#">EEO#2</a> ) (¶3.2); (ii) la conformación del Comité Directivo del Programa de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el Reglamento Operativo del Programa del Programa (ROP) (¶3.4); y (iii) la aprobación y entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (ROP) en los términos y condiciones acordados previamente con el Banco (¶3.5).				
<b>Condiciones contractuales especiales de ejecución:</b> Ver Anexo B del IGAS ( <a href="#">Informe de Gestión Ambiental y Social</a> ).				
<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 checked="" type="checkbox"/>	CC	<input checked="" type="checkbox"/>
			IC	<input checked="" type="checkbox"/>

- (a) 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.
- (b) 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.
- (c) 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.
- (d) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).
- (e) 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 En las últimas décadas, Colombia logró importantes avances en acceso educativo. Entre 1995 y 2018 la cobertura neta en preescolar aumentó de 38% a 77%, en básica primaria de 85% a 96%, en básica secundaria de 47% a 76% y en media de 18% a 47% ([DANE](#), [MEN](#)). Sin embargo, persisten retos en acceso educativo que en gran medida afectan a la adolescencia y la juventud. De un lado, hay inequidades en el acceso a secundaria: mientras en 2018 la cobertura neta en bachillerato (básica secundaria y media) fue 82% para el quintil de ingresos más alto, alcanzó sólo 58% en el quintil más pobre. De otro lado, hay altos niveles de abandono: de cada 100 niños que ingresan al primer año de educación, sólo 44 se gradúan de bachilleres. Y sólo un tercio de los que se gradúan de media transitan inmediatamente a la educación superior ([DNP, 2018](#)).
- 1.2 A los retos en acceso y abandono, se suman los de formación de habilidades. Muchos jóvenes que culminan la secundaria tienen deficiencias en habilidades cognitivas. Más de la mitad de los estudiantes no logran un desempeño satisfactorio en la prueba estandarizada Saber 11<sup>1</sup>, un panorama que empeora en el sector rural ([DNP, 2018](#)). También hay evidencia de deficiencias en habilidades del siglo 21<sup>2</sup>. Uno de cada siete estudiantes de 15 años tiene dificultades para resolver problemas de forma colaborativa según la prueba PISA; no sabe cómo trabajar en equipo para resolver problemas simples. Este problema es mayor entre los estudiantes de menores ingresos. De hecho, Colombia tiene la mayor brecha en habilidades sociales entre estudiantes ricos y pobres, en comparación con los países de ALC que toman PISA ([Bos et al., 2017](#)). También hay evidencia de deficiencias en competencias ciudadanas entre los egresados de la educación terciaria: el 65% de los estudiantes que presentaron la prueba estandarizada Saber Pro se ubicaron en los niveles inferiores de desempeño y más de la mitad de las respuestas de los estudiantes que presentaron la prueba Saber T&T fueron incorrectas ([ICFES, 2018](#)).
- 1.3 Estas deficiencias en habilidades se manifiestan diferencialmente entre las mujeres. Si bien ellas acumulan más años de educación que los hombres, muestran sistemáticamente un menor desempeño en habilidades STEM. En las pruebas PISA, los resultados de los hombres colombianos en matemáticas y ciencias son significativamente mayores que los de las mujeres ([Bos et al 2015](#)). Y en las pruebas Saber 11 todos los años se observa una diferencia importante en matemáticas a favor de los hombres ([Cobos et al 2019](#)).
- 1.4 Estas dificultades en el logro educativo redundan en alta inactividad y desempleo juvenil, que afecta especialmente a las mujeres. En 2018, 14% de los jóvenes

---

<sup>1</sup> Saber 11 es la prueba estandarizada que toman todos los estudiantes al finalizar la secundaria. Se evalúa matemáticas, lectura crítica, ciencias naturales, sociales, ciudadanía e inglés.

<sup>2</sup> Los conceptos de habilidades del siglo 21 y habilidades transversales se utilizan de forma intercambiable en el documento. Las habilidades transversales son habilidades para la vida, ampliamente transferibles en distintos ámbitos, y no específicas a un trabajo, tarea sector, disciplina y ocupación. Entre estas se destacan: habilidades digitales, trabajo en equipo, comunicación, creatividad, pensamiento crítico, resolución de problemas, perseverancia, resiliencia, tolerancia, empatía ([Mateo Díaz, 2019](#)).

entre 15 y 28 años ni estudiaron ni trabajaron ni buscaron empleo y 22% ni estudiaron, ni trabajaron <sup>3</sup> ([SIMS](#)). Para las mujeres, estos porcentajes alcanzaron 23% y 31%, respectivamente. En años recientes, las tasas de desempleo juvenil han superado 19% alcanzado 25% para las mujeres ([SIMS](#)). La evidencia muestra que estos problemas de logro educativo e inactividad femeninos están asociados a la alta incidencia del embarazo adolescente, que afecta a 17,5% de las mujeres entre 15 y 19 años ([Novella et al. Eds., 2018](#)) y que en los dos quintiles más pobres alcanza casi 30% ([Bernal y Camacho, 2014](#)).

- 1.5 Las dificultades de logro educativo y formación de habilidades de los jóvenes colombianos se deben a múltiples factores ([Conpes 173 de 2014](#)). Primero, existe una desconexión entre la demanda de habilidades en el mercado laboral y aquellas que adquieren los jóvenes, en parte vinculada a la rápida transformación tecnológica a nivel global. Las tendencias globales aumentan estos retos. El cambio tecnológico acelerado implica transformaciones sobre el mundo del trabajo, como la automatización de muchas actividades rutinarias y la aparición del empleo colaborativo, que requieren mayores esfuerzos en la formación de habilidades ([Autor et al., 2003](#); [Mateo Díaz, 2019](#)). Segundo, hay una desconexión entre aspiraciones educativas y profesionales de los jóvenes y la realidad a la que se enfrentan. Esto en parte se debe a que muchos jóvenes tienen información limitada sobre la oportunidades educativas y laborales. pueden financiar los costos directos y de oportunidad de la educación de tiempo completo. Existe un desfase entre las aspiraciones educativas y profesionales de los jóvenes y la realidad a la que se enfrentan. Según la Encuesta Millennials, en Bogotá, 94% de los estudiantes que culminaron educación secundaria, aspiran a culminar educación superior, lo que está muy por encima de las tasas de graduación ([Novella et al., 2018](#); [Mateo Díaz y Rucci, Eds., 2019](#)). Existe también una brecha de género en expectativas del tipo de ocupaciones en las que los jóvenes esperan trabajar con un sesgo importante en favor de los varones hacia las carreras STEM ([PISA, 2018](#)). Además, los problemas de desempleo e inactividad en jóvenes conllevan un aumento en la probabilidad de adopción de conductas de riesgo, tales como el consumo de drogas y alcohol ([Fundazioa, 2014](#); [Henkel, 2011](#); [Lee et al., 2015](#)), la criminalidad ([Bourguignon et al., 2002](#)), y el embarazo adolescente ([Bernal y Camacho, 2014](#)). Tercero, pocas iniciativas de formación flexible, tienen limitados mecanismos de coordinación ([Fundación Corona, 2020](#)).
- 1.6 A estos tres factores se suman otros, como las deficiencias en la formación técnica ocupacional y vacíos en la información que tienen los empleadores sobre las habilidades de los jóvenes (que no tienen experiencia ni referencias). Esta operación se enfoca en los tres primeros determinantes. A estos elementos se suma un contexto afectado por el COVID-19, con una caída de la actividad económica, tasas de desempleo que duplican las observadas hace un año (20%), proyecciones de fuerte caída del PIB al cierre del 2020 y los desequilibrios macroeconómicos asociados.
- 1.7 El estado colombiano ha hecho esfuerzos para aumentar la inserción educativa y reducir la inactividad de los jóvenes. A nivel institucional diferentes actores gubernamentales tienen responsabilidades en el sector, entre los que cabe destacar la Consejería Presidencial para la Juventud, el ICBF, el SENA, el

---

<sup>3</sup> En los demás países andinos el promedio de estas tasas fue 15% y 18%, respectivamente.

Ministerio de Educación y el Ministerio del Trabajo. Los esfuerzos más recientes como se describe a continuación han estado liderados por la Consejería Presidencial para la Juventud quien está coordinando la elaboración de un nuevo CONPES de política nacional que presenta la actualización de la visión para este grupo etario, y que se asegurará, una vez aprobado, de coordinar su implementación; y el ICBF como brazo ejecutor del programa Sacúdete. Un antecedente importante de los esfuerzos de inserción educativa y laboral es el [Conpes 173 de 2014](#), por medio del cual el Departamento Nacional de Planeación (DNP) presentó los lineamientos de una política que busca generar oportunidades para los jóvenes. Específicamente, busca “implementar estrategias que garanticen el tránsito de los jóvenes al ámbito laboral y productivo en condiciones de calidad, estabilidad y protección especial en los aspectos que se requieran”.

- 1.8 También se han implementado numerosas políticas para reducir el desempleo y la informalidad laboral entre los jóvenes. Sin embargo, han resultado insuficientes para asegurar trayectorias laborales de calidad. ([Ham, Maldonado y Guzmán-Gutiérrez 2019](#)). Ello en parte se debe a la desconexión en los esfuerzos. En efecto, los análisis recientes sobre política de empleo en el país coinciden en notar la ausencia de una estrategia regulatoria coherente. El país ha invertido en cambio en la implementación de programas con frecuencia desarticulados ([Casas, Gonzalez-Velosa y Melendez, 2018](#); [Ham, Maldonado y Guzmán-Gutiérrez 2019](#)).
- 1.9 El [Plan Nacional de Desarrollo](#) ha planteado nuevas metas para jóvenes en reducción de desempleo, cobertura en educación media y superior, acceso a becas y programas de empleabilidad y reducción de embarazos adolescentes. Se trata de acciones que requieren de una fuerte coordinación interinstitucional. Para implementar esta visión se va a establecer una nueva institucionalidad, en la que la Consejería Presidencial de la Juventud ha sido designada para ejercer un rol articulador, siguiendo el modelo de la política de primera infancia. El ICBF ha sido designado como entidad ejecutora, con el rol de implementar la estrategia en el territorio. La Consejería necesita fortalecer su capacidad y enfrenta el reto de articular la multiplicidad de actores y acciones para empleo inclusivo de jóvenes con la agenda nacional. Por su parte el ICBF tiene que operar bajo un nuevo marco institucional que ha ampliado sus funciones para ejecutar la estrategia.
- 1.10 **Estrategia del Programa.** Alineado con estos objetivos, bajo el liderazgo de la Consejería se está procesando un CONPES para la Política Nacional de Juventud que se espera sea aprobado a inicios del 2021. Este documento de política tiene como objetivo promover el desarrollo integral de la población joven en Colombia resolviendo las brechas existentes en la atención ofrecida. Como parte de esta visión se está impulsando la estrategia Sacúdete, enfocada en jóvenes de 14 a 28 años, que están dentro y fuera del sistema educativo en todo el territorio nacional con un énfasis en zonas y poblaciones vulnerables. El ICBF estará a cargo de implementarla en territorio. La metodología Sacúdete consta de tres fases: (i) Fase Inspira, en la que se ofrecen herramientas de descubrimiento vocacional y autoconocimiento; (ii) Fase Enfoca, en la que se ofrecen herramientas de formación y orientación vocacional para estructurar su proyecto de vida y emprendimiento; y (iii) Fase Transforma, en la que se informa y conecta a los jóvenes con oportunidades de formación, empleabilidad y emprendimiento ([EEO#9](#)).

- 1.11 Sacúdete es un programa innovador, similar a otras iniciativas [internacionales](#) de estructura flexible, que ajustan la oferta de habilidades de forma dinámica y trabajan con jóvenes dentro y fuera de los sistemas educativos formales para reconducir sus trayectorias educativas y laborales. Se trata de programas que complementan la educación formal, no la reemplazan. Su relevancia aumenta en la actual coyuntura: la crisis del COVID-19 está teniendo un impacto dramático en el empleo de los jóvenes<sup>4</sup>, y está restringiendo las posibilidades de los jóvenes de seguir con sus trayectorias educativas y de formación. El desarrollo de sistemas de formación en línea, la creación de plataformas de aprendizaje con contenido curado, la posibilidad de que los jóvenes puedan tener acceso a un sistema de certificación de habilidades validado, pueden facilitar procesos de formación continua que permitan el *reskilling* y *upskilling* y faciliten la integración laboral. En este contexto de crisis social también cobra especial relevancia la formación de Sacúdete en competencias ciudadanas y el fomento que le da a iniciativas juveniles de empresariado social y de organización cívica y comunitaria.
- 1.12 Para implementar Sacúdete, se requieren espacios físicos con dotación e infraestructura tecnológica que permitan la asistencia de forma regular y con flexibilidad horaria. El gobierno se ha comprometido a ofrecer 140 puntos Sacúdete a nivel nacional (PND, 415) para lo cual está estructurando el servicio en centros y nodos. Los nodos son espacios que forman parte de la red, pero que no pertenecen al ICBF; se aprovechan espacios comunitarios donde no se ofrece el paquete completo de servicios. Los centros son espacios propiedad del ICBF y deben cumplir estas características: capacidad para atender a más de 200 participantes; ubicación en zonas seguras y de fácil acceso para los jóvenes; incorporación de infraestructura tecnológica; y condiciones para el acceso por parte de los estudiantes en cualquier horario. Actualmente no existe la infraestructura que cumpla todas estas condiciones para alojar de forma permanente el programa. Hay centros en 6 departamentos: Magdalena, Antioquia, Choco, Buenaventura, Meta y Putumayo. Hasta ahora, Sacúdete ha alcanzado a más de 800 beneficiarios.
- 1.13 Dado que Sacúdete tiene que implementarse en territorios de difícil acceso y donde la oferta de servicios es restringida (v.g. ruralidad dispersa) y dada la necesidad de atender los retos presentados por la emergencia sanitaria, el ICBF planea ofrecer un servicio mixto en dos modalidades. En la primera, un modelo virtual con acompañamiento, el participante accede a los talleres y asesorías por medio de una plataforma virtual y recibe acompañamiento permanente en línea por parte de un equipo de profesionales. En la segunda, un modelo *B-Learning*, los talleres, asesorías se imparten de forma presencial y se acompañan con actividades virtuales o remotas. En ambos casos el participante cuenta con el acompañamiento permanente de un equipo de profesionales, tanto en modalidades virtual como presencial.
- 1.14 Debido a que Sacúdete operará en territorios cuya economía local depende del mantenimiento de los ecosistemas, los contenidos formativos incluirán habilidades que apoyen el desarrollo sostenible (tecnologías limpias, producción y consumo responsable, etc). Para facilitar el acceso de madres adolescentes, se

---

<sup>4</sup> En el trimestre marzo-mayo de 2020 la tasa de desempleo juvenil alcanzó 27%, frente a 18% en el mismo periodo en 2019.

aprovecharán infraestructuras existentes en los Centros de Desarrollo Infantil (CDIs) del ICBF, para que los hijos de las beneficiarias sean atendidos y estimulados en el mismo centro. Se implementarán estrategias de apoyo para que las jóvenes prosigan capacitaciones en habilidades digitales y de emprendimiento (§1.30-1.32). Para generar oportunidades de empleabilidad y emprendimiento de jóvenes en la fase Transfórmate, se realizarán alianzas estratégicas con los actores del ecosistema local y nacional.

- 1.15 **Efectividad de las intervenciones.** La intervención de Sacúdete combina formación en habilidades blandas, atención psicosocial y servicios de orientación y construcción de proyecto de vida para jóvenes vulnerables. Con ello se busca aumentar la inserción productiva (a través de empleo asalariado o emprendimiento) y educativa (en particular, reducción de deserción en secundaria). Así, el modelo es consistente con abundante evidencia que subraya la importancia de las habilidades blandas para la trayectoria laboral (Heckman and Kautz 2012). También con evidencia para América Latina documentando las dificultades de los jóvenes para transitar entre la escuela y el trabajo por una deficiencia en habilidades blandas (Bassi et al 2011).
- 1.16 Con respecto a la inserción productiva, la evidencia internacional muestra que la formación en habilidades blandas y técnicas puede mejorar las trayectorias laborales en el mediano plazo, en especial cuando hay una recesión (Card et al 2015). También hay evidencia rigurosa sobre impactos positivos en productividad laboral de intervenciones que forman exclusivamente en habilidades blandas (Adhvaryu et al 2018, Prada et al 2019).
- 1.17 Con respecto a los objetivos educativos, existe evidencia prometedora, particularmente de Estados Unidos, de intervenciones por fuera de la escuela que contribuyen a mejorar el comportamiento, la disciplina y la asistencia de los estudiantes y a reducir el riesgo de deserción escolar (Sanchez Puerta et al 2016). También hay evidencia de intervenciones para mujeres jóvenes en países en desarrollo según la cual la formación en habilidades blandas aumenta el bienestar asociado al acceso a educación, los resultados en pruebas académicas estandarizadas y el embarazo adolescente (Ashraf et al., 2020).
- 1.18 **Experiencias de otros organismos.** La operación se beneficia de la experiencia de entidades del Gobierno en la materia. En 2012 la Consejería Presidencial para la Juventud ([Colombia Joven](#)) publicó las Bases para la Construcción de Observatorios territoriales Juveniles y definió herramientas metodológicas para la implementación del Sistema Territorial de Juventud. El ICBF ha venido trabajando en la atención a adolescentes a través del programa Generaciones 2.0 y en líneas de prevención de comportamientos de riesgo. El decreto 879 del 25 de junio 2020, creó la dirección de Adolescencia y Juventud en el ICBF para acoger nuevas funciones que le permitan ampliar la atención a jóvenes.
- 1.19 El Ministerio de Educación (MEN) ha venido trabajando en intervenciones de formación de habilidades blandas para jóvenes en el sistema escolar y recientemente, en zonas rurales. Y el instituto nacional de formación (SENA) está trabajando en ampliar la titulación en la formación técnico vocacional que ofrece a jóvenes y adultos. Así, en el Plan Nacional de Desarrollo el SENA y MEN se han

comprometido a incrementar la oferta de doble titulación<sup>5</sup> en 23%, lo que representa 650 mil jóvenes para 2022 (PND 2018-2022).

- 1.20 **Lecciones aprendidas.** Esta operación se beneficia de la amplia experiencia que el sector social del BID y el BIDLAB han acumulado a través de operaciones de crédito y cooperaciones técnicas para desarrollar habilidades en los jóvenes en Colombia y la región (para mayor detalle ver [EEO#10](#)). El componente 1 incorpora en su diseño los siguientes elementos derivados de operaciones anteriores: (i) articulación nacional y territorial y coordinación de sectores trabajo y educación para la política de habilidades (2834/OC-CO, 3029/OC-CO y ATN/OC-16274-CO); (ii) mecanismos para alinear la política de habilidades con las necesidades del sector y la estrategia de productividad (2709/OC-CO, 4689/OC-PN, ATN/OC-15890-CH).
- 1.21 El componente 2 incorpora los siguientes elementos de diseño gracias a lecciones de operaciones previas: (i) herramientas de medición de habilidades socioemocionales y cognitivas en jóvenes vulnerables (ATN/OC-14619-CO y la ATN/CF-15763-CO); (ii) innovación curricular para habilidades del siglo 21, planteadas (ATN/CF-17594-CO, ATN/CF-18028-CO, ATN/EE-17443-CO, ATN/OC-17442-CO); (iii) contenidos formativos flexibles para la inserción laboral de jóvenes vulnerables (ATN/ME-15762-CO); (iv) formación en habilidades digitales pertinentes para el sector productivo (3112/OC-TT); y (v) incorporación de metodologías para eliminar comportamientos explícitos de discriminación de género (ATN/MG-16890-RG). El programa también se articulará con otras operaciones de crédito en implementación, que incorporan acciones para la certificación de competencias para la inserción laboral de población vulnerable (4934/OC-CO, 4935/GR-CO) y el fortalecimiento de la educación media vocacional en áreas rurales (4902/OC-CO).
- 1.22 **Adicionalidad del Banco.** El Banco tiene una reconocida trayectoria a nivel regional en el desarrollo de programas para jóvenes y ha venido impulsando en los últimos dos años la iniciativa de habilidades del siglo 21, en marco de la cual publicó recientemente un informe sobre habilidades transversales ([Mateo Díaz y Rucci, Eds. 2019](#)) que sirvió de insumo para la identificación de intervenciones efectivas. Los siguientes son los principales elementos que han llevado al Gobierno de Colombia, a Colombia Joven y al ICBF a solicitar el apoyo del Banco en el desarrollo de este programa: (i) contar con un ente externo y reconocido como el BID para apoyar el proceso de implementación y articulación de la política de juventud, tanto con instancias del gobierno nacional y territorial, como con el sector privado y la sociedad civil; (ii) apoyar técnicamente el diseño e implementación del programa de referencia en el contexto de la nueva política (Sacúdete); (iii) contribuir a la sostenibilidad de la política y el programa a través de un proyecto de inversión dirigido exclusivamente a adolescentes y jóvenes; (iv) apoyar al ICBF en la consolidación de una estructura organizacional que le permita llegar a los jóvenes de 14 a 28 años y articular las diferentes acciones en territorio (el ICBF se está dotando de funciones y una estructura nueva); y (v) apoyar a Colombia Joven y al ICBF en las gestiones para dar respuesta a las

---

<sup>5</sup> La doble titulación consiste en darles a los jóvenes bachilleres de todo el país la oportunidad de capacitarse durante los dos últimos años del colegio con el Sena y que a su vez puedan tener dos diplomas: el de bachiller y un certificado técnico, que les reconoce unas competencias generales y específicas necesarias para continuar en programas tecnológicos o ingresar al mercado laboral. Ver [Mineducación](#).

definiciones del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, específicamente en lo relacionado con las metas para jóvenes y la implementación de la estrategia Sacúdete.

- 1.23 **Alineación Estratégica.** El programa es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (AB-3190-2) y se alinea con los desafíos de desarrollo de: (i) Inclusión Social e Igualdad al reducir las brechas socioeconómicas y territoriales ampliando las oportunidades educativas de los jóvenes de más bajos ingresos; y (ii) Productividad e Innovación por medio del desarrollo de habilidades requeridas por el sector productivo. El programa también se alinea con las áreas transversales de: (i) Igualdad de Género y Diversidad al ampliar oportunidades educativas y laborales que promueven el empoderamiento económico de mujeres jóvenes y promover el acceso de madres adolescentes a través de la prevención del embarazo adolescente, la formación en emprendimiento y STEM, y el desarrollo de habilidades digitales; (ii) cambio climático y sostenibilidad ambiental ([EEO#5](#)), al incluir habilidades para la sostenibilidad y medio ambiente en los contenidos formativos y al incluir medidas de [edificación verde](#) en las obras de infraestructura edilicia; y (iii) Capacidad Institucional y Estado de Derecho al promover la articulación interinstitucional de la política de juventud y transferir conocimiento a las entidades territoriales para generar capacidad institucional y garantizar la sostenibilidad de las iniciativas. Se estima que el 4,97% de los recursos de la operación se invierten en actividades de mitigación y adaptación al cambio climático, según la [metodología conjunta de los Bancos Multilaterales de Desarrollo de estimación de financiamiento climático](#). Estos recursos contribuyen a la meta del Grupo BID de aumentar el financiamiento de proyectos relacionados con el cambio climático a un 30% de todas las aprobaciones de operaciones a fin de año 2020 ([EEO#5](#)). Adicionalmente, el programa contribuirá al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023 (GN-2727-12) mediante el número de jóvenes beneficiados por proyectos de formación.
- 1.24 La operación es consistente con la quinta dimensión de éxito del Marco Sectorial de Educación y Desarrollo Infantil Temprano (GN-2708-5), según la cual: “todos los niños y jóvenes adquieren las habilidades necesarias para ser productivos y contribuir con la sociedad”. Esta dimensión se dirige al desafío de que “una gran proporción de los jóvenes egresan del sistema sin las habilidades cognitivas, socioemocionales e interpersonales adecuadas para insertarse expresamente en la sociedad y en el mercado laboral y muchos de ellos ni estudian ni trabajan”. También es consistente con el Marco Sectorial de Trabajo (GN-2741-7) en la dimensión de éxito 1, según la cual: “los ciudadanos de la región tienen mayores y más equitativas oportunidades de acceder a un trabajo formal y con mejores expectativas de salario”. Para atender esta dimensión de éxito se establece la necesidad de “fortalecer la articulación escuela-trabajo y los mecanismos de información y orientación para jóvenes”. Al buscar mejores perspectivas laborales y educativas en las madres adolescentes, la operación es consistente con las dos dimensiones de éxito del Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-8): promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas y promover el desarrollo con identidad y la inclusión social. También es consistente con el Marco Sectorial de Cambio Climático (GN-2835-8) mediante la incorporación de medidas de edificación verde y de la transversalización de conocimientos y habilidades que generen un impacto ambiental y climático

positivo (una de las habilidades del siglo 21 recogidas por UNESCO es la de “Educación para el Desarrollo Sostenible”).

- 1.25 El programa es consistente con la Estrategia de País del Grupo BID con Colombia 2019-2022 (GN-2972) contribuyendo al objetivo estratégico de “lograr una educación de calidad y dar prioridad a la población más vulnerable”, que se enmarca en el área estratégica de “aumentar la productividad de la economía”; y con la Estrategia para una Política Social Favorable a la Igualdad y la Productividad (GN-2588-4). A nivel país la operación está alineada con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (PND 2018-2022, páginas 128-133; artículo 209, Ley 1955 de 2019).
- 1.26 **Otros donantes.** Para el diseño de esta operación se requirió articulación con el equipo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que lideró el diseño e implementación de los pilotos iniciales del programa Sacúdete. El PNUD estuvo a cargo de los primeros centros en alianza con Ecopetrol, Dirty Kitchen, Bancolombia y la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. El diseño de este programa se ha realizado en estrecha colaboración con el equipo del PNUD a cargo de la fase piloto para incorporar todas las lecciones aprendidas y realizar ajustes antes de la llevada a escala, en particular en términos de orientación de los procesos pedagógicos y de acompañamiento de la metodología, y el fortalecimiento del enfoque territorial.

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

- 1.27 El objetivo general del proyecto es apoyar en los adolescentes y jóvenes colombianos el desarrollo de habilidades necesarias para formular e impulsar sus proyectos de vida y convertirse en agentes de cambio social y económico. Los objetivos específicos son: (i) fomentar el fortalecimiento y articulación institucional para la consolidación de la política pública para la juventud; y (ii) implementar la estrategia Sacúdete como programa nacional por medio del cual los adolescentes y jóvenes desarrollan las habilidades para formular e impulsar con éxito sus proyectos de vida. Los objetivos se lograrán a través de los siguientes componentes:
- 1.28 **Componente 1: Articulación de la política de juventud nacional y territorial (US\$870.000).** Con este componente, se busca dotar al ICBF y a la Consejería Presidencial para la Juventud, o quien haga sus veces, de las herramientas para consolidar la política de la juventud a través de una mayor coordinación interinstitucional, eficiente gestión de recursos y seguimiento a resultados. Específicamente, se financiarán las siguientes actividades: (i) diseño e implementación de una estrategia de articulación de los territorios con la Política Nacional de Juventud; (ii) la estructuración de un Índice de bienestar de Juventud (conjunto de indicadores mínimos en temas de juventud a nivel municipal, departamental y nacional y diseño de indicadores de bienestar subjetivo); (iii) la implementación de una medición de bienestar subjetivo juvenil en Colombia (4 levantamientos de información con muestra representativa nacional/departamental); (iv) el diseño, implementación y puesta en marcha de una plataforma de visualización de información sobre bienestar de la juventud (con herramientas de comparación, tableros de control); y (v) el mantenimiento y

soporte de la plataforma de visualización de información sobre bienestar de la juventud.

- 1.29 **Componente 2: Apoyo al diseño e implementación del programa Sacúdete (US\$45.291.263).** Se busca apoyar el desarrollo e implementación en territorio del Programa Sacúdete utilizando metodologías de formación alineadas con la política y estrategia de juventud. Se han establecido modelos diferenciados de intervención y servicio en función de las necesidades del territorio y los grupos focalizados, para lo que el ICBF contratará operadores (entidades sin ánimo de lucro y con presencia y experiencia en el departamento a atender). Los contratos se realizarán por departamento de acuerdo con la división político-administrativa y la estructura descentralizada del ICBF. Los operadores se encargarán de: actividades de promoción del programa; registro, caracterización, acompañamiento y seguimiento de participantes; implementación de las fases metodológicas de Sacúdete siguiendo los lineamientos establecidos por el ICBF; articulación de la oferta de programas y generación de alianzas en el territorio; y de asumir la gestión y funcionamiento de la infraestructura (no aplica para el modelo virtual). Lo anterior se realizará con un enfoque diferencial (§§1.14 y §1.23). Los contratos se establecerán con base en el número de jóvenes focalizados, y para los pagos se requerirán reportes de asistencia de los beneficiarios. El pago está vinculado también al cumplimiento de estándares de calidad reflejados en el manual operativo del programa Generaciones Sacúdete. Para estimar el costo por joven, se han establecido canastas de servicios por modelo con un cálculo de valor promedio <sup>6</sup> (ver modelo de contrato [EEO#6](#)). El ICBF tiene amplia experiencia en licitar, gestionar y supervisar este tipo de contratos con operadores dado que los servicios de primera infancia en centros se manejan a través de esta misma modalidad.
- 1.30 **Subcomponente 2.1: Metodología y modelo de operación del Programa Sacúdete.** Al ser una intervención innovadora y no existir experiencias similares en la región, el modelo Sacúdete se irá mejorando y ajustando a través de la evidencia y la experiencia que se vaya generando durante la implementación de las fases sucesivas. Específicamente, se financiará una consultoría especializada para la estructuración de las fases metodológicas del programa Sacúdete con un enfoque diferencial, la revisión del funcionamiento en la práctica de la metodología *B-Learning* y Virtual, y la propuesta de correcciones o ajustes necesarios en las tres fases del programa y en sus contenidos. El ICBF también desarrollará una estrategia para la articulación del modelo Sacúdete con los CDIs y los servicios de prevención y atención al embarazo adolescente del ICBF; así como estrategias de apoyo/influencia para que las jóvenes prosigan programas de formación en emprendimiento y tecnologías, con enfoque en habilidades digitales.
- 1.31 **Subcomponente 2.2: Operación del modelo virtual.** El modelo operativo virtual dispone de una sola modalidad. Los operadores contratados por el ICBF tendrán que promover la participación de jóvenes que cumplan con los criterios de elegibilidad en el programa (§1.37) teniendo en cuenta las barreras a la entrada y permanencia particulares que enfrentan las mujeres; y registrarlos en el sistema de información del ICBF y caracterizarlos. Específicamente, se financiará la

---

<sup>6</sup> Costos cupo participante por modelo: virtual Col\$856.115; espacios comunitarios Col\$974.930; infraestructura propia Col\$1.187.487.

- contratación de operadores encargados del diseño de herramientas y su implementación para la formación virtual, que alimentarán la plataforma que está en desarrollo. Con el fin de garantizar uno de los componentes más importantes en el modelo pedagógico de la estrategia, la conectividad a internet, se promoverá la focalización de adolescentes y jóvenes de los hogares participantes del programa Última Milla del Ministerio TIC, que conectará, mediante internet fijo con tarifa social, a 276.000 familias de estratos 1 y 2, en 163 municipios de 24 departamentos del país. De esta manera, mediante alianzas con el Ministerio y los operadores prestadores del servicio, se llevará el programa Sacúdete a estos hogares en su modalidad virtual.
- 1.32 **Subcomponente 2.3: Operación del modelo B-Learning.** El modelo operativo basado en espacios físicos cuenta con dos modalidades: (i) nodos, establecidos en espacios comunitarios que no son propiedad del ICBF; y (ii) centros, establecidos en espacios con infraestructura propia. Específicamente, se financiará: (i) la contratación de operadores de los nodos Sacúdete; y (ii) la contratación de operadores de los centros Sacúdete.
- 1.33 **Componente 3: Adecuación de infraestructura y dotación de centros Sacúdete (US\$2.331.065).** Se busca apoyar la adecuación de los espacios físicos en las cabeceras municipales donde se aplicará la metodología Sacúdete. Los centros utilizarán en su diseño y construcción medidas de edificación verde ([BID, 2019](#)). Para generar eficiencias si se compara con un escenario sin dotaciones iniciales, se estará aprovechando la capacidad instalada del país y la infraestructura existente a través de las diferentes entidades, sin perder el nivel de capilaridad territorial esperado.
- 1.34 **Subcomponente 3.1: Adecuación de Centros Sacúdete.** Las intervenciones incluyen la adecuación de 20 centros<sup>7</sup>, entre Centros de Atención Especializada (CAE)<sup>8</sup> y CDIs<sup>9</sup>. La operación financiará: (i) diagnóstico de las instalaciones existentes; (ii) diseño de las 20 instalaciones a intervenir; (iii) obras de adecuación; (iv) interventoría y supervisión de las obras; y (v) operación y mantenimiento por 3 años. El diseño de las adecuaciones tendrá en cuenta los siguientes criterios: accesibilidad universal e inclusiva, uso eficiente de energía y agua, y uso de materiales sostenibles, así como resiliencia ante riesgos climáticos y sísmicos.
- 1.35 **Subcomponente 3.2: Dotación de Centros Sacúdete.** Se equipará a los centros Sacúdete con mobiliario y equipos y servicios tecnológicos. Específicamente, se financiarán las siguientes actividades: (i) dotaciones de mobiliario; y (ii) infraestructura tecnológica (*hardware* y *software*).
- 1.36 **Administración, evaluación y monitoreo (US\$1.507.672).** Bajo este rubro se financiarán: (i) apoyos técnicos para fortalecer equipos de gestión que ya existen

<sup>7</sup> El promedio de jóvenes atendidos por centro es de 360. La selección específica de centros se realizará durante la ejecución de la operación según los criterios establecidos en ¶1.37.

<sup>8</sup> Centros dirigidos a jóvenes o adolescentes a quienes una autoridad judicial ha impuesto una sanción de privación de libertad en la que no se les permite salir por su propia voluntad.

<sup>9</sup> Centros dirigidos a prestar un servicio institucional que busca garantizar la educación inicial, cuidado y nutrición a niños y niñas menores de 5 años.

en el Organismo Ejecutor (OE); (ii) auditorías financieras y concurrentes; (iii) monitoreo; y (iv) evaluaciones de impacto y de procesos del programa.

- 1.37 **Focalización y beneficiarios.** La selección de los lugares donde se instalarán los centros se realizará en función a la disponibilidad de locales (propios o comunitarios) identificados por el ICBF. Los centros que serán objeto de adecuación cumplirán con los siguientes requisitos: (i) no estar ubicados en áreas con riesgo a desastres naturales como inundaciones, deslizamientos o sismos; (ii) cumplir con los planes de ordenamiento territorial de la ciudad o cabecera municipal; y (iii) contar con acceso a servicios de red eléctrica, agua potable, evacuación de aguas residuales y gestión de residuos. La intervención estará dirigida a 168.000 jóvenes de 14 a 28 años que satisfagan ciertos criterios de elegibilidad establecidos por el ICBF, tales como los indicados en la Resolución 490-2013 del ICBF ([EEO#11](#)), que sean víctimas del conflicto armado, que estén en condiciones de pobreza extrema, bajo un proceso administrativo de restablecimiento de derechos (PARD) o hayan sido reintegrados a su familia, que hayan sido parte del sistema de responsabilidad penal adolescente (SRPA), entre otros.

### C. Indicadores claves de resultados

- 1.38 El impacto general del programa se medirá a través de la (i) mejora en habilidades transversales de adolescentes y jóvenes, medida en desviaciones estándar; y (ii) mejora en las tasas de graduación de educación secundaria (media), medida en puntos porcentuales. Igualmente, se dará seguimiento a los indicadores claves de resultados: (i) estrategia de articulación de los territorios con la Política Nacional de Juventud diseñada e implementada; (ii) 168.000 adolescentes y jóvenes beneficiados con el programa Sacúdete; (iii) 4.000 emprendimientos individuales y sociales formulados; y (iv) 40 alianzas estratégicas para el apoyo a oportunidades de empleabilidad y emprendimiento de jóvenes constituidas (Anexo II). Todos los indicadores referentes a adolescentes y jóvenes beneficiados se desagregarán por género. Se espera contribuir a las metas de género y cambio climático (Anexo II).
- 1.39 **Evaluación económica.** Se realizó un análisis económico ex-ante del programa ([EEO#1](#)) mediante la metodología de costo-beneficio acompañado de un análisis de sensibilidad que establece tres escenarios: base, pesimista (bajo logro de metas, desempleo y atrición elevados) y optimista (con metas superadas, desempleo y atrición reducidos). En el escenario base a 20 años, dicho análisis arrojó una Tasa Interna de Retorno de 12,3%, lo cual muestra su viabilidad económica. Para la realización del análisis costo-beneficio se tomaron en cuenta los costos de implementación del programa. Los beneficios estimaron a partir de dos fuentes: (i) el incremento de las tasas de terminación de educación media, especialmente para aquellos jóvenes que abandonaron el sistema educativo, expresado como el diferencial de ingreso frente a los individuos con educación media incompleta a partir de las funciones de ingreso por niveles educativos (García-Suaza et al., 2009); y (ii) el desarrollo de habilidades transversales o para el siglo 21 de los jóvenes beneficiarios, traducidos en el incremento del ingreso estimados a partir de experiencias similares de formación para el trabajo (Hanushek et al., 2015).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 La operación se realizará mediante un préstamo de inversión específica, dado que financia proyectos específicos dentro de un mismo programa sectorial, con cargo al Capital Ordinario del Banco por US\$50 millones. El OE ha planificado ejecutar todas las actividades del programa en cuatro años (ver información anualizada en [EEO#3](#)). El período de desembolso es de 4 años según el cronograma del Cuadro II-2, el cual se ajusta a las necesidades de financiamiento definidas con el gobierno. Para viabilizar la ejecución del programa se apoyará a los equipos de la Consejería y el ICBF, adelantando la elaboración de pliegos para los procesos de adquisiciones con recursos de ATN/OC-17995-CO.

**Cuadro II-1. Costos estimados del Programa (US\$)**

Componentes	BID	%
<b>Componente I. Articulación de la política pública para la juventud nacional y territorial</b>	<b>870.000</b>	<b>2</b>
<b>Componente II. Apoyo al diseño e implementación del Programa Sacúdete</b>	<b>45.291.263</b>	<b>90</b>
Subcomponente 2.1. Metodología y modelo de operación del Programa Sacúdete.	713.248	
Subcomponente 2.2. Operación del modelo virtual	20.222.747	
Subcomponente 2.3. Operación de centros con Infraestructura	24.355.268	
<b>Componente III. Adecuación de infraestructura y dotación de centros Sacúdete</b>	<b>2.331.065</b>	<b>5</b>
Subcomponente 3.1. Adecuación de Centros Sacúdete	2.025.292	
Subcomponente 3.2. Dotación de Centros Sacúdete	305.773	
<b>Administración, auditoría, evaluación y monitoreo</b>	<b>1.507.672</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>50.000.000</b>	<b>100</b>

**Cuadro II-2. Programa tentativo de desembolsos (US\$)**

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	TOTAL
<b>BID</b>	15.454.087	14.006.838	10.012.446	10.526.629	50.000.000
<b>%</b>	31	28	20	21	100

\*Se toma a manera de referencia el año 2021 como el Año 1 y el 2024 como el Año 4.

### B. Riesgos ambientales y sociales

- 2.2 De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas del Banco (OP-703), la operación se clasifica como Categoría “B”, ya que se estima que las obras de adecuación de infraestructuras previstas en el Componente 3 podrán generar impactos ambientales y sociales localizados, de corta duración, no escalables, y mitigables mediante medidas de mitigación estándar.

- 2.3 Considerando que las intervenciones de adecuación de los centros existentes se localizan en distintas localidades y contextos, se elaboró una Evaluación Ambiental y Social Estratégica (EASE) y un Plan de Gestión Ambiental y Social Estratégico (PGASE), estableciendo el tipo de gestión que debe realizar el ICBF con el fin de evitar o mitigar los riesgos ambientales y sociales potenciales de la operación de conformidad con las salvaguardias del BID y el marco legal nacional y local.
- 2.4 Del 31 de julio al 18 de agosto, el ICBF llevó a cabo una consulta significativa con las partes interesadas. Debido a la imposibilidad de reuniones presenciales por la emergencia COVID-19, la consulta se realizó de manera virtual. El ICBF invitó a 101 entidades y organizaciones del sector público y privado, agencias de cooperación internacional y dependencias del ICBF. Se recibieron respuestas de un total de 59 actores, con un total de 91 comentarios. Las principales inquietudes planteadas fueron los riesgos relacionados con el COVID-19, la accesibilidad universal y los riesgos de exclusión de población vulnerable. Los participantes manifestaron un rotundo apoyo al Programa. El informe del proceso de consultas, así como la versión final de la EASE y el PGASE, están disponibles en la página web del Banco.

### **C. Riesgos fiduciarios**

- 2.5 El Banco realizó un análisis de la capacidad institucional actual del ICBF para ejecutar el programa. El análisis estableció un nivel de riesgo fiduciario medio, consistente en probables demoras en la ejecución por inoportuna asignación de espacios presupuestarios y dificultad para realizar procesos de contratación oportunamente. Las necesidades de fortalecimiento identificadas son: (i) incrementar recursos de personal fiduciario con experiencia en gestión de proyectos de inversión financiados por entidades multilaterales de crédito; (ii) capacitar personal de planta en los requisitos de reporte financieros, de adquisiciones y de gestión técnica y administrativa del programa bajo políticas BID; (iii) desarrollar capacidad para llevar a cabo los procesos de contratación con políticas del Banco; y (iv) desarrollar capacidad para emitir de manera oportuna y confiable los reportes financieros requeridos por el Banco y tramitar las solicitudes de desembolso.
- 2.6 Para mitigar los riesgos identificados se propone: (i) adoptar formalmente las funciones fiduciarias asociadas al desarrollo del programa al interior del OE como serán desarrolladas en el ROP, a través de puntos focales designados por la Secretaría General; (ii) incorporar a la UGP un especialista senior y otro junior en adquisiciones con experiencia en ejecución de proyectos financiados por la banca multilateral y dedicación exclusiva al programa e iniciar en el último trimestre de 2020 la etapa de planeación de todas las contrataciones priorizadas para el primer trimestre de 2021; (iii) incorporar a un Especialista Financiero y un Contador con experiencia en ejecución de proyectos financiados por la banca multilateral; y (iv) capacitar a los colaboradores de todas las dependencias del ICBF involucradas en la ejecución de recursos del préstamo en las Políticas de Adquisiciones y Gestión Financiera del BID y el ROP.

## **D. Otros riesgos y temas claves**

- 2.7 **Gobernabilidad.** Con el decreto 879 del 25 de junio 2020 se aprueba una nueva estructura del ICBF que responde a las nuevas responsabilidades vinculadas a la ejecución de la estrategia Sacúdete ([EEO#9](#)). Durante el proceso de preparación y análisis del Programa fueron identificados otros riesgos evaluados con severidad alta o media. Estos riesgos están relacionados principalmente con: (i) deficiencias en la eficacia de la administración del programa; y (ii) demoras y reprocesos debido a la aplicación de un modelo operativo rígido e ineficiente. Para mitigar el primer riesgo se propone: (i) conformar un Comité Directivo que vele por el cumplimiento de los objetivos y asegure la gestión articulada de los temas técnicos, financieros y administrativos; (ii) conformar una UGP a cargo de la gerencia administrativa del Programa, adscrita a la Dirección de Adolescencia y Juventud; y (iii) incorporar un Coordinador de Programa y un Especialista de Monitoreo y Seguimiento a la UGP. Para mitigar el segundo riesgo se propone: (i) elaborar, adoptar y comunicar un ROP; y (ii) capacitar a los miembros de la UGP y personal pertinente en la aplicación de políticas y requerimientos de gestión fiduciaria de proyectos financiados por el Banco, brindando acompañamiento continuo.
- 2.8 **Sostenibilidad.** Se han previsto las siguientes medidas para asegurar la sostenibilidad de la operación: (i) la alineación y anclaje estratégico con políticas y compromisos de gobierno establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022; (ii) ser parte de un plan de inversión mucho más grande en el que el Gobierno está financiando ya centros con recursos propios a través de distintos Ministerios y al que contribuye el sector privado y entidades como Ecopetrol; y (iii) el Gobierno está trabajando en un esquema de financiamiento decreciente por el que: se reasignará de forma progresiva recursos existentes, y se ampliará el presupuesto del ICBF para absorber las nuevas prioridades de la Política Nacional de Juventud que quedaran reflejadas en el CONPES que se está tramitando.

## **III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN**

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

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** El prestatario será la República de Colombia y el OE será el ICBF ([EEO#4](#)). El ICBF será responsable de las funciones de coordinación, planificación y seguimiento, gestión técnica y administrativa, compras y contrataciones y administración financiera del programa<sup>10</sup>.
- 3.2 Dentro del ICBF, la ejecución del programa estará a cargo de la Dirección de Adolescencia y Juventud, que tendrá un subdirector liderando la implementación del Programa Sacúdete en el nivel territorial. Esta subdirección tendrá bajo su responsabilidad una Unidad Gestora del Programa (UGP), formalizada mediante la aprobación del Comité Directivo del Programa del ROP. Estará conformada por:

---

<sup>10</sup> La operación recoge las lecciones aprendidas del programa de primera infancia y aprovecha la capacidad instalada en los territorios, y mecanismos de coordinación interinstitucional a todos los niveles (nacional, subnacional, sector privado y organizaciones de la sociedad civil), como se refleja en el ROP.

- (i) un Coordinador de Programa a cargo de la gerencia administrativa del Programa; (ii) un Especialista de Monitoreo y Seguimiento que brinde apoyo en la consolidación de información, la elaboración de instrumentos de planeación y la generación de reportes; (iii) un Especialista Financiero y un Contador que trabajarán en coordinación con la Dirección Financiera; y (iv) dos Especialistas de Adquisiciones que trabajarán en coordinación con la Dirección de Contratación. Adicionalmente, y durante al primer año de ejecución del programa, la UGP contempla la vinculación de tres especialistas en infraestructura que trabajarán en coordinación con la Dirección Administrativa en las actividades del Componente 3. Todo el equipo de la UGP tendrá dedicación exclusiva al Programa; y adicionalmente los especialistas en infraestructura, financieros y de adquisiciones funcionarán bajo una organización matricial, reportando directamente al Coordinador de Programa y funcionalmente a la Secretaría General. La conformación de la UGP es crítica para el éxito del programa, en línea con las acciones definidas para mitigar los riesgos identificados, por lo que **se establece como una condición previa al primer desembolso la selección de una UGP, conformada según los perfiles técnicos incluidos en el ROP ([EEO#2](#))**.
- 3.3 La Oficina de Gestión del Programa es un mecanismo de gestión que busca incrementar el control, mejorar la articulación y asegurar la oportuna toma de decisiones asociadas a la implementación de la estrategia Sacúdete. Es liderada por la dirección misional a cargo de ejecutar el programa y convoca quincenalmente a subdirectores y coordinadores para tomar decisiones tácticas con respecto a temas técnicos, financieros y administrativos; el posicionamiento y relacionamiento con grupos de interés; el seguimiento a la ejecución y el logro de resultados; y la gestión del conocimiento. La Oficina de Gestión del Programa presentará al Comité Directivo de Programa, entre otros, informes que describan los avances del programa; próximos hitos en materia técnica, financiera y administrativa; y un análisis de riesgos y sus respectivas medidas de mitigación, conforme lo establezca el ROP.
- 3.4 El Comité Directivo del Programa será el órgano consultivo encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos del programa, hacer seguimiento a los resultados y dar la orientación estratégica al mismo. Se reunirá cada 6 meses. Será creado por el OE mediante Resolución y está integrado por la Directora General del ICBF, la Subdirectora General, el Secretario General, el Director de Planeación y Control de Gestión (o sus respectivos delegados), la Directora de Adolescencia y Juventud, el Subdirector de Operación de Programas de Adolescencia y Juventud y el Coordinador de Programa. Es presidido por la Directora General o su delegado y la secretaría técnica es ejercida por el Coordinador del Programa. Debido a la importancia de dar visibilidad al Programa y asegurar el respaldo y compromiso de todo el equipo directivo con el proyecto como factor crítico de éxito y medida de mitigación de los riesgos identificados, **se establece como condición previa al primer desembolso la conformación del Comité Directivo del Programa de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el Reglamento Operativo del Programa ([EEO#2](#))**.
- 3.5 **Reglamento Operativo del Programa (ROP).** El ROP detalla la estrategia de ejecución de la operación e incluye: (i) el esquema organizacional del programa; (ii) los arreglos técnicos y operativos para su ejecución; (iii) el esquema de programación, seguimiento y evaluación de los resultados; (iv) las disposiciones

ambientales, sociales y de salud ocupacional; y (v) los lineamientos para los procesos financieros, de auditoría y de adquisiciones. Adicionalmente, el ROP definirá las funciones de las instancias intervinientes dentro del ICBF. **Se establece como una condición previa al primer desembolso la aprobación y entrada en vigencia del ROP en los términos y condiciones acordados previamente con el Banco ([EEO#2](#)).**

- 3.6 **Adquisiciones y contrataciones.** 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-2349-15) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (GN-2350-15) o las que se encuentren vigentes durante el momento de la ejecución. En el Plan de Adquisiciones ([EER#4](#)) se relacionan las adquisiciones previstas.
- 3.7 **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 Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID, OP-273-12, o a la que se encuentre vigente en la ejecución. En línea con esta política, para recibir anticipos, el ICBF deberá justificar como mínimo el 80% del total de los saldos acumulados pendientes por justificar. 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 a Pesos Colombianos; es decir, la tasa de monetización. La revisión de la documentación se hará en forma ex-post.
- 3.8 **Auditorías.** Los estados financieros del programa serán auditados anualmente, por una empresa de auditoría independiente aceptada por el Banco, dentro de los 120 días 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**

- 3.9 **Arreglos para el monitoreo.** El ICBF como OE del programa será responsable del monitoreo de cada componente y consolidará dicha información para su presentación al Banco de forma semestral. La recolección de datos para el seguimiento del avance en los productos y resultados de la operación se realizará por medio de los sistemas de monitoreo establecidos por el ICBF y descritas en el Plan de Monitoreo y Evaluación ([EER#2](#)). El monitoreo se basará en el Plan de Ejecución del Programa (PEP), el Plan Operativo Anual (POA) ([EER#1](#)), la Matriz de Resultados (Anexo II), el Plan de Adquisiciones ([EER#4](#)), la planificación financiera, los estados financieros auditados, los informes semestrales y la evaluación intermedia o de proceso planificada para el final del año 2 de ejecución.

- 3.10 **Arreglos para la evaluación de resultados.** Para medir el impacto de la implementación del programa sobre la vida académica y productiva de los adolescentes y jóvenes, se realizará un estudio que mida los cambios en la tasa de graduación de educación media de los adolescentes y jóvenes, así como en el logro de habilidades transversales o del siglo 21 a trabajarse desde el programa (para levantar esta información se utilizará una plataforma virtual). Se proponen tres diseños de evaluación (con mediciones antes-después), en función a la forma de obtención de la muestra para el grupo de control. Un diseño experimental, si el número de jóvenes interesados en formar parte de Sacúdete es alta, en el que los grupos de tratamiento y control se formarán a partir de la aleatorización de la nómina de jóvenes interesados. Un diseño cuasiexperimental, si la demanda de jóvenes por participar en Sacúdete no es elevada; en cuyo caso el grupo de control sería conformado por jóvenes de contextos y características similares al de los beneficiarios. Finalmente, un diseño no experimental, si no es posible obtener un grupo de control, en el que se compararían los resultados del programa condicional a las modalidades de intervención (virtual y *B-learning*) del modelo Sacúdete. El Plan de Monitoreo y Evaluación ([EER#2](#)) detalla las propuestas de evaluación conforme a estos tres escenarios trabajados.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		CO-L1261
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Inclusión Social e Igualdad -Productividad e Innovación -Equidad de Género y Diversidad -Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)* -Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2972	Productividad económica Mejorar la calidad de la educación
Matriz de resultados del programa de país		La intervención no está incluida en el Programa de Operaciones de 2020.
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)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		9.6
3.1 Diagnóstico del Programa		2.6
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.0
4. Análisis económico ex ante		9.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		1.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		0.0
5. Evaluación y seguimiento		7.6
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.2
5.2 Plan de Evaluación		5.5
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Si
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Si
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Si
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		B
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes.  Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual.
No-Fiduciarios	Si	Sistema Nacional de Planeación Estratégica, Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación, Sistema Nacional de Estadística, Sistema Nacional de Evaluación Ambiental.
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	Si	CO-T1559, CO-T1576

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

**Nota de valoración de la evaluabilidad:**

El objetivo principal de la operación es apoyar en los adolescentes y jóvenes colombianos el desarrollo de habilidades necesarias graduarse y después insertarse al mercado laboral. Para alcanzar este objetivo, la propuesta define dos áreas específicas en las que el proyecto intervendrá. La primera área de intervención se enfoca en fomentar la coordinación municipal y departamental para promover la política pública para la juventud. La segunda área de intervención se enfoca en expandir la cobertura del modelo Sacúdete. El proyecto propone tres componentes de los cuales el primero se asocia a la primera área de intervención y el segundo y tercero se asocian a la segunda área.

La propuesta de proyecto diagnostica sólo el 71 por ciento de los jóvenes entre 17 a 28 años finalizan educación media (ECV, 2018) y que más de la mitad de los estudiantes no logran un desempeño satisfactorio en la prueba de conocimiento Saber 11 (DNP, 2018). El proyecto identifica brechas en la coordinación institucional (Fundación Corona, 2020) y restricciones de acceso al programa Sacúdete al existir centros sólo en 6 departamentos (PND, 2019).

El análisis económico estima un valor presente neto de US\$1,2 millones y una tasa interna de retorno de 12 por ciento (asumiendo \$3,645 pesos colombianos por dólar). El análisis asume beneficios derivados de retornos a la educación cuando los beneficiarios participan en el mercado laboral. Los costos contemplan US\$50 millones monto del proyecto. El análisis incluye un análisis de sensibilidad y concluye que la rentabilidad del proyecto es robusta a variaciones en la efectividad.

El monitoreo se basa en múltiples instrumentos que permiten verificar al ICBF y la DNP la entrega de productos. La evaluación ex post se basa en información recolectada por ICBF. Se propone una evaluación experimental para identificar los efectos del programa Sacúdete en el desarrollo de habilidades de los jóvenes. Se deducen puntos en evaluabilidad por limitaciones en la metodología asociada para evaluar resultados del proyecto sobre los indicadores asociados a los objetivos específicos.

Hay seis riesgos identificados y todos se clasifican como medios o bajos. La matriz de riesgos lista acciones de mitigación para cada riesgo.

**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del Proyecto</b>	<p>El objetivo general del proyecto es apoyar en los adolescentes y jóvenes colombianos el desarrollo de habilidades necesarias para formular e impulsar sus proyectos de vida y convertirse en agentes de cambio social y económico.</p> <p>Los objetivos específicos son: (i) fomentar el fortalecimiento y articulación institucional para la consolidación de la política pública para la juventud; y (ii) implementar la estrategia “Sacúdete” como programa nacional por medio del cual los adolescentes y jóvenes desarrollan las habilidades para formular e impulsar con éxito sus proyectos de vida.</p>
------------------------------	--

**OBJETIVO GENERAL DE DESARROLLO**

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año esperado para logro	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo general de desarrollo:</b> Apoyar en los adolescentes y jóvenes colombianos el desarrollo de habilidades necesarias para formular e impulsar sus proyectos de vida y convertirse en agentes de cambio social y económico							
Diferencia en el puntaje de las pruebas <sup>1</sup> entre los jóvenes y adolescentes que participan en Sacúdete y los que no participan (en desviaciones estándar) <sup>2</sup> .	Desviación estándar	0	2021	2024	15	Sistema de Información Cuéntame, ICBF <sup>3</sup>	Seguimiento por enfoque diferencial, de acuerdo con la normativa nacional <sup>4</sup> .
Diferencia en el porcentaje de graduados de secundaria entre los jóvenes y adolescentes que participan en Sacúdete y los que no participan <sup>5</sup> .	Puntos porcentuales	0	2021	2024	5	Sistema de Información Cuéntame, ICBF	Seguimiento por enfoque diferencial <sup>6</sup> .

<sup>1</sup> Habilidades digitales (Instrumento KERIS, 2019), emprendimiento (Instrumento EMP, Davis et al., 2015; EMI, Gold & Rodríguez, 2017), creatividad (TTCT, Torrance, 2000), colaboración (Notari & Baumgartner, 2010), perseverancia (Escala corta de Grit, Duckworth, 2009), liderazgo (LSI, Karnes & Chauvin, 1985).

<sup>2</sup> La meta establecida para este indicador se basa en referencias de variaciones entre rendimiento promedio en las pruebas PISA de Colombia (2006-2018), que variaron entre .10 y .20 (valores absolutos).

<sup>3</sup> Este es un sistema de información que opera actualmente y que está orientado a apoyar la gestión y recolección de información de los servicios que ofrece el ICBF en el territorio nacional. El ingreso de los datos de forma oportuna al sistema de información hace parte del proceso de atención a la población que ofrece el ICBF y permite identificar a los beneficiarios que, por su condición de vulnerabilidad, requieren acceder de forma prioritaria a los servicios. La información se generará a través de la plataforma de evaluación de habilidades del BID.

<sup>4</sup> El enfoque diferencial incluye seguimiento de género. Si bien el indicador no se establece por sexo, pueblo, cultura o rasgos físicos se registrará esta información para efectos del cumplimiento de la equidad en la diversidad establecida en la normativa nacional.

<sup>5</sup> La graduación de secundaria se plantea como la proporción de jóvenes de 17 a 28 años que concluyó educación secundaria. La ECV muestra un incremento de 8 puntos porcentuales entre 2010 y 2015 de este indicador para el total nacional.

<sup>6</sup> El enfoque diferencial incluye seguimiento de género.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios <sup>2</sup>
<b>Objetivo específico 1:</b> Fomentar el fortalecimiento y articulación institucional para la consolidación de la política pública para la juventud										
Estrategia de articulación de los territorios con la Política Nacional de Juventud diseñada e implementada.	Documento	0	2020	1	1	1	1	1	Portales de las Secretarías Departamentales y Municipales.	La implementación de la política se verifica mediante cambios en lineamientos adoptados en las políticas de las entidades territoriales.
<b>Objetivo específico 2:</b> Implementar la estrategia “Sacúdete” como programa nacional por medio del cual los adolescentes y jóvenes desarrollan las habilidades para formular e impulsar con éxito sus proyectos de vida.										
Jóvenes beneficiados con el programa Sacúdete.	Jóvenes	60.000	2020	50.000	50.000	34.000	34.000	168.000	Sistema de Información Cuéntame, ICBF.	Seguimiento por enfoque diferencial. <sup>7</sup> Los beneficios se asocian con los aprendizajes de los jóvenes.
Emprendimientos individuales y sociales formulados <sup>8</sup> .	Emprendimientos	0	2020	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	Sistema de Información Cuéntame, ICBF.	Seguimiento por enfoque diferencial. En este indicador, la <i>formulación</i>

<sup>7</sup> El enfoque diferencial incluye seguimiento de género.

<sup>8</sup> Emprendimiento no se define en el sentido tradicional de la literatura de negocios. Es decir, no se circunscribe el término únicamente a las iniciativas en las que un joven invierte un capital para obtener un retorno financiero. El emprendimiento se entiende en un sentido más amplio, englobando aquellas iniciativas en la que el joven persigue un objetivo de largo plazo a través de acciones concretas, asumiendo un riesgo, y que pueden derivar en retornos económicos individuales y sociales. Esta definición más amplia incorpora iniciativas asociadas tanto a proyectos educativos, laborales, de negocio o sociales.

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios <sup>2</sup>
										implica haber tomado acciones concretas (haber definido un proyecto, haber aplicado a becas de estudio o a créditos empresariales).
Alianzas estratégicas <sup>9</sup> con entidades públicas y privadas para el apoyo a oportunidades de empleabilidad y emprendimiento de jóvenes suscritas.	Alianzas	0	2020	10	10	10	10	40	Sistema de Información Cuéntame, ICBF.	Contratos, convenios, acuerdos de entendimiento y declaraciones de intención suscritas con el ICBF.

<sup>9</sup> Una alianza estratégica hace referencia a alianzas constituidas entre el ICBF y al menos una entidad pública o privada que apoye el empleo (pasantías) y el emprendimiento (mentorías, becas o créditos empresariales) generando oportunidades en el territorio.

## PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>COMPONENTE #1: Articulación de la política de juventud nacional y territorial.</b>										
Documento de Política Nacional de Juventud publicado.	Documento	0	2020	1	0	0	0	1	CONPES, DNP	
<b>COMPONENTE #2: Apoyo al diseño e implementación del programa sacúdete</b>										
Documento de Fases metodológicas del Modelo Sacúdete publicado.	Documento	0	2020	0	0	0	1	1	Sistema de Información Cuéntame, ICBF.	El documento describe aspectos técnicos y modelo operativo del programa Sacúdete.
Cursos virtuales activados en la plataforma.	Cursos virtuales	0	2020	15	15	15	15	60	Plataforma de aprendizaje, DAPRE.	La activación se verifica con el registro del primer estudiante a la plataforma con todos los elementos de diseño, mecanismos y herramientas para la formación virtual o remota.
Centros Sacúdete operando.	Centros	6	2020	0	20	0	0	26	Informe semestral de progreso, ICBF.	Un centro se encuentra operando cuando dispone de (a) operadores (búsqueda activa, registro y caracterización de beneficiarios) para las diferentes modalidades de implementación del modelo Sacúdete

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
										ofrecidas y (b) herramientas de formación presencial y virtual para dicha modalidad.
Nodos Sacúdete operando.	Nodos	0	2020	50	36	20	20	126	Contrato con el operador, ICBF.	Seguimiento por enfoque diferencial. Operando se define como un espacio físico con un operador contratado. Los nodos que se activan en un año no necesariamente permanecen activos en los años siguientes. Las actividades de reporte se realizarán año a año sobre nodos activos por primera vez.
<b>COMPONENTE #3: Adecuación de infraestructura y dotación de centros sacúdete.</b>										
Centros Sacúdete adecuados.	Centros	6	2020	20	0	0	0	26	Actas de entrega aprobadas, ICBF.	Para que un centro se considere adecuado debe contar con: espacios adaptados al desarrollo de talleres y actividades, material sanitario, accesibilidad universal e inclusiva, uso eficiente de energía y agua, uso de materiales sostenibles, y

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
										resiliencia ante riesgos climáticos y sísmicos.
Centros Sacúdete dotados de mobiliario y equipos y servicios tecnológicos.	Centros	6	2020	0	20	0	0	26	Actas de entrega aprobadas, ICBF.	Para que un centro se considere dotado debe contar con: mobiliario, conectividad, y equipos tecnológicos (computador, impresora).

## ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

<b>País:</b>	Colombia
<b>Número de proyecto:</b>	CO-L1261
<b>Nombre del proyecto:</b>	Programa para Desarrollar Habilidades del Siglo 21 en la Adolescencia y la Juventud Colombiana
<b>Organismo Ejecutor (OE):</b>	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)
<b>Equipo Fiduciario:</b>	Patricio Crausaz y Eugenio Hillman (VPC/FMP)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1. El Prestatario será la República de Colombia y el Organismo Ejecutor (OE) será el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).
- 1.2. La evaluación de la capacidad de gestión fiduciaria practicada al ICBF utilizó las siguientes herramientas: (i) la Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional (PACI); (ii) el análisis de los procesos de soporte clave para la ejecución del proyecto; y (iii) la evaluación de riesgos fiduciarios. La evaluación se focalizó principalmente en las instancias que participarán en la programación, ejecución y monitoreo de los recursos del préstamo.
- 1.3. La evaluación concluyó que el ICBF cuenta con un desarrollo medio de sus capacidades institucionales y riesgo medio en la ejecución del proyecto. Para mitigar los riesgos es recomendable: (i) conformar una Unidad Gestora del Programa (UGP) adscrita a la Subdirección de Operación de Programas de Adolescencia y Juventud a cargo de la coordinación administrativa del programa; (ii) designar a un Coordinador del Programa con reporte directo a la Subdirección de Operación de Programas de Adolescencia y Juventud e incorporarlo a la UGP con dedicación exclusiva; y (iii) incorporar a la UGP a especialistas en materia de finanzas, contabilidad, adquisiciones y monitoreo y seguimiento. La UGP contará con el apoyo irrestricto de las áreas funcionales pertinentes del OE.
- 1.4. La gestión financiera de los recursos del préstamo se hará mediante el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF-Nación) el cual incluye módulos para la programación presupuestal de los recursos que apalancan los proyectos de inversión, la administración de las apropiaciones definidas en la ley y el decreto de presupuesto anual, así como para la gestión transaccional de los pagos, el registro contable y los reportes de ejecución de recursos. El Sistema de Gestión Financiera Pública de Colombia es un sistema maduro que en la mayoría de las áreas presenta un buen desempeño. Adicionalmente, se considera que el Sistema de Contratación Pública, desde la perspectiva normativa, es adecuado y consistente con las prácticas aceptadas internacionalmente; su uso ha sido aceptado por el Banco.
- 1.5. El programa no incluye contrapartida, financiamiento retroactivo, o de otros multilaterales.

## **II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL OE**

- 2.1 El ICBF asumirá ante el Banco la responsabilidad técnica y fiduciaria del programa y lo implementará a través de la nueva Dirección de Juventud y Adolescencia, cuya creación fue recientemente aprobada por el Directorio del OE.
- 2.2 El ICBF es un establecimiento público descentralizado, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, creado por la Ley 75 de 1968 y reorganizado conforme a lo dispuesto por la Ley 7 de 1979 y su Decreto Reglamentario No. 2388 de 1979, que mediante Decreto No. 4156 de 2011 fue adscrito al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. La Entidad tiene el mandato de trabajar por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia, brindando atención especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, inobservancia o vulneración de sus derechos; opera 33 sedes regionales y 214 centros zonales en todo el país.
- 2.3 La actual estructura orgánica de la Entidad se definió mediante Decreto No. 879 2020. Las áreas de apoyo transversal a la gestión fiduciaria se encuentran bajo la Secretaría General e incluyen a las Direcciones de Gestión Financiera, de Contratación, de Abastecimiento y Administrativa. La Dirección General cuenta también con las Oficinas de Control Interno, Aseguramiento de la Calidad, de Cooperación y Convenios, y Asesoría Jurídica, entre otras. En el lado técnico, además de la Dirección de Adolescencia y Juventud, serán relevantes para la ejecución del programa las Direcciones Regionales y Centros Zonales, las Direcciones de Planeación y Control de Gestión, y de Información y Tecnología.
- 2.4 Si bien el ICBF cuenta con la estructura organizacional, el presupuesto y personal técnico y fiduciario para apoyar en la ejecución del programa, se advierte una debilidad que podría tener efectos contrarios a una gestión eficaz de las actividades requeridas. El análisis de riesgos reveló una cultura orientada al cumplimiento normativo -que promueve el trabajo en silos- y un modelo operativo rígido e ineficiente; con un potencial efecto en demoras y reprocesos en la puesta en marcha y estabilización de los nuevos servicios en los Centros Sacúdete.
- 2.5 Como fortalezas, el ICBF muestra avances en la consolidación de un Sistema Integrado de Gestión que se encuentra definido, comunicado y generalmente adoptado. La experiencia previa del OE en la ejecución de proyectos similares facilita la mitigación de riesgos relacionados con la descentralización de procesos de gestión financiera y de adquisiciones, así como el manejo de grupos de interés del nivel subnacional. Se han incorporado las lecciones aprendidas de la implementación de la política de Atención Integral a la Primera Infancia (AIPI), fortaleciendo la supervisión de los operadores que estarán a cargo de diferentes servicios que serán prestados. Sin embargo, el ICBF no cuenta con experiencia y capacidad fiduciaria instalada para realizar procesos de gestión financiera y de adquisiciones aplicando políticas del Banco y presenta flujos de información de ejecución de baja confiabilidad.

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

- 3.1 El Banco realizó un análisis de la capacidad institucional actual del ICBF para ejecutar el programa. El análisis estableció un nivel de riesgo fiduciario medio, consistente en probables demoras en la ejecución por inoportuna asignación de espacios presupuestarios y dificultad para realizar procesos de contratación oportunamente.
- 3.2 Las necesidades de fortalecimiento identificadas son: (i) incrementar recursos de personal fiduciario con experiencia en gestión de proyectos de inversión financiados por entidades multilaterales de crédito; (ii) capacitar personal de planta en los requisitos de reporte financieros, de adquisiciones y de gestión técnica y administrativa del programa bajo políticas BID; (iii) desarrollar capacidad para llevar a cabo los procesos de contratación con políticas del Banco; y (iv) desarrollar capacidad para emitir de manera oportuna y confiable los reportes financieros requeridos por el Banco y tramitar las solicitudes de desembolso.
- 3.3 Para mitigar los riesgos identificados se propone: (i) adoptar formalmente las funciones fiduciarias asociadas al desarrollo del programa al interior del OE como serán desarrolladas en el reglamento operativo, a través de puntos focales designados por la Secretaría General; (ii) incorporar a la UGP un Especialista senior y otro junior en Adquisiciones con experiencia en ejecución de proyectos financiados por la banca multilateral y dedicación exclusiva al programa e iniciar en el último trimestre de 2020 la etapa de planeación de todas las contrataciones priorizadas para el primer trimestres de 2021, (iii) incorporara a un Especialista Financiero y un Contador con experiencia en ejecución de proyectos financiados por la banca multilateral; y (iv) capacitar a los colaboradores de todas las dependencias del ICBF involucradas en la ejecución de recursos del préstamo en las Políticas de Adquisiciones y Gestión Financiera del BID y el ROP.

### **IV. ASPECTOS PARA CONSIDERAR EN ESTIPULACIONES ESPECIALES**

- 4.1 El ICBF deberá crear una UGP, conformada de acuerdo con los perfiles técnicos y fiduciarios incluidos en el ROP.
- 4.2 El ICBF presentará las justificaciones de gastos utilizando el tipo de cambio de la conversión de los recursos desembolsados en Dólares Americanos a Pesos Colombianos (tasa de monetización).
- 4.3 El ICBF, una vez suscrito el contrato de préstamo, deberá solicitar al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) la creación en el SIIF Nación II de la sub unidad ejecutora de los recursos de destinación específica y desagregar el presupuesto de inversión en los rubros correspondientes, asociándolos a las categorías de inversión clasificadas por componentes y distribución de los recursos tal y como se encuentran definidos en la tabla de Costos y Financiamiento del Anexo Único del contrato.
- 4.4 El ICBF deberá presentar cada año el Plan Operativo Anual (POA), el Plan de Adquisiciones (PA) y la programación de flujo de caja y desembolsos del programa para el año T en términos aceptables para el Banco hasta el 30 abril del año T-1.

En adición, 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.

- 4.5 Para recibir anticipos el ICBF deberá justificar como mínimo el 80% del total de los saldos acumulados pendientes por justificar.
- 4.6 El ICBF deberá presentar anualmente y hasta finalizar la operación, los Informes de Estados Financieros Auditados (EFA) del programa efectuados por una firma auditora independiente, la cual deberá estar seleccionada y contratada bajos las políticas del Banco, en lo posible de manera multianual por todo el plazo contractual de ejecución, de conformidad con los procedimientos y los términos de referencia previamente acordados con el Banco.

## 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 se ejecutarán utilizando la política GN-2349-15 o sus actualizaciones posteriores. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Internacional (LPI) se ejecutarán utilizando 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 programa.
- 5.2 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de Servicios de Consultoría generados bajo el programa se ejecutarán utilizando la política GN-2350-15 y la Solicitud Estándar de Propuestas acordada con el Banco. La revisión de Términos de Referencia para la contratación de servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del programa.
- 5.3 **Selección de los consultores individuales:** De conformidad con lo establecido en el GN-2350-15 o sus actualizaciones posteriores.
- 5.4 **Gastos recurrentes:** Se prevé el financiamiento de gastos recurrentes requeridos para poner en funcionamiento el programa durante su fase de implementación, los cuales podrán ser financiados con los recursos del préstamo siempre y cuando estén dentro del POA aprobado por el Banco; ellos serán ejecutados siguiendo los procedimientos administrativos del OE.
- 5.5 **Uso del Sistema Nacional de Adquisiciones.** El sistema nacional de adquisiciones aprobado por el Banco, Sistema de Compra y Contratación Pública de Colombia (SCCPC) podrá ser utilizado para la adquisición de:
  - Contratos de obra pública, cuyos montos estén por debajo del límite de establecido por el Banco para la aplicación del Método de Licitación Pública Internacional para Obras
  - Contratos de bienes y servicios diferentes a los de consultoría, cuyos montos estén por debajo del límite establecido por el Banco para la aplicación del método de Licitación Pública Internacional.

- Contratos de consultoría de firmas, cuyos montos estén por debajo del límite establecido por el Banco para la aplicación del método de selección de firmas consultoras con lista corta internacional.
  - Contratos de consultoría individual.
- 5.6 Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad será aplicable a la operación. El PA de la operación y sus actualizaciones indicará qué contrataciones se ejecutarán a través de los sistemas nacionales aprobados.
- 5.7 En relación con el uso del Sistema de Compra y Contratación Pública de Colombia (SCCPC) en las operaciones financiadas por el Banco, no serán aplicables las siguientes disposiciones específicas y su regulación para permitir: (i) la presentación de protestas en los procesos de adquisiciones, se excluyen las medidas del SCCPC que impiden su presentación; y (ii) las contrataciones directas según están descritas en el SCCPC.
- 5.8 **Montos límite por método de selección.** Los montos límites para determinar los métodos de selección aplicables al proyecto, así como para establecer obligaciones frente a la revisión ex post, la publicidad internacional y la integración de la lista corta son presentados en los siguientes cuadros:

**Cuadro 1. Tabla de montos límite (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 límite revisión ex post (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-2349-15.

- 5.9 **Adquisiciones principales.** Las adquisiciones de los primeros 12 meses son reflejadas en el PA en anexo obligatorio al documento POD. Las adquisiciones para los Operadores de Nodos Sacúdete se realizarán utilizando la metodología de compras del ICBF denominada Régimen Especial de Aporte. La metodología consiste en la contratación a través de un Banco de Oferentes validado y habilitado para la prestación de servicios públicos de bienestar familiar. La metodología del ICBF es una práctica del mercado para el sector privado aceptable para el Banco de acuerdo con el Apéndice 4 de la Política GN-2349-15.
- 5.10 **Supervisión de adquisiciones.** El método de supervisión de adquisiciones de bienes, servicios y consultores será ex ante mientras el equipo de proyecto no defina lo contrario, excepto en las contrataciones directas que siempre estarán sujetas a métodos de supervisión ex ante por parte del Banco. Las revisiones ex

post serán realizadas como mínimo cada 12 meses como parte de la auditoría financiera del proyecto.

- 5.11 **Registros y archivos.** El ICBF deberá mantener completa la documentación física y digitalizada de los procesos de adquisiciones en el archivo de gestión y los sistemas de información que soportan el proceso de gestión contractual. La documentación de cada proceso de compras será gestionada siguiendo las directrices de Gestión Documental del OE.

## VI. ACUERDOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN FINANCIERA

- 6.1 La gestión financiera del programa se realizará con apego a los requerimientos de la Guía OP-273-12 o sus actualizaciones y sus instructivos complementarios y mediante el uso del sistema SIIF Nación II.
- 6.2 **Programación y presupuesto.** Los recursos del préstamo estarán incluidos en el Presupuesto General de la Nación en cabeza del ICBF y su ejecución será controlada a través del SIIF Nación 2. Cada año, la UGP estimará el espacio fiscal necesario sobre la base del POA, PA y planificación de flujo de egresos no objetados por el BID; el Gerente del programa realizará la solicitud de incorporación del espacio requerido en la proforma presupuestal a través de la Secretaría General del ICBF respetando el calendario presupuestal del país.
- 6.3 **Contabilidad y sistemas de información.** El ICBF utilizará el módulo de contabilidad del SIIF Nación 2 para el registro contable del programa. El registro contable se hará bajo el método de causación conforme a la normativa contable expedida por la Contaduría General de la Nación. Los estados financieros de propósito especial del programa requeridos por el BID serán elaborados sobre la base contable de efectivo y se generarán de forma automática directamente del SIIF. La UGP será la responsable directa por la correcta gestión financiera y contable del programa, pero se apoyará y trabajará de manera conjunta y coordinada con la Dirección Financiera institucional del ICBF para el descargo de su responsabilidad.
- 6.4 **Desembolsos y flujo de caja.** Para el manejo de tesorería del proyecto, el ICBF 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 OE podrá operar una cuenta designada en pesos colombianos para realizar los pagos a los contratistas y proveedores locales del programa. El Banco efectuará los desembolsos mediante la modalidad de anticipos de fondos para la ejecución de las actividades y adquisiciones previstas para períodos de hasta seis meses, sin perjuicio de que se pueda acordar una periodicidad distinta. La programación de flujo de efectivo y desembolsos que prepare cada OE deberá ser consistente con el POA y el PA que hayan sido no objetados por el Banco, y deberá cubrir un horizonte móvil de al menos 12 meses. Las justificaciones (legalizaciones) de gastos efectuados con cargo a anticipos de fondos, se realizarán utilizando el tipo de cambio de la conversión de los recursos desembolsados en dólares de los Estados Unidos de América a pesos colombianos; es decir, la tasa de monetización. La revisión de la documentación se hará en forma ex post.

- 6.5 **Control Interno y Auditoría Interna.** El ICBF cuenta con una Oficina de Control Interno (OCI). El sistema de control interno se encuentra implementado con base en las disposiciones de la Ley 87 de 1993 y el Decreto 1083 de 2015 así como en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) descrito en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG); y aplica los principios de autorregulación, autogestión, autocontrol y mejoramiento continuo. Además, el ICBF cuenta con mapas de riesgos elaborados para cada uno de los procesos incorporados en el Sistema de Gestión de Calidad. La estructura de control interno del ICBF es consistente con el esquema COSO/INTOSAI. 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. Se sugiere que la OCI brinde asesoría y acompañamiento regular a los responsables de los distintos procesos de ejecución del programa e incluya en su programa anual de trabajo auditorías específicas a la ejecución de la operación.
- 6.6 **Control externo e informes.** Los estados financieros de propósito especial y la elegibilidad de los gastos del programa serán auditados cada año por una firma de auditoría privada independiente aceptable al Banco. La firma será contratada por el ICBF de conformidad con términos de referencia y la solicitud estándar de propuestas que sean acordados con el Banco. Los servicios de auditoría serán financiados con recursos del préstamo. Los informes de auditoría externa del programa serán enviados al Banco a más tardar 120 días después del cierre de cada ejercicio fiscal y de la fecha de último desembolso, o en otro plazo que las partes acuerden. Si durante el período de ejecución la CGR obtuviera elegibilidad para auditar proyectos financiados por el BID, esa entidad podrá ser considerada para auditar la presente operación. Según la política de acceso y divulgación de información vigente del Banco, los EFA del proyecto serán publicados en los sistemas del Banco.
- 6.7 **Plan de supervisión financiera** El especialista financiero del Banco llevará a cabo, como mínimo, una revisión “in situ” anualmente y revisiones de “escritorio” sobre los EFA o cualquier otro informe financiero que haya sido preparado por la UGP, incluidas las solicitudes de desembolso y sus anexos. El auditor verificará mediante pruebas selectivas que los recursos se ejecuten según las políticas del Banco y condiciones estipuladas en el ROP. Las visitas de supervisión fiduciaria en gestión financiera incluirán la verificación de los arreglos fiduciarios utilizados para la administración del programa, y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones emitidas por la FAI cuando aplique.
- 6.8 **Mecanismo de ejecución.** El Prestatario será la República de Colombia y el OE será el ICBF. La ordenación del gasto del programa estará a cargo del funcionario del nivel directivo designado por la Directora General del ICBF siguiendo las políticas actuales del OE. El ICBF conformará una UGP que será responsable de la gerencia operativa, financiera y administrativa del programa. Se conformará también una UGP cuyo personal tendrá dedicación exclusiva a las tareas de gestión y ejecución de los objetivos, metas y tareas establecidas en el contrato de préstamo y los documentos estratégicos y operativos del programa. Esta UGP incorporará como mínimo un Coordinador de Programa, un Especialista senior y uno junior de Adquisiciones; un Especialista Financiero y un contador; y un Especialista de Monitoreo y Seguimiento. Adicionalmente, podrá incorporar

- gestores técnicos para la supervisión de la implementación de los componentes de la operación, así como un personal administrativo mínimo de apoyo.
- 6.9 La gobernanza del proyecto en el ICBF se apoyará en instancias institucionales. El ROP definirá las funciones y responsabilidades de cada una de las instancias y dependencias involucradas y sus integrantes, así como los mecanismos de coordinación y flujos de información del proyecto.
- 6.10 **Otros acuerdos y requisitos de gestión fiduciaria.** 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 de ejecución del programa, los resultados de los informes de monitoreo de la operación y con base en las actualizaciones del análisis de riesgos y la evaluación de capacidad institucional que se realicen durante la ejecución del programa.