

Cuadernos de Desarrollo Económico

82

Aprendizajes derivados del portafolio Distrital de Pago por Resultados 2025 - Comité Distrital de Pago por Resultados

ENERO 2026

Julieth Andrea Parra Hincapié
Edgardo de Jesús Montes Rodríguez
Gabriel Hernando Angarita Tovar
Amauri Julian Zambrano Garcia



Carlos Fernando Galán Pachón
Alcalde Mayor de Bogotá

Secretaría de Desarrollo Económico

María del Pilar López Uribe
Secretaria de Desarrollo Económico

José Fuentes Ortega
Subsecretario de Desarrollo Económico

Gabriel Hernando Angarita Tovar
Director de Estudios de Desarrollo Económico

Pilar Torres Alvarado
Subdirectora de Estudios Estratégicos

Yaneth Lucia Pinilla Beltrán
Subdirectora de Información y Estadísticas

Autores

Julieth Andrea Parra Hincapié
Edgardo de Jesús Montes Rodríguez
Gabriel Hernando Angarita Tovar
Amauri Julian Zambrano Garcia

Diagramación

Ana María González Rojas

Cuaderno No. 82

Aprendizajes derivados del portafolio Distrital de Pago por Resultados 2025 - Comité Distrital de Pago por Resultados
Colombia, enero de 2026
ISSN: 2981-4790 (En línea)

Puede encontrar información editorial de este cuaderno en la página Web:

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

Contáctenos en:

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Calle. 28 # 13 A 35, Bogotá D.C.

Teléfono: 601 369 3777 Ext: 204

observatorio@desarrolloeconomico.gov.co



La serie de Cuadernos de Desarrollo Económico es una publicación de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Los trabajos de la Serie de cuadernos son de carácter provisional; Las opiniones y el contenido son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la Secretaría de Desarrollo Económico ni a la Alcaldía Mayor de Bogotá. Todo el material está protegido por los derechos de autor y su uso está permitido libremente en tanto, se haga mención y se cite en la bibliografía. Su versión en línea está disponible bajo la licencia **Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International**

Aprendizajes derivados del portafolio Distrital de Pago por Resultados 2025 - Comité Distrital de Pago por Resultados

RESUMEN

En 2025, Bogotá instauró el Comité de Pago por Resultados (PpR) como una instancia para promover el uso de este mecanismo y se logró la aprobación de 4 proyectos bajo este esquema: uno para aumentar la asistencia, la permanencia y la calidad de los Jardines Infantiles Cofinanciados; otro para mejorar la productividad empresarial; un tercero para aumentar la empleabilidad de la población con barreras para el mercado laboral; y un cuarto para la inclusión financiera de los micronegocios. La lógica común es usar incentivos para cerrar brechas específicas entre los servicios existentes y el resultado que se quiere lograr.

Los aprendizajes iniciales muestran que el diseño del incentivo es tan importante como la intervención técnica: el pago por resultados debe ser financieramente relevante para incentivar cambios de comportamiento en los operadores. También es importante contar con métricas accionables: los operadores deben saber qué se mide, cómo se mide y qué prácticas pueden mover el resultado. De otro lado, se evidenció que la implementación de los PpR ha requerido ajustes institucionales para la supervisión o para la conformación de la fiducia, pero al mismo tiempo ha apoyado el fortalecimiento y la innovación en la medición de los resultados, especialmente en productividad empresarial y en calidad en primera infancia.

CONTENIDO

1	Introducción	8
----------	---------------------	----------

2	Metodología para la sistematización de aprendizajes	10
----------	--	-----------

3	Programas aprobados en 2025¹	11
	3.1. Jardines infantiles Cofinanciados – Primera Infancia	11
	3.2. Bogotá Productiva e Innovadora – Productividad empresarial	12
	3.3. Esquema de Pago por Resultados para la colocación laboral	12
	3.4. Programa de inclusión financiera bajo una lógica de Pago por Resultados	13

4	Características generales de los programas de PpR aprobados	14
----------	--	-----------

5	Aprendizajes	17
	5.1. Diseño del incentivo	17
	5.2. Métricas y señales para el operador	18
	5.3. Monitoreo y verificación	19
	5.4. Implementación, capacidades y alianzas	19

CONTENIDO

6

Bibliografía

21

Anexo 1: Preguntas orientadoras del análisis	22
Anexo 2: Mecanismo de Pago por Resultados en Primera Infancia para los Jardines Infantiles Cofinanciados de Bogotá D.C.	24
Anexo 3: Bogotá Productiva e Innovadora	25
Anexo 5: Programa de Inclusión Financiera bajo una Lógica de Pago por Resultados.	28



1. INTRODUCCIÓN

Los esquemas de Pago por Resultados representan una transformación en la gestión pública, al desplazar el foco del cumplimiento de actividades hacia la obtención de resultados. En estos modelos, el desembolso total o parcial se condiciona al logro de resultados verificables y medibles, en lugar de financiar insumos o procesos. De esta forma, se incorpora una mayor flexibilidad para ajustar la intervención con base en la evidencia y los aprendizajes previos, al tiempo que se comparte el riesgo de la ejecución con el implementador (OCDE 2025). En consecuencia, estos esquemas potencializan la eficiencia del gasto al orientar los recursos hacia lo que efectivamente funciona, incentivan la innovación del operador al ofrecerle mayor autonomía, y robustecen la rendición de cuentas, ya que vinculan de forma explícita la financiación con el desempeño y los resultados alcanzados (OCDE 2025).

En Colombia se han implementado diversos esquemas de Pago por Resultados, especialmente enfocados en la promoción del empleo. Entre estos, los Bonos de Impacto Social (BIS) han sido el instrumento predominante, con al menos cuatro diseños técnicos relevantes: *Empleando Futuro (2017)*, orientado a mejorar los resultados de empleabilidad en zonas urbanas de Bogotá, Cali y Pereira, con métricas de pago asociadas a la colocación laboral y a la retención a tres meses, más una bonificación por permanencia a seis meses (Instiglio, 2019); *Cali Progresando con Empleo*, lanzado en 2019 para lograr resultados más ambiciosos en empleabilidad en esa ciudad, financiado por la Alcaldía de Cali y el BID Lab; y, el *Tercer y Cuarto BIS de empleabilidad*, implementados entre 2021 y 2022 y gestionados a través del Fondo de Pago por Resultados (LOGRA), que dieron continuidad a los esfuerzos para lograr la empleabilidad de la población vulnerable (Airoldi et al., 2025).

Bogotá también registra antecedentes relevantes. Entre 2022 y 2024 se implementó '*Bogotá Trabaja*', un esquema estructurado bajo la figura de un Contrato Basado en Desempeño (CBD) orientado a mejorar la colocación laboral de personas desempleadas con barreras de acceso al mercado laboral, con especial énfasis en mujeres. El programa se propuso atender a 51.000 personas y colocar a 28.000 (Cadena, et al. 2024). De acuerdo con la evidencia disponible, atendió a 51.433 personas entre enero y diciembre de 2023 y 24.325 registraron al menos un mes de empleo en los tres meses posteriores, según la PILA;

sin embargo, el logro de metas de colocación se vio limitado, entre otros factores, por la ausencia de compromisos contractuales directos sobre colocación y por incentivos que no habrían sido suficientes para motivar la colocación y el reporte por parte de los operadores (Cadena, et al. 2024).

La ciudad, además, ha avanzado en la institucionalización del PpR. El Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024- 2027”, en su Artículo 295, estableció la creación del mecanismo de **PpR** para el “*manejo presupuestal, contable y de tesorería de los recursos financieros destinados a proyectos de generación y permanencia de empleo, emprendimiento, formación para el trabajo, ambientales y sociales, que se ejecuten bajo alguna de las modalidades de pago por resultados y para los cuales se cuente con participación de terceros del sector privado, de cooperación nacional o internacional o donantes de otra naturaleza, en calidad de pagadores, inversionistas u operadores*”. Además, habilitó la creación del Comité Distrital de los Pago por Resultados, como una instancia para promover el uso de estos mecanismos, evaluar los programas presentados por las entidades y verificar el cumplimiento de los requisitos y lineamientos para su estructuración y ejecución, fortaleciendo así una gestión pública más efectiva.

En 2025 el Comité Distrital de Pago por Resultado de Bogotá aprobó cuatro programas bajo este esquema que trascienden el foco tradicional en empleabilidad y abarcan distintas dimensiones del desarrollo económico y social de la ciudad. En primer lugar, un esquema de *Jardines Infantiles Cofinanciados* orientado a aumentar la asistencia, la permanencia y a mejorar la calidad de procesos en jardines no operados directamente por la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS). En segundo lugar, se incorporó un componente de PpR dentro del programa *Bogotá Productiva e Innovadora* para incrementar la productividad empresarial en tres líneas estratégicas: analítica de datos, economía circular e inteligencia artificial. El tercer programa corresponde a un esquema de *empleabilidad* que busca promover la inserción laboral de mujeres y jóvenes en condición de vulnerabilidad, personas migrantes y personas mayores de 50 años. Finalmente, se aprobó un programa innovador de *inclusión financiera* que incentiva el acceso efectivo y verificable al crédito formal para micronegocios o microempresas excluidas del sector financiero en los últimos dos años.

El objetivo de este documento es consolidar los aprendizajes de los programas de PpR aprobados en 2025 por el Comité Distrital de Pago por Resultados para generar insumos prácticos de mejora y lineamientos aplicables a futuros diseños. Dado que los programas se encuentran en distintas fases: implementación, alistamiento o contratación; y que, al momento de elaboración de este documento, aún no se han materializado pagos relacionados con las métricas propuestas en las distintas intervenciones, esta sistematización se concentra en documentar lecciones iniciales del diseño y operación.

2. METODOLOGÍA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES

La sistematización de aprendizajes de los programas aprobados por el Comité Distrital de PpR tiene como propósito consolidar lecciones comparables entre sectores que permitan identificar decisiones críticas de diseño, riesgos operativos y condiciones habilitantes para el funcionamiento de los esquemas, de manera que estos insumos se traduzcan en lineamientos prácticos para la estructuración y el diseño futuro de los programas.

La sistematización se entiende como un proceso de reconstrucción e interpretación crítica de la práctica, en este caso, de las diferencias entre la lógica diseñada y lo que ocurrió en la práctica, para generar aprendizajes útiles para la gestión y toma de decisiones (Jara, 2012). Para ello, se combina información proveniente de diversas fuentes: (i) documentos de diseño y contratación (estudios previos y anexos técnicos); (ii) el formato establecido por la Secretaría Técnica del Comité para el seguimiento de aprendizajes, y que cuenta con el reporte de las entidades sobre los avances de ejecución y las lecciones aprendidas ([Anexo 4](#) CD PpR); (iii) entrevistas semiestructuradas con los equipos responsables del diseño e implementación; y (iv) información operativa sobre atenciones y resultados, así como reportes de ejecución y, cuando existan, evaluaciones. Luego, se triangula la información y se identifican evidencias comunes, diferencias entre los esquemas y contrastes entre lo diseñado con lo implementado, para identificar desviaciones relevantes del diseño, cuellos de botella, factores habilitantes y ajustes que inciden en el desempeño del esquema.

Los hallazgos se organizan en un marco transversal común, con categorías de análisis que siguen una secuencia estándar: diseño → operación → verificación y pagos → resultados → adaptaciones—, lo cual facilita la comparación entre programas aun cuando se encuentren en distintas fases del ciclo. Las preguntas orientadoras del [Anexo 1](#) guían el análisis y apoyan la definición de categorías replicables en ejercicios futuros. En el caso de los programas aprobados en 2025, se realizaron entrevistas con los equipos técnicos encargados del diseño y ejecución de los esquemas de la información de PpR de productividad, empleo y jardines infantiles, y se complementó el análisis con los anexos técnicos y los estudios previos de las contrataciones. Así, los aprendizajes se enfocan en las etapas más tempranas de los programas dado el estado de ejecución en el que se encuentran: ninguno ha finalizado ni ha realizado pagos por resultados.

3. PROGRAMAS APROBADOS EN 2025¹

3.1. JARDINES INFANTILES COFINANCIADOS – PRIMERA INFANCIA – SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL (SDIS)

Los Jardines Infantiles Cofinanciados constituyen una de las modalidades de la SDIS para la atención integral a la primera infancia. Esta modalidad opera mediante convenios de asociación con Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES) y comprende actualmente 35 unidades operativas y 4.810 cupos, equivalentes a aproximadamente el 10 % del total de cupos ofertados por la SDIS. Ahora bien, pese a la disponibilidad de la oferta, la SDIS presenta desafíos relevantes en asistencia, permanencia y calidad, especialmente en lo relacionado con la calidad de procesos: la asistencia registrada alcanza únicamente el 81%, la permanencia de al menos 180 días no supera el 12 %, y la calidad de procesos no cuenta con una medición sistemática.

En este contexto, se identificó la pertinencia de implementar un mecanismo de Pago por Resultados para cerrar esa brecha entre la disponibilidad de los servicios y la asistencia efectiva y la permanencia en los jardines, así como de calidad en términos de interacciones para que, en últimas, los Jardines puedan contribuir al desarrollo infantil. El esquema incentiva tres resultados principales: (i) asistencia, (ii) permanencia, y (iii) calidad de la atención, esta última medida a partir de las interacciones, la intencionalidad pedagógica y la interacción con el ambiente. El programa se estructuró como un Contrato Basado en Desempeño, en el cual la SDIS define los resultados esperados, establece el esquema de medición y verificación, y realiza los pagos condicionados al cumplimiento; por su parte, las ESALES, en calidad de operadores, prestan el servicio y determinan las estrategias operativas necesarias para que los operadores puedan alcanzar los resultados definidos. Para ello, se destinó hasta el 5 % del presupuesto total a pagos condicionados por resultados entre las tres métricas. El programa inició su operación entre mayo y junio y se proyecta una prórroga hasta abril del próximo año. (ver [Anexo 2](#) para más detalles del esquema).

¹ Esta sección se basa en los Anexos de los programas presentados por las entidades al Comité Distrital de Pago por Resultados.

3.2. BOGOTÁ PRODUCTIVA E INNOVADORA – PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL – SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO (SDDE)

Bogotá Productiva e Innovadora es una estrategia de la SDDE orientada a impulsar la productividad de MiPymes en Bogotá a través de acompañamiento técnico en tres líneas temáticas: analítica de datos, economía circular e inteligencia artificial. El programa contempla una ruta de intervención que incluye convocatoria y selección, diagnóstico a partir de la aplicación de cadenas de valor a cada firma, fortalecimiento y transferencia de conocimientos, y la formulación de un Plan de Gestión para el Aumento de la Productividad (PGAP). Así, el componente de PpR se incorpora para cerrar dos brechas críticas: asegurar que se implemente un mínimo de recomendaciones del PGAP y que el programa se traduzca en un aumento medible de la productividad.

Por tanto, el esquema de PpR incentiva dos resultados principales: (i) el número de empresas que implementan al menos el 80 % del PGAP y (ii) el número de empresas que aumentan su productividad de insumos en al menos 1,5 % respecto a la línea de base. Para ello, se destinó aproximadamente el 10 % del presupuesto a pagos condicionados a resultados: el 40 % atado a la métrica de implementación del PGAP y el 60 % a la métrica de aumento de la productividad. El programa beneficiará a dos cohortes de MiPymes. La cohorte de 2025 se encuentra en fase de fortalecimiento y segunda medición de productividad (ver [Anexo 3](#) para más detalles del esquema).

3.3. ESQUEMA DE PAGO POR RESULTADOS PARA LA COLOCACIÓN LABORAL – EMPLEO – SDDE

El programa de Pago por Resultados para la colocación laboral busca promover la vinculación a empleo formal de mujeres y jóvenes de 18 a 28 años con SISBEN A-C9, personas migrantes y personas mayores de 50 años en Bogotá, poblaciones que enfrentan barreras de acceso al mercado laboral. La meta es atender 2.360 personas y lograr 1.180 colocaciones, con al menos 10 % de migrantes y 15 % de mayores de 50 años. El programa se estructuró como un Contrato Basado en Desempeño (CBD) implementado por prestadores del Servicio Público de Empleo, con una ruta integral de servicios (convocatoria, elegibilidad, perfilamiento, orientación, formación, mitigación de barreras, remisión y seguimiento) . La intervención se organizó en tres lotes, uno de ellos especializado para la población mayor de 50 años. Para ello, se destinó el 25 % del presupuesto al pago por el logro del resultado. El programa se encuentra en proceso de contratación y diseño de manuales operativos por parte de los operadores (ver [Anexo 4](#) para más detalles del esquema).

3.4. PROGRAMA DE INCLUSIÓN FINANCIERA BAJO UNA LÓGICA DE PAGO POR RESULTADOS – ACCESO A MICROCRÉDITO PRODUCTIVO – SDDE²

El programa de inclusión financiera tiene como objetivo aumentar el acceso efectivo a microcrédito productivo para negocios locales que han estado excluidos del sistema financiero, con una meta de 850 negocios y un monto aproximado de \$2.250 millones³. El programa atiende un desafío estructural: la exclusión financiera no se explica únicamente por la oferta de crédito, sino por barreras de demanda como autoexclusión, brechas de información, requisitos y brecha digital, que generan altas tasas de caída a lo largo del proceso de solicitud, configurando un embudo desde la identificación de negocios hasta el desembolso efectivo.

En este contexto, se identificó la pertinencia de implementar un mecanismo de Pago por Resultados que incentive al operador a acompañar a los negocios hasta el resultado final verificable: el desembolso del crédito. La ruta incluye identificación y selección de negocios, diagnóstico financiero y plan de financiamiento, educación financiera y construcción de capacidades, y alistamiento y acompañamiento para la solicitud ante entidades financieras. El esquema incentiva como resultado principal el acceso a crédito verificado (desembolso efectivo), contrastable con fuentes externas como centrales de riesgo. Para ello, se destinó 20 % al pago condicionado al logro de los resultados, complementado con pagos por hitos/ entregables de la ruta y un incentivo al beneficiario vía abono al crédito. El programa tiene su ejecución prevista para el 2026 y actualmente se encuentra en fase de diseño de pliegos contractuales (ver [Anexo 5](#) para más detalles del esquema).

² No se profundiza en este programa porque su ejecución iniciará en 2026.

³ Presupuesto que corresponde a la vigencia 2026.

4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PROGRAMAS DE PPR APROBADOS

Los programas bajo el esquema de PpR aprobados conforman un portafolio multisectorial en el que el incentivo se integra en rutas de atención ya existentes, con el propósito de mitigar una brecha crítica entre la prestación del servicio y la materialización del resultado. En productividad, el incentivo se integra a Bogotá Productiva e Innovadora para cerrar el salto entre el fortalecimiento empresarial (diagnóstico y cadena de valor) y la implementación efectiva de al menos el 80 % del PGAP, el cual es un eslabón que debe llevar a cambios concretos en las firmas y, finalmente, a aumentos de la productividad. En el programa de empleo, el esquema busca cerrar la brecha entre oferta y demanda laboral a través del aseguramiento de la colocación efectiva. Entre tanto, el PpR de inclusión financiera complementa el fortalecimiento empresarial orientado al acceso a crédito, pero condiciona parte del pago a que el acompañamiento efectivamente se traduzca en desembolsos de crédito.

El PpR de Jardines Infantiles Cofinanciados apunta a cerrar la brecha entre la disponibilidad de cupos y la asistencia sostenida de niños y niñas. Por ello, las métricas priorizan la asistencia oportuna y continua y, adicionalmente, incorporan una métrica de calidad que busca alinear la operación diaria de los jardines con el fin último de promover el desarrollo infantil. Así, el esquema de pago por resultados se justifica cuando se quiere reforzar una actividad particular para lograr un cambio deseado.

El diseño de los programas incorporó aprendizajes de experiencias previas de PPR en el Distrito para aumentar su efectividad. El programa de empleo es el que cuenta con mayor trayectoria institucional y acumulación de lecciones para el diseño del esquema. El antecedente más claro fue “Bogotá Trabaja” (2022–2024), dejó lecciones sobre el incentivo a la colocación, especialmente, en la evaluación de dicho programa se encontró que la

estructura de pagos no incentivaba suficiente al operador y que la falta de compromisos contractuales atados a la colocación también desincentivó el resultado en colocación.

Por su parte, el PpR para aumentar la productividad empresarial retomó aprendizajes de un piloto implementado en 2023, especialmente la Ruta de Alto Impacto: inicialmente se fortalecieron 100 empresas y se incorporó un pago adicional asociado a un indicador de innovación (de carácter cualitativo). En 2024 se implementó un programa que, aunque no incluyó pagos condicionados por resultados, sí incorporó medición de productividad, lo que en el esquema actual permitió ajustar la métrica y definir el umbral del hito de pago. Estos dos antecedentes constituyeron la premisa de la ruta de servicios por la que hoy se reconoce la mayor parte del pago, en particular al evidenciar la necesidad de incorporar un diagnóstico de cadena de valor para orientar acciones efectivas de mejora de la productividad.

La estructura de pagos elegida difirió mucho entre los diferentes programas para balancear tanto la viabilidad operativa como el foco en desempeño. El programa de empleo es el que destina el mayor porcentaje al pago por resultados, el 25 % asociado a la colocación, mientras que el 75 % restante se paga por la atención integral de las personas a lo largo de la ruta de empleabilidad, con un componente adicional de apoyo psicosocial. Esta estructura especialmente tomó los aprendizajes del programa 'Bogotá Trabaja' en el que un pago inferior al 20 % no generaba el incentivo suficiente para la colocación⁴.

Le sigue el esquema de financiamiento, que destina el 20 % al desembolso efectivo y verificado del crédito y el 80 % a la ruta de atención (diagnóstico, educación financiera, fortalecimiento de capacidades y preparación para la solicitud). El programa de productividad destina el 90 % a la ruta de atención y fortalecimiento empresarial y el 10 % a resultados. Por último, el esquema de jardines infantiles destina hasta un 5 % del presupuesto al pago por resultados de permanencia y calidad. La suficiencia de estos incentivos y su capacidad para generar los cambios deseados y para promover la innovación de los operadores deberá evaluarse al cierre de cada intervención.

En la práctica, los programas responden a una Teoría del Cambio que va de la atención a resultados intermedios y resultados finales. Esta lógica organiza la intervención como una secuencia que inicia en la elegibilidad y el acceso, continúa con la entrega de servicios, y culmina en el logro del resultado verificable que activa el pago por desempeño. Además, programas como el de empleo o el de productividad atan el pago por actividades a personas efectivamente atendidas en la ruta de empleabilidad (que la completaron), o que completaron el fortalecimiento empresarial. Esto permite trasladar el riesgo de deserción

⁴ De acuerdo con Cadena et al (2024), el programa tenía tres paquetes según el nivel de barreras de empleabilidad: un paquete básico para personas sin barreras, con servicios estándar de reconexión laboral y un incentivo del 20%. El paquete básico tenía, adicionalmente, formación en habilidades duras y blandas y un incentivo adicional del 5% por colocación; este se ofrecía a personas con barreras leves. Finalmente, el paquete especializado se diseñó para personas con mayores barreras y añadía apoyos para superar obstáculos de acceso; con incentivos por colocación del 20% por hombre y del 30% por mujer.

durante la atención al operador, obligándolo a mejorar la retención y la adherencia, lo que, a su vez, pudiera ayudar a mejorar la transición entre el acompañamiento y el cambio deseado en el desempeño.

La verificación de resultados en los PpR aprobados quedó a cargo de la entidad estructuradora, en lugar de un verificador independiente. En esquemas de PpR es usual tener un verificador externo que compile y verifique el cumplimiento de los resultados, lo que puede reforzar la credibilidad, transparencia y confianza en el esquema (Zuluaga 2023); pero aumenta los costos de la intervención. En empleo, la verificación se hará con la evidencia del vínculo laboral (contratos), la cual debe ser compilada por el operador y contrastada por la entidad. En productividad, se debe verificar el cumplimiento de al menos el 80 % de las actividades del PGAP⁵, para lo cual los operadores deben entregar formatos que certifiquen el acompañamiento y una ficha de implementación firmada también por las empresas; en tanto que la medición de productividad se hará con información reportada por las firmas y procesada por la Dirección de Estudios. En este caso, se introduce un componente de confianza en lo reportado por las mismas firmas en cuanto a costos e ingresos, así como en los formatos que certifiquen el acompañamiento; si bien se contará con dos personas para cada una de las líneas temáticas del programa encargadas de la verificación y supervisión. En inclusión financiera, la verificación también es interna, pero se apoya en fuentes externas validadas (centrales de riesgo), lo que fortalecen la objetividad del resultado.

En el caso del programa de Jardines Infantiles Cofinanciados, la verificación se realiza desde la Subdirección de Infancia y supuso un cambio frente a la práctica previa de verificación desde instancias territoriales, lo que incrementó la carga operativa para esta subdirección. En todos los casos el reto central sigue siendo asegurar fuentes confiables, trazabilidad y criterios consistentes para que la verificación sea creíble y transparente.

5 El PGAP debe tener al menos cinco acciones en cinco grandes líneas: gestión, inventarios, producción, logística y financiación, por lo que se espera que implementen al menos cuatro.

5. APRENDIZAJES

5.1. DISEÑO DEL INCENTIVO

El diseño de los incentivos no garantiza, por sí solo, que se pueda compensar el alto riesgo que conllevan ciertas poblaciones. En el programa de empleo, la licitación se estructuró en tres lotes: dos lotes, cada uno con el 42,5 % del presupuesto, orientados a mujeres, jóvenes y población migrante (con una cuota explícita para esta última), con metas de 1.003 atenciones y 501 colocaciones por lote; y un tercer lote exclusivo para personas mayores de 50 años, con el 15 % del presupuesto y una meta de 378 atenciones y 178 colocaciones. Adicionalmente, y con el objetivo de fomentar la pluralidad de oferentes, se limitó la posibilidad de que un mismo operador se adjudicara varios lotes. La intención de diseño del lote exclusivo para personas mayores de 50 años era, precisamente, incentivar soluciones más innovadoras para una población con mayores barreras de colocación. Sin embargo, en la práctica no se recibieron propuestas para este lote, probablemente debido al mayor riesgo percibido de esta población y a su menor escala. Si bien actualmente se exploran alternativas para utilizar el presupuesto destinado a esta población, esta experiencia deja como aprendizaje la necesidad de calibrar mejor el tamaño y el riesgo relativo de los lotes, así como de considerar esquemas alternativos —como cuotas mínimas por grupo poblacional dentro de los mismos contratos como en el caso de la población migrante— cuyo desempeño podrá evaluarse con los resultados finales del programa.

Si el operador puede lograr el cierre financiero únicamente con el pago atado a las atenciones, el incentivo puede diluirse y no lograr los cambios deseados. Para incentivar realmente el logro de resultados, el componente de PpR debe ser financieramente relevante e, idealmente, no opcional, porque si no los riesgos y costos adicionales desincentivan su adopción. En el programa de empleo, por ejemplo, el 25 % del valor contractual se ató a la colocación justamente para que el resultado fuera financieramente relevante y forzara cambios en la operación. En contraste, en el esquema de Jardines Infantiles Cofinanciados de la SDIS la participación en el componente de PpR fue optativa y solo 12 de las 34 unidades operativas lo adoptaron. Para muchos operadores, los beneficios potenciales no compensaban los riesgos percibidos: mayor número de visitas de supervisión⁶, carga operativa adicional, y el hecho de que debían asumir impuestos y pólizas sobre el valor total del convenio (incluyendo el componente de PpR)⁷.

⁶ Sin embargo, según la SDIS, se han hecho las mismas visitas de supervisión en los jardines con y sin el componente de PpR.

⁷ Otro desincentivo para ellos era que no tenían libertad para definir en qué invertir el incentivo adicional, ya que lo debían invertir en mejoras en el servicio.

Diseños de este tipo pueden diluir el incentivo y limitar los resultados esperados; por ejemplo, en el programa *Bogotá Trabaja* la falta de compromisos contractuales frente a la colocación limitó la meta. No obstante, solo los resultados permitirán validar qué tan efectivo fue el tamaño del incentivo.

La definición muy explícita de la población objetivo durante el diseño puede ayudar a mitigar el riesgo de exclusión de la población con mayores barreras. Los mecanismos diseñados definieron con claridad y precisión la población elegible del programa. En productividad, el Diagnóstico de Madurez Empresarial (DIME) se usa para seleccionar empresas de alto impacto en etapas de crecimiento, aceleración o madurez. En empleo, la intervención se organiza por grupos poblacionales para enfocar esfuerzos en quienes enfrentan mayores dificultades de colocación. Adicionalmente, pueden incorporarse salvaguardas como cuotas por subgrupos (p. ej., migrantes), precios diferenciados por dificultad o reglas de elegibilidad reforzadas para asegurar que el incentivo no se traduzca en exclusión.

5.2. MÉTRICAS Y SEÑALES PARA EL OPERADOR

El PpPR promueve la innovación y fortalece la medición al obligar a operacionalizar resultados, fórmulas y umbrales. En productividad, el PpR abrió una discusión técnica sobre cómo medir la productividad a nivel de firma, con el beneficio adicional de que la métrica no se usa únicamente para el componente condicionado por resultados sino también en otras líneas de intervención. Al dejar explícitas definiciones operativas, fórmulas y umbrales, el PpR genera capacidades institucionales y métricas reutilizables. En la SDIS, el esquema impulsó mejoras en la medición, en particular al introducir medición de calidad de procesos que no se medía anteriormente en la entidad y que tiene el potencial de dejar lecciones para una agenda más robusta de mejoramiento de la calidad de la atención en los jardines infantiles.

La métrica de pago debe ser accionable para el operador: tiene que ser claro qué se mide, cómo se mide y qué decisiones o prácticas pueden mover el resultado. En programas como el de empleo, esto es relativamente más directo porque la métrica es la colocación, lo que orienta tanto la ruta como la gestión que deben hacer con los empleadores. En cambio, en Jardines Infantiles y, especialmente para la métrica de calidad, la señal fue menos operativa para las ESALES: el instrumento se basa en la observación de las interacciones en el aula y de la intencionalidad pedagógica, pero los componentes específicos no son evidentes para los operadores y el instrumento no podía compartirse con ellos, lo que limita su capacidad para identificar acciones que puedan elevar su puntuación. Así, en estos casos es clave acompañar estas métricas con estándares observables, guías o ejemplos de prácticas esperadas. En esa línea, la SDIS viene trabajando, junto con la Secretaría de Educación, en un sistema de aseguramiento de la calidad con instrumentos que permitan mayor socialización con los operadores y que permitan también medir la calidad de la atención con niños y niñas menores de 3 años⁸.

⁸ El IMCEIC solo permite medir la calidad en entornos con niños de 3 a 5 años.

5.3. MONITOREO Y VERIFICACIÓN

Los roles y las responsabilidades bien definidas desde el principio reducen fricciones sobre la verificación y el reporte. La claridad en los roles de los actores es fundamental para delimitar quién produce la evidencia, quién la certifica, cómo y en qué condiciones se paga y cuándo. Los programas aprobados en 2025 tenían clara esta arquitectura institucional; por ejemplo, en Jardines Infantiles la SDIS asume el rol de pagador, de verificador y se encarga de la medición de calidad, mientras que las ESALES operan el servicio y deben reportar la asistencia en el módulo del SIRBE destinado para ello. O, por ejemplo, en el caso del programa de productividad, la SDDE selecciona y segmenta las firmas, procesa las evidencias entregadas por los operadores y se encarga del cálculo del índice de productividad, en tanto que los operadores se encargan de la implementación de la ruta de fortalecimiento, la aplicación del cuestionario para la medición de productividad, entregar los soportes y evidencias requeridos para la verificación de implementación del PGAP.

La verificación debe tener claros los costos de transacción y un proceso operativo realista para evitar cuellos de botella y retrasos en los pagos. En la SDIS el PpR implicó cambiar la forma en que los operadores reportaban la asistencia, pasando de planillas en físico a un módulo en el SIRBE⁹. Esta transición generó reprocesos, revisión de errores y ajustes graduales mientras los operadores se adaptaban, lo que, en últimas, incidió en retrasos en la certificación y en el pago del incentivo.

5.4. IMPLEMENTACIÓN, CAPACIDADES Y ALIANZAS

La implementación de PPR exige ajustes operativos y coordinación institucional desde el inicio. Para las entidades distritales, uno de los principales cambios es la puesta en marcha de la fiducia que se debe crear en los casos en los que el programa supere la anualidad y que introduce modificaciones en el flujo financiero y de desembolso frente a la ejecución presupuestal tradicional. En 2025, la SDDE compartió la fiducia para los programas de productividad y empleo, lo que puede reducir costos de transacción y acelerar aprendizaje institucional. Sin embargo, requiere coordinación estricta de calendarios y reglas de certificación entre programas para evitar retrasos o inconsistencias en alguno de los programas.

9 Es el Sistema de Información para el Registro de Beneficiarios de la SDIS.

El PpR permitió generar alianzas estratégicas para el fortalecimiento de procesos. En 2025, el apoyo financiero de la Cooperación Económica y Desarrollo Suizo (SECO), el programa MAS, BIDLab e Instiglio como diseñador, contribuyó al diseño técnico de los programas. En la SDIS, además, se gestionó un convenio con el Ministerio de Educación Nacional- MEN para el uso del instrumento de medición de calidad (Instrumento de Medición de la Calidad de la Educación Inicial para Colombia- IMCEIC) y una alianza con la Universidad de los Andes para capacitar al personal que lo aplica. Estas alianzas, potenciadas por la adopción del mecanismos de PpR, tienen el potencial de mejorar los procesos de diseño y medición de resultados dentro de las entidades distritales.

6. BIBLIOGRAFÍA

Cadena, Ximena, Zuluaga, Sandra, Alejandro Becerra, Santiago Muñoz, y Luisa Vargas. «Análisis del Diseño, Procesos y Resultados del Programa de Pago por Resultados 'Bogotá Trabaja'.» Fedesarrollo, BID, Bogotá, 2024.

Instiglio. «Resultados de la Agenda de Aprendizajes: Primero Bono de Impacto Social en un país en desarrollo.» 2019.

Jara, O. (2012). La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles.

OCDE. «Outcomes-Based Financing in the New Financing for Development Architecture: Lessons and opportunities for governments, development partners, and multilateral organisations.» 2025.

Zuluaga, Sandra. «Recomendación para una estrategia nacional de pago por resultados.» Fedesarrollo, Bogotá, 2023, 89.

Anexos

Anexo 1: Preguntas orientadoras del análisis

1. Sobre el diseño

- ¿Qué barrera específica buscó corregir el esquema de PpR?
- ¿Cuáles son los supuestos críticos para que el incentivo funcione (capacidad del operador, condiciones del contexto, disponibilidad de información, tiempos, etc.)?
- ¿Qué antecedentes informaron el diseño (experiencias previas, pilotos, referentes internos o internacionales)?
- ¿Cómo se definieron las métricas, los umbrales y la estructura de pagos?

2. Sobre la implementación

Actores, roles, capacidades y coordinación institucional

- ¿Qué ajustes internos requirió la entidad (contratación, supervisión, roles, cargas adicionales, capacidades técnicas, procesos jurídicos o financieros, etc.)?
- ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre actores (entidad, operador, fiducia)? Y ¿cómo ha sido la coordinación o articulación entre ellas?
- ¿se gestionaron alianzas o articulación con actores externos relevantes (otras entidades, sector privado, academia) y qué aportaron a la operación del esquema?

Monitoreo y verificación

- ¿Existe una fuente oficial y madura para la verificación de resultados?
- ¿Qué ajustes fueron necesarios en sistemas de información e instrumentos para la recolección de información para soportar el esquema?
- ¿Qué tan alta es la carga operativa de verificación (para el operador y para la entidad)?

Operadores

- ¿Cómo fue la respuesta del mercado de operadores frente al esquema (pluralidad de oferentes, perfiles, consorcios)?

- ¿Cómo ha sido el desempeño de los operadores? Y, en los casos en que hay varios operadores, ¿Cómo ha variado el desempeño entre ellos?
- ¿Qué innovaciones o adaptaciones propusieron los operadores y cuáles agregaron valor al logro de resultados?

Ejecución de recursos

- ¿Qué aprendizajes surgen sobre la programación y ejecución presupuestal?

Ejecución

- ¿Cómo ha sido la ejecución frente a lo planeado? ¿qué adaptaciones se hicieron a la intervención durante la implementación o prevén realizar?
- ¿Qué condiciones habilitantes fueron claves o qué factores facilitaron la implementación (articulación, aliados, capacidad institucional, etc.)?
- ¿Qué cuellos de botella surgieron (acervo de operadores, datos, supervisión, ejecución, coordinación)?

3. **Sobre el logro de resultados**

- ¿Cuáles eran los resultados esperados y en qué medida se lograron los objetivos del esquema?
- ¿Hay evidencia de resultados no previstos? ¿Se superó la meta frente a lo presupuestado inicialmente?
- ¿Hay señales de incentivos perversos (descarte/selección adversa, exclusión de población más compleja, manipulación de registros, enfoque en lo medible sobre lo valioso)?
- ¿Qué elementos deberían modificarse para mejorar el logro de resultados y cuáles para su escalabilidad?

4. **Aprendizajes específicos del programa**

- ¿Qué elementos fueron innovadores o replicables? ¿qué componentes considera importante compartir, replicar o escalar?
- ¿Qué factores externos al operador limitan el efecto del incentivo?
- ¿Qué ajustes recomendaría si se repitiera el programa?

Anexo 2: Mecanismo de Pago por Resultados en Primera Infancia para los Jardines Infantiles Cofinanciados de Bogotá D.C.

1. Objetivo

Aunar recursos técnicos, físicos, administrativos y económicos entre las partes, para garantizar la educación inicial en el marco de la atención integral de las niñas y niños en primera infancia, ubicados en los barrios adscritos a las localidades del Distrito Capital a través de la puesta en funcionamiento de un jardín infantil.

2. Datos clave

- **Población objetivo:** Niñas y niños entre 0 y 5 años, atendidos en jardines infantiles operados por ESALES bajo convenios de asociación.
- **Entidad estructuradora:** Secretaría Distrital de Integración Social
- **Tipo de esquema:** Contrato Basado en Desempeño.
- **Presupuesto:** \$32.514.428.761, hasta el 5 % destinado a resultados: \$1.664.892.247
- **Duración:** 7 meses aproximadamente, entre mayo de 2025 y diciembre de 2025¹⁰.

Tabla 1. Métricas de pago (por resultados)

Métrica de pago	Indicador	Meta	Verificación
1. Asistencia	Tasa promedio de asistencia sobre cobertura (capacidad de la unidad).	Rango 1: 85 % - 89,99 % Rango 2: 90 % - 94,99 % Rango 3: 95 % - 100 %	Mensual Módulo de asistencia del SIRBE
2. Permanencia	Número de niñas y niños que asisten durante un total de días hábiles establecido en el marco de la duración del contrato.	Rango 1: ≈ 72-96 días hábiles Rango 2: ≈ 97-120 días hábiles Rango 3: ≈ 121-143 días hábiles	Al final Módulo de asistencia del SIRBE
3. Calidad	Nivel de calidad en el que se encuentra cada unidad operativa en dos dimensiones del IMCEIC en el momento de medición: <ul style="list-style-type: none"> • (i) interacciones e intencionalidad pedagógica • (ii) interacción con el ambiente. 	Rango 1: dimensión 1: medio, dimensión 2: medio Rango 2: dimensión 1: medio, dimensión 2: alto Rango 3: dimensión 1: alto, dimensión 2: alto	Al final Verificación con la medición de la calidad del IMCEIC.

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Estudios de Desarrollo Económico

¹⁰ Si bien en entrevista con la entidad estructuradora afirmaron que se realizaría una prórroga a este contrato hasta marzo-abril del siguiente año.

Anexo 3: Bogotá Productiva e Innovadora

1. Objetivo

Impulsar la productividad de empresas de Alto Impacto¹¹ en Bogotá a través de acciones concretas de fortalecimiento en tres líneas temáticas: Analítica de Datos, Economía Circular, Inteligencia Artificial.

2. Datos clave

Población objetivo: Mipymes legalmente constituidas con al menos un año de funcionamiento, con dominio principal en Bogotá y en fase de crecimiento, aceleración o madurez según el DIME.

- **Entidad estructuradora:** Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
- **Tipo de esquema:** Contrato Basado en Desempeño.
- **Presupuesto:** \$8.595.456.434; hasta el 10 % destinado a resultados: \$867.087.276
- **Duración:** 18 meses.

Gráfica 1. Modelo de intervención



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Estudios de Desarrollo Económico

¹¹ Son empresas que se encuentran desarrollando nuevas ideas de negocio, proceso de transformación digital, prototipado, lanzamiento de nuevos productos o servicios, mejora de procesos, escalamiento, actividades de investigación y desarrollo, o servicios de base tecnológica que aporten al desarrollo sostenible de la ciudad.

Tabla 2. Métricas de pago (por resultados)

Métrica de pago	Indicador	Umbral de pago	Meta	Verificación
Porcentaje de implementación del Plan de Gestión para el Aumento en Productividad (PGAP)	Actividades realizadas dividido por el número de actividades planteadas en el PGAP.	80% de actividades implementadas	747	Soportes del acompañamiento y de las actividades del PGAP implementadas y ficha técnica firmada por la empresa que da cuenta del nivel de cumplimiento.
Aumento de productividad	Cambio en el índice de productividad (ingresos/costos)	Al menos 1,5% de incremento de productividad	597	3 meses después de la fase de fortalecimiento, mediciones de productividad.

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Estudios de Desarrollo Económico

Anexo 4: Esquema de Pago por Resultados para la promoción de la colocación laboral de mujeres, jóvenes, migrantes y adultos mayores de 50 años.

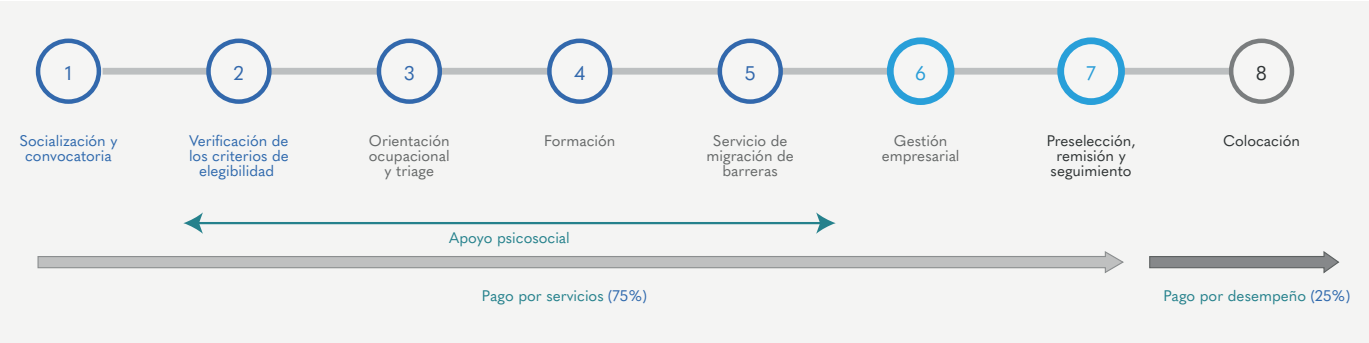
1. Objetivo

Promover la colocación laboral de población vulnerable en Bogotá, especialmente mujeres, jóvenes, población migrante y personas mayores de 50 años.

2. Datos clave

- Población objetivo: Mujeres, jóvenes, adultos mayores de 50 años y migrantes residentes de Bogotá, que no cuentan con un contrato de trabajo formal o de prestación de servicios y en los grupos de vulnerabilidad A, B o C del SISBEN (requisito que no aplica para mayores de 50 años y migrantes –quienes deben tener permiso de trabajo).
- Entidad estructuradora: Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
- **Tipo de esquema:** Contrato Basado en Desempeño.
- **Presupuesto:** \$4.850.784.490; hasta el 25 % destinado a pagar por resultados: \$1.212.696.123.
- **Duración:** 13 meses, de noviembre de 2025 a diciembre de 2026.

Gráfica 2. Modelo de intervención



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Estudios de Desarrollo Económico

Tabla 3. Métricas de pago (por resultados)

Métrica de pago	Indicador	Meta	Verificación
Colocación	Número de participantes que terminaron la ruta de atención y que sea vinculado a un empleo formal (de al menos dos meses)	1.180; 178 adultos mayores y 120 migrantes.	Soportes de la contratación.

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Estudios de Desarrollo Económico

Anexo 5: Programa de Inclusión Financiera bajo una Lógica de Pago por Resultados.

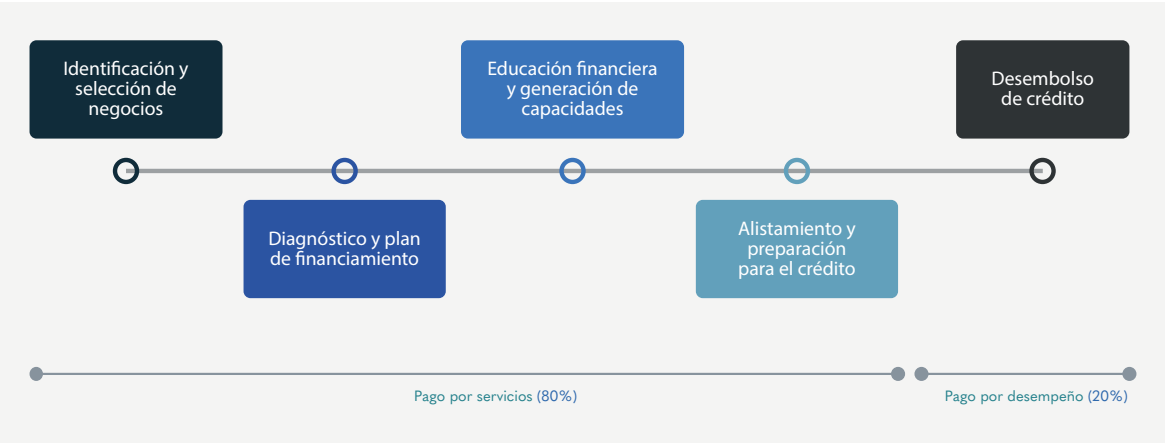
1. Objetivo

Mejorar la inclusión financiera de los negocios locales por medio de acceso a crédito, mejorando su bienestar financiero

2. Datos clave

- Población objetivo: negocios locales establecidos en Bogotá, con actividades económicas activas y sin desembolsos de crédito en los últimos dos años.
- Entidad estructuradora: Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
- Tipo de esquema: Contrato Basado en Desempeño.
- Presupuesto: \$2.250.000; hasta el 20% destinado a pagar por resultados: \$338.480.000.
- Duración: 13 meses, de julio de 2026 a junio de 2027.

Gráfica 3. Modelo de intervención



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Estudios de Desarrollo Económico

Tabla 4. Métricas de pago

Métrica de pago	Indicador	Meta	Verificación
Acceso al crédito	Número de negocios locales que acceden a un crédito formal con desembolso efectivo	850 negocios locales con acceso al crédito.	Cruce con centrales de riesgo

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Estudios de Desarrollo Económico

Siglas

BID Lab	Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo
BSI / BIS	Bono de Impacto Social
CBD	Contrato Basado en Desempeño
DIME	Diagnóstico de Madurez Empresarial
ESALES	Entidades Sin Ánimo de Lucro
IMCEIC	Instrumento de Medición de la Calidad de la Educación Inicial en Colombia
LOGRA	Fondo de Pago por Resultados LOGRA
MAS	Programa MAS de apoyo en Pago por Resultados
MEN	Ministerio de Educación Nacional
PGAP	Plan de Gestión para el Aumento de la Productividad
PILA	Planilla Integrada de Liquidación de Aportes
PpR	Pago por Resultados
SDDE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
SDIS	Secretaría Distrital de Integración Social
SIRBE	Sistema de Registro de Beneficiarios
SISBEN	Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales
SPE	Servicio Público de Empleo

Índice de tablas

Tabla 1. Métricas de pago (por resultados)	24
Tabla 2. Métricas de pago (por resultados)	26
Tabla 3. Métricas de pago (por resultados)	27
Tabla 4. Métricas de pago	28

Índice de gráficas

Gráfica 1. Modelo de intervención	25
Gráfica 2. Modelo de intervención	27
Gráfica 3. Modelo de intervención	28

