ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
BOGOTÁ

# Pagar por resultados: el innovador mecanismo que implementa Bogotá

María del Pilar López Uribe

Secretaria Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá

**Octubre 2026**

# Mecanismos de pago por resultados en Bogotá

01. ¿Qué es Pago por Resultados y por qué es importante?

02. Desafíos que enfrenta la implementación de PxR

03. Bogotá como caso de éxito: Institucionalidad y 4 proyectos aprobados en Comité de PxR

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
BOGOTÁ

# ¿Qué es Pago por Resultados?

PxR · ¿QUÉ ES?

# Pago por Resultados:
## De financiar actividades a financiar resultados

**DEFINICIÓN**

Mecanismo de contratación pública que condiciona, total o parcialmente, la remuneración del operador al logro de resultados predefinidos y verificables

**Lógica:** alinea los incentivos del operador con el objetivo de política y le transfiere parte del riesgo de ejecución

**Parámetros de diseño definidos ex ante:**

1. **Métricas de pago**
   Indicadores cuantificables y verificables que determinan **cuándo, cuánto y a quién se paga**

2. **Metas**
   Nivel de desempeño esperado: **realistas** para acotar el riesgo y **ambiciosas** para incentivar el desempeño

3. **Precios**
   cuánto se paga por cada resultado logrado; **los resultados más difíciles se pagan mejor.**

PxR · ACTORES

# Pago por Resultados:
## ¿Quién participa?

1

### Pagador

**Gobierno y/o cooperación internacional**

Define qué resultados quiere lograr y paga solo cuando se cumplen

2

### Operador

**Quien presta el servicio**

Atiende a la población y recibe el pago cuando entrega los resultados acordados

3

### Verificador

**Un tercero independiente del operador**

Revisa la evidencia y confirma si los resultados realmente se lograron

4

### Beneficiarios

**Las personas atendidas**

Son la razón del proyecto: en ellas se ve el resultado

PxR · ESQUEMA

# Pago por Resultados:
## ¿Cómo funciona?

**1 · ACUERDO**

**Pagador y operador**

Acuerdan qué resultados se pagan, las metas y los precios

**2 · SERVICIO**

**Operador**

Atiende a los beneficiarios y trabaja para lograr los resultados

**3 · VERIFICACIÓN**

**Verificador**

Comprueba con evidencia qué resultados se lograron

**4 · PAGO**

**Pagador**

Paga solo por los resultados verificados

**El pago depende del resultado:** si no hay resultado verificado, no hay pago

PxR · ¿POR QUÉ?

# Pago por Resultados:
## ¿Por qué es un buen mecanismo?

01

### Gasto público más eficiente

Mejora el costo y la efectividad del gasto, con un enfoque basado en resultados

02

### Aprendizaje continuo

Genera datos y conocimiento sobre qué funciona, para mejorar los programas

03

### Confianza ciudadana

Hace visibles los resultados y su aporte a las metas del Plan Distrital de Desarrollo

**Pagar por resultados:** cada peso público ligado a un resultado verificable

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
BOGOTÁ

# ¿Qué desafíos enfrenta la implementación de PxR?

# Los desafíos de la implementación:

- Comunicación de los esquemas PxR a los actores clave
- Ajuste del marco presupuestal y normativo a los esquemas PxR
- Transformación de la cultura organizacional para adoptar esquemas PxR

# Comunicación de los esquemas PxR a los actores clave

*“¿Qué significa Pago por Resultados?”*

*“¿En qué se diferencia de los programas existentes? ¿Acaso no están ya orientados a resultados?”*

# Ajuste del marco presupuestal y normativo a los esquemas PxR

*“¿Por qué los esquemas PxR requieren una adaptación normativa y presupuestal?”*

*“¿Por qué los esquemas PxR no pueden ejecutarse dentro de una sola vigencia fiscal?”*

BOGOTÁ

# Transformación de la cultura organizacional para adoptar esquemas PxR

*“El PxR es un mecanismo de financiamiento; no debe confundirse con un programa.”*

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
BOGOTÁ

# Bogotá como caso de éxito: Institucionalidad y 4 proyectos en implementación

# Principal Innovación de Bogotá

**DECISIÓN POLÍTICA**

Priorización de esquemas PxR

Socialización de los esquemas PxR

**PLAN DISTRITAL DE DESARROLLO**

Artículo que establece el marco institucional

- **Comité Distrital de PxR**
- **Adaptación presupuestal**
- **Marco normativo**

# La Transformación no es solo un Discurso:
## Es un Plan en Marcha

| Productividad empresarial | Empleabilidad | Inclusión financiera | Primera infancia |
|---|---|---|---|
| ✓ Mipymes | ✓ Mujeres, jóvenes, migrantes y personas mayores de **50** años. | ✓ Micronegocios sin acceso al sistema financiero formal | ✓ Jardines infantiles cofinanciados por la SDIS |
| ✓ Servicios en analítica de datos, economía circular e IA. | ✓ Formación y mitigación de barreras de acceso al mercado laboral. | ✓ Acceso a crédito con incentivo por desembolso verificado | ✓ Asistencia y calidad de la atención |
| ✓ **11%** del pago ligado a aumento en productividad e implementación de plan de productividad | ✓ **25 %** del pago, solo por colocación efectiva. | ✓ **20%** del pago ligado al desembolso efectivo del crédito | ✓ Hasta **6 %** del aporte, ligado a resultados |

PxR · PRIMERA INFANCIA

# Primera infancia:
## Pagar por asistencia y calidad, no solo por cupos

¿QUÉ ES?

**Un incentivo para los jardines infantiles que logran que los niños asistan y reciban una buena atención**

El incentivo puede llegar hasta el **6 %** de lo que la Secretaría aporta a cada jardín

*Piloto 2025: 12 jardines cofinanciados*

*Secretaría Distrital de Integración Social*

**Los tres resultados que se pagan:**

1. **Que los niños vayan al jardín**
   En promedio, al menos **85 de cada 100 cupos** con niños asistiendo cada mes

2. **Que no falten**
   Cada niña o niño asiste **al menos 72 días hábiles** durante el programa

3. **Que la atención sea buena**
   Observadores evalúan el trato pedagógico y el ambiente del aula: se paga si el nivel es **medio o alto**

**Cada resultado se paga por niveles.** Ejemplo: si asiste el 85 % de los cupos, el jardín recibe el 40 % del pago de ese resultado; con 90 %, el 80 %; y con 95 % o más, el pago completo.

PxR · Empleabilidad

# Empleabilidad

## Empleo formal para poblaciones con mayores barreras

META TOTAL

**3.486**

**personas por atender**

Mujeres, jóvenes 18–28, migrantes y mayores de 50

*Contrato basado en desempeño · 2 operadores · nov. 2025 – dic. 2026*

**Qué activa el pago por resultados:**

**Colocación en empleo formal**
Cada colocación verificada activa el pago

**Servicios del modelo mínimo de intervención**
Socialización, triage (VRD) y orientación, formación, apoyo psicosocial, mitigación de barreras, preselección y remisión

Presupuesto total: **USD 1,88 millones** (incluye la adición para mayores de 50)
Una sola ruta de intervención, adaptable a cada población sin aumentar su precio

**Cómo se remunera al operador**

**75 % prestación de servicio**

**25 % por colocación**

PxR · INCLUSIÓN FINANCIERA

# Inclusión financiera:
## Acceso efectivo al crédito productivo formal

METAS

**850**

**créditos por desembolsar**

**2.857** planes de financiamiento
**1.000** negocios alistados para crédito
*Negocios sin crédito en los últimos 2 años*

*Hasta 14 meses · cierre: dic. 2027*

**Qué activa el pago por resultados:**

**Crédito desembolsado (USD)**
crédito productivo formal de al menos USD 786, desembolsado y verificado

1,4–6 **Monto del crédito (SMMLV)** con plazo de 12 a 36 meses

**Atenciones en el modelo de intervención**
identificación, diagnóstico y plan financiero, educación financiera y alistamiento para el crédito

Presupuesto 2026–2027: **USD 681.074**
Operación PxR USD 547.499 · Incentivos USD 133.575 (USD 157 por crédito)

**Cómo se remunera al operador**

**80 % prestación de servicio**

**20 % por resultados**

PxR · PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

# Productividad Empresarial:
## Mayor Productividad en Mipymes

**1,494**

**Mipymes**

**3 líneas:** economía circular, IA y analítica de datos

**2 cohortes:** 2025 y 2026

*Seleccionadas con el Diagnóstico de Madurez Empresarial (DIME)*

* *Plan de Gestión para el Aumento de la Productividad*

**Dos métricas de pago independientes:**

| | |
|---|---|
| ≥ 80 % | **Implementación** de las actividades del PGAP* (4 de 5) |
| ≥ 1,5 % | **Aumento** del Índice de Productividad |
| 32 + 3 h | **Mentoría** Fortalecimiento + acompañamiento en el ciclo PxR · PGAP de 5+ actividades |

Inversión cohorte 1: **USD 1,1 millones** para 678 mipymes
Pago PxR máximo: **USD 40.404 por línea** · pago por métrica

**Cómo se remunera al operador**

**89 % prestación de servicio**

**11% por métrica**

Economía Circular

# La circularidad genera riqueza:

**RESIDUOS**

Separación y cuantificación de los residuos orgánicos de la operación

**VALORIZACIÓN**

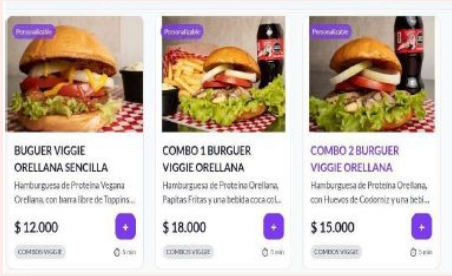
Transformación de los residuos orgánicos como compostaje

**NUEVO INSUMO**

Cultivo de orellanas, como nuevo insumo productivo.

**GENERACIÓN DE NUEVO PRODUCTO**

comercialización de hamburguesa vegana como nuevo producto




ARMELO PERRO convirtió un residuo de su operación en un nuevo ciclo de valor: aprovechó residuos orgánicos, los transformó en un recurso para el cultivo de orellanas y reincorporó el resultado a su oferta comercial mediante un nuevo producto

Analítica de Datos

# Los Datos son Dinero:

## Casa de Tintos Coffee SAS | Bebidas calientes, insumos y recarga de termos con altos estándares de calidad y producción limpia.

**PRODUCTO PRINCIPAL**

### Radiografía del negocio en una sola vista

Tinto a distribuidores equivalente al **65%** de las ventas totales. Información de los KPIs: margen bruto **52%** , participación por producto, crecimiento frente al año anterior y precios de referencia.

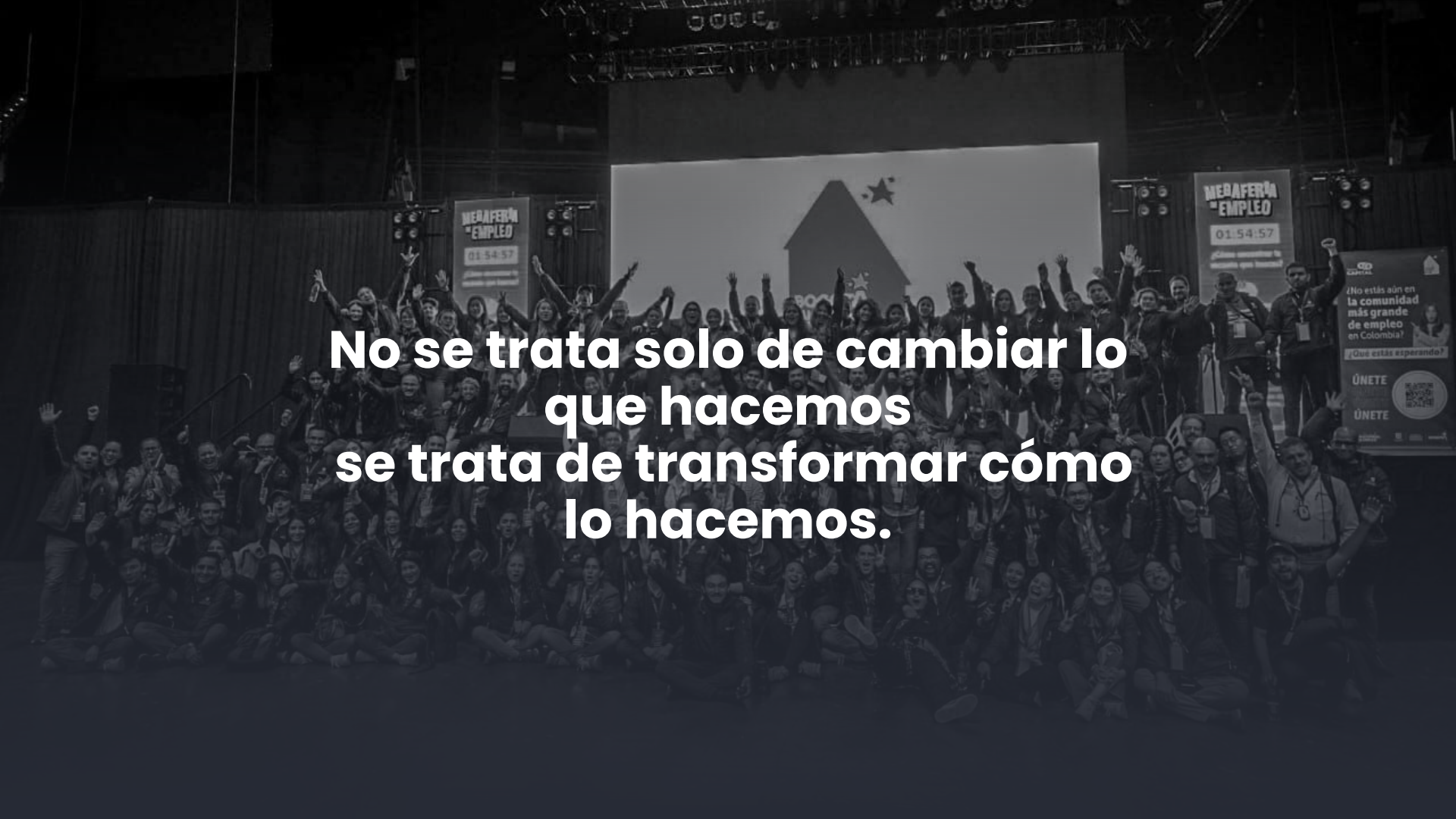
**MODELOS PREDICTIVOS (Optimización de inventarios)**

### Comprar sin quedarse corto y sin sobre-inventarios

Pronóstico de demanda con promedio móvil ponderado e índice de estacionalidad, que orienta la compra al proveedor de gran volumen.

**$1,6–1,7M**
Facturación diaria

**↓ Costos**
Menos sobre-stock




**No se trata solo de cambiar lo que hacemos se trata de transformar cómo lo hacemos.**

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
BOGOTÁ

# Pagar por resultados: el innovador mecanismo que implementa Bogotá

María del Pilar López Uribe

Secretaria Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá

**Octubre 2026**

PxR · RESULTADOS PRODUCTIVIDAD

# 306 empresas fortalecidas (45,1 %) aumentaron su productividad

resultados de la cohorte 1 (2025–2026)

| | Economía circular | Inteligencia artificial | Analítica de datos |
|---|---|---|---|
| **Culminaron el fortalecimiento**<br>32 horas de transferencia de conocimiento | 226 de 290<br>empresas que iniciaron | 226 de 305<br>empresas que iniciaron | 226 de 310<br>empresas que iniciaron |
| **Culminaron el ciclo PxR**<br>implementación del PGAP y medición final de productividad | 56 de 110<br>empresas que iniciaron el ciclo | 52 de 118<br>empresas que iniciaron el ciclo | 40 de 116<br>empresas que iniciaron el ciclo |
| **Métrica 1 · Implementación**<br>la empresa ejecutó ≥ 80 % de las actividades de su PGAP | 11 de 48<br>visitadas cumplen | 26 de 27<br>visitadas cumplen (96 %) | 21 de 30<br>visitadas cumplen (70 %) |
| **Métrica 2 · Productividad**<br>la empresa aumentó ≥ 1,5 % su Índice de Productividad | 22 de 48<br>visitadas cumplen (46 %) | 11 de 27<br>visitadas cumplen (41 %) | 12 de 30<br>visitadas cumplen (40 %) |

*Datos preliminares · corte 30 sep. 2026*
*Fuente: SDDE, PxR Cohorte 1*