

**PLAN DE OPERACIONES  
COLOMBIA  
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ  
19 SEPTIEMBRE, 2005**

**I. RESUMEN EJECUTIVO**

Nombre del Proyecto:	Fortalecimiento de la Gerencia de Políticas de Empleo de la Alcaldía de Bogotá		
Número de proyecto:	CO-T1012		
Miembros del equipo:	Mario Sánchez, Jefe de equipo (SO3); José Cuesta (SO3); Ethel Muhlstein (SO3); Kevin McTigue (LEG); and Lucrecia Palacios (SO3).		
Beneficiarios:	Colombia/Alcaldía de Bogotá		
Agencia ejecutora:	De acuerdo a lo estipulado en los procedimientos del FGCE, el Banco será responsable de la ejecución del programa, en coordinación con la Dirección de Estudios Económicos de la Secretaría de Hacienda Distrital.		
Financiamiento:	BID (FGCE):	€179.532 (US\$235,020)	
	Local:	US\$ <u>95,000</u>	
	Total:	US\$330,020	
Objetivo:	Apoyar a la Alcaldía Mayor de Bogotá en su esfuerzo por promover la creación de empleo de calidad en la ciudad, mediante el fortalecimiento de la gerencia de las políticas de empleo de la Alcaldía.		
Calendario de ejecución y desembolso:	Periodo de Ejecución:	12 meses	
	Periodo de Desembolso:	18 meses	
Responsabilidad técnica y básica:	Responsabilidad técnica:	RE3/SO3	
	Responsabilidad básica:	COF/CCO	
Condiciones contractuales especiales:	Ninguna.		
Excepciones a políticas y procedimientos:	Ninguna.		
Revisión social y medioambiental:	No se prevé ningún impacto al medioambiente ni impactos sociales negativos que pudiesen ocurrir como resultado de la implementación de esta cooperación técnica. El Perfil de esta operación fue aprobado por el CESI sin evaluaciones ni próximas acciones requeridas.		
Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo:	El Banco Mundial está apoyando a la Cámara de Comercio de la Ciudad, la cual está trabajando con el Departamento Administrativo de Planeación, en el diseño de la Agencia Promotora de Inversión, entidad que realizará labores para atraer nuevos inversionistas a Bogotá. La implementación de este programa estará coordinada con dicha iniciativa (ver ¶2.6).		

## II. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

### A. Introducción

- 2.1 Durante la segunda mitad de la década de los noventa el desempleo en Colombia presenció un dramático aumento. La tasa de desempleo pasó de 7,2 % en 1994 a 16,7 % en 2000. A pesar de que esta situación ha mejorado en los últimos años, el desempleo continúa siendo un serio problema (14,1% en junio de 2004). La situación en Bogotá es aún más preocupante. Aunque tradicionalmente Bogotá ha registrado tasas de desempleo inferiores a las del nivel nacional, la tasa de desempleo bogotana pasó de 4,9% en 1994 a 21,1% en el primer trimestre de 2001, situándose actualmente en 16,1%. Adicionalmente, la ciudad muestra un deterioro en la calidad del empleo, en términos de aumento en los niveles de informalidad y subempleo, y en el deterioro de los salarios e ingresos de la población ocupada. La recesión económica, el incremento en la participación laboral y desequilibrios estructurales entre oferta y demanda de trabajo son algunos de los factores que explican el comportamiento del mercado laboral bogotano (y colombiano) durante los últimos años<sup>1</sup>.
- 2.2 Dado el nivel de autonomía que la Constitución Política de Colombia otorga a los municipios para ordenar el desarrollo de su territorio y promover el mejoramiento social de sus habitantes, la actual administración de Bogotá ha expedido el Plan de Desarrollo 2004-2008 “Bogotá sin Indiferencia”, cuyo lema central es el compromiso social contra la pobreza y la exclusión. Actualmente, el Plan sugiere lineamientos y orientaciones generales para la política de empleo. La Alcaldía de Bogotá considera indispensable la implementación de políticas activas de empleo<sup>2</sup> (PAE), no sólo por cuestionar que la flexibilización del mercado laboral sea un mecanismo suficiente para promover la reducción oportuna del desempleo y el aumento en la calidad del mismo<sup>3</sup>, sino también por considerar a estas políticas como instrumentos fundamentales del sistema de protección social Bogotano. Esta orientación se corresponde con el diagnóstico realizado al nivel nacional

---

<sup>1</sup> *Desarrollo Social de Bogotá, 2004*. SHD, Unidad de Estudios Económicos.

<sup>2</sup> Las PAE se definen en contraposición a las llamadas políticas “pasivas”, las cuales tienen como objetivo mitigar la pérdida de ingresos ocasionada por el desempleo (seguro de desempleo, transferencias), pero no están diseñadas para mejorar la empleabilidad de los trabajadores. Las PAE incluyen aquellas encaminadas a incrementar la calidad de la oferta laboral (entrenamiento, reentrenamiento), incrementar la demanda laboral (subsídios al empleo, micro-emprendimientos, creación directa de empleo), o mejorar el emparejamiento de trabajadores y empleos (asistencia para búsqueda de trabajo).

<sup>3</sup> Esta justificación de las PAE concuerda con lo expuesto por Baker, et al (“Labor Market Institutions and Unemployment”, Oxford University Press, 2005), quienes resumen la evidencia empírica sobre el impacto de la desregulación del mercado laboral sobre el empleo en países de la OCDE durante las dos últimas décadas. Los autores concluyen que “[existe] una brecha creciente entre la confianza con la cual se ha justificado la desregulación del mercado laboral y la evidencia de que la regulación sea la culpable [de los niveles de desempleo]”. Asimismo, afirman que “es todavía menos evidente que continuar debilitando la protección social y colectiva a los trabajadores tendrá un impacto positivo significativo en la perspectiva del empleo”.

(CONPES 3290, 2004). Asimismo, la Alcaldía de Bogotá reconoce como un pilar fundamental para la promoción sostenible del empleo el mejorar el clima de negocios en Bogotá. Sin embargo, las líneas estratégicas de dichas políticas no han sido desarrolladas. Un factor que dificulta el desarrollo de una política de empleo concreta, es la carencia de un ente o unidad municipal responsable de coordinar el diseño y la implementación de dichas líneas estratégicas. Por otro lado, la Alcaldía tampoco cuenta con un sistema de información que le permita monitorear ni evaluar el desempeño de los proyectos de generación de empleo que implementa, ni cuenta con procesos sistematizados de análisis que permitan hacer ajustes a dichos proyectos en torno a su capacidad para promover empleo de calidad.

## **B. Justificación del programa**

- 2.3 El presente programa se propone resolver la problemática que ha dificultado el desarrollo de una estrategia distrital de promoción del empleo. El programa se nutre de la experiencia española en el combate al desempleo. Dicha experiencia podría resultar crucialmente enriquecedora para la Alcaldía de Bogotá. Por un lado, España cuenta con la experiencia de haber lidiado desde mediados de los ochenta y hasta finales de los noventa con altos niveles de desempleo, llegando en 1994-1995 a niveles superiores a los experimentados por Colombia; y por otro lado, cuenta con la experiencia de la descentralización del diseño e implementación de políticas de empleo (PE) hacia las Comunidades Autónomas y algunas Alcaldías a partir de 1997.
- 2.4 Es importante destacar que aunque el caso español puede enriquecer el diseño y la implementación de PE en Bogotá, ambos mercados laborales presentan características muy distintas, que serán tomadas en cuenta durante la implementación del Programa. Desde 1986, el Gobierno Central español, las Comunidades Autónomas y las Alcaldías han venido implementando políticas de desarrollo local y de promoción activa del empleo, las cuales han consistido en la promoción de iniciativas locales, el mejoramiento de sistemas de información entre oferta y demanda laboral, medidas fiscales, iniciativas de inversión, búsqueda de nuevas formas de empleo y mejoramiento del entrenamiento vocacional y ocupacional. El contexto en que estas políticas se han venido implementando difiere del caso bogotano en al menos dos aspectos fundamentales: (i) España ha contado con una serie de políticas pasivas de empleo que no han sido implementadas en Colombia (seguro de desempleo); y (ii) el tamaño de la economía informal en Colombia duplica al de España (44% vs. 23%).

## **C. Consistencia con estrategias del Banco**

- 2.5 La preparación de este programa está incluida como una de las acciones acordadas entre el Banco y la Alcaldía de Bogotá durante la misión especial de mayo de 2004, acorde al diálogo con entidades territoriales descrito en la Actualización de la Estrategia de País para Colombia de 2004. Por otro lado, al

promover el desarrollo social, y apoyar el proceso de reforma del estado, este programa es consistente con los objetivos de la estrategia del Banco con el país. Asimismo, los objetivos y las acciones a ser financiadas por el programa son consistentes con los objetivos de la estrategia de modernización del estado del Banco, en particular en lo referente a mejorar la capacidad para la formulación y coordinación de estrategias y políticas públicas, y a apoyar instituciones que dirijan y promuevan políticas activas de desarrollo. Este programa también es consistente con las Estrategia de Desarrollo Social y de Competitividad del Banco, en particular en lo referente a asistir en la implementación de sistemas de intermediación laboral que mejoren la rapidez con que se pareen trabajadores y buenos trabajos.

#### **D. Otras iniciativas complementarias al programa**

- 2.6 Actualmente el Distrito se encuentra coordinando acciones relacionadas con programas productivos, con énfasis en la creación de empleo, que serán tomadas en cuenta durante la implementación del programa. Entre estas acciones se destacan: (i) *Mesas de Planificación Bogotá-Cundinamarca*, instancia de coordinación entre entidades departamentales y distritales con concurrencia del sector privado, encargada de formular una agenda técnica de proyectos productivos regionales; (ii) *Comité Distrital de Fomento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMEs) de Bogotá*, instrumento que procura la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las MPyMEs; y (iii) *Agencia Promotora de Inversión (API)*, entidad pensada como una entidad que realizará labores para atraer nuevos inversionistas a la región de Bogotá. Respecto a esta última cabe resaltar que el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, trabaja actualmente en el diseño de la API junto con la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual cuenta con el asesoramiento del Banco Mundial.

#### **E. Valor agregado del programa**

- 2.7 El programa apoyará una línea de política de empleo que resulta atractiva desde los puntos de vista de economía política y teórico. En efecto, en la medida que las dependencias y los desincentivos que generan las políticas pasivas de empleo han recibido mayor atención de los expertos, las PE han ido cobrando mayor relevancia y aceptación pública. Asimismo, la justificación de las PE también descansa en modelos del mercado laboral que incorporan información asimétrica y fallas de mercado asociadas a las inversiones en capital humano.

### **III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

#### **A. Meta y propósito del programa**

- 3.1 La meta del programa es apoyar a la Alcaldía Mayor de Bogotá en su esfuerzo por promover la creación de empleo de calidad en la ciudad. Para ello, el programa se

propone fortalecer la gerencia de las políticas de empleo de la Alcaldía, mediante: (i) el apoyo al desarrollo de una estrategia local para promover la generación de empleo de calidad, nutrida por la reflexión de la experiencia española; (ii) el diseño de una institucionalidad municipal encargada de coordinar la implementación, el monitoreo y la evaluación de las PE promovidas por Bogotá; y (iii) el diseño y prueba de un sistema de monitoreo y evaluación de PE.

## **B. Componentes**

3.2 El programa está desarrollado con base en cuatro componentes. Los tres primeros componentes tienen como objetivo reforzar directamente la gerencia de las PE en Bogotá. El cuarto componente se propone generar un proceso de consulta y diseminar las conclusiones, recomendaciones y productos de los componentes anteriores, entre instituciones y actores relevantes (trabajadores, empresarios, organismos no gubernamentales, e instituciones de los gobiernos nacional, regional y local). La implementación de los primeros tres componentes estará a cargo de consultoras españolas, quienes contarán con el acompañamiento de consultores nacionales a fin de promover la pertinencia de las propuestas al caso Bogotano, y la transmisión de conocimientos al nivel local.

- a. **Componente 1. Plan de acción para la promoción activa de empleo. (US\$110.700).** El objetivo general del componente será elaborar un plan de acción para la promoción del empleo de calidad en el corto y mediano plazo en la ciudad de Bogotá, que considere las particularidades del desajuste laboral de la ciudad, su estructura productiva, las oportunidades del sector productivo bogotano para mejorar el clima de negocios y competir en mercados internacionales, el grado de autonomía de la Alcaldía de la Ciudad en este tipo de políticas, las oportunidades y riesgos que surgen de las relaciones de Bogotá y los municipios aledaños (la denominada ciudad–región) y las enseñanzas de las experiencias desarrolladas en España. El plan de empleo deberá ser estructurado para un horizonte de diez años. Las líneas de política del plan deberán clasificarse según el tipo de desempleo que pretenda impactar (desempleo friccional, estructural y cíclico) y según su plazo de ejecución, distinguiendo entre las de corto plazo (que pueden iniciarse en los próximos dos años) y de mediano plazo (entre dos y diez años). El plan tendrá en cuenta la distribución de competencias en la formulación de políticas de empleo que tiene el país, así como los recursos disponibles para su implementación. Para cada programa se especificarán las características de la población y el sector económico a beneficiar, así como los instrumentos para su identificación; las metas de corto y mediano plazo y los instrumentos y metodologías que se requieren para la recopilación de información que permita hacer su seguimiento, monitoreo y evaluación, tanto en términos de impactos laborales, como medio-ambientales y de género. El plan deberá enfocar sus recomendaciones con base en políticas y programas cuyo impacto esperado sea mayor, y no sobre todo el espectro de políticas y programas posibles, tomando en cuenta el grado de complementariedad y sinergias entre distintas políticas y programas. Asimismo, el plan identificará

las ventanas de oportunidad y riesgos del plan, y hará recomendaciones para potenciar las primeras y mitigar los últimos. Finalmente, se identificarán los mecanismos y fuentes de financiamiento de los programas y se estimarán los costos anuales asociados a la implementación de cada programa, lo que incluye el cálculo del costo por persona, empresa o unidad beneficiada. Se estima que se requerirán seis meses para la ejecución de este componente. El **Anexo A** contiene los términos de referencia de los servicios de consultoría que implementarán este componente.

- b. **Componente 2. Arreglo institucional para el diseño, monitoreo y evaluación de políticas de empleo (US\$53.160).** El objetivo general del componente será diseñar un arreglo institucional que planee, coordine, centralice y monitoree las políticas y programas de empleo del Distrito Capital y que interactúe eficientemente con las empresas, entidades y organismos en el ámbito nacional e internacional que definen los lineamientos de la política nacional o efectúan recomendaciones, y en el ámbito local con las autoridades locales de la ciudad o con las autoridades de otros entes territoriales. El informe final de la consultoría incluirá el diseño de la estructura organizacional e institucional para la formulación, coordinación y seguimiento de las políticas de empleo del Distrito Capital que permita la ejecución, implementación y monitoreo del plan de empleo diseñado en el componente 1, acorde con la capacidad financiera del Distrito y que articule o aproveche la capacidad institucional y organizativa ya existente en las diferentes entidades de la administración distrital. El diseño debe incluir: una propuesta del organigrama, descripción de los perfiles del recurso humano, el costeo de los recursos humanos, físicos y financieros para su operación, la preparación de manuales operativos y un plan de implementación. Se prevé que esta consultoría se inicie una vez que haya sido aprobado un segundo informe preliminar de la consultoría contratada por el componente 1, y que se requerirán tres meses para su ejecución. El **Anexo B** contiene los términos de referencia de los servicios de consultoría que implementarán este componente.
- c. **Componente 3. Sistema de monitoreo y evaluación de programas activos de empleo (US\$79.160).** El objetivo general de este componente es diseñar y probar (piloto) un sistema de monitoreo y evaluación de políticas y programas de empleo de la Alcaldía en sus componentes tanto organizacional como informático, así como la capacitación y entrenamiento a los funcionarios del Distrito que liderarían esta actividad. El informe final de esta consultoría presentará el diseño de la estructura organizacional necesaria para implantar el sistema de monitoreo y evaluación —con posibilidad de ampliarla a la evaluación de otras políticas sociales— previendo por lo menos tres fases de implementación que aumenten progresivamente la complejidad, cobertura y alcance de la evaluación, pasando del seguimiento a la evaluación y a la medición de impacto. Dicho diseño deberá tomar en cuenta las características de los sistemas que se utilizan actualmente en el ámbito nacional para hacer seguimiento a políticas sociales en general, y a políticas

de empleo en particular, con el propósito de aprovechar lecciones aprendidas, y en la medida de lo posible, hacerlos compatibles. Asimismo, el informe final presentará el diseño (incluyendo un plan de mantenimiento del arreglo informático), y desarrollará y validará la plataforma informática para implantar el sistema de monitoreo y evaluación. Finalmente, la consultoría diseñará e implementará un programa de capacitación para el manejo del Sistema de Monitoreo y Evaluación. Esta consultoría iniciará una vez que: (i) se cuente con el informe final de la consultoría contratada por el componente 2; (ii) el Distrito haya designado o contratado la dirección de la institucionalidad encargada de dirigir las políticas de promoción del empleo y al personal que estaría a cargo del sistema de monitoreo y evaluación. Se espera que se requerirán tres meses para la ejecución de este componente. El **Anexo C** contiene los términos de referencia de los servicios de consultoría que implementarán este componente.

- d. **Componente 4. Disseminación (US\$42,000).** Con el objeto de desarrollar el plan de acción para la promoción del empleo a través de un proceso participativo, así como comunicar a involucrados locales y nacionales, y a la población Bogotana en general, respecto al desarrollo y recomendaciones del plan de acción, y del sistema de monitoreo y evaluación de programas de empleo, este componente financiará con aporte local: (i) un taller de discusión con expertos nacionales e internacionales en materia de generación de empleo y monitoreo y evaluación de políticas activas de empleo; (ii) dos mesas de trabajo con representantes del sector privado, trabajadores e instituciones involucradas; y (iii) la publicación de un libro y otros materiales detallando los aprendizajes generados en el desarrollo de los componentes anteriormente descritos. La primera mesa de trabajo se llevará a cabo a la entrega del primer informe generado de la consultoría financiada por el componente 1, mientras la segunda mesa de trabajo y el taller de discusión se llevarán a cabo como últimas actividades del programa.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

##### A. Resumen de cuadro de costos

- 4.1 El Cuadro 1 presenta un resumen de los costos del programa. El **Anexo D** presenta el cuadro de costos detallado.

Fortalecimiento, Gestión, Monitoreo y Evaluación de Programas de Empleo en Bogotá (CO-T1012)				
Cuadro 1. Resumen de los costos del programa				
Concepto	BID FGCE €	BID FGCE US\$	Aporte Local US\$	Total US\$
Coordinación			15.000	15.000
Comp. 1: Plan de Empleo	84.564	110.700		110.700
Comp. 2: Arreglo Institucional	40.609	53.160		53.160
Comp. 3: Sistema Monitoreo y Evaluación	54.359	71.160	8.000	79.160
Comp. 4: Disseminación			42.000	42.000
Imprevistos			30.000	30.000
<b>Gran Total</b>	<b>179.532</b>	<b>235.020</b>	<b>95.000</b>	<b>330.020</b>
Tasa de cambio utilizada para conversión al 20 de abril del 2005: US\$1.00 = €0.936 de <a href="http://finweb.iadb.org/Exchange_Rates_Search.asp">http://finweb.iadb.org/Exchange_Rates_Search.asp</a>				

## B. Descripción y composición del financiamiento

- 4.2 El financiamiento del Banco proviene del Fondo General de Cooperación de España (FGCE). De acuerdo con las características de dicho fondo, 75% de los recursos del mismo financiarán consultorías realizadas por empresas españolas. La contrapartida local será financiada con recursos presupuestales de la Alcaldía de Bogotá.

## C. Sostenibilidad

- 4.3 Para promover la sostenibilidad financiera e institucional del programa, la Alcaldía de Bogotá se ha comprometido a que una vez se apruebe el montaje y funcionamiento de la institucionalidad que se proponga como producto del componente 2, esta quedaría incorporada en el presupuesto anual de rentas y gastos del Distrito. Respecto al sistema de monitoreo y evaluación, este se ha fijado como un compromiso de la Secretaría de Hacienda y su desarrollo y operación se ha definido en el plan estratégico y operativo de la entidad. Asimismo, se prevé que los procesos de consulta y discusión con personas e instituciones involucradas, y de disseminación de resultados coadyuven a la sostenibilidad general del programa, particularmente en lo referente a mitigar el riesgo a la sostenibilidad originado por el ciclo político.

## V. AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

### D. Mecanismo de ejecución

- 5.1 De acuerdo a lo estipulado en los procedimientos del FGCE, el Banco será responsable de la identificación, selección, contratación y supervisión de los



servicios de consultoría que serán financiados por el programa. Dicho proceso será coordinado con la Secretaría de Hacienda Distrital, a través de la Dirección de Estudios Económicos. En el marco de la autonomía de las entidades territoriales, el Distrito está facultado legalmente para suscribir convenios de cooperación técnica y garantizar la contrapartida y ejecutarla en el marco del convenio que se firme.

**E. Aprestamiento a la implementación del programa**

- 5.2 El programa se encuentra en estado avanzado para iniciar su implementación debido a que: (i) existen recursos presupuestales de la Alcaldía de Bogotá para financiar la contrapartida local; (ii) el Banco será el ejecutor del programa y el equipo de proyecto cuenta con amplia experiencia en los procesos de identificación, selección, contratación y supervisión de los servicios de consultoría que serán financiados por el programa; y (iii) los términos de referencia para las consultorías que financiará el programa se encuentran terminados.

**F. Período de ejecución y de desembolsos**

- 5.3 El programa será ejecutado en 12 meses, con 18 meses para desembolsos.

**G. Contrataciones**

- 5.4 Para la selección y contratación de los servicios de consultoría a ser financiados por el programa se seguirán las políticas y procedimientos del Banco. La selección de las firmas españolas encargadas de la producción del plan de acción para la creación activa de empleo y del sistema de monitoreo y evaluación de PE, se realizará mediante una selección basada en resultados (SBC). Para la consultoría que producirá el diseño del arreglo institucional para el diseño, monitoreo y evaluación de políticas de empleo se utilizará selección directa (SD), como se justifica en ¶5.5. Asimismo, la contratación de los consultores nacionales que acompañarán la implementación de las consultorías se realizará a través de una selección basada en presupuesto fijo (SBPF).
- 5.5 La consultoría encargada de diseñar el arreglo institucional para el diseño, monitoreo y evaluación de políticas de empleo será adjudicada directamente a Barcelona Activa, una agencia pública de desarrollo adscrita al Ayuntamiento de Barcelona, que integra los servicios de promoción económica, con los servicios de promoción del empleo y de apoyo a emprendedores y a empresas. La selección directa de este servicio de consultoría se justifica con base en la experiencia de valor excepcional con que cuenta esta agencia para la prestación del servicio. En efecto, Barcelona Activa es una agencia pionera e innovadora en la integración de servicios enfocados a la promoción del empleo, del desarrollo empresarial y de fomento a la innovación tecnológica, con vasta experiencia en el apoyo a otras ciudades españolas y europeas en el desarrollo de arreglos institucionales

similares, y con experiencia particular trabajando con ciudades en América Latina (Santiago, Río de Janeiro, y Monterrey).

## **VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN**

### **A. Monitoreo y evaluación**

- 6.1 El Banco realizará el monitoreo técnico y administrativo de la operación con base en los reportes preliminares y finales de los consultores (ver ¶6.4). Como ha sido descrito en ¶3.2-d, al finalizar el programa se realizará un taller con expertos nacionales e internacionales, quienes discutirán la calidad del plan de acción para la generación activa de empleo y del sistema de monitoreo y evaluación. Dicha discusión será estructurada de tal forma que sirva como instrumento de evaluación del programa.
- 6.2 **Responsabilidad técnica y básica.** La responsabilidad técnica de la ejecución recaerá en RE3/SO3, mientras COF/CCO tendrá la responsabilidad básica de la misma.
- 6.3 El **Anexo E** presenta el Marco Lógico del programa.

### **B. Reportes de progreso y finales**

- 6.4 La firma consultora encargada de la producción del plan de acción para la creación activa de empleo deberá presentar un plan de trabajo detallado, incluyendo cronograma de actividades, al inicio de la consultoría. Asimismo, deberá presentar dos informes preliminar y un informe final, los cuales deberán ser presentados al Banco para su aprobación a los dos, cuatro y seis meses de iniciada la consultoría respectivamente. Las firmas consultoras encargadas de diseñar el arreglo institucional para la implementación del plan de acción, y el sistema de monitoreo y evaluación, deberán presentar un plan de trabajo detallado, incluyendo cronograma de actividades, al inicio de sus respectivas consultorías. Asimismo, deberán presentar un informe preliminar y un informe final a los dos y tres meses de iniciadas sus consultorías respectivamente.

## **VII. BENEFICIOS DEL PROGRAMA Y RIESGOS**

### **C. Beneficios del programa e impacto de desarrollo**

- 7.1 Se espera que el programa, al mejorar la gerencia de las PE, contribuya al objetivo general de dichas políticas: incrementar la probabilidad de encontrar empleo y los ingresos de sus beneficiarios. Las PE pueden alcanzar este objetivo de distintas maneras, ya que pueden: (i) jugar un papel estabilizador en presencia de choques económicos; (ii) mejorar el balance estructural del mercado de trabajo mejorando el emparejamiento entre trabajadores y empleos; y (iii) incrementar la permanencia en el empleo de los desempleados crónicos o en desventaja.

Asimismo, las PE tienen el potencial de generar beneficios sociales adicionales al fomentar los procesos de inclusión social y participación ciudadana, como resultado de la promoción del trabajo productivo.

#### **D. Riesgos**

- 7.2 El programa enfrenta el riesgo de que el apoyo a la institucionalización de las herramientas gerenciales que desarrollará varíe en respuesta al ciclo político local (Bogotá se embarcará en un proceso de elección de autoridades locales en 2008). En ¶4.3 se describen las acciones encaminadas a mitigar dicho riesgo. Por otro lado, las evaluaciones de las PE realizadas principalmente en países desarrollados, sugieren que el programa enfrenta un riesgo respecto a su objetivo de desarrollo —promover la creación de empleo de calidad en la Ciudad. En efecto, dichas evaluaciones advierten que el impacto de las PE es muy sensible al diseño de los programas, y han producido una serie de lecciones entre las que se destacan: (i) para reducir los efectos sustitución (genera un empleo sustituyendo otro), y peso muerto (promueven empleo que hubiera sido generado en ausencia del programa), las PE deben ser cuidadosamente focalizadas, y deben ser continuamente monitoreados para minimizar abusos; y (ii) es difícil determinar con precisión el nivel óptimo de los parámetros de los PE (duración del beneficio, nivel del subsidio, etc.), lo que realza el papel fundamental que juegan el monitoreo y la evaluación de impacto de los programas, para permitir que quienes deciden las políticas puedan ajustar dichos parámetros. Para mitigar este riesgo, dichas lecciones han sido incorporadas en el diseño del programa, y se tendrán presentes para la supervisión técnica del mismo.

### **VIII. REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL**

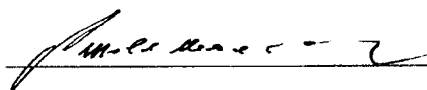
#### **A. Impacto ambiental y social**

- 8.1 No se prevé que el programa genere impactos negativos sociales ni sobre el medio ambiente. El Perfil de esta cooperación técnica fue aprobado por el CESI sin evaluaciones ni próximas acciones requeridas. Sin embargo, consistente con las Políticas Generales del Plan de Desarrollo Distrital 2004-2008, los términos de referencia de las consultorías a ser financiadas por el programa destacan la necesidad de diseñar políticas de empleo focalizadas en poblaciones pobres, vulnerables y excluidas, que incluyan una perspectiva de género, y que tomen en cuenta el impacto de las mismas sobre el medio ambiente. Asimismo, se destaca la necesidad de monitorear y evaluar los impactos sociales y medioambientales de dichas políticas.

**COLOMBIA**  
**FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA DE POLÍTICAS DE EMPLEO**  
**DE LA ALCALDÍA DE BOGOTÁ**  
**(CO-T1012)**

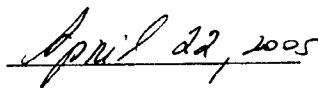
**CERTIFICACION**

Esta cooperación técnica fue aprobada por el donante a través de correo electrónico de fecha 29 de marzo de 2005 remitido por la Coordinadora de Área, SG Instituciones Financieras Multilaterales del Ministerio de Economía. Igualmente, certifico que existen recursos disponibles en el Fondo General de Cooperación de España (FGCE) hasta por €179.532 (US\$235.020) para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en Euros. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. Ningún recurso del Fondo estará disponible para cubrir montos superiores al monto certificado para la implementación de este Plan de Operaciones. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.



Arnaldo Medeiros da Fonseca

Jefe



Fecha:

Unidad de Coordinación de Cooperación Técnica

**COLOMBIA**  
**FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA DE POLÍTICAS DE EMPLEO DE LA**  
**ALCALDÍA DE BOGOTÁ**  
**(CO-T1012)**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**  
**COMPONENTE 1: PLAN DE ACCIÓN PARA LA CREACIÓN ACTIVA**  
**DE EMPLEO**

**I. ANTECEDENTES**

- 1.1 Durante la segunda mitad de la década de los noventa el desempleo en Colombia presenció un dramático aumento. La tasa de desempleo pasó de 7,2 % en 1994 a 16,7 % en 2000. A pesar de que esta situación ha mejorado en los últimos años, el desempleo continúa siendo un serio problema (14,1% en junio de 2004). La situación en Bogotá es aún más preocupante. Aunque tradicionalmente Bogotá ha registrado tasas de desempleo inferiores a las del nivel nacional, la tasa de desempleo bogotana pasó de 4,9% en 1994 a 21,1% en el primer trimestre de 2001, situándose actualmente en 16,1%. Adicionalmente, la ciudad muestra un deterioro en la calidad del empleo, en términos de aumento en los niveles de informalidad y subempleo, y en el deterioro de los salarios e ingresos de la población ocupada. La recesión económica, el incremento en la participación laboral y desequilibrios estructurales entre oferta y demanda de trabajo son algunos de los factores que explican el comportamiento del mercado laboral bogotano (y colombiano) durante los últimos años<sup>1</sup>.
- 1.2 Dado el nivel de autonomía que la Constitución Política de Colombia otorga a los municipios para ordenar el desarrollo de su territorio y promover el mejoramiento social de sus habitantes, la actual administración de Bogotá ha expedido el Plan de Desarrollo 2004-2008 "Bogotá sin Indiferencia", cuyo lema central es el compromiso social contra la pobreza y la exclusión. Actualmente, el Plan sugiere lineamientos y orientaciones generales para la política de empleo. La Alcaldía de Bogotá considera indispensable la implementación de políticas activas de empleo, no sólo por cuestionar que la flexibilización del mercado laboral sea un mecanismo suficiente para promover la reducción oportuna del desempleo y el aumento en la calidad del mismo<sup>2</sup>, sino también por considerar a estas políticas

---

<sup>1</sup> *Desarrollo Social de Bogotá, 2004*. SHD, Unidad de Estudios Económicos.

<sup>2</sup> Esta justificación de las políticas activas de empleo concuerda con lo expuesto por Baker, et. al ("Labor Market Institutions and Unemployment", Oxford University Press, publicación próxima en 2005), quienes resumen la evidencia empírica sobre el impacto de la desregulación del mercado laboral sobre el empleo en

instrumentos fundamentales de la red de protección social Bogotana. Esta orientación se corresponde con el diagnóstico realizado al nivel nacional (CONPES 3290, 2004). Sin embargo, las líneas estratégicas de dicha política no han sido desarrolladas. Un factor que dificulta el desarrollo de una política de empleo concreta, es la carencia de un ente o unidad municipal responsable de coordinar el diseño y la implementación de dichas líneas estratégicas. Por otro lado, la Alcaldía tampoco cuenta con un sistema de información que le permita monitorear ni evaluar el desempeño de los proyectos de generación de empleo que implementa, ni cuenta con procesos sistemáticos de análisis que permitan hacer ajustes a dichos proyectos en torno a su capacidad para generar empleo de calidad.

- 1.3 La experiencia española respecto al combate al desempleo podría resultar crucialmente enriquecedora para la Alcaldía de Bogotá. Por un lado, España cuenta con la experiencia de haber lidiado desde mediados de los ochenta y hasta finales de los noventa con altos niveles de desempleo, llegando en 1994-1995 a niveles superiores a los experimentados por Colombia; y por otro lado, cuenta con la experiencia de la descentralización del diseño e implementación de políticas activas de empleo hacia las Comunidades Autónomas y algunas Alcaldías a partir de 1997. Adicionalmente, se prevé que un estudio sobre prospectiva de la demanda de empleo, como el realizado por la Comisión de las Comunidades Europeas, resultaría un insumo crítico para orientar las políticas de generación de empleo en el corto y mediano plazo.
- 1.4 Es importante destacar que aunque el caso español puede enriquecer el diseño y la implementación de políticas de promoción del empleo en Bogotá, ambos mercados laborales presentan características muy distintas, que serán tomadas en cuenta durante la implementación del Programa. Desde 1986, el Gobierno Central español, las Comunidades Autónomas y las Alcaldías han venido implementando políticas de desarrollo local y de promoción activa del empleo, las cuales han consistido en la promoción de iniciativas locales, el mejoramiento de sistemas de información entre oferta y demanda laboral, medidas fiscales, iniciativas de inversión, búsqueda de nuevas formas de empleo y mejoramiento del entrenamiento vocacional y ocupacional. El contexto en que estas políticas se han venido implementando difiere del caso bogotano en al menos dos aspectos fundamentales: (i) España ha contado con una serie de políticas pasivas de empleo que no han sido implementadas en Colombia (seguro de desempleo); y (ii) el tamaño de la economía informal en Colombia duplica al de España (44% vs. 23%).

---

países de la OCDE durante las dos últimas décadas. Los autores concluyen que “[existe] una brecha creciente entre la confianza con la cuál se ha justificado la desregulación del mercado laboral y la evidencia de que la regulación sea la culpable [de los niveles de desempleo]”. Asimismo, afirman que “es todavía menos evidente que continuar debilitando la protección social y colectiva a los trabajadores tendrá un impacto positivo significativo en la prospectiva del empleo”.

## II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA

- 2.1 El objetivo general de la consultoría es elaborar un Plan de Acción para la Promoción del Empleo de calidad en el corto y mediano plazo en la ciudad de Bogotá que considere las particularidades del desajuste laboral de la ciudad, su estructura productiva, sus transformaciones demográficas, la autonomía de la alcaldía de la ciudad en este tipo de políticas y las enseñanzas de las experiencias desarrolladas en España.
- 2.2 Los objetivos específicos de la consultoría, son:
- a. Elaborar un análisis de la estructura demográfica de la población bogotana y sus transformaciones en los próximos diez años, detectando las necesidades y cambios en la organización social y patrones de consumo que tal transformación inducirá, como la demanda de servicios públicos; servicios sociales como salud, educación, cuidado de menores, cuidado de ancianos; bienes básicos; infraestructura urbana (parques, bibliotecas, colegios, escuelas, universidades, hospitales, vías de acceso, entre otras); transporte; comunicaciones, alimentos, entre otros, los cuales servirán de guía para determinar los sectores y subsectores económicos que deben ser privilegiados por las políticas de empleo (capacitación, crédito, formación profesional, etc.) y los sectores en los que debe invertir el sector público.
  - b. Analizar las oportunidades y riesgos que surgen de las relaciones de Bogotá y los municipios aledaños (la denominada ciudad – región). Dentro de los riesgos debe evaluarse la posibilidad de que la existencia de una política social, laboral y fiscal diferente en la ciudad y en la región circundante induzca el desplazamiento de empresas y/o segmentos poblacionales afectando la eficacia de las políticas y los recursos de cada ente territorial. Las oportunidades surgen de aquellas alianzas entre los municipios que converjan en beneficios económicos y sociales y no impacten negativamente los objetivos y alcances del Plan de Empleo.
  - c. Identificar los sectores y subsectores económicos (con la mayor desagregación posible) dinámicos en el comercio internacional y en los que el sector productivo bogotano tiene oportunidades de competir y, que por tal razón, deben fortalecerse, promoverse y priorizarse en las políticas de empleo (crédito, capacitación, formación profesional, etc.).
  - d. Recopilar y analizar las experiencias españolas recientes (últimos 10 años) en materia de políticas activas de empleo, destacando en cada caso las razones que explican su éxito o fracaso, las condiciones que hicieron pertinente la intervención, el monto y origen de los recursos invertidos y las características específicas de la intervención en términos de población objetivo, selección de beneficiarios, duración de la intervención, institucionalidad que interviene en la ejecución, tipo de seguimiento y monitoreo del programa, las experiencias

de réplica en otras ciudades (si las hay), entre otros. Incluye la recopilación y análisis de experiencias internacionales sobresalientes.

- e. Analizar las diferencias en condiciones iniciales y características de los mercados laborales español (nacional y local) y Colombiano y Bogotano, y como dichas diferencias afectan el diseño y la implementación de políticas y programas de promoción del empleo de calidad.
- f. Estructurar un Plan de Empleo con Calidad para Bogotá en un horizonte de diez años. Las políticas deberán clasificarse según el tipo de desempleo que pretenda impactar (desempleo friccional, estructural y cíclico) y según su plazo de ejecución, distinguiendo entre las de corto plazo (que puede iniciarse en los próximos dos años) y mediano plazo (entre dos y diez años). El Plan tendrá en cuenta la distribución de competencias en la formulación de políticas de empleo que tiene el país, así como los recursos disponibles para su implementación. Para cada programa se especificarán las características de la población y el sector económico a beneficiar, así como los instrumentos para su identificación; las metas de corto y mediano plazo y los instrumentos que se requieren para la recopilación de información que permita hacer su seguimiento, monitoreo y evaluación. Finalmente, se identificarán los mecanismos y fuentes de financiamiento de los programas y se estimarán los costos anuales asociados a la implementación de cada programa, lo que incluye el cálculo del costo por persona, empresa o unidad beneficiada.

### **III. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORIA**

- 3.1 Tipo de consultoría: firma consultora internacional
- 3.2 Duración: seis meses (120 días de trabajo consecutivos).
- 3.3 Lugar de trabajo: Colombia y España.
- 3.4 Calificaciones: El equipo de consultores debe ser de carácter multidisciplinario y contar por lo menos con un demógrafo con experiencia en estudios de prospectiva, un economista con por lo menos master en economía y experiencia en la formulación e implementación de programas de empleo en España, un economista con por lo menos master en economía y experiencia en la formulación e implementación de programas de empleo en países en desarrollo (experiencia en el caso colombiano preferible), un economista con por lo menos master en economía o políticas públicas con amplia experiencia en política social en países en desarrollo (experiencia en el caso colombiano preferible), un economista con por lo menos master en economía con amplia experiencia en desarrollo regional, y un economista con por lo menos master en economía con amplia experiencia en desarrollo económico y comercio internacional.:



#### IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Elaborar un plan de trabajo en el que se especifiquen los tiempos y actividades que se realizarán para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la consultoría.
- 4.2 Examinar los documentos, estudios y publicaciones que abordan el problema laboral de Colombia, y en particular de Bogotá, lo que incluye los diagnósticos, las propuestas de política, las evaluaciones de las políticas existentes, los lineamientos del gobierno nacional y distrital, con el fin de obtener una visión completa del problema al cual se pretende dar respuesta y determinar, si es del caso, los aspectos que aún quedan por cubrir y que se requieren para la formulación del Plan de Empleo.
- 4.3 Reconocer y analizar las estadísticas demográficas de las que se dispone para Bogotá, definir las estimaciones adicionales y el método de procesamiento. Recopilar y examinar los estudios prospectivos basados en las transformaciones demográficas efectuados en el ámbito internacional y definir y documentar la metodología a adoptar.
- 4.4 Elaborar un análisis de la estructura demográfica de la población bogotana y sus transformaciones en los próximos diez años, detectando las necesidades y cambios en la organización social y patrones de consumo que tal transformación inducirá, como la demanda de servicios públicos; servicios sociales como salud, educación, cuidado de menores, cuidado de ancianos; bienes básicos; infraestructura urbana (parques, bibliotecas, colegios, escuelas, universidades, hospitales, vías de acceso, entre otros); transporte; comunicaciones, alimentos, entre otros.
- 4.5 Examinar los documentos, estudios y publicaciones sobre Bogotá – región, explorar las condiciones económicas y sociales de estos territorios, así como su estructura impositiva y su oferta de intervenciones de política social. Efectuar un análisis comparativo de la estructura impositiva y las intervenciones de política social entre Bogotá y los otros municipios de la ciudad – región.
- 4.6 Recopilar y revisar los estudios elaborados en el nivel nacional e internacional para identificar los productos dinámicos en el comercio internacional y con base en este análisis establecer, documentar y aplicar una metodología para el caso de Bogotá.
- 4.7 Recopilar y revisar los estudios efectuados en el ámbito nacional e internacional para identificar los sectores y subsectores productivos en los que existen ventajas o se está en capacidad de competir en el mercado internacional y seleccionar, documentar y aplicar la metodología para el caso de Bogotá.

- 4.8 Examinar la distribución de competencias en los ámbitos nacional, territorial (municipios) y local (localidades de la ciudad) en la formulación de políticas activas de empleo, así como los recursos de que dispone la ciudad para la implementación de políticas de empleo.
- 4.9 Participar en discusiones con los expertos nacionales sobre las políticas hasta ahora implementadas en el país y sobre las perspectivas que pueden ser exploradas.
- 4.10 Elaborar un inventario de los programas de empleo (capacitación laboral, créditos para la creación de empresa, sistemas de información laboral, etc.) de carácter público que actualmente se desarrollan en el Distrito Capital (incluye los programas liderados o financiados por el gobierno nacional), así como los costos del programa, la cobertura, las características de los servicios que suministra, la capacidad instalada y la oferta potencial de la que se dispone y las experiencias de réplica en otras ciudades (si las hay).
- 4.11 Recopilar y analizar las experiencias españolas recientes (últimos 10 años) en materia de políticas activas de empleo, destacando en cada caso las razones que explican su éxito o fracaso, las condiciones que hicieron pertinente la intervención, el monto y origen de los recursos invertidos y las características específicas de la intervención en términos de población objetivo, selección de beneficiarios, duración de la intervención, institucionalidad que interviene en la ejecución, tipo de seguimiento y monitoreo del programa, entre otros.
- 4.12 Realizar una presentación de los resultados de las experiencias españolas examinadas al grupo de expertos nacionales que defina la Secretaría del proyecto.
- 4.13 Definición de los programas para la generación de empleo en el corto plazo (lo que puede hacerse en los próximos dos años) y mediano plazo (entre 2 y 10 años) para la ciudad de Bogotá especificando las características de la población y el sector económico a beneficiar, así como los instrumentos para su identificación.
- 4.14 Participar en procesos de retroalimentación con los expertos nacionales y efectuar los ajustes a los que haya lugar en el Plan de Empleo.
- 4.15 Definir las metas de corto y mediano plazo para cada uno de los programas que se definan como parte del Plan de Empleo e identificar los instrumentos y metodologías que se requieren para la recopilación de información que permita hacer el seguimiento, monitoreo y evaluación de cada programa y del Plan en general, no sólo en cuanto a su impacto laboral, sino también con respecto a sus impactos medio-ambientales y de género.
- 4.16 Estimar los costos anuales asociados a la implementación de cada programa incluido en el Plan de empleo. Obtener estimaciones del costo por persona, empresa o unidad beneficiada.

- 4.17 Identificar los mecanismos y fuentes de financiamiento de los programas, así como la intitucionalidad que requiere su puesta en marcha, y las posibilidades de emprenderlo con la institucionalidad disponible.
- 4.18 Proponer criterios de priorización de los programas mediante la creación de dos o tres escenarios en los que se presuma una situación optimista, una intermedia y una pesimista, en lo relacionado con la disponibilidad de recursos para el plan.
- 4.19 Identificar ventanas de oportunidad y riesgos del plan, así como los mecanismos para mitigar estos últimos.
- 4.20 Proponer y participar en estrategias comunicacionales para la divulgación del plan entre los entes gubernamentales en el ámbito nacional, territorial y local, las organizaciones sociales y empresariales, la ciudadanía en general, la comunidad académica, entre otros.
- 4.21 Establecer comunicación continua con los consultores de los componentes 2 (diseño de unidad coordinadora de políticas de empleo) y 3 (sistema de monitoreo y evaluación de programas activos de empleo) y conceptuar sobre los resultados y propuestas que surjan de estos dos grupos.
- 4.22 Efectuar tres viajes a Colombia de aproximadamente una semana de duración.
- 4.23 Participar en seminarios, reuniones y mesas de trabajo con expertos nacionales.
- 4.24 Efectuar actividades de coordinación con el Banco y los coordinadores técnico y administrativo.
- 4.25 Presentar dos informes con los avances de la investigación en cada uno de sus objetivos específicos.
- 4.26 Mantener permanente contacto con las empresas de consultoría que desarrollarán los otros dos componentes.
- 4.27 Elaborar un directorio de contacto de las personas de referencia de las experiencias españolas estudiadas.
- 4.28 Presentar y sustentar en diferentes escenarios los resultados y avances del proyecto durante las visitas efectuadas a Colombia.

## **V. INFORMES**

- 5.1 Se debe entregar un plan de trabajo detallado, incluyendo cronograma de actividades, dos informes preliminares, y un informe final.

- 5.2 El primer informe preliminar se deberá entregar a los dos meses de iniciada la consultoría. Se considerará formalmente entregado una vez que el Banco y el ejecutor lo aprueben.
- 5.3 El segundo informe preliminar se debe entregar a los cuatro meses de iniciada la consultoría. Se considerará formalmente entregado una vez que el Banco y el ejecutor lo aprueben.
- 5.4 El informe final se debe entregar al finalizar la consultoría. Se considerará formalmente entregado una vez que el Banco y el ejecutor lo aprueben.

## **VI. COORDINACIÓN**

- 6.1 El responsable de la coordinación técnica es el Sr. Mario Sánchez (RE3/SO3) y la responsable de la coordinación administrativa la Sra. Ana Lucía Muñoz (COF/CCO). Todos los reportes deben ser entregados formalmente a los coordinadores técnico y administrativo en un solo archivo electrónico.

## COLOMBIA

### FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA DE POLÍTICAS DE EMPLEO DE LA ALCALDÍA DE BOGOTÁ

(CO-T1012)

#### TÉRMINOS DE REFERENCIA

#### COMPONENTE 2: DISEÑO DE UNA UNIDAD COORDINADORA DE POLÍTICAS DE EMPLEO

##### I. ANTECEDENTES

- 1.1 Durante la segunda mitad de la década de los noventa el desempleo en Colombia presenció un dramático aumento. La tasa de desempleo pasó de 7,2 % en 1994 a 16,7 % en 2000. A pesar de que esta situación ha mejorado en los últimos años, el desempleo continúa siendo un serio problema (14,1% en junio de 2004). La situación en Bogotá es aún más preocupante. Aunque tradicionalmente Bogotá ha registrado tasas de desempleo inferiores a las del nivel nacional, la tasa de desempleo bogotana pasó de 4,9% en 1994 a 21,1% en el primer trimestre de 2001, situándose actualmente en 16,1%. Adicionalmente, la ciudad muestra un deterioro en la calidad del empleo, en términos de aumento en los niveles de informalidad y subempleo, y en el deterioro de los salarios e ingresos de la población ocupada. La recesión económica, el incremento en la participación laboral y desequilibrios estructurales entre oferta y demanda de trabajo son algunos de los factores que explican el comportamiento del mercado laboral bogotano (y colombiano) durante los últimos años<sup>1</sup>.
- 1.2 Dado el nivel de autonomía que la Constitución Política de Colombia otorga a los municipios para ordenar el desarrollo de su territorio y promover el mejoramiento social de sus habitantes, la actual administración de Bogotá ha expedido el Plan de Desarrollo 2004-2008 “Bogotá sin Indiferencia”, cuyo lema central es el compromiso social contra la pobreza y la exclusión. Actualmente, el Plan sugiere lineamientos y orientaciones generales para la política de empleo. La Alcaldía de Bogotá considera indispensable la implementación de políticas activas de empleo, no sólo por cuestionar que la flexibilización del mercado laboral sea un mecanismo suficiente para promover la reducción oportuna del desempleo y el aumento en la calidad del mismo<sup>2</sup>, sino también por considerar a estas políticas

---

<sup>1</sup> *Desarrollo Social de Bogotá, 2004*. SHD, Unidad de Estudios Económicos.

<sup>2</sup> Esta justificación de las políticas activas de empleo concuerda con lo expuesto por Baker, et. al (“Labor Market Institutions and Unemployment”, Oxford University Press, publicación próxima en 2005), quienes resumen la evidencia empírica sobre el impacto de la desregulación del mercado laboral sobre el empleo en países de la OCDE durante las dos últimas décadas. Los autores concluyen que “[existe] una brecha creciente entre la confianza con la cuál se ha justificado la desregulación del mercado laboral y la evidencia de que la regulación sea la culpable [de los niveles de desempleo]”. Asimismo, afirman que “es todavía

instrumentos fundamentales de la red de protección social Bogotana. Esta orientación se corresponde con el diagnóstico realizado al nivel nacional (CONPES 3290, 2004). Sin embargo, las líneas estratégicas de dicha política no han sido desarrolladas. Un factor que dificulta el desarrollo de una política de empleo concreta, es la carencia de un ente o unidad municipal responsable de coordinar el diseño y la implementación de dichas líneas estratégicas. Por otro lado, la Alcaldía tampoco cuenta con un sistema de información que le permita monitorear ni evaluar el desempeño de los proyectos de generación de empleo que implementa, ni cuenta con procesos sistemáticos de análisis que permitan hacer ajustes a dichos proyectos en torno a su capacidad para generar empleo de calidad.

- 1.3 La experiencia española respecto al combate al desempleo podría resultar crucialmente enriquecedora para la Alcaldía de Bogotá. Por un lado, España cuenta con la experiencia de haber lidiado desde mediados de los ochenta y hasta finales de los noventa con altos niveles de desempleo, llegando en 1994-1995 a niveles superiores a los experimentados por Colombia; y por otro lado, cuenta con la experiencia de la descentralización del diseño e implementación de políticas activas de empleo hacia las Comunidades Autónomas y algunas Alcaldías a partir de 1997. Adicionalmente, se prevé que un estudio sobre prospectiva de la demanda de empleo, como el realizado por la Comisión de las Comunidades Europeas, resultaría un insumo crítico para orientar las políticas de generación de empleo en el corto y mediano plazo.
- 1.4 Es importante destacar que aunque el caso español puede enriquecer el diseño y la implementación de políticas de promoción del empleo en Bogotá, ambos mercados laborales presentan características muy distintas, que serán tomadas en cuenta durante la implementación del Programa. Desde 1986, el Gobierno Central español, las Comunidades Autónomas y las Alcaldías han venido implementando políticas de desarrollo local y de promoción activa del empleo, las cuales han consistido en la promoción de iniciativas locales, el mejoramiento de sistemas de información entre oferta y demanda laboral, medidas fiscales, iniciativas de inversión, búsqueda de nuevas formas de empleo y mejoramiento del entrenamiento vocacional y ocupacional. El contexto en que estas políticas se han venido implementando difiere del caso bogotano en al menos dos aspectos fundamentales: (i) España ha contado con una serie de políticas pasivas de empleo que no han sido implementadas en Colombia (seguro de desempleo); y (ii) el tamaño de la economía informal en Colombia duplica al de España (44% vs. 23%).

---

menos evidente que continuar debilitando la protección social y colectiva a los trabajadores tendrá un impacto positivo significativo en la prospectiva del empleo”.

## II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA

- 2.1 El objetivo general de la consultoría es el diseño de un arreglo institucional que planee, coordine, centralice y monitoree la política de promoción del empleo de calidad del Distrito capital, así mismo que interactúe eficientemente con las entidades y organismos en el ámbito nacional e internacional que definen los lineamientos de la política nacional o efectúan recomendaciones, y en el ámbito local con las autoridades locales de la ciudad o con las autoridades de otros entes territoriales.
- 2.2 El objetivo general de la consultoría es el diseño de un arreglo institucional que planee, coordine, centralice y monitoree la política de empleo del Distrito capital, así mismo que interactúe eficientemente con las entidades y organismos en el ámbito nacional e internacional que definen los lineamientos de la política nacional o efectúan recomendaciones, y en el ámbito local con las autoridades locales de la ciudad o con las autoridades de otros entes territoriales.
- 2.3 Los objetivos específicos de la consultoría, son:
  - a. Recopilar, analizar y documentar el arreglo institucional del que disponen las entidades territoriales españolas (comunidades autónomas, ayuntamientos o provincias) para el diseño, implantación, coordinación y seguimiento de las políticas de empleo, destacando en cada caso el grado de autonomía del que gozan en éste ámbito, el monto de recursos que la institucionalidad demanda, la estructura organizacional, la cantidad y tipo de recurso humano, el número y tipo de programas que maneja y otros factores relevantes para su funcionamiento. Incluye el análisis de experiencias internacionales sobresalientes.
  - b. Recopilar, analizar y documentar la distribución de competencias vigente en Colombia en términos del diseño, implementación y seguimiento de las políticas de empleo. Definiendo el ámbito en el cual es pertinente la intervención de las autoridades distritales. Incluye una exploración de las experiencias que en el ámbito territorial nacional existen para el diseño y coordinación de políticas de empleo.
  - c. Completar el inventario de los programas de empleo (capacitación laboral, créditos para la creación de empresa, sistemas de información laboral, etc.) de carácter público que actualmente se desarrollan en el Distrito Capital elaborado por la empresa consultora del componente 1, en lo relacionado con la institucionalidad bajo la que funciona.
  - d. Diseñar la estructura organizacional e institucional para la formulación, coordinación y seguimiento de las políticas de empleo del Distrito Capital que permita la ejecución, implementación y monitoreo del Plan de Empleo diseñado en el componente 1 del presente proyecto (CO-T1012), acorde con

la capacidad financiera del Distrito y que articule o aproveche la capacidad institucional ya existente en las diferentes entidades de la administración distrital. El diseño debe incluir: una propuesta del organigrama, descripción de los perfiles del recurso humano, el costeo de los recursos humanos, físicos y financieros para su operación, la preparación de manuales operativos y un plan de implementación. Los objetivos específicos de la consultoría, son:

- e. Recopilar, analizar y documentar el arreglo institucional del que disponen las entidades territoriales españolas (comunidades autónomas, ayuntamientos o provincias) para el diseño, implantación, coordinación y seguimiento de las políticas de empleo, destacando en cada caso el grado de autonomía del que gozan en éste ámbito, el monto de recursos que la institucionalidad demanda, la estructura organizacional, la cantidad y tipo de recurso humano, el número y tipo de programas que maneja y otros factores relevantes para su funcionamiento. Incluye el análisis de experiencias internacionales sobresalientes.
- f. Recopilar, analizar y documentar la distribución de competencias vigente en Colombia en términos del diseño, implementación y seguimiento de las políticas de empleo. Definiendo el ámbito en el cual es pertinente la intervención de las autoridades distritales. Incluye una exploración de las experiencias que en el ámbito territorial nacional existen para el diseño y coordinación de políticas de empleo.
- g. Completar el inventario de los programas de empleo (capacitación laboral, créditos para la creación de empresa, sistemas de información laboral, etc.) de carácter público que actualmente se desarrollan en el Distrito Capital elaborado por la empresa consultora del componente 1, en lo relacionado con la institucionalidad bajo la que funciona.
- h. Diseñar la estructura organizacional e institucional para la formulación, coordinación y seguimiento de las políticas de empleo del Distrito Capital que permita la ejecución, implementación y monitoreo del Plan de Empleo diseñado en el componente 1 del presente proyecto (CO-T1012), acorde con la capacidad financiera del Distrito y que articule o aproveche la capacidad institucional ya existente en las diferentes entidades de la administración distrital. El diseño debe incluir: una propuesta del organigrama, descripción de los perfiles del recurso humano, el costeo de los recursos humanos, físicos y financieros para su operación, la preparación de manuales operativos y un plan de implementación.

### **III. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORIA**

#### **3.1 Tipo de consultoría: firma consultora internacional.**



- 3.2 Duración: tres meses (80 días de trabajo consecutivos).
- 3.3 Lugar de trabajo: Colombia y España.
- 3.4 Calificaciones: una agencia de desarrollo que integre servicios de promoción económica con servicios de promoción del empleo y de apoyo a emprendedores y a empresas, con vasta experiencia en la prestación de estos servicios. Una agencia pionera e innovadora en la integración de servicios enfocados a la promoción del empleo, del desarrollo empresarial y de fomento a la innovación tecnológica, con vasta experiencia en apoyo a otras ciudades en el desarrollo de arreglos institucionales similares y con particular experiencia trabajando con ciudades en América Latina.

#### **IV. ACTIVIDADES**

- 4.1 Elaborar un plan de trabajo en el que se detallen los tiempos y actividades que se realizarán para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos de la consultoría.
- 4.2 Examinar los documentos, estudios y publicaciones que abordan el problema laboral y su institucionalidad en Colombia, y en particular de Bogotá, lo que incluye los diagnósticos, las evaluaciones de las políticas existentes y los lineamientos del gobierno nacional y distrital. Esto permitirá al equipo consultor obtener una visión completa del problema para el cual se pretende crear una unidad coordinadora y determinar, si es del caso, los aspectos que aún quedan por estudiar y son necesarios para la formulación de la misma.
- 4.3 Recopilar, analizar y documentar el arreglo institucional del que disponen las entidades territoriales españolas (comunidades autónomas, ayuntamientos o provincias) para el diseño, implantación, coordinación y seguimiento de las políticas de empleo, destacando en cada caso el grado de autonomía del que gozan en éste ámbito, el monto de recursos que la institucionalidad demanda, la estructura organizacional, la cantidad y tipo de recurso humano, los resultados obtenidos y otros factores relevantes para el funcionamiento de dicha institucionalidad.
- 4.4 Elaborar un directorio de contacto de las personas de referencia de las instituciones españolas estudiadas.
- 4.5 Recopilar, analizar y documentar la distribución de competencias vigente en Colombia en términos del diseño, implementación y seguimiento de las políticas de empleo con el fin de determinar el ámbito en el cual es pertinente la intervención de las autoridades distritales. Incluye una exploración de las

experiencias que en el ámbito territorial nacional existen para el diseño y coordinación de políticas de empleo.

- 4.6 Elaborar un inventario de los programas de empleo (capacitación laboral, créditos para la creación de empresa, sistemas de información laboral, etc.) de carácter público que actualmente se desarrollan en el Distrito Capital (incluye los programas liderados o financiados por el gobierno nacional) así como la institucionalidad y régimen legal bajo los que funcionan, la cobertura, las características de los servicios que suministra, la capacidad instalada o potencial de la institucionalidad e infraestructura instalada. Esta actividad permitirá construir la línea de base sobre la institucionalidad del Distrito capital en lo relacionado con la política de empleo.
- 4.7 Diseñar la estructura organizacional e institucional para la formulación, coordinación y seguimiento de las políticas de empleo del Distrito Capital que permita la ejecución, implementación y monitoreo del Plan de Empleo diseñado en el componente 1 del presente proyecto (CO-T1012), acorde con la capacidad financiera del Distrito y que articule o aproveche la capacidad institucional ya existente en las diferentes entidades de la administración distrital. El diseño debe incluir: una propuesta del organigrama, descripción de los perfiles del recurso humano, el costeo de los recursos humanos, físicos y financieros para su operación, la preparación de manuales operativos y un plan de implementación.
- 4.8 Participar en discusiones con los expertos sobre las actividades que han realizado diferentes entidades del Distrito para diseñar, implementar y monitorear las políticas de empleo en Bogotá.
- 4.9 Realizar una presentación de los resultados de la experiencia institucional española examinada al grupo de expertos nacionales que definan los coordinadores técnico y administrativo del proyecto.
- 4.10 Participar en procesos de retroalimentación con los expertos nacionales y efectuar los ajustes a los que haya lugar en el diseño de la unidad coordinadora de políticas de empleo.
- 4.11 Proponer y participar en estrategias comunicacionales para la divulgación del diseño institucional entre los entes gubernamentales en el ámbito territorial y local, las organizaciones sociales, la ciudadanía en general, la comunidad académica, entre otros.
- 4.12 Establecer comunicación continua con los consultores de los componentes 1 (plan de acción para la creación activa de empleo) y 3 (sistema de monitoreo y evaluación de programas activos de empleo).
- 4.13 Efectuar dos viajes a Colombia de aproximadamente una semana de duración.

- 4.14 Participar en seminarios, reuniones y mesas de trabajo con expertos nacionales.
- 4.15 Efectuar actividades de coordinación con el Banco y los coordinadores técnico y administrativo.
- 4.16 Presentar un reporte con los avances de la investigación en cada uno de sus objetivos específicos, el cual no debe exceder 100 páginas.
- 4.17 Presentar en diferentes escenarios los resultados y avances del proyecto durante las visitas efectuadas a Colombia.

## **V. INFORMES**

- 5.1 Se debe entregar un plan de trabajo detallado, incluyendo cronograma de actividades, un informe preliminar, y un informe final.
- 5.2 El informe preliminar se deberá entregar a los dos meses de iniciada la consultoría. Se considerará formalmente entregado una vez que el Banco y el ejecutor lo aprueben.
- 5.3 El informe final se debe entregar al finalizar la consultoría. Se considerará formalmente entregado una vez que el Banco y el ejecutor lo aprueben.

## **VI. COORDINACIÓN**

- 6.1 El responsable de la coordinación técnica es el Sr. Mario Sánchez (RE3/SO3) y la responsable de la coordinación administrativa la Sra. Ana Lucía Muñoz (COF/CCO). Todos los reportes deben ser entregados formalmente a los coordinadores técnico y administrativo en un solo archivo electrónico.

## COLOMBIA

### FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA DE POLÍTICAS DE EMPLEO DE LA ALCALDÍA DE BOGOTÁ

(CO-T1012)

#### TÉRMINOS DE REFERENCIA

#### COMPONENTE 3: SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS ACTIVOS DE EMPLEO

##### I. ANTECEDENTES

- 1.1 Durante la segunda mitad de la década de los noventa el desempleo en Colombia presenció un dramático aumento. La tasa de desempleo pasó de 7,2 % en 1994 a 16,7 % en 2000. A pesar de que esta situación ha mejorado en los últimos años, el desempleo continúa siendo un serio problema (14,1% en junio de 2004). La situación en Bogotá es aún más preocupante. Aunque tradicionalmente Bogotá ha registrado tasas de desempleo inferiores a las del nivel nacional, la tasa de desempleo bogotana pasó de 4.9% en 1994 a 21.1% en el primer trimestre de 2001, situándose actualmente en 16.1%. Adicionalmente, la ciudad muestra un deterioro en la calidad del empleo, en términos de aumento en los niveles de informalidad y subempleo, y en el deterioro de los salarios e ingresos de la población ocupada. La recesión económica, el incremento en la participación laboral y desequilibrios estructurales entre oferta y demanda de trabajo son algunos de los factores que explican el comportamiento del mercado laboral bogotano (y colombiano) durante los últimos años<sup>1</sup>.
- 1.2 Dado el nivel de autonomía que la Constitución Política de Colombia otorga a los municipios para ordenar el desarrollo de su territorio y promover el mejoramiento social de sus habitantes, la actual administración de Bogotá ha expedido el Plan de Desarrollo 2004-2008 "Bogotá sin Indiferencia", cuyo lema central es el compromiso social contra la pobreza y la exclusión. Actualmente, el Plan sugiere lineamientos y orientaciones generales para la política de empleo. La Alcaldía de Bogotá considera indispensable la implementación de políticas activas de empleo, no sólo por cuestionar que la flexibilización del mercado laboral sea un mecanismo suficiente para promover la reducción oportuna del desempleo y el aumento en la calidad del mismo<sup>2</sup>, sino también por considerar a estas políticas

---

<sup>1</sup> *Desarrollo Social de Bogotá, 2004*. SHD, Unidad de Estudios Económicos.

<sup>2</sup> Esta justificación de las políticas activas de empleo concuerda con lo expuesto por Baker, et. al ("Labor Market Institutions and Unemployment", Oxford University Press, publicación próxima en 2005), quienes

instrumentos fundamentales de la red de protección social Bogotana. Esta orientación se corresponde con el diagnóstico realizado al nivel nacional (CONPES 3290, 2004). Sin embargo, las líneas estratégicas de dicha política no han sido desarrolladas. Un factor que dificulta el desarrollo de una política de empleo concreta, es la carencia de un ente o unidad municipal responsable de coordinar el diseño y la implementación de dichas líneas estratégicas. Por otro lado, la Alcaldía tampoco cuenta con un sistema de información que le permita monitorear ni evaluar el desempeño de los proyectos de generación de empleo que implementa, ni cuenta con procesos sistemáticos de análisis que permitan hacer ajustes a dichos proyectos en torno a su capacidad para generar empleo de calidad.

- 1.3 La experiencia española respecto al combate al desempleo podría resultar crucialmente enriquecedora para la Alcaldía de Bogotá. Por un lado, España cuenta con la experiencia de haber lidiado desde mediados de los ochenta y hasta finales de los noventa con altos niveles de desempleo, llegando en 1994-1995 a niveles superiores a los experimentados por Colombia; y por otro lado, cuenta con la experiencia de la descentralización del diseño e implementación de políticas activas de empleo hacia las Comunidades Autónomas y algunas Alcaldías a partir de 1997. Adicionalmente, se prevé que un estudio sobre prospectiva de la demanda de empleo, como el realizado por la Comisión de las Comunidades Europeas, resultaría un insumo crítico para orientar las políticas de generación de empleo en el corto y mediano plazo.
- 1.4 Es importante destacar que aunque el caso español puede enriquecer el diseño y la implementación de políticas de promoción del empleo en Bogotá, ambos mercados laborales presentan características muy distintas, que serán tomadas en cuenta durante la implementación del Programa. Desde 1986, el Gobierno Central español, las Comunidades Autónomas y las Alcaldías han venido implementando políticas de desarrollo local y de promoción activa del empleo, las cuales han consistido en la promoción de iniciativas locales, el mejoramiento de sistemas de información entre oferta y demanda laboral, medidas fiscales, iniciativas de inversión, búsqueda de nuevas formas de empleo y mejoramiento del entrenamiento vocacional y ocupacional. El contexto en que estas políticas se han venido implementando difiere del caso bogotano en al menos dos aspectos fundamentales: (i) España ha contado con una serie de políticas pasivas de empleo que no han sido implementadas en Colombia (seguro de desempleo); y (ii) el tamaño de la economía informal en Colombia duplica al de España (44% vs. 23%).

---

resumen la evidencia empírica sobre el impacto de la desregulación del mercado laboral sobre el empleo en países de la OCDE durante las dos últimas décadas. Los autores concluyen que “[existe] una brecha creciente entre la confianza con la cuál se ha justificado la desregulación del mercado laboral y la evidencia de que la regulación sea la culpable [de los niveles de desempleo]”. Asimismo, afirman que “es todavía menos evidente que continuar debilitando la protección social y colectiva a los trabajadores tendrá un impacto positivo significativo en la prospectiva del empleo”.

## II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA

- 2.1 El objetivo general de la consultoría es el diseño y prueba de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas y Políticas de promoción del Empleo de Calidad de la Alcaldía en sus componentes tanto organizacional como informático, así como la capacitación y entrenamiento a los funcionarios del Distrito que liderarían esta actividad.
- 2.2 Los objetivos específicos de la consultoría, son:
- a. Recopilar, analizar y documentar los sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas de empleo que han implantado las entidades territoriales españolas (comunidades autónomas, ayuntamientos o provincias), destacando en cada caso el número de programas que evalúan, las variables que se incluyen en la evaluación, la forma y periodicidad de recolección de datos, los mecanismos y periodicidad de divulgación de los resultados, así como el monto de recursos que el sistema demanda, la cantidad y tipo de recurso humano, físico e informático que se requiere para su operación y otros factores relevantes para el funcionamiento de dicho sistema. Incluye la revisión y análisis de experiencias internacionales sobresalientes
  - b. Recopilar y analizar los sistemas de seguimiento, evaluación y monitoreo que actualmente se emplean en el ámbito nacional y distrital para hacer seguimiento a las políticas públicas de empleo.
  - c. Diseñar la estructura organizacional para implantar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas de Empleo -con posibilidad de ampliarla a la evaluación de otras políticas sociales- previendo por lo menos tres fases de implementación que aumenten progresivamente la complejidad, cobertura y alcance de la evaluación. Pasando del seguimiento a la evaluación y a la medición de impacto. El monitoreo de las políticas y programas de promoción del empleo de calidad deberá poner particular énfasis en distinguir los posibles efectos sobre migración hacia la ciudad derivados de la implementación de dichas políticas.
  - d. Diseñar, desarrollar y validar la plataforma informática para implantar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas Activos de Empleo, y desarrollar un plan de mantenimiento para la misma.
  - e. Diseñar e implementar un programa de capacitación para el manejo del Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas Activos de Empleo.

### III. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORIA

- 3.1 Tipo de consultoría: firma consultora internacional.
- 3.2 Duración: cuatro meses (80 días de trabajo consecutivos).
- 3.3 Lugar de trabajo: Colombia y España.
- 3.4 Calificaciones: El equipo de consultores debe ser de carácter multidisciplinario. Se requieren por lo menos: un economista con por lo menos master en economía con experiencia en la evaluación de programas y políticas de empleo, un administrador de empresas, ingeniero industrial o administrador público con estudios o experiencia en el montaje de sistemas de información y evaluación de políticas públicas, y un ingeniero de sistemas con master o experiencia en el montaje de software para hacer seguimiento, monitoreo y evaluación de políticas públicas.

### IV. ACTIVIDADES

- 4.1 Elaborar un plan de trabajo en el que se detallen los tiempos y actividades que se realizarán para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos de la consultoría.
- 4.2 Examinar los documentos, estudios y publicaciones que abordan el problema laboral en Colombia, y en particular de Bogotá, así como los estudios y publicaciones de evaluación y seguimiento de las políticas públicas de empleo. Esto permitirá al equipo consultor obtener una visión completa del problema para el cual se pretende crear el sistema de monitoreo y evaluación, y el estado del arte en la evaluación, seguimiento y monitoreo de políticas públicas con las que se cuenta en el ámbito nacional.
- 4.3 Recopilar, analizar y documentar los sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas de empleo que han implantado las entidades territoriales españolas (comunidades autónomas, ayuntamientos o provincias), destacando en cada caso el número de programas que evalúan, las variables que se incluyen en la evaluación, la forma y periodicidad de recolección de datos, los mecanismos y periodicidad de divulgación de los resultados, así como el monto de recursos que el sistema demanda, la cantidad y tipo de recurso humano, físico e informático que se requiere para su operación y otros factores relevantes para el funcionamiento de dicho sistema.
- 4.4 Recopilar, analizar, recomendar y documentar los métodos que existen para efectuar seguimiento, evaluación y medición de impacto de las políticas de empleo, destacando para cada uno el alcance y limitaciones, tanto en los aspectos

operativos, precisión de la información, costos, periodicidad de los resultados, cobertura, etc.

- 4.5 Recopilar, analizar, recomendar y documentar las estrategias de sistematización de la información para efectuar el seguimiento y evaluación de las políticas de empleo del Distrito.
- 4.6 Diseñar la estructura organizacional para implantar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas Activos de Empleo, previendo por lo menos tres fases de implementación que aumenten progresivamente la complejidad, cobertura y alcance de la evaluación. Pasando del seguimiento a la evaluación y a la medición de impacto. Incluye el desarrollo del perfil de los recursos humanos y físicos necesarios para su operación, la preparación de manuales operativos y el desarrollo de un plan de implementación, así como una estimación de los costos.
- 4.7 Diseñar y desarrollar la plataforma informática para implantar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas Activos de Empleo. El sistema debe validarse mediante una prueba piloto, cuyos resultados deben socializarse y documentarse. Además del desarrollo del software, se debe describir las necesidades de hardware y desarrollar un plan de mantenimiento y actualización del sistema.
- 4.8 Diseñar e implementar un programa de capacitación para el manejo del Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas Activos de Empleo. Incluye prácticas con los funcionarios del Distrito capital que liderarán el programa de seguimiento y evaluación.
- 4.9 Participar en discusiones con los expertos sobre los sistemas de información, seguimiento y evaluación de políticas sociales que se desarrollan en el país.
- 4.10 Realizar una presentación de las experiencias en evaluación y monitoreo de políticas de empleo en España.
- 4.11 Participar en procesos de retroalimentación con los expertos nacionales y efectuar los ajustes a los que haya lugar en el diseño del sistema de monitoreo y evaluación.
- 4.12 Proponer y participar en estrategias comunicacionales para la divulgación del sistema de evaluación y monitoreo entre los entes gubernamentales en el ámbito territorial y local, las organizaciones sociales, la ciudadanía en general, la comunidad académica, entre otros.
- 4.13 Establecer comunicación continua con los consultores de los componentes 1 (plan de acción para la creación activa de empleo) y 2 (diseño de una unidad coordinadora de políticas de empleo).



- 4.14 Efectuar dos viajes a Colombia de aproximadamente una semana de duración.
- 4.15 Participar en seminarios, reuniones y mesas de trabajo con expertos nacionales.
- 4.16 Efectuar actividades de coordinación con el Banco y los coordinadores técnico y administrativo.
- 4.17 Presentar un reporte con los avances de la investigación en cada uno de sus objetivos específicos, el cual no debe exceder 100 páginas.
- 4.18 Presentar en diferentes escenarios los resultados y avances del proyecto durante las visitas efectuadas a Colombia.

## **V. INFORMES**

- 5.1 Se debe entregar un plan de trabajo detallado, incluyendo cronograma de actividades, un informe preliminar y un informe final.
- 5.2 El informe preliminar se deberá entregar a los dos meses de iniciada la consultoría. Se considerará formalmente entregado una vez que el Banco y el ejecutor lo aprueben.
- 5.3 El informe final se debe entregar al finalizar la consultoría. Se considerará formalmente entregado una vez que el Banco y el ejecutor lo aprueben.

## **VI. COORDINACIÓN**

- 6.1 El responsable de la coordinación técnica es el Sr. Mario Sánchez (RE3/SO3) y la responsable de la coordinación administrativa la Sra. Ana Lucía Muñoz (COF/CCO). Todos los reportes deben ser entregados formalmente a los coordinadores técnico y administrativo en un solo archivo electrónico.

**Anexo D**

**Cuadro de Costos Detallado (US\$)**

Concepto	Costo unitario	Unidad	Cantidad	Total
<b>FGCE</b>				
<b><u>Consultores Españoles</u></b>				
<b>Honorarios</b>				
Secretaria del Trabajo	12000	Mes	3	36,000
Plan de Empleo	12000	Mes	6	72,000
Sistema de Monitoreo y Evaluación	12000	Mes	3	36,000
<b>Viajes</b>				
Secretaria del Trabajo	1500	Viaje	2	3,000
Plan de Empleo	1500	Viaje	3	4,500
Sistema de Monitoreo y Evaluación	1500	Viaje	2	3,000
<b>Viáticos</b>				
Secretaria del Trabajo	176	Dia	35	6,160
Plan de Empleo	176	Dia	75	13,200
Sistema de Monitoreo y Evaluación	176	Dia	35	6,160
<b>Sub Total Consultores Españoles</b>				<b>180,020</b>
<b><u>Consultores Locales y Prueba Piloto</u></b>				
<b>Honorarios consultores locales</b>				
Secretaria del Trabajo	2000	Mes	4	8,000
Plan de Empleo	3000	Mes	7	21,000
<b>Prueba Piloto Sistema de Monitoreo y Evaluación</b>	26000			26,000
<b>Sub Total Local</b>				<b>55,000</b>
<b>Total Cooperación</b>				<b>235,020</b>
<b>CONTRAPARTIDA LOCAL</b>				
<b>Coordinación</b>				
Consultor Sistema de Monitoreo y Evaluación	2000	Mes	4	8,000
<b>Logística y Publicaciones</b>				
Taller con expertos nacionales e internacionales				19,082
2 Mesas de trabajo				4,375
Publicación libro y cartillas				18,543
<b>Imprevistos</b>				30,000
<b>Total Contrapartida Local</b>				<b>95,000</b>
				<b>330,020</b>

**Fortalecimiento de la Gerencia de Políticas de Empleo de la Alcaldía de Bogotá  
(CO-T1012)  
Marco Lógico**

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Meta</b> Apoyar a la Alcaldía Mayor de Bogotá en su esfuerzo por promover la creación de empleo de calidad en la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2010, el porcentaje de empleo de calidad en el Distrito (ocupados afiliados a regímenes contributivos de pensiones y de salud) se incrementa del 41,3% (julio de 2004) al 52%.<sup>1</sup></li> </ul>	Encuesta Continua de Hogares.	El diseño de programas y determinación de los parámetros de los mismos minimiza los efectos 'sustitución' y de 'peso muerto' de las PAE.
<b>Propósito</b> Fortalecer la gerencia de las políticas de empleo de la Alcaldía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del segundo cuatrimestre de 2006, el Distrito de Bogotá cuenta con un plan para la promoción activa del empleo de calidad y un sistema de monitoreo y evaluación de dicho plan, técnicamente sólidos y adecuadamente promovidos entre los involucrados.</li> <li>A principios de 2007, el Distrito de Bogotá realiza actividades de promoción al empleo, orientadas por el plan para la promoción activa de empleo.</li> </ul>	Informe de evaluación de expertos nacionales e internacionales.  Proyecto Anual de Presupuesto 2007.	El apoyo a la institucionalización de las herramientas gerenciales desarrolladas por el programa se mantiene alto a pesar de la presencia de ciclos políticos.
<b>Componentes/Productos</b> Apoyo al desarrollo de una estrategia local para promover la generación de empleo de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Acción para la Promoción Activa de Empleo diseñado y diseminado a involucrados y a la población bogotana en general a finales del primer cuatrimestre de 2006.</li> </ul>	Informe del programa.	
Disño de una institucionalidad municipal encargada de coordinar la implementación, el monitoreo y la evaluación de las políticas activas de empleo promovidas por Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arreglo institucional encargado de coordinar, centralizar y monitorear las políticas de empleo del Distrito diseñado a finales del primer semestre de 2006.</li> <li>Financiamiento para la operación del arreglo institucional previsto en el presupuesto anual de rentas y gastos del Distrito de 2006.</li> </ul>	Informe del programa.  Presupuesto anual de rentas y gastos del Distrito de 2007.	

<sup>1</sup> Con base en las proyecciones del PIB y la estimación de su impacto sobre el empleo por parte de la Secretaría de Hacienda Distrital.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Diseño y prueba de un sistema de monitoreo y evaluación de programas activos de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas Activos de Empleo diseñado y probado a nivel piloto a finales del segundo cuatrimestre de 2006.</li> <li>▪ Directivos y operadores del sistema de monitoreo y evaluación capacitados a finales del segundo cuatrimestre de 2006.</li> </ul>	Informe del programa.	
Desarrollo participativo y comunicación con involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 mesas de trabajo con personas e instituciones involucradas realizadas, una durante el primer trimestre de 2006, y una a finales del segundo cuatrimestre de 2006.</li> <li>▪ Taller de discusión con expertos nacionales e internacionales realizado a finales del segundo cuatrimestre de 2006.</li> <li>▪ Publicación de libro sobre experiencias en el desarrollo del Plan de Empleo y del Sistema de Monitoreo y Evaluación.</li> </ul>	Informe del programa.	