

Nota de resultados



# Una gestión presupuestal al servicio de la niñez, las familias y los territorios

Gestión y Ejecución Presupuestal Instituto Colombiano de Bienestar Familiar 2022-2025





|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen.....</b>                                           | <b>4</b>  |
| <b>Contexto y relevancia del problema.....</b>                | <b>6</b>  |
| Fortalecimiento de la ejecución presupuestal.....             | 6         |
| Evolución de la ejecución y comparación a nivel nacional..... | 7         |
| Optimización de la estructura programática.....               | 11        |
| <b>Resultados del proceso de transformación.....</b>          | <b>13</b> |
| <b>Recomendaciones para la toma de decisiones.....</b>        | <b>14</b> |

---

## **Figuras**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Comportamiento de los compromisos.....                   | 6  |
| Figura 2. Evolución de la ejecución presupuestal.....              | 7  |
| Figura 3. Ranking entidades por nivel de compromisos.....          | 9  |
| Figura 4. Comparativo histórico del porcentaje de compromisos..... | 10 |
| Figura 5-1. Comparativa estructura programática.....               | 11 |
| Figura 5-2. Comparativa estructura programática.....               | 12 |

---

## **Tablas**

|                                                                                                          |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Tabla 1. Asignación presupuestal con participación mayor al 1% del Presupuesto General de la Nación..... | 8 |
| Tabla 2. Puesto ICBF en el ranking de ejecución presupuestal.....                                        | 9 |



## Resumen

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) ha adelantado una transformación administrativa orientada a fortalecer la eficiencia en la planeación, gestión y ejecución de los recursos públicos, asegurando su impacto directo en la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes y familias.

Un hito fundamental de este proceso fue la revisión y ajuste de la estructura programática en 2023, cuyo propósito principal consistió en corregir debilidades históricas en la gestión institucional, tales como los traslapes técnicos, la duplicidad de proyectos y las restricciones operativas que limitaban la agilidad en la asignación y traslado de recursos. Estas condiciones afectaban la capacidad de respuesta oportuna a las necesidades territoriales y dificultaban la alineación entre la inversión y la misionalidad del Bienestar Familiar.

Como respuesta, la entidad implementó un modelo basado en la unificación de iniciativas afines y la racionalización de su estructura programática, lo que permitió mejorar la trazabilidad del gasto, simplificar la gestión administrativa y fortalecer la coherencia entre los objetivos estratégicos y la ejecución presupuestal. Este rediseño institucional se tradujo en una operación más articulada, eficiente y orientada a resultados.

En este nuevo contexto, el ICBF logró consolidar un modelo de gestión operativo que prioriza la ejecución efectiva de los recursos, evitando su inmovilización en trámites administrativos y garantizando que estos se materialicen oportunamente en servicios de nutrición, protección y educación inicial. Como resultado, la entidad alcanzó niveles históricos de ejecución presupuestal, llegando al 99,73% en 2025, reflejando un desempeño histórico.

En conjunto, estas acciones evidencian una transformación estructural que no solo optimiza el uso de los recursos públicos, sino que también fortalece la capacidad institucional para responder con mayor contundencia, oportunidad y pertinencia a las necesidades de la población más vulnerable del país.

## Contexto y relevancia del problema

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), en la vigencia actual del gobierno se ha venido posicionando como eje central de la política “Generación para la Vida y la Paz”, asumiendo un rol estratégico en la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes y familias, especialmente en territorios históricamente excluidos. Con un presupuesto superior a los \$7,8 billones en la vigencia 2022, la entidad no solo administra una proporción significativa de los recursos públicos, sino que enfrenta el reto de traducir dicha inversión en resultados efectivos, oportunos y con impacto territorial.

No obstante, la ejecución presupuestal ha estado históricamente condicionada por barreras estructurales asociadas a la fragmentación de la planeación, la rigidez en los procesos contractuales y la dispersión de proyectos por grupos poblacionales (Primera Infancia, Infancia, Adolescencia y Juventud y Familias y Comunidades), lo que limitaba una visión integral del ciclo de vida y dificultaba la articulación institucional. Esta situación restringía la capacidad de respuesta a las dinámicas territoriales, generaba demoras en la materialización de los recursos en servicios efectivos y representaba limitaciones operativas para la gestión de traslados presupuestales entre proyectos. Todo lo anterior se reflejaba en la superposición, las duplicidades y las restricciones en la ejecución de los recursos.

En respuesta a este contexto, la política actual ha impulsado un proceso de modernización de los instrumentos de planificación y gestión, orientado a garantizar mayor coherencia con las prioridades del PND (2022-2026) y mayor flexibilidad operativa en la ejecución de los recursos. Este enfoque ha priorizado la descentralización y la atención integral, que ahora se estructura sobre intervenciones estratégicas que buscan acercar la oferta institucional a las comunidades y eliminar intermediaciones innecesarias.

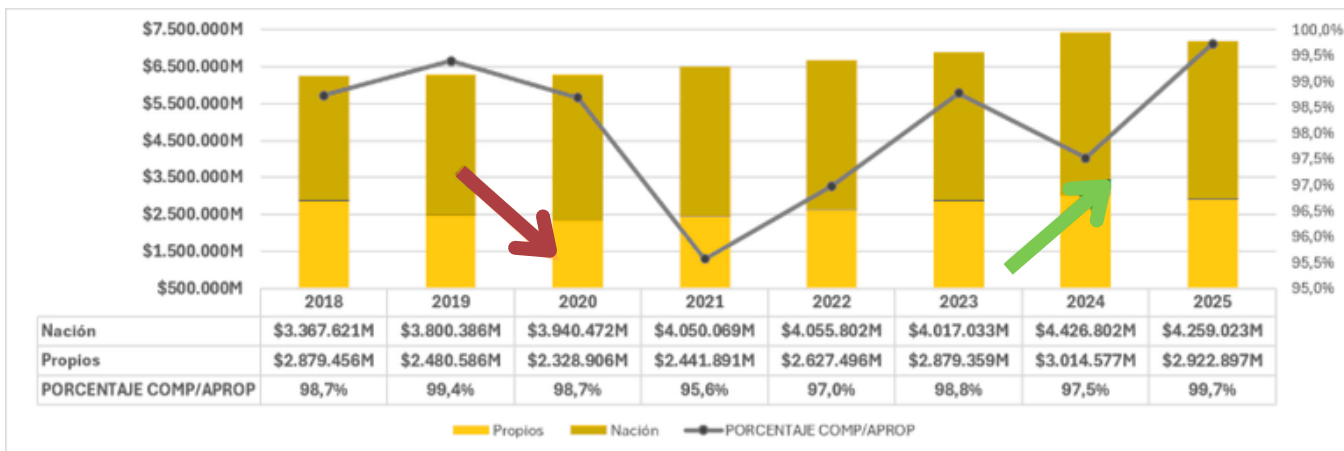
La relevancia de esta transformación radica en la necesidad de superar las limitaciones administrativas que históricamente han afectado la ejecución eficiente del presupuesto, transitando hacia un modelo de gestión más articulado, flexible y centrado en resultados. De este modo, el ICBF busca no solo mejorar los niveles de ejecución, sino garantizar que cada recurso invertido se traduzca en bienestar real para la población objetivo, en coherencia con los principios de equidad, oportunidad y presencia territorial efectiva. A continuación, se presentan los resultados que dan cuenta de la mejora en la ejecución y gestión de los recursos, agrupados en tres componentes: el fortalecimiento de la ejecución presupuestal; evolución de la ejecución y comparación a nivel nacional; y optimización de la estructura programática.

## Fortalecimiento de la ejecución presupuestal

El éxito financiero alcanzado en la vigencia 2025 está directamente relacionado con la puesta en marcha de programas estratégicos que exigieron una ejecución ágil, oportuna y efectiva de los recursos, permitiendo traducir el presupuesto en resultados concretos en territorio.

El comportamiento de los compromisos en precios reales al año 2018 refleja un incremento en los niveles de contratación, siendo el 2025 la cifra más alta de los últimos 2 cuatrienios.

Figura 1. Comportamiento de los compromisos



Fuente: Elaboración propia datos SIIF Nación 2022-2025 – Subdirección de programación.

La gráfica evidencia una tendencia creciente en la ejecución presupuestal del ICBF comparando el periodo de gobierno 2018 - 2021 vs 2022 - 2025, destacándose que para el cierre del gobierno anterior (2021) se presentó una abrupta caída a 95,6%, mientras que para el nuevo periodo de gobierno un incremento progresivo en los niveles de compromiso, que pasan de 97,0% a 99,7%. De igual forma, se observa una reducción en la brecha entre apropiación vigente y recursos comprometidos, lo que refleja una mayor eficiencia en la gestión del gasto y un claro fortalecimiento de la capacidad institucional para ejecutar oportunamente los recursos asignados. Por su parte, los recursos propios incrementaron en el último cuatrienio debido a un mayor recaudo de los ingresos, principalmente las contribuciones parafiscales.



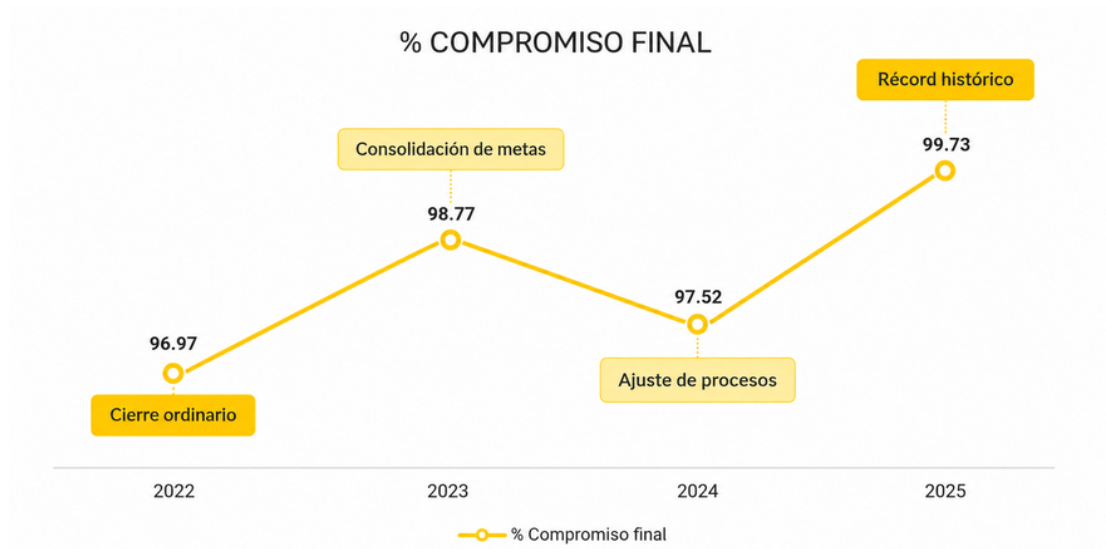
## Evolución de la ejecución y comparación a nivel nacional

Los datos extraídos del sistema SIIF NACIÓN II confirman una tendencia ascendente que sitúa al ICBF como un modelo a seguir dentro del sector público colombiano.

### Evolución de la Ejecución (2022-2025)

La evolución de la ejecución presupuestal evidencia un proceso sostenido de mejora institucional, pasando de un 96,97% en 2022 a un histórico 99,73% en 2025. Este comportamiento refleja una reacción positiva a la unificación de los proyectos de Promoción y Prevención (reuniendo a Primera Infancia, Familias, Infancias y Adolescencias) y Protección (agrupando restablecimiento de derechos y el sistema de responsabilidad penal adolescente) en los niveles de ejecución presupuestal.

Figura 2. Evolución de la ejecución presupuestal



Fuente: Elaboración propia datos SIIF Nación 2022-2025 – Subdirección de programación.

## Posicionamiento en el Presupuesto General de la Nación

Con un presupuesto nacional de aproximadamente \$511 billones, en el 2025, el ICBF ha logrado destacar por encima de otras entidades a nivel nacional que tienen una asignación presupuestal con participación mayor al 1% del Presupuesto General de la Nación ubicándose en el 4º lugar en términos de compromiso de gasto efectivo.

**Tabla 1. Asignación presupuestal con participación mayor al 1% del Presupuesto General de la Nación**

| Sector/Entidad                                                           | Vigente                      | % Compromisos | % Participación | Puesto    |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------|
| CAJA DE RETIRO DE LAS FUERZAS MILITARES                                  | \$ 7.443.289.728.194         | 99,97%        | 1,46%           | 1°        |
| CAJA DE SUELDOS DE RETIRO DE LA POLICÍA NACIONAL                         | \$ 7.087.771.313.129         | 99,86%        | 1,39%           | 2°        |
| MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO - GESTION GENERAL            | \$ 5.654.557.924.038         | 99,79%        | 1,11%           | 3°        |
| <b>INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)</b>                 | <b>\$ 10.764.301.572.717</b> | <b>99,73%</b> | <b>2,11%</b>    | <b>4°</b> |
| POLICÍA NACIONAL - GESTIÓN GENERAL                                       | \$ 15.772.946.618.208        | 99,66%        | 3,09%           | 5°        |
| FISCALIA GENERAL DE LA NACION - GESTION GENERAL                          | \$ 6.511.651.014.263         | 99,66%        | 1,28%           | 6°        |
| MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL - EJÉRCITO                                | \$ 13.332.521.509.847        | 99,65%        | 2,61%           | 7°        |
| MINISTERIO DEL TRABAJO - GESTION GENERAL                                 | \$ 45.392.566.347.396        | 99,56%        | 8,89%           | 8°        |
| MINISTERIO EDUCACION NACIONAL - GESTION GENERAL                          | \$ 69.611.403.256.318        | 99,55%        | 13,64%          | 9°        |
| AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA                                      | \$ 8.363.742.072.760         | 99,55%        | 1,64%           | 10°       |
| MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL - GESTION GENERAL                | \$ 64.936.701.996.777        | 99,11%        | 12,72%          | 11°       |
| RAMA JUDICIAL - GESTIÓN GENERAL                                          | \$ 9.442.865.592.533         | 98,68%        | 1,85%           | 12°       |
| DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL - GESTION GENERAL | \$ 6.431.592.544.776         | 98,56%        | 1,26%           | 13°       |
| CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA - GESTION GENERAL                    | \$ 1.467.117.026.884         | 96,84%        | 0,29%           | 14°       |
| SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA)                                  | \$ 6.267.418.244.018         | 96,30%        | 1,23%           | 15°       |
| MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA - GESTION GENERAL                          | \$ 6.483.939.535.351         | 94,33%        | 1,27%           | 16°       |
| SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA NACIONAL                                    | \$ 109.828.422.000.000       | 93,12%        | 21,51%          | 17°       |
| MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO - GESTIÓN GENERAL               | \$ 20.006.016.622.000        | 91,17%        | 3,92%           | 18°       |

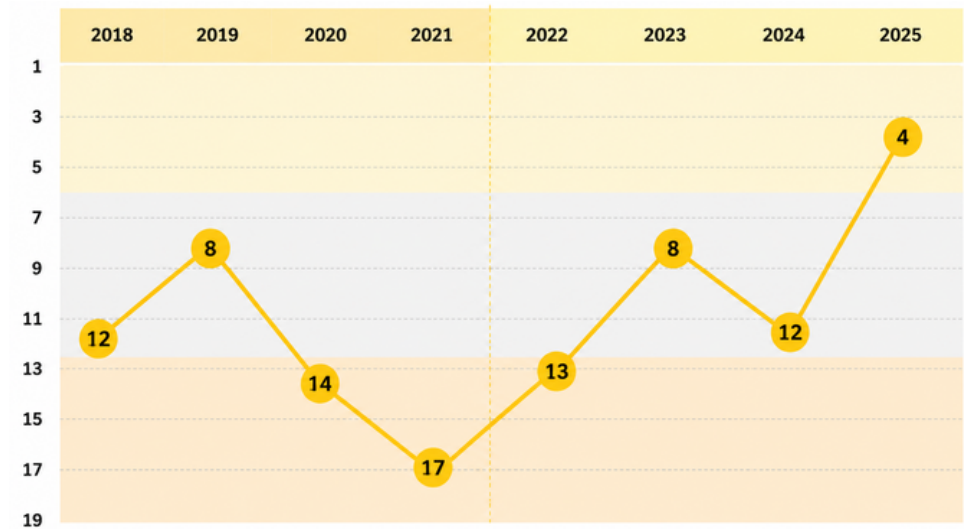
Fuente: Portal de Transparencia Económica (PTE), ranking entidades por nivel de compromisos que cuentan con asignación presupuestal mayor al 1% del total del Presupuesto General de la Nación.

Tabla 2. Puesto ICBF en el ranking de ejecución presupuestal

| Criterio                  | ICBF (2025) | Promedio Nacional (>1% PGN) |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|
| Puesto en el Ranking      | 4°          | N/A                         |
| Porcentaje de Compromiso  | 99,73%      | 98,06%                      |
| Recursos No Comprometidos | 0,27%       | 1,94%                       |

Analizando el histórico del puesto obtenido por el ICBF en el ranking entre las vigencias 2018 al 2025, se observa una recuperación y un crecimiento durante el cuatrienio 2022-2026 en comparación con el cuatrienio anterior:

Figura 3. Ranking entidades por nivel de compromisos

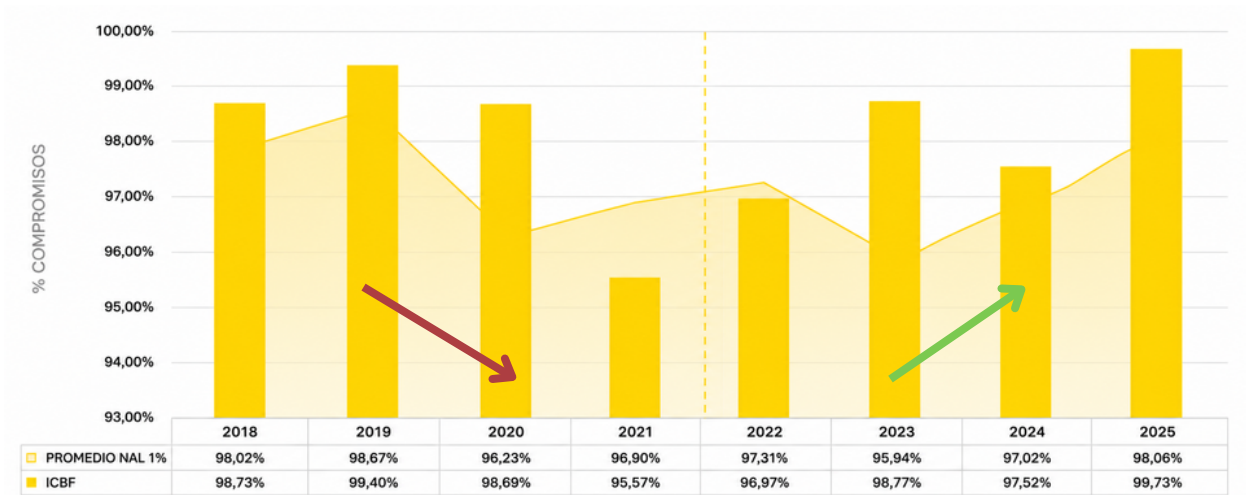


Fuente: Portal de Transparencia Económica (PTE), ranking entidades por nivel de compromisos que cuentan con asignación presupuestal mayor al 1% del total del Presupuesto General de la Nación.

Ahora bien, en cuanto al comparativo histórico entre las vigencias 2018 al 2025 del porcentaje de compromisos, el análisis muestra que el ICBF supera el promedio de las entidades a nivel nacional que tienen una asignación presupuestal con participación mayor al 1% del Presupuesto General de la Nación, logrando en la vigencia 2025 99,73% frente a 98,06% así como un nivel mínimo de recursos no comprometidos (0,17%), significativamente inferior al promedio del 1% de participación del PGN (1,94%).



Figura 4. Comparativo histórico del porcentaje de compromisos



Fuente: Portal de Transparencia Económica (PTE), ranking entidades por nivel de compromisos que cuentan con asignación presupuestal mayor al 1% del total del Presupuesto General de la Nación.

Estos resultados evidencian una administración eficiente, focalizada y con alto grado de aprovechamiento de los recursos públicos.

La evolución de la ejecución presupuestal evidencia un proceso sostenido de mejora institucional, pasando de un 96,97% en 2022 a un histórico 99,73% en 2025.

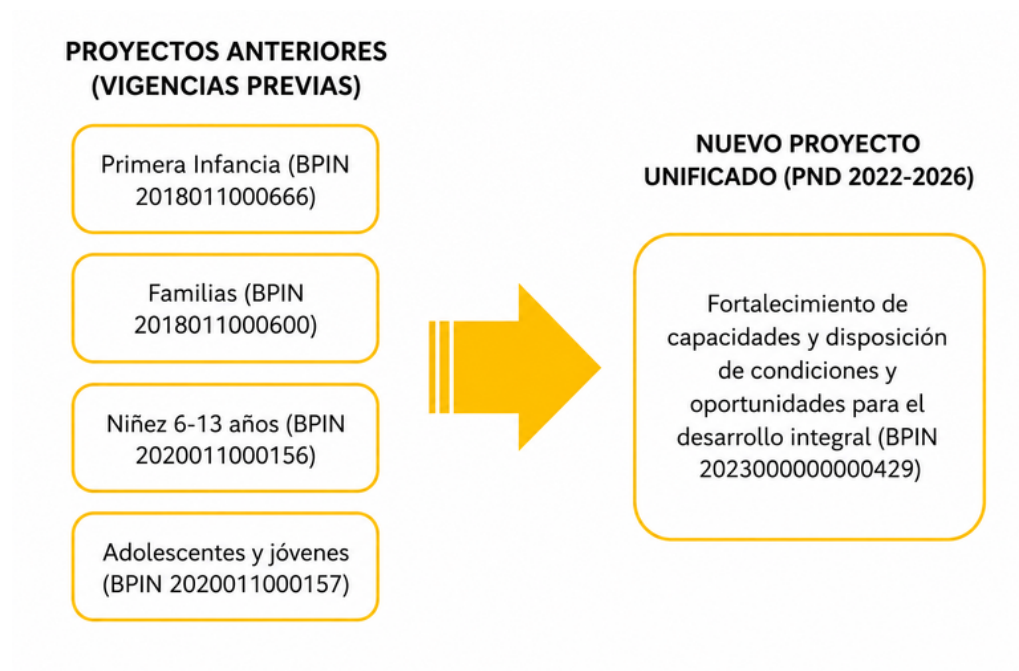


## Optimización de la estructura programática

### Comparativa de Estructura

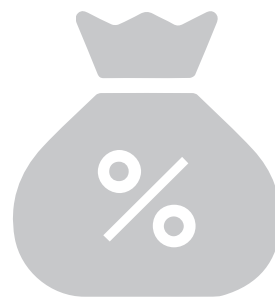
Durante la vigencia 2023, el análisis técnico permitió la unificación de cuatro proyectos previamente fragmentados en una única apuesta transversal: el proyecto BPIN 202300000000429, orientado al fortalecimiento de capacidades y al desarrollo integral.

**Figura 5-1. Comparativa estructura programática**



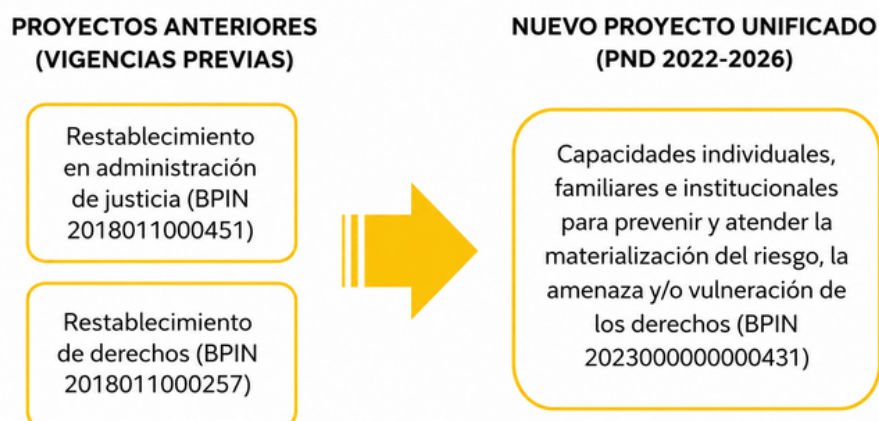
Fuente: Elaboración propia datos PIIP – Subdirección de programación.

El ICBF supera el promedio de las entidades a nivel nacional que tienen una asignación presupuestal con participación mayor al 1% del Presupuesto General de la Nación.



Así mismo, por parte de Protección se unificó el proyecto BPIN 202300000000431, articulando el restablecimiento en administración de justicia con el restablecimiento de derechos de niñas, niños y adolescentes:

**Figura 5-2. Comparativa estructura programática**



Fuente: Elaboración propia datos PIIP – Subdirección de programación.

La integración de los proyectos de Promoción y Prevención y Protección en un solo programa permitió superar la fragmentación sectorial, consolidando una visión integral del ciclo de vida. Esta reorganización optimizó la gestión de trámites presupuestales reduciendo la gestión de traslados entre proyectos que debían ser avaladas por el Departamento Nacional de Planeación - DNP y posteriormente autorizados por el Ministerio de Hacienda y de Crédito Público, mejoró la articulación institucional y fortaleció la coherencia entre la planeación estratégica y la ejecución de los recursos.



## Resultados del proceso de transformación

- **Eficiencia operativa:** se redujo significativamente la necesidad de traslados presupuestales internos, gracias a la flexibilidad generada por la estructura unificada. Esto permitió una gestión más ágil de los recursos y una mayor capacidad de respuesta frente a las necesidades de los servicios dirigidos a niñas, niños, adolescentes y sus familias.
- **Racionalización administrativa:** se eliminaron duplicidades y cargas innecesarias en los procesos de formulación y gestión, optimizando el uso de capacidades institucionales y permitiendo que los equipos dedicaran más esfuerzos al seguimiento y fortalecimiento de la oferta misional.
- **Mejora en la trazabilidad:** se logró una relación más directa entre la asignación de recursos y el cumplimiento de metas sociales, fortaleciendo el seguimiento y control de la inversión. Esto contribuye a una mayor garantía de que los recursos lleguen de manera oportuna y eficiente a las poblaciones que requieren atención.

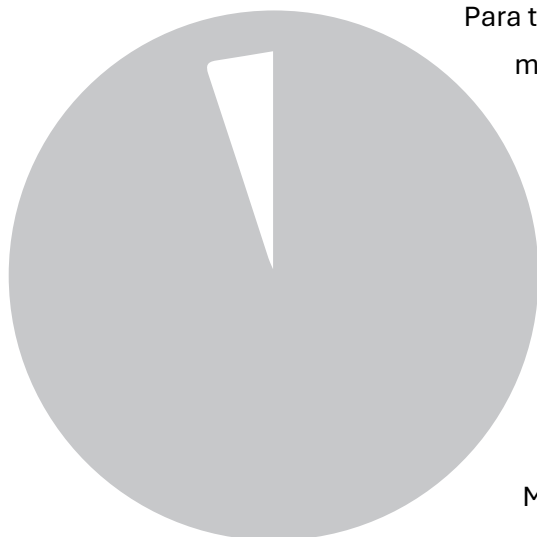


## ►► Recomendaciones para la toma de decisiones

Los resultados alcanzados en la vigencia 2025 trascienden el cumplimiento de indicadores financieros y evidencian una capacidad institucional consolidada para transformar recursos públicos en resultados efectivos para la garantía de derechos de la Primera Infancia, la Infancia y Adolescencia y las Familias, Comunidades y Pueblos Étnicos. En este sentido, el principal desafío radica en sostener y profundizar las condiciones que hicieron posible este desempeño, asegurando su continuidad como práctica estructural de la gestión institucional.

Es importante que se pueda asegurar la continuidad de las acciones adelantadas para promover el recaudo (excedentes financieros y contribuciones parafiscales principalmente) en cumplimiento de la *Resolución Interna No. 0140-2025 “por medio de la cual se adopta el reglamento interno de cartera del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF”*, así como los de planes de trabajo y las capacitaciones en territorio a los grupos jurídicos regionales que permiten el seguimiento continuo para el control de tesorería en el marco del proceso de Gestión Financiera.

Promover la ejecución del Cobro Persuasivo de la Cartera por Aportes Parafiscales a favor de ICBF, para así lograr la recuperación total de los aportes parafiscales (3%) que se han dejado de recibir y que se han constituido como cartera a favor del ICBF, asegurando el cumplimiento del pago mediante el otorgamiento de facilidades para el pago, incentivando un acercamiento más efectivo con el deudor tratando de evitar el proceso de cobro administrativo coactivo.



Para tal fin, se hace necesario avanzar en la institucionalización de los mecanismos de seguimiento y control de la ejecución presupuestal, de modo que las prácticas de monitoreo periódico y toma de decisiones basadas en datos se integren de manera permanente en los procesos administrativos. De manera complementaria, resulta clave fortalecer la digitalización de los procesos, promoviendo el uso de herramientas tecnológicas que permitan el seguimiento en tiempo real desde los niveles territoriales, mejorando la oportunidad en la gestión y la transparencia en el uso de los recursos (Sistema de Información Misional – SIM, Módulo Metas Sociales y Financieras).

En esta misma línea, es fundamental mantener el soporte técnico y la trazabilidad que respalda los niveles alcanzados de ejecución, garantizando la solidez de la información ante organismos de control y consolidando una cultura institucional orientada al aprovechamiento óptimo del presupuesto.

Adicionalmente, la sostenibilidad de estos resultados exige preservar la flexibilidad presupuestal lograda con la nueva estructura programática, permitiendo la adaptación de la oferta institucional a las necesidades cambiantes de los territorios. Esto debe estar acompañado de un monitoreo riguroso a la implementación del proyecto unificado BPIN 202300000000429, con el fin de validar su desempeño y asegurar que los beneficios esperados en eficiencia y articulación se mantengan en el tiempo.

Finalmente, los avances obtenidos abren la posibilidad de ampliar este modelo de gestión a otros ámbitos institucionales, evaluando la pertinencia de replicar esquemas de unificación y racionalización en áreas donde aún persistan ineficiencias, con el objetivo de continuar fortaleciendo la capacidad operativa y el impacto de la inversión pública.





Instituto Colombiano de Bienestar Familiar  
Sede de la Dirección General  
Avenida carrera 68 # 64C-75, Bogotá, D. C.



LÍNEA DE  
ATENCIÓN A  
NIÑOS, NIÑAS  
Y ADOLESCENTES.  
PROTECCIÓN - EMERGENCIA - ORIENTACIÓN

Línea gratuita nacional ICBF:  
**01 8000 91 80 80**  
**[www.icbf.gov.co](http://www.icbf.gov.co)**

 @icbfcolombiaoficial

 @ICBFColombia

 @icbfcolombiaoficial

 ICBFColombia